

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานีดำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาและสาระสำคัญทางวิชาการ และนำมาปรับใช้ในการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานตำรวจ
4. ข้อมูลพื้นฐานตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ

การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ อาจกล่าวได้ว่าเริ่มต้นจากการวิจัยทางการบริหารที่เรียกว่า Hawthorne Studies ของ Western Electric Company ในสหรัฐอเมริกา โดยผลวิจัยพบว่าบรรทัดฐานภายในกลุ่มคนงานเป็นกลไกสำคัญทางสังคมที่คอยควบคุมพฤติกรรมการทำงานของคนงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และผลจากการศึกษาได้ทำให้องค์การได้ถูกเปลี่ยนมุมมองจากการเครื่องจักรในยุคดั้งเดิม (Classic) ไปเป็นระบบสังคมระบบหนึ่ง และธรรมชาติของมนุษย์ในองค์การที่ถูกมองว่าเป็นสัตว์เศรษฐกิจได้ถูกเปลี่ยนมามองว่ามนุษย์เป็นสัตว์สังคมเช่นกัน ดังนั้น พฤติกรรมของมนุษย์จึงสามารถศึกษาได้จากการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ภายในกลุ่ม องค์การนั่นเอง (Trice & Beyer, 1993; Wright, 1994) กล่าวได้ว่า การค้นพบของ Hawthorne Studies ถือเป็นพื้นฐานในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันนั่นเอง

นอกจากนี้ รังสรรค์ อินทจันทร์ (2552) ยังได้กล่าวไว้ว่า องค์การเป็นเสมือนสิ่งมีชีวิตที่มีลักษณะนิสัย และบุคลิกภาพเฉพาะแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์การ และไม่มีองค์การใดที่มีความเหมือนกันโดยสิ้นเชิง แม้ว่าจะเป็นองค์การที่ทำหน้าที่เหมือนกัน เช่น ธนาคาร โรงเรียน

มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล หรือแม้แต่องค์กรที่อยู่ในสังกัดเดียวกันก็ตาม เช่น สำนักงานอำเภอของแต่ละจังหวัด ซึ่งลักษณะเฉพาะขององค์กรเหล่านี้เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร นั่นเอง และในทางการบริหารเชื่อกันว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกันย่อมจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลงานและคุณภาพชีวิตของพนักงานแตกต่างกัน ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการบริหารองค์กรในระดับสูง

ความหมาย

ในงานวิจัยชิ้นนี้จะศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนี้

ไชน์ (Schein, 1992) ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรหมายถึง รูปแบบของข้อสมมติฐานพื้นฐานเกี่ยวกับวิธีมองที่ดี วิธีคิดที่ดี และการสร้างความรู้สึที่ดีที่ถูกต้องในหมู่สมาชิกขององค์กรที่ได้สั่งสมมาในอดีตจากประสบการณ์ที่ได้มาจากการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปรับตัวขององค์กรต่อภายนอก และการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในและมีการถ่ายทอดข้อสมมติฐานพื้นฐานดังกล่าวสู่สมาชิกใหม่ขององค์กร

ปีเตอร์และวอร์เตอร์แมน (Peter & Waterman, 1982) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง ค่านิยมร่วมที่มีลักษณะเด่น ช่วยยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกขององค์กรไว้ด้วยกัน โดยมีการสืบทอดผ่านสื่อสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น คำขวัญ สุนัขยัด ตำนาน นิทาน เรื่องสั้น เป็นต้น

กอร์ดอนและคณะ (Gordon & Others, 1990) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบของค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมกันของคนในองค์กร ซึ่งเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างในการสร้างบรรทัดฐานของกลุ่ม โดยที่วัฒนธรรมจะช่วยให้บุคคลรู้ว่าเขาจะต้องทำอะไรและต้องประพฤติหรือมีพฤติกรรมอย่างไร

รังสรรค์ อินทน์จันท์ (2552) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงระบบความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรว่าควรประพฤติปฏิบัติอย่างไร และองค์กรที่คนทำงานอยู่นั้นมีลักษณะเป็นอย่างไร ความเข้าใจร่วมกันนี้เป็นวิวัฒนาการที่สั่งสมมาเป็นเวลานาน และปรากฏออกมาในรูปของความเชื่อ สัญลักษณ์ คำบอกเล่า ฯลฯ ทั้งนี้วัฒนธรรมในแต่ละองค์กรนั้นจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งเนื่องมาจากปรากฏการณ์ ความเชื่อที่เกิดขึ้นในองค์กรหนึ่งอาจไม่เกิดขึ้นในอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ และวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละแห่งจะถูกกำหนดด้วยปัจจัยที่แตกต่างกัน เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สภาพการแข่งขัน วัฒนธรรมทางสังคมขององค์กรนั้น ๆ หรือบุคลิกหรือภาวะผู้นำขององค์กร เป็นต้น

ดาวรรณ ถวิลการ (2552) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ กลุ่มของค่านิยมร่วมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจว่า

การปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้ เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบทอดกันมา อีกทั้งค่านิยมเหล่านี้ มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราวและสื่อทางสัญลักษณ์ต่าง ๆ โดยอาจแบ่งกลุ่มของลักษณะทางวัฒนธรรมออกได้ 3 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มของแนวคิดหรือความคิด บรรทัดฐาน อุดมการณ์ ทัศนคติ ค่านิยม ที่สมาชิกองค์การมีส่วนร่วมกันจนเกิดเป็นรูปแบบพฤติกรรมการปฏิบัติเฉพาะในองค์การ สร้างมาตรฐานแนวคิดและการตัดสินใจที่ส่วนมากรู้จักกันภายในและเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่งต้องตีความจากรูปแบบความคิดความเชื่อ และการกระทำ (2) กลุ่มของสิ่งประดิษฐ์และสัญลักษณ์เป็น การสร้างสิ่งของขึ้นมาแทนความเชื่อ และสื่อความหมายที่เห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม และ (3) กลุ่มของ พิธีกรรมต่าง ๆ ที่สมาชิกแสดงออกร่วมกันในรูปของการแสดงเพื่อสื่อความหมาย

เห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การคือสิ่งที่ก่อให้เกิดความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของ สมาชิกที่มีต่อองค์การเพื่อเป็นสิ่งที่ยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นผลสืบเนื่องมาจากการเรียนรู้และการพัฒนาการขององค์การในอดีต รวมถึงการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การไปสู่ สมาชิกใหม่ที่เข้ามาสู่องค์การ เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจและยอมรับในวัฒนธรรมองค์การร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่การกำหนดแนวทางการประพฤติปฏิบัติตัวร่วมกันของสมาชิกในอนาคต ดังนั้นวัฒนธรรม องค์การจึงเป็นเสมือนกลไกในการควบคุมพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของสมาชิก ในองค์การ ทั้งยังช่วยให้องค์การทำงานได้อย่างราบรื่น และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ อย่างมีคุณภาพ

ดังนั้นจึงอาจกล่าวสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรม ของสมาชิกที่มีต่อองค์การเพื่อเป็นสิ่งที่ยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน หากองค์การมีวัฒนธรรมองค์การ ที่เข้มแข็งย่อมช่วยให้การขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ได้รับความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิก และนำไปสู่ การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญ

กล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อองค์การในระดับสูง โดยเฉพาะประเด็น การบรรลุผลสำเร็จในการทำงานขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งนักวิชาการ ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้

ดาวรรณ ถวิลการ (2552) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นตัวการที่ช่วยให้บุคลากร ในองค์การ เข้าใจถึงลักษณะการทำงาน และการเลือกแนวทางที่ถูกต้องในการแก้ปัญหา และการปฏิบัติงานร่วมกัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจ ถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความเชื่อ การประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในองค์การ ซึ่งอาจมีผลกระทบ ต่อการบริหารและการพัฒนาองค์การ ถ้าสามารถเข้าถึงวัฒนธรรมองค์การ และใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และเทคโนโลยีในสังคมปัจจุบันแล้ว จะส่งผลให้การบริหารงานในองค์การประสบผลสำเร็จได้

ซาร์เท (Sathe, 1985) กล่าวว่า วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อองค์การในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ความร่วมมือ (Cooperation) ความร่วมมือที่แท้จริงในองค์การไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากกฎ ระเบียบ แต่ระดับความร่วมมือที่แท้จริงได้รับอิทธิพลมาจากสมาชิกในองค์การมีคติ-ฐานร่วมกัน เช่น บางองค์การมีระดับค่านิยมสูงกับการทำงานเป็นทีม ในขณะที่บางองค์การถือว่าการแข่งขันระหว่างสมาชิกเป็นค่านิยมที่สูง ความแตกต่างกันของการให้ความสำคัญของแต่ละองค์การเป็นความเชื่อ และค่านิยมร่วมกันระหว่างกลุ่ม และบุคคลที่ส่งผลต่อความร่วมมือ

2. การตัดสินใจ (Decision Making) วัฒนธรรมจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจ เนื่องจากความเชื่อและค่านิยมทำให้เกิดคติฐานเบื้องต้นและเกิดความโน้มเอียงอย่างคงที่ต่อองค์การ และนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

3. การควบคุมองค์การ (Control) คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ผลตามที่วางแผนไว้โดยพื้นฐานของกลไกการควบคุมองค์การ มี 3 ด้าน ด้านแรก คือการตลาด (Market) เป็นตัวควบคุมด้านที่สอง คือ ด้านการปกครอง (Bureaucracy) ใช้อำนาจอย่างทางการเป็นตัวควบคุม และด้านที่สาม คือ ด้านเครือข่าย (Clan) ใช้ความเชื่อ ค่านิยมที่มีร่วมกันของสมาชิกเป็นตัวควบคุม

4. การสื่อสาร (Communication) เหตุผลหลักที่สมาชิกในองค์การสื่อสารผิดพลาดเกิดจากปัญหาการบิดเบือนข่าวสารที่มีความซับซ้อนมาก ความผิดพลาดในการสื่อสารจะมีความผิดพลาดมากเช่นเดียวกัน วัฒนธรรมจะช่วยลดปัญหาการสื่อสาร 2 ทาง คือ ทางแรก ไม่จำเป็นต้องสื่อสารกันเรื่องของคติฐาน ค่านิยมที่มีอยู่แล้วและทางที่สองการมีคติฐาน บรรทัดฐานร่วมกันช่วยให้แนวทางในการตีความสารต่าง ๆ ร่วมกันอยู่แล้ว

5. ความผูกพัน (Commitment) บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การเมื่อเขามีส่วนร่วมและได้รับประสบการณ์บางอย่างที่จะทำให้ยึดติดกับองค์การ สิ่งจูงใจต่างๆ เช่น เงินเดือน เกียรติยศและความรู้สึกว่าเขาเองมีค่าจะช่วยทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะส่งผลความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันโดยผ่านทางความเชื่อและค่านิยม

6. การรับรู้ (Perception) วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดความรับรู้สถานการณ์ของสมาชิกในองค์การและนำไปสู่ภาคปฏิบัติ วัฒนธรรมจะช่วยให้สมาชิกในองค์การใช้อ้างเป็นเหตุผลในการแสดงพฤติกรรมในขณะที่องค์การจะใช้เหตุผลเป็นแรงเสริมให้สมาชิกรักษากฎพฤติกรรมนั้นไว้ ในทางตรงข้ามองค์การอาจกำหนดให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ไพบูลย์ ช่างเรียน (2532 อ้างถึงในรังสรรค์ อินทน์จันทร์, 2552) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การจะช่วยปรับแต่งให้สมาชิกขององค์การมีพฤติกรรม ทศนคติ ค่านิยม ความเชื่อต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแนวทางที่องค์การต้องการ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงมีผลกระทบต่อการบริหารงาน ดังนี้

1. ผลกระทบด้านวัฒนธรรมในด้านความคิดในการบริหารซึ่งก็คือ กระบวนการตัดสินใจ โดยการตัดสินใจแยกเป็น 2 ประเภท คือ (1) การตัดสินใจตามข้อเท็จจริง (Factual Judgment) และ (2) การตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับค่านิยม (Value Judgment)

2. ผลกระทบของวัฒนธรรมในด้านการปฏิบัติตัว และพฤติกรรมในการบริหาร เช่น การปฏิบัติของผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา การเคารพ เชื่อฟังผู้ใหญ่ ความเป็นระเบียบเรียบร้อย การแสดงความคิดเห็น เป็นต้น

3. ผลกระทบของวัฒนธรรมทางด้านระบบหรือโครงสร้างทางการบริหาร ได้แก่ หลักและเทคนิคการบริหารการปกครอง ระบบการบริหารงานบุคคล

4. ผลกระทบของวัฒนธรรมทางด้านเครื่องมือ เครื่องใช้และเทคโนโลยี ซึ่งองค์การที่มีลักษณะต่างกันย่อมมีลักษณะวัฒนธรรมทางความคิดต่อเครื่องมือเครื่องใช้แตกต่างกัน ดังนั้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในแต่ละองค์การจึงไม่เหมือนกัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2553) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นกฎเกณฑ์ข้อปฏิบัติที่สมาชิกได้ยึดถือร่วมกัน และมีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมพฤติกรรม ในองค์การนั้นวัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. เป็นเกณฑ์ในการสร้างกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ
 2. เป็นสิ่งกระตุ้นให้สมาชิกมีศรัทธา ค่านิยม ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ
 3. เป็นเครื่องผนึกกำลัง ช่วยให้สมาชิกติดต่อประสานงานกันให้บรรลุเป้าหมาย
- วัฒนธรรมองค์การ จึงเป็นทัศนคติ แนวคิดและความเชื่อที่เป็นแบบแผนในองค์การ ซึ่งจะมีผลต่อการประพฤติปฏิบัติตัวของกลุ่มบุคลากรในการทำงานในองค์การ ก่อให้เกิดความผูกพันระหว่างบุคลากรกับองค์การอีกด้วย

ดังนั้นจึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลในการหล่อหลอมสมาชิกขององค์การให้มีพฤติกรรมเป็นไปในแนวทางเดียวกันอย่างเต็มที่ ดังนั้น องค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งย่อมทำให้สมาชิกมีความมุ่งมั่นที่จะให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมขององค์การอย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การในระยะยาวนั่นเอง

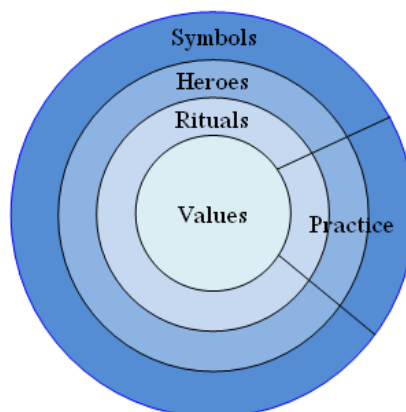
การแบ่งวัฒนธรรมองค์การตามมุมมองของนักวิชาการ

การแบ่งวัฒนธรรมองค์การตามระดับชั้น

ฮอฟสตีเด (Hofstede, 1990 : 180) เปรียบเทียบว่า วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะเป็นชั้น ๆ เหมือนกับหัวหอมเปลือกชั้นนอกเห็นและมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายที่สุด เปลือกชั้นในสุด สังเกตเห็นได้ยากและเป็นชั้นที่มีการเปลี่ยนแปลงยากที่สุด ซึ่งประกอบด้วย

1. สัญลักษณ์ (Symbols) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ใช้แทนความคิด ความรู้สึกของสมาชิกและเป็นที่เข้าใจกันเฉพาะสมาชิกขององค์กรเท่านั้น เช่น วัตถุสิ่งของต่าง ๆ คำพูด การกระทำเครื่องหมาย เป็นต้น
2. วีรบุรุษ (Heroes) หมายถึง บุคคลทั้งที่มีชีวิตอยู่และเสียชีวิตแล้ว ทั้งที่มีตัวตนและเกิดจากจินตนาการที่สมาชิกในองค์กรให้ความยกย่องนับถือ และยึดถือเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติ เช่น การประพฤติตัวเป็นคนดี ความขยัน เป็นต้น
3. ธรรมเนียมปฏิบัติ (Rituals) หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่สมาชิกเห็นพ้องร่วมกันว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรเนื่องจากจะช่วยสร้างเสริมค่านิยมร่วม และควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกให้อยู่ในกรอบ เช่น การทักทาย การให้ความเคารพผู้อื่น เป็นต้น ซึ่งทั้ง 3 ข้อข้างต้นเราสามารถเรียกรวมกันว่าเป็น วิถีปฏิบัติ (Practice) ซึ่งเป็นสิ่งที่เราปฏิบัติเป็นกิจวัตร สามารถสังเกตเห็นได้ง่ายในองค์กร
4. ส่วนสุดท้ายคือส่วนของค่านิยม (Values) ซึ่งเป็นแกนในของหัวหอมเป็นเสมือนปรัชญาหลักขององค์กร (Philosophy) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ ว่าควรหรือไม่ควรปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่การมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้นและถือว่าเป็นแก่นของวัฒนธรรมองค์กร

ภาพที่ 2.1 ระดับวัฒนธรรมองค์กรของกีร์ท ฮอฟสตีด (Greert Hofstede)



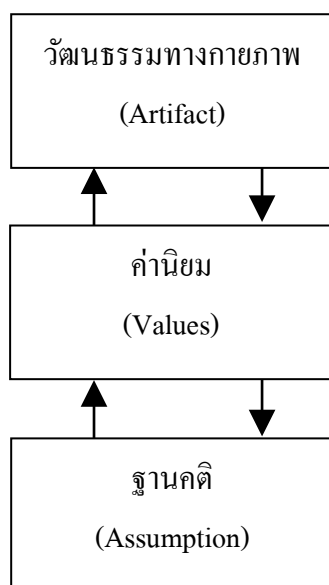
(Hofstede, 1990 : 180)

ไชน์ (Schein, 1990) ได้เสนอการแบ่งลักษณะของระดับวัฒนธรรมองค์กร (Level of Culture) เอาไว้ 3 ระดับ ซึ่งใกล้เคียงกับแนวคิดของ Greert Hofstede โดย Edgar H. Schein ได้ทำการจัดกลุ่มใหม่ 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifact) เป็นสิ่งที่เห็นได้อย่างเด่นชัดเทียบได้กับ Symbols และ Heroes

ส่วนที่ 2 เป็นเรื่องค่านิยม (Values) ได้แก่ เรื่องปรัชญา วิสัยทัศน์ขององค์กรเทียบได้กับ Values ส่วนที่ 3 เป็นส่วนของฐานคติ (Assumption) ซึ่งเป็นเรื่องของ วิธีการปฏิบัติ วิธีคิด และวิธีการทำงาน ซึ่งคล้ายกับส่วนที่เป็น Rituals แต่ Edgar H. Schein มองว่าฐานคติเป็นส่วนลึกกว่า

ภาพที่ 2.2 ระดับวัฒนธรรมองค์กรของไชน์ (Schein)



(Schein, 1990)

การแบ่งวัฒนธรรมองค์กรตามพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงาน

เดลและเคนเนดี (Deal & Kennedy, 1982) ที่ได้ศึกษาในมุมมองที่เกี่ยวกับพฤติกรรม การตัดสินใจ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 2 ปัจจัย คือ ความเสี่ยง (Risk) และความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อนำมากำหนดประเภทของวัฒนธรรม องค์กร

ภาพที่ 2.3 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

ความเสี่ยง (Risk)	สูง	Tough - guy culture คนใจร้อน	Bet - your company culture การเดิมพันด้วยบริษัท
	ต่ำ	Work hard - play hard การทำงานหนัก เล่นหนัก	Process culture กระบวนการ

ความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

(Deal & Kennedy, 1982)

จากภาพที่ 2.3 พบว่า ความเสี่ยง (Risk) และความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มี 2 ทิศทาง คือ สูงกับต่ำ จึงทำให้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบคนใจร้อน (Tough-Guy Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยง (Risk) และความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อยู่ในระดับสูงทั้งคู่ ซึ่งพบว่าทำให้เกิดการเจริญเติบโตหรือเสื่อมถอยอย่างรวดเร็ว องค์กรจะสนับสนุนสมาชิกที่ชอบเสี่ยงและมีค่านิยมในการแข่งขัน ดังนั้นสมาชิกในองค์กรมักจะต้องเป็นคนชอบการแข่งขันและทำงานในเชิงรุก ประเภทขององค์กรที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมประเภทนี้ ได้แก่ บริษัทก่อสร้าง กิจการเครื่องสำอาง กิจการโฆษณา งานที่ปรึกษา งานบันเทิง ซึ่งการทำงานต้องแข่งกับเวลา และอาจเกิดสำเร็จหรือล้มเหลวในงานได้ตลอดเวลา

2. วัฒนธรรมแบบงานหนักและรักสนุก (Work Hard Play Hard)) เป็นวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยง (Risk) อยู่ในระดับต่ำ แต่ความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อยู่ในระดับสูง เป็นวัฒนธรรมที่คนทำงานแบบเอาจริงเอาจังกับการทำงาน ขณะเดียวกันก็สนุกสนานหรือเล่นอย่างเต็มที่ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้พนักงานมักมีความเป็นกันเอง ชอบพบปะผู้คน และมีความสุขสนุกสนาน ดังนั้น สมาชิกในองค์กรมักจะต้องเป็นคนที่ชอบทำงานหนักและรักสนุก ประเภทขององค์กรที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมประเภทนี้ ได้แก่ ธุรกิจการขาย ธุรกิจคอมพิวเตอร์ บริษัทแบบ Franchises ซึ่งต้องมีการพบปะสังสรรค์กับผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา

3. วัฒนธรรมการเดิมพันด้วยบริษัท (Bet-your company culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยง (Risk) อยู่ในระดับสูง แต่ความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อยู่ในระดับต่ำ เป็นวัฒนธรรมที่มีการตัดสินใจช้าและอาจแก้ไขปัญหาล่าช้า ไม่ทันเวลา จึงอาจทำให้องค์กรล้มเหลวได้

การตัดสินใจเปรียบเสมือนการนำองค์การไปเดินพัน การตัดสินใจจึงต้องใช้เวลามากเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด ดังนั้นสมาชิกในองค์การมักจะต้องเป็นคนที่อดทน รอบคอบ และพึงพาอาศัยกัน ประเภทขององค์การที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมประเภทนี้ ได้แก่ องค์การธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ บริษัทน้ำมัน บริษัทอากาศยาน บริษัทออกแบบคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ กองทัพ เป็นต้น

4. วัฒนธรรมแบบกระบวนการ (Process Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยง (Risk) และความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อยู่ในระดับต่ำทั้งคู่ ทำให้เป็นวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยงต่ำและตัดสินใจช้า เปรียบเสมือนกับการทำงานของระบบราชการ ดังนั้นสมาชิกขององค์การมักจะต้องเป็นคนที่เน้นกระบวนการในการทำงาน โดยการทำงานทุกอย่างมีกฎกติกา และลำดับขั้นตอนเป็นกระบวนการในการปฏิบัติไว้ให้ยึดถือ ประเภทขององค์การที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมประเภทนี้ ได้แก่ หน่วยงานในระบบราชการ หน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีระเบียบกฎเกณฑ์ในการทำงาน องค์การแบบ bureaucracy เป็นต้น

จากการศึกษาได้นำมาสู่การสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สำคัญที่ช่วยให้สมาชิกขององค์การเกิดความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของสมาชิกที่มีต่อองค์การเพื่อเป็นสิ่งที่ยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน หากองค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งย่อมช่วยให้การทำงานได้รับความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิกอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ ซึ่งจะช่วยให้การขับเคลื่อนกลไกการทำงานขององค์การเป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพ และสามารถดำเนินภารกิจได้อย่างราบรื่น จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คาร์เมลลอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมให้องค์การมีประสิทธิภาพและเข้มแข็ง เช่น คุณลักษณะเด่นขององค์การ คุณลักษณะของผู้นำองค์การ การบริหารงานบุคลากร ตัวประสานองค์การ ยุทธวิธีที่ใช้ และเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสัมพันธ์ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นในเรื่องความสัมพันธ์ ลักษณะเด่น องค์การเปรียบเสมือนครอบครัวใหญ่ สมาชิกขององค์การทุกคนมีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันและกัน ผู้นำในองค์การเป็นแบบอย่างในการให้คำปรึกษาช่วยเหลือแก่สมาชิกขององค์การ ผู้นำเน้นการทำงานเป็นทีม มีการตัดสินใจร่วมกัน สมาชิกขององค์การมีความผูกพันต่อองค์การสูง ความสำเร็จจึงวัดได้จากการพัฒนาคน การทำงานเป็นทีม และการเอื้ออาทร

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบชั่วคราว (Adhocracy Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและความกล้าตัดสินใจ ผู้นำเป็นคนกล้าตัดสินใจ การบริหารงานเน้นให้สมาชิกขององค์กรกล้าตัดสินใจ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้อิสรภาพ เกณฑ์วัดความสำเร็จคือนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงานที่เกิดขึ้น

3. วัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในเรื่องความสำเร็จของงานเป็นหลัก สมาชิกขององค์กรส่วนใหญ่มักจะชอบการแข่งขันในการทำงาน ผู้นำจึงต้องเป็นผู้มีเหตุผลพิจารณาการในเชิงรุก เกณฑ์วัดความสำเร็จคือความสำเร็จหรือชัยชนะในการครอบครองตลาด

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในเรื่องการมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน สมาชิกขององค์กรส่วนใหญ่ปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดไว้ ผู้นำองค์กรเป็นผู้ประสานงานเน้นการควบคุมกำกับเพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น และมีประสิทธิภาพ รูปแบบการบริหารจะเน้นความมั่นคงของสมาชิก เน้นการยอมรับตามคำสั่ง เน้นการปฏิบัติงานที่คาดการณ์ได้ และเน้นความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น เกณฑ์กำหนดความสำเร็จ คือการมีระบบงานที่เชื่อถือได้

เดนนิสัน (Dennison, 1990) ได้กล่าวว่า องค์กรที่สามารถทำงานได้ผลดี หมายถึงองค์กรที่จัดการยุทธวิธี สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม และได้เสนอการจำแนกประเภทของวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธวิธีที่องค์กรนำมาใช้กับความต้องการทางสิ่งแวดล้อมมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ ซึ่งทำให้องค์กรมีพฤติกรรมในการบริหารงาน ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบการปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมประเภทนี้จะเน้นที่สิ่งแวดล้อมภายนอก โดยเน้นที่การเปลี่ยนแปลงและการยืดหยุ่น วัฒนธรรมจะรักษาค่านิยมบรรทัดฐานและความเชื่อเพื่อสนับสนุนให้องค์กรมีสมรรถภาพในการรักษาสิ่งแวดล้อมให้คงอยู่พร้อมกับการตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างรวดเร็ว

2. วัฒนธรรมแบบพันธกิจ (Mission Culture) วัฒนธรรมประเภทนี้จะตอบสนองสภาพแวดล้อมภายนอก ในขณะที่เดียวกันก็คำนึงถึงความสำคัญของการคงอยู่และทิศทางขององค์กร ด้วยความร่วมมือ กำหนดวิสัยทัศน์เป็นประเด็นหลักของวัฒนธรรมพันธกิจ วิสัยทัศน์ช่วยตอบสนองผู้ปฏิบัติงานประจำให้เห็นแนวทางความสำเร็จของงาน ผู้นำแสดงพฤติกรรมตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ถ้าสิ่งแวดล้อมภายนอกต้องการความมั่นคงและทิศทางอย่างไรแล้ววัฒนธรรมจะกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

3. วัฒนธรรมแบบผูกพัน (involvement culture) มีจุดประสงค์เพื่อให้สมาชิกมีความผูกพันและมีส่วนร่วมกับองค์กร โดยสามารถปรับให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อย่างรวดเร็ว ข้อสำคัญในการดำเนินการตามวัฒนธรรมลักษณะนี้ให้สำเร็จ คือ การสร้างให้สมาชิกมีความรับผิดชอบและ

สร้างข้อตกลงร่วมกัน ถ้าสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและยุทธวิธีหันกลับมาที่สภาพแวดล้อมภายในแล้ว สมาชิกจะต้องปรับเปลี่ยนได้ทันทีโดยยึดความผูกพันกับองค์กรเป็นสำคัญ

4. วัฒนธรรมแบบคงที่ (Consistency Culture) เน้นสภาพภายในโดยให้สภาพแวดล้อมคงที่ วัฒนธรรมประเภทนี้เกิดขึ้นจากลักษณะทางตรรกวิทยา และวิธีดำเนินการทางธุรกิจ จุดเด่นของวัฒนธรรมประเภทนี้อยู่ที่การปฏิบัติตามและความเชื่อถือได้ การดำเนินการขององค์กรยึดถือสัญลักษณ์ ประเพณี ความร่วมมือของผู้นำ ขนบธรรมเนียม การทำงานให้ได้มาตรฐาน นโยบายในการดำเนินการตามเป้าหมายในสภาพแวดล้อมคงที่ การบูรณาการ ความเชื่อมั่นและองค์การที่ประสบความสำเร็จจะทำให้มีประสิทธิผลสูง

ดาร์ฟ (Daft, 2004) ได้นำเสนอวัฒนธรรมองค์การไว้ 4 แบบ โดยมีฐานคิดมาจาก 2 เงื่อนไข คือ (1) ระดับของเงื่อนไขสภาพแวดล้อมภายนอกว่า ต้องการความยืดหยุ่น หรือความมั่นคงเพียงไร และ (2) ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่า ต้องการเน้นภายใน หรือเน้นภายนอกเพียงไร ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแต่ละแบบมีดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การ ที่สนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์การที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา บุคลากรขององค์การจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการตอบสนองต่อลูกค้าเป็นสำคัญผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์การ ด้วยการกระตุ้นบุคลากรให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลอง คิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์และการจินตนาการเป็นพิเศษ ส่งเสริมให้ทดลอง ลองทำ ให้กล้าเสี่ยง ให้คิดอะไรนอกกรอบหลายองค์การได้เปลี่ยนมานับเรื่อง การมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร (Employee Empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองได้รวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์การ ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไรหรือมีส่วนแบ่งของตลาด (Market Share) สูงขึ้น เป็นต้น เน้นให้แข่งขันกันทำงานเพื่อสร้างผลงาน การรุก การมุ่งมั่นเอาจริงเอาจัง ทำงานให้สำเร็จ สมบูรณ์ ดีที่สุด มีความขยันขันแข็งในการทำงาน การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะและความสำเร็จ องค์การมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในสภาพแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่น และต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์การที่ยึดวัฒนธรรม

แบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาว จนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกันหลายองค์การที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ จะให้ความสำคัญกับการแข่งขัน การเอาชนะ บุคลากรที่มีผลงานดีจะได้รับผลตอบแทนสูง ในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเอง ให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอกเป็นบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งบุคลากรและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความสำคัญและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด มีค่านิยมที่สำคัญในเรื่อง การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน เป็นกันเองแบบพี่น้อง เน้นความเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความสมเหตุสมผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและ ความมีประสิทธิภาพ ใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ เท่านั้น ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์การน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

นอกจากนี้ ดิน ปรัชญพฤทธ์ (2550) ยังได้กล่าวไว้อีกว่า วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นเครื่องมือทางการบริหาร และการพัฒนาองค์การอีกชนิดหนึ่งที่สามารถเรียกได้ว่าเป็น Intervention ในการพัฒนาองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นกรอบวิธีการปฏิบัติของคนที่อยู่ในองค์กรนั้น และถูกถ่ายทอดจากผู้บริหารและพนักงานในอดีตมาจนถึงปัจจุบัน ดังนั้น องค์การที่ต้องการปรับตัวอย่างรวดเร็ว จึงต้องใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์การ และเมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น มีจำนวนพนักงานมากขึ้น ปัญหาทางด้านวิธีปฏิบัติก็เพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ประกอบกับรูปแบบการดำเนินงานและคุณภาพของการให้บริการและสินค้าได้มีพัฒนาการไม่หยุดยั้ง จึงทำให้การแก้ปัญหาโดยการเพิ่มกฎระเบียบ เพื่อให้ครอบคลุมทุกเรื่องขององค์การจะส่งผลทำให้องค์กรเต็มไปด้วยระเบียบปฏิบัติ จนขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน ขาดความคิดสร้างสรรค์ และไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ ในทางบริหารการพัฒนาองค์การจึงต้องใช้วัฒนธรรมของ

องค์การเป็นเครื่องมือในการแก้ไข โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์การนั่นเอง

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น พบว่า องค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่นักวิชาการได้กล่าวถึงไว้อย่างสอดคล้องกันคือ ผู้นำต้องมีวิธีการบริหารงานที่สอดคล้องกับลักษณะขององค์การ เพื่อช่วยให้องค์การเกิดประสิทธิผลได้ในระยะยาว ดังนั้น ทำให้สรุปได้ว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารในการบริหารองค์การ รวมถึงมีความสอดคล้องกับสภาพการทำงานของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด มีความสอดคล้องกับแนวคิดของแฮนดี้ (Handy, 1979) ที่ได้นำเสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์การโดยนำรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารในการบริหารองค์การมาจำแนกวัฒนธรรมองค์การ แล้วจึงนำชื่อเทพเจ้าของกรีกทั้งสี่องค์ซึ่งมีลักษณะนิสัย และบุคลิกที่สอดคล้องกับการใช้อำนาจในการบริหารมาใช้เรียกแทนวัฒนธรรมองค์การแต่ละรูปแบบ ดังนั้น ในการศึกษาแบบวัฒนธรรมองค์การที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้ เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็งขององค์การเพื่อนำมาสู่การเสนอในการบริหารงานขององค์การที่ช่วยให้การทำงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามวิสัยทัศน์หรือเป้าประสงค์ของการจัดตั้งองค์การนั่นเอง ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอในรายละเอียด ดังนี้

1. Zeus (วัฒนธรรมการบริหารงานแบบหัวหน้าผ่า)

Zeus เป็นตัวแทนขององค์การที่มีวัฒนธรรมการทำงานโดยอาศัยความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ดีเยี่ยมในการทำงาน มีการแบ่งฝ่ายงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้การตัดสินใจในการทำงานด้านต่าง ๆ ทำได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ เช่น การแบ่งหน้าที่งานให้แก่สมาชิกแต่ละคน การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดความรวดเร็วและเข้าใจได้ตรงกัน รวมถึงการประสานงานที่อาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ เป็นต้น ทั้งนี้ ผู้นำในวัฒนธรรมองค์การแบบซุสมีความเด็ดขาด และมีความสำคัญในระดับสูงมาก ทำให้ศูนย์กลางการบริหารงานขึ้นอยู่กับผู้นำเพียงผู้เดียวเท่านั้น ซึ่งเปรียบเสมือนโครงข่ายใยแมงมุม โดยแต่ละฝ่ายงานจะมีความสำคัญลดลงตามระยะทางที่ห่างออกจากศูนย์กลาง ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นเสมือนแมงมุมที่เป็นผู้คอยชักนำและชักจูงให้งานเป็นไปตามที่กำหนด ซึ่งทำให้การตัดสินใจสามารถทำได้อย่างรวดเร็วโดยมีเป้าหมายอยู่ที่ผลสำเร็จของงานมากกว่าการให้ความสนใจกับรายละเอียดปลีกย่อย วัฒนธรรมองค์การแบบซุส จึงเหมาะกับองค์การขนาดเล็กที่ต้องการความคล่องตัวในการบรรลุผลสำเร็จในระดับสูง

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารงานเป็นแบบ Zeus ได้แก่ ปีเตอร์และวอร์เตอร์แมน (Peters & Waterman, 1982) ได้กล่าวถึง ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural Values) ที่นำไปสู่ความเป็นองค์การชั้นยอด (Excellent Firms) ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารงานเป็นแบบ

Zeus ใน 2 ประเด็น คือ (1) ผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจโดยไม่ลังเล (Bias for Action) กล่าวคือ มีความสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องรอให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ ครบถ้วน จึงค่อยตัดสินใจ ซึ่งปีเตอร์และวอร์เตอร์แมน (Peters & Waterman, 1982) ศึกษาพบว่า องค์การที่มี วัฒนธรรมยึดค่านิยมดังกล่าวมักประสบความสำเร็จและมีผลประกอบการที่ดี และ (2) ผู้บริหารต้อง บริหารแบบไม่ปล่อยมือ (Hands-on Management) เป็นค่านิยมสำคัญที่ผู้บริหารต้องถือปฏิบัติและ ไม่ควรบริหารงานหรือสั่งการอยู่ภายในห้องสำนักงานเท่านั้น แต่จะต้องเดินแวะเวียนไปพบปะ เยี่ยมเยียนจุดปฏิบัติงานต่างๆ ทั้งทั้งองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและมองเห็นปัญหาหรือแนวทาง พัฒนางานต่อไป และ สอดคล้องกับแนวคิดของเดลและเคนเนดี้ (Deal & Kennedy, 1982) ที่กล่าวถึง วัฒนธรรมแบบคนใจร้อน (Tough-Guy Culture) ที่เน้นการเสี่ยงและค่านิยมในการแข่งขัน เพื่อทำงานในเชิงรุก รวมถึงวัฒนธรรมองค์การแบบชั่วคราว (Adhocracy Culture) ตามแนวคิดของ คาร์เม隆และควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) ที่เน้นให้ผู้บริหารมีความกล้าตัดสินใจ และชี้นำ สมาชิกขององค์กร และแนวคิดของเดนนิสัน (Dennison, 1990) ที่กล่าวว่า องค์การต้องเน้นที่ การเปลี่ยนแปลงและการยืดหยุ่น เพื่อให้อยู่รอดได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนั้นผู้บริหารต้องชี้นำ และสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

Zeus ในการวิจัยครั้งนี้หมายความว่า การที่องค์กรมีรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหาร ในการบริหารงานเป็นแบบรวมศูนย์อำนาจ เน้นการใช้ความเร็วในการตัดสินใจ และไม่สนใจกฎ ระเบียบเล็ก ๆ น้อย ๆ ซึ่งผู้บริหารจะมีการมอบหมายภารกิจหน้าที่ในการทำงานตามความสามารถของ สมาชิก และมักใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในการจูงใจสมาชิกให้ทำงานมากกว่าการใช้อำนาจตามบทบาท ซึ่งกล่าวได้ว่า ระบบการบริหารงานในวัฒนธรรมองค์การแบบ Zeus มีลักษณะการใช้อำนาจเหมือน โครงข่ายใยแมงมุม และผู้บริหารเปรียบเสมือนหัวหน้าเผ่าสมัยโบราณ หรือที่ดิ้น ปรัชญพฤทธิ (2550) เรียกว่า วัฒนธรรมแบบเชื้อผู้นำชาติพันธุ์นั่นเอง

ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า หากสถานีตำรวจภูธรบางสะพานมีจุดเด่นเรื่องการบริหารงานตาม วัฒนธรรมองค์การแบบ Zeus อยู่ในระดับสูงย่อมส่งผลต่อการบริหารจัดการให้ตัวชี้วัดในยุทธศาสตร์ บรรลุผลสำเร็จได้ในระดับสูงเช่นกัน และประเด็นในการศึกษาควรประกอบด้วยเรื่อง (1) ความรวดเร็ว ในการตัดสินใจ โดยไม่สนใจกฎ ระเบียบเล็กๆ น้อยๆ (2) การแบ่งภารกิจหน้าที่ให้สมาชิกตาม ความสามารถ (3) การจูงใจโดยใช้สัมพันธ์ภาพส่วนตัวของผู้บริหาร (4) การให้ความสำคัญกับการตัดสินใจ ของผู้นำทีม

2. Apollo (วัฒนธรรมการบริหารงานแบบระบบราชการ)

Apollo เป็นตัวแทนขององค์การที่มีวัฒนธรรมการทำงานโดยยึดถืออำนาจหน้าที่ตาม กฎ ระเบียบขององค์การเป็นหลัก และวัฒนธรรมแบบ Apollo มีความเชื่อที่ว่า มนุษย์เป็นผู้มีเหตุผล และ

เป็นผู้มีความรับผิดชอบ รู้จักบทบาท หน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี รวมถึงเรื่องราวต่าง ๆ สามารถวิเคราะห์ได้ด้วยหลักตรรกวิทยา ในองค์กรจึงมีการแบ่งฝ่ายงานอย่างเป็นระบบ และทำงานตามขั้นตอนที่วางไว้อย่างเคร่งครัด ดังนั้นประสิทธิภาพในการทำงานคือการทำให้บรรลุผลสำเร็จโดยไม่มากหรือน้อยไปกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งทำให้กล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การแบบ Apollo ถือว่าความแน่นอนคือสิ่งสำคัญ และมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้แนวทางการประพฤติปฏิบัติต้องเปลี่ยนไปจากเดิม ทั้งนี้ ลักษณะการบริหารงานจึงเปรียบเสมือนวิหารกรีก ซึ่งมีความแข็งแกร่งและสวยงาม จึงอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การแบบ Apollo จึงเปรียบเสมือนระบบราชการ หรือเรียกอีกอย่างได้ว่า วัฒนธรรมแบบบทบาทหน้าที่ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับองค์กรขนาดใหญ่ที่ต้องการความมั่นคงและการทำงานที่มีประสิทธิภาพตามระบบ

นอกจากนี้ยังพบว่า มีแนวคิดทางวิชาการหลายประเด็นที่สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารงานเป็นแบบ Apollo เช่น ดาร์ฟ (Daft, 2004) ที่ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) ที่มุ่งเน้นการใช้เหตุผล และข้อมูลตัวเลขอย่างสมเหตุสมผล เพื่อช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จด้วยความมีประสิทธิภาพ และคล้ายกับวัฒนธรรมแบบคงที่ (Consistency Culture) ของเดนนิสัน (Dennison, 1990) ที่มุ่งเน้นการรักษาสภาพแวดล้อมภายในให้คงที่ นอกจากนี้ยังพบว่า แนวคิดการบริหารงานแบบ Apollo ยังสอดคล้องกับแนวคิดของคาร์เมลอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) ที่กล่าวถึงวัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture) ว่าเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นเรื่องโครงสร้าง การปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนด การควบคุม เพื่อให้เกิดการมีระบบงานที่เชื่อถือได้ เช่นเดียวกับวัฒนธรรมแบบกระบวนการ (Process Culture) ตามแนวคิดของเดลและเคนเนดี (Deal & Kennedy, 1982) ที่มุ่งเน้นกระบวนการในการทำงาน อย่างมีกฎ กติกา และลำดับขั้นตอน

Apollo ในการวิจัยครั้งนี้หมายความว่า การที่องค์กรมีรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารในการบริหารงานเป็นแบบยึดถืออำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบขององค์กรเป็นหลักในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะใช้หลักการทำงานที่เป็นระบบ เพื่อสามารถคาดการณ์ผลสำเร็จได้ โดยเชื่อว่าการใช้เหตุผลในการทำงานจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ ดังนั้น การทำงานจึงมุ่งเน้นไปที่ความแน่นอนเที่ยงตรงตามที่ระบบได้ออกแบบมาแล้ว เพื่อให้องค์กรมีความมั่นคงในระดับสูง ซึ่งกล่าวได้ว่ารูปแบบการบริหารงานในวัฒนธรรมองค์การแบบ Apollo เปรียบเสมือนวิหารกรีกที่มีความแข็งแกร่งและสวยงาม รวมถึงระบบการบริหารงานมีลักษณะการใช้อำนาจตามแบบระบบราชการ หรือวัฒนธรรมแบบบทบาทหน้าที่

ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า หากสถานিদำรงภูธรบางสะพานมีจุดเด่นเรื่องการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์การแบบ Apollo อยู่ในระดับสูงย่อมส่งผลต่อการบริหารจัดการให้ตัวชี้วัดในยุทธศาสตร์บรรลุผลสำเร็จได้ในระดับสูงเช่นกัน และประเด็นในการศึกษาควรประกอบด้วยเรื่อง (1) การใช้

หลักการทำงานที่เป็นระบบ (2) การใช้เหตุผลในการตัดสินใจ (3) มุ่งเน้นประสิทธิภาพของงาน (4) จูงใจโดยใช้ความมั่นคงในการทำงาน

3. Athena (วัฒนธรรมการบริหารงานแบบทีมงาน)

Athena เป็นตัวแทนขององค์กรที่มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยความร่วมมือจากคนในองค์กร มีการเปิดโอกาสให้คนในองค์กรมาร่วมกันนำเสนอความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ และร่วมลงมือทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้นำในวัฒนธรรมองค์กรแบบอาธีน่า จึงเป็นนักบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการทำงานให้แก่ทีมงานภายใต้ภาพรวมขององค์กร ทำให้ลักษณะการบริหารงานจึงเปรียบเสมือนดาข่าย ซึ่งมีความยืดหยุ่นในการทำงานอยู่ในระดับสูง และมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา จึงอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบอาธีน่า จึงเรียกได้ว่าเป็น วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับการบริหารโครงการภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่เสถียรภาพ

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารงานเป็นแบบ Athena ได้แก่ ปีเตอร์และวอร์เตอร์แมน (Peters & Waterman, 1982) ที่ได้กล่าวถึง ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural Values) ที่นำไปสู่ความเป็นองค์กรชั้นยอด (Excellent Firms) ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารงานเป็นแบบ Athena ใน 2 ประเด็น คือ การเชื่อว่าผลงานที่ดีย่อมมาจากคน (Productivity Through People) โดยมองว่าพนักงานขององค์กร คือ สินทรัพย์ (Asset) ที่สำคัญที่สุด ดังนั้นจึงต้องมีการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างให้เกียรติ และเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ โดยเฉพาะในฐานะที่เป็นตัวจักรในการนำความสำเร็จมาสู่องค์กร และ (2) องค์กรต้องมีการจัดการทั้งแบบที่ยืดหยุ่นและแบบที่ตึงตัวพร้อมกันไป (Simultaneously Loosely and Tightly Organized) โดยให้เหตุผลว่า การจัดการที่เข้มแข็งช่วยเป็นเหมือนกาวเชื่อมโยงให้สมาชิกเกิดความเอกภาพเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการทำงาน แต่ในขณะเดียวกันที่องค์กรต้องจัดการแบบยืดหยุ่นไปพร้อมกัน เพื่อช่วยให้สมาชิกกล้าตัดสินใจและมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการทำงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของคาร์เมลอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความสัมพันธ์ (Clan Culture) โดยเห็นว่า องค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวใหญ่ สมาชิกขององค์กรทุกคนมีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันและกัน ผู้บริหารเน้นการทำงานเป็นทีม และการมีการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) ของดาร์ฟ (Daft, 2004) ที่ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่คล้อยอยู่ในครอบครัวเดียวกัน และยังพบว่า การบริหารงานแบบ Athena มีความสอดคล้องกับแนวคิดของเดนิสัน (Dennison, 1990) ใน 2 ประเด็น คือ (1) วัฒนธรรมแบบพันธกิจ (Mission Culture) ที่เน้นความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล และ

(2) วัฒนธรรมแบบผูกพัน (Involvement Culture) ที่มุ่งให้สมาชิกมีความผูกพันและมีส่วนร่วมกับการ

Athena ในการวิจัยครั้งนี้หมายความว่า การที่องค์กรมีรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารในการบริหารงานเป็นแบบทีมงาน โดยอาศัยการมีส่วนร่วมและความร่วมมือจากสมาชิกขององค์กรเป็นหลักในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะใช้การระดมคนเก่งมาทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดมุมมองที่หลากหลายในการทำงาน โดยเชื่อว่า การมีส่วนร่วมจะช่วยให้สมาชิกทุกคนในทีมงานรู้สึกเป็นเจ้าของและเกิดความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อช่วยให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกล่าวได้ว่า รูปแบบการบริหารงานในวัฒนธรรมองค์กรแบบ Athena เปรียบเสมือนดาบเขี้ยวที่มีความยืดหยุ่นและมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา และผู้บริหารมีลักษณะการใช้อำนาจแบบนักบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการทำงานให้แก่สมาชิกของทีมภายใต้ภาพรวมขององค์กร ดังนั้นจึงเรียกวัฒนธรรมองค์กรแบบ Athena ได้ว่าเป็นวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม หรือ วัฒนธรรมการบริหารโครงการ

ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า หากสถานศึกษารวบรวมงานมีจุดเด่นเรื่องการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรแบบ Athena อยู่ในระดับสูงย่อมส่งผลต่อการบริหารจัดการให้ตัวชี้วัดในยุทธศาสตร์บรรลุผลสำเร็จได้ในระดับสูงเช่นกัน และประเด็นในการศึกษาควรประกอบด้วยเรื่อง (1) การคัดเลือกคนเก่งเข้ามาทำงานร่วมกัน (2) สร้างการมีส่วนร่วม (3) มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (4) ผู้นำทีมเป็นนักกลยุทธ์ที่มอบในภาพรวมเพื่อช่วยเหลือสนับสนุนการทำงาน

4. Dionysus (วัฒนธรรมการบริหารงานแบบผ่อนคลายกฎ ระเบียบ)

Dionysus เป็นตัวแทนขององค์กรที่มีวัฒนธรรมการทำงานที่ให้ความสำคัญเป็นอิสระในการทำงานแก่คนในองค์กร โดยเน้นการผ่อนคลายกฎระเบียบในการทำงาน เพื่อช่วยให้คนสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพและสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพได้ในระดับสูง ดังนั้นผู้นำในวัฒนธรรมองค์กรแบบ Dionysus จึงเป็นนักบริหารที่ให้ความสำคัญกับคนในฐานะทุนมนุษย์ขององค์กร และเป็นผู้ที่มีความสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับคนได้ในระดับสูง กล่าวได้ว่า คนที่มีลักษณะการทำงานแบบมืออาชีพอิสระจะชอบวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้มาก เพราะไม่มีการบังคับและองค์กรยังช่วยสนับสนุนให้คนสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ทำให้วัฒนธรรมองค์กรแบบ Dionysus ได้รับการยอมรับว่าเป็นวัฒนธรรมที่ชาญฉลาด เพราะช่วยให้องค์กรมีสมรรถนะอยู่ในระดับสูง และสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพดีเยี่ยมได้อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งดิน ปรชัยพฤทธิ์ (2550) กล่าวว่า Dionysus เป็นการบริหารงานที่สอดคล้องกับ Management By Objective (MBO) ดังนั้น องค์กรที่จะช่วยให้การบริหารงานรูปแบบนี้ทำได้ดี จึงต้องไม่มีกฎระเบียบเข้มงวด และให้ความสำคัญกับผลงานเป็นหลัก จึงอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบ Dionysus จึงเรียกได้ว่าเป็น วัฒนธรรมแบบผ่อนคลายกฎระเบียบ ซึ่งเป็น

วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับองค์การที่มีภารกิจด้านการวิจัยและพัฒนา และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารงานเป็นแบบ Dionysus ได้แก่ ปีเตอร์และวอร์เตอร์แมน (Peters & Waterman, 1982) ที่ได้กล่าวถึง ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural Values) ที่นำไปสู่ความเป็นองค์กรชั้นยอด (Excellent firms) ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารงานเป็นแบบ Athena ใน 3 ประเด็น คือ (1) การให้ความอิสระและทำแบบนักประกอบการ (Autonomy and Entrepreneurship) โดยองค์กรต้องมอบความเป็นอิสระคล่องตัวในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนสนับสนุนให้สมาชิกกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจด้วยตัวเอง เพื่อช่วยสร้างสมาชิกที่กล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กร รวมถึงการเกิดมุมมองและแนวคิดใหม่นำมาทดลองและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลอดจนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตลอดเวลา (2) การมองว่าพนักงานขององค์กร คือ สินทรัพย์ที่สำคัญที่สุด ดังนั้นผลงานที่ดีย่อมมาจากคน และ (3) องค์กรต้องมีการจัดการทั้งแบบที่ยืดหยุ่น คือ การผ่อนคลายกฎระเบียบเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน แต่ต้องเข้มขันในเรื่องของการผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของเดลและเคนเนดี (Deal & Kennedy, 1982) ที่กล่าวถึง วัฒนธรรมแบบงานหนักและรักสนุก (Work Hard Play Hard) ซึ่งสมาชิกในองค์กรมักจะทำงานแบบเอาจริงเอาจัง ในลักษณะของคนที่ชอบทำงานหนักและสนุกกับงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดวัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) ของคาร์เม隆และควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) ในประเด็นที่เน้นความสำเร็จของงานเป็นหลัก และยังพบว่า การบริหารงานแบบ Dionysus มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Daft (2004) ที่กล่าวถึงวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) ว่าเป็นวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งให้องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ดังนั้นองค์กรจึงมุ่งให้สมาชิกแข่งขันกันทำงานเพื่อสร้างผลงานที่ดีที่สุด

Dionysus ในการวิจัยครั้งนี้หมายความว่า การที่องค์กรมีรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารในการบริหารงานเป็นแบบเน้นการผ่อนคลายกฎระเบียบในการทำงาน เพื่อให้ความเป็นอิสระในการทำงานและช่วยให้สมาชิกสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพในระดับสูง ซึ่งผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับสมาชิกในฐานะทุนมนุษย์ขององค์กร กล่าวได้ว่า รูปแบบการบริหารงานในวัฒนธรรมองค์การแบบ Dionysus ได้รับการยอมรับว่าเป็นวัฒนธรรมที่ชาญฉลาด เพราะช่วยให้องค์การเกิดการเรียนรู้ โดยมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่องและอยู่ในระดับสูง รวมถึงสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพดีเยี่ยมได้อย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น จึงเรียกวัฒนธรรมองค์การแบบ Dionysus ได้ว่าเป็นวัฒนธรรมแบบผ่อนคลายกฎระเบียบ

ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า หากสถานีดารวภูธรบางสะพานมีจุดเด่นเรื่องการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์การแบบ Dionysus อยู่ในระดับสูงย่อมส่งผลต่อการบริหารจัดการให้ตัวชี้วัด

ในยุคศาสตร์บรรลุผลสำเร็จได้ในระดับสูงเช่นกัน และประเด็นในการศึกษาควรประกอบด้วยเรื่อง (1) การส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของสมาชิก (2) ความมุ่งมั่นของสมาชิกในการทำงาน (3) การให้ความสำคัญกับสมาชิกในฐานะทุนมนุษย์ขององค์กร (4) การสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

กล่าวโดยสรุปสำหรับวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงานขององค์กรในระบบราชการไทยนั้น วัฒนธรรมองค์กรแบบ Athena และ Dionysus ถือเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ และต้องสร้างให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน เพราะการทำงานในโลกแห่งการแข่งขันจำเป็นต้องให้สมาชิกขององค์กรแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ รวมถึงการเข้ามามีส่วนร่วม และปรึกษาหารือในการทำงาน เพื่อช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จนั่นเอง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

ประวัติความเป็นมาของการบริหารจัดการภาครัฐ

กล่าวได้ว่า ระบบบริหารเป็นอารยธรรมของมนุษยชาติที่เกิดขึ้นมาเป็นระยะเวลายาวนาน โดยปรากฏหลักฐานจากการสืบค้นของนักประวัติศาสตร์โลกทำให้พบว่า การจัดระบบบริหารงานในยุคเริ่มแรกได้กระจายกระจายทั่วยุคตามแหล่งอารยธรรมสำคัญ ๆ ทั่วโลก ซึ่งแต่ละแห่งมักเริ่มต้นจากการตั้งถิ่นฐานเพื่อทำการเกษตร ที่ต้องมีการจัดเก็บอาหารและพืชผลทางการเกษตร ดังนั้นจึงต้องมีการเฝ้าระวังป้องกันภัยจากธรรมชาติและนักปล้นสะดมที่เป็นชนเผ่าเร่ร่อนซึ่งยังชีพด้วยการแย่งชิงทรัพยากรจากชนเผ่าอื่น ทำให้ในยุคนี้เกิดจักรวรรดิเกษตรกรรม ซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของนครบนหลังม้าที่คอยคุ้มครองชนเผ่าที่ทำมาหากินให้รอดพ้นจาก นักปล้นสะดมทั้งหลาย และทำให้จักรวรรดิเกษตรกรรมเกิดการขยายตัวโดยมีชนเผ่าต่าง ๆ เข้ามาสวามิภักดิ์เพื่อขอรับความคุ้มครอง แม็คเนล (McNeill, 2009) ระบุว่า ช่วงราว 2,000 ถึง 300 ปีก่อนคริสตกาล ได้มีการจัดเก็บภาษี ค่าเช่า ค่าคุ้มครอง และการแย่งชิงทรัพยากรจากชนเผ่าอื่นที่ไม่ได้เข้าร่วมสวามิภักดิ์ ในช่วงดังกล่าวได้ส่งผลให้เกิดสิ่งสำคัญขึ้น 3 ประการ คือ ระบบราชการ การเขียนหนังสือด้วยตัวอักษร และศาสนาแบบใหม่ โดยระบบราชการในช่วงนี้จะเป็นปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับการยอมรับและเชื่อฟังจากคนรอบข้าง เนื่องจากบุคคลดังกล่าวต้องดำเนินหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้ปกครอง เพื่อเก็บภาษีและบังคับใช้กฎหมายภายใต้บริบทนั้น นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ในสมัยอียิปต์โบราณได้มีการจัดระบบบริหารในการสร้างระบบชลประทานเพื่อแก้ปัญหาน้ำท่วมจากแม่น้ำไนล์ที่เกิดขึ้นเป็นประจำ โดยมีการกำหนดหน้าที่ของบุคคลเพื่อเฝ้าดูระดับน้ำ และจดบันทึกน้ำขึ้น-น้ำลง ซึ่งแนวทางนี้ได้นำไปสู่การคำนวณค่าแรงงาน การสำรวจประชากร และการจดบันทึกค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

ของรัฐบาล ทั้งยังส่งผลให้เกิดเป็นชนชั้นผู้บริหารเพื่อเขียนวิธีการ ขั้นตอน และกฎระเบียบสำหรับการควบคุมระบบบริหารจัดการน้ำให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงได้พัฒนาต่อยอดในการทำงานเรื่องอื่นอีก (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2546 : 2-3) นอกจากนี้ กรีกโบราณได้มีการสร้างระบบบริหารแบบประชาธิปไตย โดยไม่มีข้าราชการอย่างถาวร ยกเว้นตำแหน่งที่ต้องมีการทำงานประจำเฉพาะ เช่น คนเดินสาร คนเก็บหลักฐาน เป็นต้น สำหรับงานบริหารจะคัดเลือกคนที่มีความรู้และได้รับการคัดเลือกจากที่ประชุมให้ทำหน้าที่เป็นวาระไป และในสมัยราชวงศ์ฮั่นของประเทศจีนก็ได้มีการใช้แนวคิดของลัทธิขงจื้อในการบริหารงาน เช่น การคัดเลือกเจ้าหน้าที่รัฐด้วยระบบคุณธรรมและความสามารถ โดยมีเป้าหมายเพื่อความสุขของประชาชนเป็นหลัก นอกจากนี้ในสมัยกลางได้มีระบบราชสำนักซึ่งเป็นการมอบอำนาจและหน้าที่การบริหารงานให้แก่ฮั่นเพื่อดำเนินการแทนราชวงศ์ในด้านต่างๆ เช่น การจัดหาสินค้า การเก็บภาษี การบริหารการคลัง และการเก็บเอกสารหลักฐานต่าง ๆ เป็นต้น จึงทำให้ราชสำนักมีอำนาจในการบริหารราชการแผ่นดินระดับสูง และหากจะนับจุดเริ่มต้นของระบบราชการที่มีการเริ่มศึกษาพบว่า เกิดจากการเปลี่ยนระบบศักดินามาเป็นระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชในช่วงศตวรรษที่ 16-18 เนื่องจากกษัตริย์มีหน้าที่แก้ไขปัญหาเรื่องต่างๆ ภายในแผ่นดินที่ปกครอง ดังนั้นจึงมีทั้งอำนาจและภารกิจควบคู่กันไป และต่อมาเมื่อภารกิจมีเพิ่มมากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีระบบราชการเพื่อรองรับภารกิจเหล่านั้น ซึ่งระบบราชการในยุคนี้จะต้องอยู่บนพื้นฐานของความจงรักภักดีเฉพาะบุคคล และไม่ได้เป็นอาชีพถาวรที่ทำงานเต็มเวลาแบบในปัจจุบัน โดยมีแนวปฏิบัติทั่วไป คือ ผู้ที่ต้องการรับราชการต้องสมัครทำงานกับญาติหรือตระกูลที่คุ้นเคยกับผู้ที่มีอิทธิพลในระบบราชการ เพื่อขอความช่วยเหลือในการฝากฝังเข้ารับราชการ ซึ่งคือระบบอุปถัมภ์นั่นเอง (Hughes, 1994 : 24-25) ภายหลังได้มีการพัฒนาวิชาชีพให้กับระบบราชการอย่างจริงจัง ดังเห็นได้จากในปรัสเซียที่มีการฝึกอบรมข้าราชการอย่างเป็นทางการ โดยมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนในการรับบุคคลเข้าทำงาน ตลอดจนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และได้มีการออกกฎระเบียบเพิ่มเติมในการทำงาน จนในที่สุดระบบราชการได้เริ่มหันเหออกจากระบบการรับใช้กษัตริย์เข้าสู่การรับใช้ประเทศชาติแทน

สำหรับประเทศไทยนั้น อาจนับเริ่มต้นวิวัฒนาการของการบริหารราชการแผ่นดินได้ตั้งแต่สมัยกรุงสุโขทัยเป็นต้นมา (ดิเรก ถึงฝั่ง, 2550 : 15-21, คลังปัญญาไทย, 2553 โรงเรียนมหิดล วิทยานุสรณ์, 2553 และวิชัย ศรีขวัญ, 2552) โดยสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

สมัยกรุงสุโขทัยมีการบริหารราชการที่มีลักษณะเด่น คือ (1) พ่อขุนแห่งกรุงสุโขทัยทรงปกครองประชาชนในลักษณะของบิดาปกครองบุตร โดยพ่อขุนเปรียบเสมือนพ่อของประชาชนที่ทำหน้าที่ให้ความคุ้มครองป้องกันภัยและส่งเสริมให้ประชาชนในฐานะลูกมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี ในยุคนี้พ่อขุนมีความใกล้ชิดและให้ความยุติธรรมกับประชาชนในระดับสูง ดังเห็นได้จากหลักฐานที่ระบุถึงการให้ประชาชนสามารถยื่นกระดิ่งเพื่อแจ้งเรื่องราวทุกข์ได้โดยตรงต่อพ่อขุน (2) ด้านการจัดการ

ปกครอง โดยมีกรุงสุโขทัยเป็นเมืองหลวงและเป็นศูนย์กลางการปกครอง และมีการจัดลำดับชั้นของเมืองเพื่อให้การปกครองและการบริหารราชการแผ่นดินมีประสิทธิภาพ ดังนี้ (1) หัวเมืองชั้นใน ได้แก่ เมืองหน้าด่าน หรือเมืองลูกหลวง เป็นเมืองในวงเขตราชธานีล้อมรอบราชธานีทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ศรีสัชนาลัย (สวรรคโลก) สองแคว (พิษณุโลก) สระหลวง (พิจิตร) และกำแพงเพชร โดยการปกครองหัวเมืองชั้นในให้ขึ้นกับกรุงสุโขทัยโดยตรง (2) หัวเมืองชั้นนอก ได้แก่ เมืองท้าวพระยามหานครที่มีผู้ปกครองดูแลด้วยตนเอง แต่การปกครองและการบริหารราชการแผ่นดินจะขึ้นอยู่กับกรุงสุโขทัย ในลักษณะของการสวามิภักดิ์ในฐานะเป็นเมืองขึ้น โดยหัวเมืองชั้นนอก ประกอบด้วย แพรก (สุพรรณบุรี) อุทอง (สุพรรณบุรี) ราชบุรี ตะนาวศรี แพร่ หล่มสัก เพชรบูรณ์ และศรีเทพ และ (3) เมืองประเทศราช ได้แก่ เมืองที่เป็นชาวต่างชาติต่างภาษา โดยให้มีกษัตริย์ของตนเองเป็นผู้ปกครองแต่การปกครองและการบริหารราชการแผ่นดินให้ขึ้นกับสุโขทัยในฐานะประเทศราช ที่ต้องส่งเครื่องบรรณาการตามระยะเวลาที่กำหนด เมืองประเทศราช ประกอบด้วย นครศรีธรรมราช ยะโฮร์ ทวาย เมะตะมะ หงสาวดี น่าน เวียงจันทน์ เซ้า และเวียงกา

สมัยกรุงศรีอยุธยาได้มีการเปลี่ยนแปลงระบบการปกครองประเทศตามแบบขอมและฮินดู โดยถือว่าพระมหากษัตริย์ทรงเป็นผู้ที่ได้รับอำนาจจากสวรรค์ตามแบบลัทธิเทวสิทธิ์ (Divine Rights) ดังนั้นจึงต้องแบ่งแยกผู้ปกครองกับผู้ถูกปกครองออกจากกัน โดยพระมหากษัตริย์ถูกยกย่องให้เป็น สมมุติเทพและมีอภิสิทธิ์เสมือนเทพเจ้า และมีอำนาจสูงสุดในฐานะเจ้าชีวิตเจ้าแผ่นดิน การปกครองในยุคนี้จะมีลักษณะเป็นแบบนายปกครองบ่าว หรือเจ้าปกครองข้า (ไพร่) และในยุคนี้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปกครองออกเป็น 2 ช่วง คือ

1. สมัยอยุธยาตอนต้น ซึ่งอยู่ในช่วงระหว่าง พ.ศ.1893-1991 โดยเริ่มจากการที่สมเด็จพระรามาธิบดีที่ 1 (อู่ทอง) ได้ทรงวางระบอบการปกครองส่วนกลางเป็น 4 ส่วนที่เรียกว่า “จตุสดมภ์” ซึ่งเป็นการปกครองตามแบบขอม โดยมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นผู้ปกครองสูงสุด และมีเสนาบดี 4 คน ได้แก่ (1) ขุนเมือง (เวียง) เป็นผู้ช่วยดำเนินการเกี่ยวกับกิจการด้านรักษาความสงบและปราบปรามโจรผู้ร้าย (2) ขุนวัง เป็นผู้ช่วยดำเนินการเกี่ยวกับกิจการของราชสำนัก การยุติธรรม และการตัดสินคดีความต่าง ๆ (3) ขุนคลัง เป็นผู้ช่วยดำเนินการเกี่ยวกับกิจการด้านพระคลังมหาสมบัติ การค้า และภาษีต่าง ๆ และ (4) ขุนนา เป็นผู้ช่วยดำเนินการเกี่ยวกับกิจการด้านการเกษตร ทั้งนี้ ได้กำหนดให้กรุงศรีอยุธยาเป็นเมืองหลวงและเป็นศูนย์กลางการปกครอง โดยจัดแบ่งเมืองออกเป็น 3 ประเภท คือ (1) หัวเมืองชั้นใน ประกอบด้วย (1.1) เมืองหน้าด่านชั้นในสำหรับป้องกันกรุงศรีอยุธยาทั้ง 4 ทิศ ประกอบด้วย ลพบุรี นครนายก พระประแดง และสุพรรณบุรี รวมทั้ง (1.2) หัวเมืองชั้นในที่สามารถติดต่อกับกรุงศรีอยุธยาได้ภายใน 2 วัน ประกอบด้วย นครพนม สิงห์บุรี ปราบจันบุรี ชลบุรี เพชรบุรี ราชบุรี เป็นต้น (2) หัวเมืองชั้นนอก หรือเมืองพระยามหานคร ซึ่งเป็นเมืองที่อยู่นอกเขตหัวเมืองชั้นใน

ออกไปตามทิศต่างๆ ประกอบด้วย โคราช จันทบุรี ไซยา พัทลุง นครศรีธรรมราช สงขลา ถลาง ตะนาวศรี ทวาย และเจียงกราน ทั้งนี้ บางเมืองในสมัยกรุงสุโขทัย ถือเป็นเมืองประเทศราช แต่ในสมัยกรุงศรีอยุธยาได้เปลี่ยนสภาพเป็นหัวเมืองชั้นนอก และ (3) เมืองประเทศราช ประกอบด้วย เมืองมะละกา ชะโฮร์ ทางแหลมมลายู และกัมพูชาด้านตะวันออก นอกจากจะจัดการปกครองส่วนภูมิภาคเป็นหัวเมืองต่างๆ แล้ว ยังมีการจัดระเบียบการปกครองท้องถิ่นในหัวเมืองชั้นในอีกด้วย โดยเมืองแบ่งออกเป็นแขวง และแขวงแบ่งออกเป็นตำบล และตำบลแบ่งออกเป็นหมู่บ้าน

2. สมัยอยุธยาตอนกลางและตอนปลาย โดยเริ่มต้นขึ้นเมื่อสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถ ทรงขึ้นครองราชย์ (พ.ศ.1991) พระองค์ทรงปฏิรูปการปกครอง โดยมีสมุหนายกเป็นหัวหน้าราชการฝ่ายพลเรือน และมีเสนาบดีจตุสดมภ์เป็นผู้ช่วยรับผิดชอบบริหารกิจการเกี่ยวกับเวียง (เมือง) วัง คลัง นา และให้สมุหกลาโหมเป็นหัวหน้าราชการฝ่ายทหาร โดยทำหน้าที่ด้านทหารและการป้องกันประเทศ และไพร่มีสิทธิที่จะเลือกไปสังกัดฝ่ายพลเรือนหรือฝ่ายทหารก็ได้ แต่ในยามสงครามไพร่ทั้งสองฝ่ายต้องมีหน้าที่ออกรบเช่นเดียวกัน โดยในสมัยนี้มีการตรากฎหมายว่าด้วยศักดินาขึ้น ซึ่งเป็นวิธีให้เกียรติยศแก่บุคคลในปกครองตั้งแต่ขุนนาง ข้าราชการบริพาลลงไปจนถึงไพร่และทาส โดยกำหนดให้มีจำนวนที่นา (มาก-น้อย) ตามศักดินาที่ได้รับ เพื่อประโยชน์ในการกำหนดสิทธิและหน้าที่ของประชาชน รวมถึงการชำระโทษและปรับสินไหมทดแทนในกรณีมีการกระทำความผิดอีกด้วย โดยผู้ที่ถือศักดินาสูงย่อมถูกลงโทษหนักกว่าผู้มีศักดินาต่ำ

3. สมัยกรุงธนบุรี ไม่ได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่กำลังรวบรวมอาณาจักรไทยขึ้นใหม่ ทำให้การปกครองและการบริหารราชการแผ่นดินยังคงใช้ตามแบบของกรุงศรีอยุธยาเรื่อยมา

4. สมัยกรุงรัตนโกสินทร์ โดยในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงปฏิรูปการปกครองและการบริหารราชการแผ่นดิน ด้วยทรงเห็นว่าเป็นแนวทางสำคัญที่จะรักษาเอกราชของบ้านเมืองไว้ได้ในช่วงของการแผ่ขยายลัทธิจักรวรรดินิยมของชาติตะวันตก ประกอบกับในขณะนั้นประเทศเพื่อนบ้านข้างเคียงของประเทศไทยล้วนแล้วแต่ต้องตกเป็นเมืองขึ้นของชาติตะวันตก ด้วยเหตุผลที่ว่า ชาติตะวันตกต้องการเข้ามาช่วยให้เกิดการพัฒนาประเทศให้ทันสมัย และจากการปฏิรูปการปกครองดังกล่าวได้ทำให้ชาติตะวันตกยอมรับว่า ประเทศไทยเป็นประเทศที่เจริญแล้ว และสามารถพัฒนาบ้านเมืองเองได้ ในการนี้ พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงยกเลิกตำแหน่งสมุหกลาโหมและสมุหนายก รวมทั้งยกเลิกจตุสดมภ์ โดยได้แบ่งการบริหารราชการออกเป็นกระทรวงตามแบบอย่างประเทศตะวันตก จำนวน 12 กระทรวง โดยให้มีเสนาบดีทำหน้าที่เป็นผู้ว่าการของแต่ละกระทรวง ซึ่งประกอบด้วย (1) มหาไถไทย มีหน้าที่บังคับบัญชาหัวเมืองฝ่ายเหนือและเมืองลาว (2) กลาโหม มีหน้าที่บังคับบัญชาหัวเมืองฝ่ายใต้ หัวเมืองฝ่ายตะวันออก ตะวันตก และ

เมืองมลายู (3) ต่างประเทศ มีหน้าที่จัดการเกี่ยวกับการต่างประเทศ (4) วัง มีหน้าที่จัดการเกี่ยวกับกิจการในพระราชวัง (5) เมืองหรือนครบาล มีหน้าที่จัดการเกี่ยวกับเรื่องตำรวจและราชทัณฑ์ (6) เกษตรธิการ มีหน้าที่จัดการเกี่ยวกับการเพาะปลูก เหมืองแร่ ป่าไม้ (7) คลัง มีหน้าที่จัดการเกี่ยวกับภาษีอากรและงบประมาณแผ่นดิน (8) ยุติธรรม มีหน้าที่จัดการเกี่ยวกับการชำระคดีและการศาล (9) ยุทธนาธิการ มีหน้าที่จัดการเกี่ยวกับการทหาร (10) ธรรมการ มีหน้าที่จัดการเกี่ยวกับการศึกษา การสาธารณสุขและกิจการของสงฆ์ (11) โยธาธิการ มีหน้าที่จัดการเกี่ยวกับการก่อสร้าง ถนน คลอง การช่างไปรษณีย์ โทรเลข และรถไฟ และ (12) มุรธาธิการ มีหน้าที่จัดการเกี่ยวกับการรักษาตราแผ่นดินและงานระเบียบสารบรรณ ทั้งนี้ ให้เสนาบดีของทุกกระทรวงมีฐานะเท่าเทียมกัน และมีการประชุมร่วมกันเป็นเสนาบดีสภาเพื่อทำหน้าที่ปรึกษาและช่วยบริหารราชการแผ่นดินตามที่พระองค์ทรงมอบหมาย รวมถึงได้ทรงแต่งตั้งสภาที่ปรึกษาในพระองค์ ซึ่งประกอบด้วยเสนาบดี หรือผู้แทนกับผู้ที่ไม่โปรดเกล้าฯ แต่งตั้งเพื่อเป็นที่ปรึกษาและคอยทัดทานการใช้พระราชอำนาจ นอกจากนี้ ได้ทรงให้มีการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในรูปสุขาภิบาลเป็นครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2440 และโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติสุขาภิบาล กรุงเทพฯ ร.ศ. 116 (พ.ศ. 2440) ขึ้นเพื่อบังคับใช้ในกรุงเทพมหานคร และต่อมาได้ขยายไปที่ท่าฉลอม ซึ่งได้ผลดีต่อการพัฒนาท้องถิ่นท่าฉลอมเป็นอันมาก ทำให้ในสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติสุขาภิบาล พ.ศ. 2448 เพื่อแบ่งสุขาภิบาลออกเป็น 2 ประเภท คือ สุขาภิบาลเมืองและสุขาภิบาลตำบล โดยกำหนดว่าท้องถิ่นใดเหมาะสมที่จะจัดตั้งสุขาภิบาลประเภทใดก็ให้ประกาศตั้งได้ในท้องถิ่นนั้น และได้ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติลักษณะการปกครองท้องที่ พ.ศ. 2475 ทำให้การบริหารราชการแผ่นดินแบ่งออกเป็นมณฑล เมือง (จังหวัด) อำเภอ และหมู่บ้านตามลำดับ โดยกระทรวงมหาดไทยแต่งตั้งข้าราชการจากส่วนกลางไปปกครองท้องที่ 3 ระดับแรก และให้หมู่บ้านมีกำนันเป็นผู้ปกครองการบริหารราชการแผ่นดินในรูปแบบดังกล่าวได้ดำเนินเรื่อยมาจนถึงในสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงได้ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 ที่นำระบบคุณธรรม (Merit System) เข้ามาใช้ในระบบราชการไทย และต่อมาภายหลังการเปลี่ยนแปลงระบอบการปกครองเป็นระบอบประชาธิปไตย และมีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรสยาม พุทธศักราช 2475 โดยมีสาระสำคัญ 3 ประการ คือ (1) อำนาจอธิปไตยเป็นอำนาจสูงสุดในการปกครองประเทศ และเป็นของประชาชนชาวไทย (2) รัฐธรรมนูญเป็นกฎหมายสูงสุดในการปกครองประเทศ โดยมีการกำหนดหน้าที่ความสัมพันธ์ของสถาบันการปกครองต่าง ๆ ไว้อย่างละเอียดและชัดเจน และ (3) พระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุขของประเทศ และทรงใช้อำนาจอธิปไตยตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ คือ ทรงใช้อำนาจอธิปไตยผ่านทางรัฐสภา หรือสภาผู้แทนราษฎรทรงใช้อำนาจบริหารผ่านทางคณะรัฐมนตรี และทรงใช้อำนาจตุลาการผ่านทางศาล

ทั้งนี้กำหนดให้คณะรัฐมนตรีเป็นผู้รับผิดชอบร่วมกันในการบริหารราชการแผ่นดิน โดยมีรัฐมนตรีรับผิดชอบบริหารราชการในกระทรวง และนายกรัฐมนตรีในฐานะหัวหน้ารัฐบาลมีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน นอกจากนี้ยังพบว่า รัฐบาลทุกยุคสมัยได้พยายามปรับปรุงวิธีการบริหารราชการแผ่นดินให้มีความเหมาะสมและทันต่อยุคสมัยมาโดยตลอด

ในปัจจุบันอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้การบริหารงานของภาครัฐทั่วโลกมีการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน เช่น การบริหารงานภาครัฐได้ถูกบีบบังคับให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นแต่ใช้ทรัพยากรน้อยลง การเปิดโอกาสให้ภาคประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐเพิ่มมากขึ้น การผลักดันให้มีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจเพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารงาน รวมถึงมีการนำเอามาตรฐานทางการบริหาร ศิลธรรม และจริยธรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ เป็นต้น เห็นได้ว่า โลกาภิวัตน์ทำให้หน่วยงานภาครัฐต้องปรับตัวในการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงจำเป็นต้องมีการพึ่งพิงกันมากขึ้นในการทำงานเพื่อช่วยให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารราชการแบบดั้งเดิม (Traditional Public Administration) จึงกลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการดำเนินงาน และเป็นต้นเหตุของปัญหาในการพัฒนาประเทศโดยเฉพาะการพัฒนาระบบเศรษฐกิจ จึงทำให้เกิดแรงผลักดันในการปฏิรูประบบราชการด้วยวิธีการทางธุรกิจ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2546 : 7) โดยแนวคิดดังกล่าวนิยมเรียกกันว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) ที่มุ่งเน้นให้เกิดกระแสใหม่ในการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ การลดขนาดของหน่วยงานภาครัฐ การมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพ การวัดคุณค่าผลงาน การกระจายอำนาจ และการให้บริการด้วยระบบตลาด ทั้งนี้ ชาญชัย จิตรเหล้าอาพร (2552) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการภาคราชการที่อาศัยรูปแบบและแนวทางการบริหารงานแบบเดิมนั้นไม่เหมาะสมต่อการนำมาใช้ในการบริหารระบบราชการในอนาคต ดังนั้นจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนมุมมองและวิธีการคิดในการบริหารงาน โดยการนำแนวคิดทางวิชาการมาประยุกต์ใช้ และได้กล่าวถึงแนวคิดเชิงวิชาการที่ก่อให้เกิดกระแสการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ว่ามาจาก 3 แนวคิดหลัก ได้แก่ (1) ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์แบบนีโอคลาสสิก และเศรษฐศาสตร์เชิงสถาบัน (2) แนวความคิดแบบการจัดการนิยม และ (3) หลักการประชารัฐ โดยแนวความคิดทั้ง 3 ประการมีเป้าหมายที่สอดคล้องกันในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ในการบริหารการปกครองไปจากเดิม ด้วยการพยายามลดบทบาทและจำกัดขนาดของรัฐบาลและระบบราชการที่เกี่ยวกับระบบการผลิตและการส่งมอบบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน พร้อมกับเสนอแนะทางเลือกใหม่ของการบริหารจัดการภาครัฐในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การโอนถ่ายไปสู่ระบบตลาดและภาคธุรกิจเอกชน การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความทันสมัย การจัดตั้งองค์กรบริหารอิสระหรือองค์กร

มหาชน การกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น และการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานโดยตรง รวมถึงการเสริมสร้างบทบาทของชุมชนและองค์กรอาสาสมัครที่ไม่มุ่งแสวงหากำไร เป็นต้น ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวมีความโดดเด่นอย่างมากในเรื่องการใช้เครื่องมือทางการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาปรับใช้ในระบบราชการ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานอย่างรวดเร็วและเห็นได้ชัด การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มีความหลากหลายในตัวเอง โดยมีลักษณะของการผสมผสานองค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชา เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาผลการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นในเรื่องของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่าของการให้บริการที่มีคุณภาพ

พัฒนาการของการบริหารจัดการภาครัฐ

อาจกล่าวได้ว่า ประเทศไทยได้ดำเนินการพัฒนาระบบราชการโดยนำแนวทาง การจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ โดยเริ่มต้นจากในสมัยพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ เป็นนายกรัฐมนตรีที่ได้มีการประกาศใช้แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการพ.ศ.2540-พ.ศ.2544 ซึ่งนับเป็นแผนแม่บทแผนแรกในประวัติศาสตร์ และสมัยนายชวน หลีกภัย เป็นนายกรัฐมนตรี (สมัยที่ 2) ได้ดำเนินการปฏิรูประบบราชการให้สอดคล้องกับแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการโดยจัดทำแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ พ.ศ. 2542 รวมถึงได้มีการนำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ และกำหนดให้มีมาตรการเพื่อปรับปรุงหน่วยงานภาคราชการให้เหมาะสมกับภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2541) ต่อมาในสมัยพันตำรวจโททักษิณ ชินวัตรเป็นนายกรัฐมนตรี ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบราชการโดยการจัดทำแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ.2545-พ.ศ.2550 โดยให้ดำเนินการใน 2 หลักการ คือ (1) การปรับบทบาทภารกิจและขนาดของหน่วยงานภาครัฐ และ (2) การปรับปรุงระบบการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยทั้ง 2 หลักการมีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้การบริหารราชการแผ่นดินมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ในการนี้ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547) เพื่อเป็นกลไกหลักในการแปลงนโยบายการพัฒนาระบบราชการด้านต่าง ๆ ให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เป็นฝ่ายเลขานุการของ ก.พ.ร. ซึ่ง สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นองค์กรที่ทำงานในเชิงนโยบาย และทำงานเชิงฐานความรู้ (Knowledge-Based Organization) เพื่อให้เป็นหน่วยงานต้นแบบในการขยายผลไปสู่หน่วยงานภาครัฐอื่นต่อไป

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-พ.ศ.2550) ได้กล่าวถึงการสร้างความเป็นเลิศของระบบราชการไทยให้รองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยยึดหลักการสำคัญ

คือ การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนด้วยวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และได้กำหนด วิสัยทัศน์ของการพัฒนาระบบราชการไว้ดังนี้ “พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับกับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและ ประโยชน์สุขของประชาชน” โดยมีเป้าประสงค์หลัก 4 ประการ คือ

1. พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น (Better Service Quality) โดยมุ่งปรับ กระบวนการให้บริการสาธารณะมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และ อำนวยความสะดวกต่อประชาชน ให้มากขึ้น การที่ส่วนราชการมีการให้บริการที่ดี ประชาชนผู้รับบริการก็จะ ได้รับประโยชน์

2. พัฒนาศักยภาพของระบบราชการไทยสู่ความเป็นเลิศ (High Performance) โดยเน้น การเพิ่มขีดความสามารถของส่วนราชการทั้งในส่วนกลางและระดับภูมิภาคในการบริหารงาน และ การพัฒนาประเทศ เมื่อส่วนราชการสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพก็จะนำไปสู่สังคมคุณภาพ และมีระบบเศรษฐกิจที่มีศักยภาพ

3. ปรับบทบาท การกิจ และขนาดที่เหมาะสม (Rightsizing) ปรับราชการให้อยู่ในขนาด ที่เหมาะสมในการบริหารจัดการเพื่อประหยัดเงินภาษีอากรของประชาชน และมีบทบาทภารกิจและ ขนาดที่เหมาะสมต่อการให้บริการที่จำเป็นเพื่อที่ประชาชนจะได้รับประโยชน์สูงสุด

4. พัฒนาระบบราชการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม (People Participation) เพื่อรองรับการพัฒนาสังคมและการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย (Democratic Governance)

ทั้งนี้ ก.พ.ร. ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ 7 ด้าน เพื่อรองรับเป้าประสงค์ข้างต้น ประกอบด้วย

1. การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
2. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
3. การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
4. การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
5. การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
6. การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
7. การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ในระยะเวลาถัดมา ก.พ.ร. ได้ประกาศแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-พ.ศ.2555) เพื่อเป็นหลักการสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ด้วยหลักการและแนวทางดังนี้

1. ต้องให้ประชาชนเป็น “ศูนย์กลาง” ในการทำงาน โดยจะต้องรับฟังความคิดเห็น ตอบสนองความต้องการและอำนวยความสะดวก ลดขั้นตอนและภาระในการติดต่อของประชาชน มีระบบการแก้ไขปัญหาและรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเป็นที่พึ่งของประชาชนในยามมีปัญหาและความเดือดร้อน
2. ปรับเปลี่ยนบทบาทของระบบราชการให้เป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ไม่เป็นผู้ดำเนินการเสียเองหรือคงมีอำนาจมากเกินไป รวมทั้ง ต้องมีขนาดกำลังคนและการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ไม่พยายามเข้าแทรกแซงและขยายตัวเกินไปจนเป็นภาระของประเทศหรือมีผลกระทบต่อภาคส่วนอื่นและสิทธิเสรีภาพของประชาชน
3. ประสานการทำงานกับผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมือง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศ สามารถให้ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเชิงนโยบายอย่างมีเหตุผล ตั้งมั่นในความถูกต้องเป็นกลาง ปราศจากอคติ และอยู่บนพื้นฐานของหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ นอกจากนี้ยังควรต้องให้การยอมรับและไม่เข้าไปดำเนินการแทรกแซงบทบาทและอำนาจหน้าที่ซึ่งกันและกัน
4. มีความพร้อมและทัศนคติในการทำงานเป็นทีมสามารถสร้างเครือข่ายร่วมมือกับภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม รวมทั้ง สามารถบูรณาการและเชื่อมโยงการทำงานภายในระบบราชการเองในทุกระดับ เข้าด้วยกัน
5. มีขีดความสามารถในการรับรู้ เรียนรู้ มองไปข้างหน้า และคาดการณ์ล่วงหน้าได้ ตลอดจนมีความยืดหยุ่น คล่องตัว รวดเร็ว สามารถคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรม (Agility) รวมถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อขับเคลื่อนและปรับตัวได้อย่างราบรื่นเหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม
6. สร้างระบบธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลตนเองที่ดี เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและความเชื่อมั่นศรัทธา เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ลดการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ รวมทั้งต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเป็นแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติ ให้ถูกต้องตามกฎหมาย ไม่ใช่เป็นผู้สร้างปัญหาหรือภาระแก่สังคมเสียเอง
7. ต้องมีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและสร้างคุณค่าต่อสังคมในการทำงานและการตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง และทันกาล โดยอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน รวมทั้ง ต้องมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบวัดผลสัมฤทธิ์ได้
8. แสวงหา พัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนสร้างค่านิยมและกระบวนทัศน์อันเหมาะสมและเอื้อต่อการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ รวมถึงการทำให้บุคลากรในระบบราชการตั้งมั่นอยู่ในศักดิ์ศรีและจรรยา สามารถแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนจาก

หน้าที่ทางกรงาน ไม่แสวงหาประโยชน์ให้แก่ตนเอง หรือผู้อื่นในทางมิชอบ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551 : 26-27)

ทั้งนี้ ก.พ.ร. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของการพัฒนาระบบราชการไว้ดังนี้ “ระบบราชการไทย มุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน และรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ มีขีดสมรรถนะสูงสามารถเรียนรู้ ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล” และได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ 4 ประการ คือ (1) ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (2) ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่างๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม (3) มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ และ (4) สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อนตนเอง ต่อประชาชนและต่อสังคมโดยรวม ทั้งนี้ สามารถแสดงแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้ดังภาพที่ 2.4

ภาพที่ 2.4 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-พ.ศ.2555)



(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551)

ความหมายของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

ชาญชัย จิตรเหล้าอาพร (2552) ได้นิยามว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ หมายถึง แนวคิดใหม่ทางการบริหารรัฐกิจที่เน้นการนำเอาแนวคิดและแนวปฏิบัติของการจัดการในภาคธุรกิจมาปรับใช้ในองค์การภาครัฐ

จุมพล หนิมพานิช (2550 : 158-159) ได้ให้ความหมายของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (จุมพลใช้คำว่า การบริหารจัดการภาครัฐใหม่) ไว้ว่า เป็นการบริหารการปกครอง (Governance) ที่เป็นเรื่องของปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและความทันสมัย ตลอดจนมีการทบทวนบทบาทและภารกิจ รวมถึงแนวทางในการกำหนดนโยบาย ตลอดจนรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างระบบราชการกับภาคส่วนต่างๆ ในสังคมใหม่อีกด้วย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545 : 6) ได้กล่าวถึง การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (ก.พ.ใช้คำว่า การบริหารจัดการภาครัฐใหม่) ไว้ว่า เป็นการบริหารงานโดยยึดหลักการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อส่วนรวมและประโยชน์สุขของประชาชน รวมถึงมีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม มีคุณภาพและประสิทธิภาพในระดับสูงที่สามารถพิสูจน์ได้ในเชิงตัวเลขและสถิติที่เป็นรูปธรรม สามารถให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

มาร์คและคณะ (Mark & Others, 2003) ได้กล่าวถึงการจัดการภาครัฐแนวใหม่ว่าเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการปฏิรูปการบริหารงานภาครัฐเพื่อแก้ไขปัญหาทางการบริหารที่ตัวแบบการบริหารงานแบบดั้งเดิมมีอาจจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการมุ่งเน้นผลงานและประสิทธิภาพ การปรับขนาดโครงสร้างองค์การ การใช้กลไกตลาด และการจูงใจ รวมถึงความเป็นอิสระทางการจัดการ

สรุปได้ว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ หมายถึง การปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐในรูปแบบใหม่ โดยใช้เทคนิควิธีการทางการบริหารจัดการที่เหมาะสมจากสาขาวิชาต่างๆ มาใช้ในการเพิ่มผลผลิต และยกช่วยระดับคุณภาพการทำงานให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการบรรลุผลสำเร็จและนำไปสู่ผลประโยชน์ของประชาชนเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุด

ความสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

จากการศึกษาพบว่านักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ให้ความเห็นไว้สอดคล้องกันในประเด็นที่ว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นแนวคิดที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐเกิดการปรับเปลี่ยนแนวคิด และวิธีการปฏิบัติงานให้หลุดพ้นจากการทำงานจากกรอบคิดแบบเดิม เพื่อช่วยให้ประชาชนได้รับการบริการ

ที่ตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างแท้จริง ดังนั้นการจัดการภาครัฐแนวใหม่ จึงมีความสำคัญในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อตัวหน่วยงานภาครัฐ และต่อกระบวนการทำงาน ดังเห็นได้จากการที่หน่วยงานภาครัฐได้กำหนดแนวทางการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพการทำงานของหน่วยงานภาครัฐให้สอดคล้องกับเป้าหมายตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางการให้บริการ เช่น การทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของภาครัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็นเพื่อช่วยให้ประชาชนได้รับความสะดวกและการตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริง รวมถึงมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น ทำให้กล่าวสรุปได้ว่า การทำงานตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ จะส่งผลต่อการปรับกระบวนการทำงานเพื่อเอื้อให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินการตามภารกิจได้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

2. ความสำคัญต่อประชาชน ดังเห็นได้จากการที่หน่วยงานภาครัฐได้ดำเนินกิจกรรมโดยมุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางในการให้บริการ ซึ่งช่วยให้เกิดบริการที่มีคุณภาพ และตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของประชาชนได้อย่างทันเวลา ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะการเปลี่ยนบทบาทจากผู้ปฏิบัติมาเป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการปฏิบัติ (Provider) โดยต้องทำหน้าที่เป็นผู้กระตุ้นและผู้ส่งเสริม (Promoter) ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ การจัดการภาครัฐแนวใหม่จะทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่าการทำงานโดยยึดกฎระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติ รวมถึงยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Center) ในการให้บริการ

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-พ.ศ.2555)

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-พ.ศ.2555) มีฐานคิดมาจากการวิเคราะห์กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในด้านต่างๆ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ตลอดจนเรื่องของการค้าเสรี การพิทักษ์รักษาสิ่งแวดล้อม การเคารพในสิทธิมนุษยชน การเชื่อมโยงของระบบข้อมูลข่าวสารแบบเครือข่าย รวมถึงความเป็นประชาธิปไตยที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น ซึ่งนำมาสู่การแสวงหาแนวทางและรูปแบบในการปรับตัวของระบบราชการไทย เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งให้สามารถรองรับและใช้ประโยชน์จากผลของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้มากที่สุด

ดังนั้นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-พ.ศ.2555) จึงประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังตารางต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551 : 26-27)

ตารางที่ 2.1 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-พ.ศ.2555)

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
1. ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนหลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว	ประชาชนมีความพึงพอใจในระบบราชการ	1. ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ	1. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย
		2. ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการให้บริการประชาชนในรูปแบบ e-Service	2. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย
2. ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการเกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่างๆรวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม	ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถ ปรับรูปแบบการทำงานและเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม	1. ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงรูปแบบหรือวิธีการทำงาน	1. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย
		2. ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม	2. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย
3. มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ	ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะและมีความพร้อมในการดำเนินงาน	1. ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์กร	1. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
4. สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้นุเคราะห์ปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม	ประชาชนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในระบบราชการ	2. ระดับสมรรถนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐาน	2. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย
		1. ระดับความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ	1. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย
		2. ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการพัฒนาระบบควบคุมภายในให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน	2. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย

(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551 : 26-27)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยค้นคว้าแนวคิดที่เกี่ยวข้องในแต่ละยุทธศาสตร์มาใช้สนับสนุน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับการให้บริการและการทำงานเพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลาย และเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (ทันต่อการเปลี่ยนแปลง)

กล่าวได้ว่าการบริหารราชการแผ่นดินต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน สามารถช่วยเพิ่มรายได้และลดรายจ่ายให้แก่ประชาชน โดยได้กำหนดให้การพัฒนาคุณภาพการให้บริการเป็นเป้าประสงค์อันดับแรกของยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ เพื่อให้ประชาชนชาวไทยมีความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานของรัฐเพิ่มมากขึ้น รวมถึงลดขั้นตอนและ

ระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อให้บริการประชาชนน้อยลง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551) การให้บริการประชาชนถือเป็นนโยบายที่ทุกรัฐบาลให้ความสำคัญ และพยายามผลักดันให้มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนให้ดีขึ้นมาโดยตลอด เพราะการตอบสนองความต้องการของประชาชนนั้นถือเป็นพันธกิจสำคัญอันดับแรกของรัฐพึงกระทำ และในช่วงปัจจุบันเป็นกระแสการเรียกร้องให้ปรับเปลี่ยนสภาพสังคมให้เข้าสู่ความเป็นประชาธิปไตยโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centered) ในการให้บริการ ปัจจุบันเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือองค์กรภาคประชาชนเปิดเผยความต้องการของตนให้สังคมได้รับรู้ได้ง่ายขึ้น รวมถึงประชาชนมีระดับการศึกษาและค่านิยมประชาธิปไตยที่สูงขึ้น ทำให้ภาครัฐต้องมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และได้รับความร่วมมือที่ดีจากประชาชนเพื่อเสถียรภาพของรัฐบาลในระยะยาว ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องแสวงหาวิธีการเพื่อให้เกิดการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของประชาชนที่มีหลากหลายและซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในประเด็นทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ก.พ.ร. ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551 : 30-31)

1. ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงการให้บริการประชาชนให้มีความหลากหลาย ได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และสามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน โดย

1.1 ยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชนโดยให้ประชาชนมีทางเลือกที่จะใช้บริการที่มีความหลากหลาย พัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ในการให้บริการ ส่งเสริมรูปแบบการให้บริการของส่วนราชการและท้องถิ่นให้มีความหลากหลายคล่องตัว รวดเร็ว โปร่งใส ทันกาล สามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ โดยเน้นการพัฒนาระบบการส่งมอบบริการอย่างเป็นขั้นตอนตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า กล่าวคือ (1) ส่งเสริมให้ส่วนราชการและท้องถิ่นมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่งการอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ รวมทั้งแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชน (2) นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการให้บริการรูปแบบต่าง ๆ (e-Service) เพื่อลดภาระอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ เช่น การให้บริการที่หลากหลายอยู่ ณ ที่เดียวกันในลักษณะของศูนย์บริการร่วมในรูปแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชน ศูนย์บริการร่วมแบบเบ็ดเสร็จเฉพาะด้าน การบูรณาการระบบให้บริการประชาชนของทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน (Single Window Service) และ (3) ส่งเสริมให้ส่วนราชการและท้องถิ่นอำนวยความสะดวก เอาใจใส่ดูแลให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน เช่น มีแบบฟอร์มที่ง่ายต่อความเข้าใจ มีเจ้าหน้าที่ช่วยให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนวางระบบการรับฟังความคิดเห็นชมการทำงานและการให้บริการที่ประชาชนสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับได้โดยง่าย

1.2 ส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการให้บริการประชาชนที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างหลายส่วนราชการ โดยการลดขั้นตอน และระยะเวลาในการให้บริการให้มีความรวดเร็ว รวมทั้ง แก้ไขกฎ ระเบียบกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานร่วมระหว่างหน่วยงาน และการให้บริการประชาชน

1.3 เปิดโอกาสให้ประชาชนมีทางเลือกในการใช้บริการสาธารณะมากขึ้น เช่น (1) ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีระบบทางเลือกในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสังคม เช่น การไกล่เกลี่ยประณอมข้อพิพาทต่าง ๆ เพื่อสร้างความสมานฉันท์ หรือระบบกระบวนการยุติธรรมทางเลือก อันจะช่วยให้เกิดการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ได้รับความพึงพอใจมากขึ้น ประชาชนได้รับความคุ้มครอง ป้องกัน และช่วยเหลือจากภาครัฐโดยเฉพาะอย่างยิ่งประชาชนและชุมชนที่ด้อยโอกาสจะได้รับความเป็นธรรมในด้านเศรษฐกิจและสังคมในการดำรงชีวิตอย่างพอเพียง และ (2) ส่งเสริมให้ส่วนราชการมีระบบการให้บริการที่ประชาชนสามารถเป็นผู้เลือกรูปแบบการให้บริการที่เหมาะสมกับความต้องการของตนเองในลักษณะของการให้บริการเฉพาะตัวบุคคล ซึ่งอาจใช้ต้นทุนไม่มากนัก เช่น การให้บริการด้วยตนเองผ่านทางอินเทอร์เน็ต

2. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีกลไกการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการของทางราชการได้โดยสะดวกเป็นธรรม และตรงตามความต้องการ โดย

2.1 ส่งเสริม สนับสนุนหน่วยราชการให้มีการพัฒนาช่องทางการสื่อสาร เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการของทางราชการได้ง่าย โดยผ่านทางโทรศัพท์ แลนเตอร์บริการประชาชน เว็บไซต์ (ทั้งภาษาไทยและอังกฤษ) เปิดช่องทางการให้บริการผ่านธนาคาร สายด่วน 1111 และการให้บริการภาครัฐผ่านสื่อเคลื่อนที่ (Mobile Government) เช่น การให้บริการผ่านมือถือ

2.2 สนับสนุนการสร้างกลไกการรับฟังความคิดเห็น และความพึงพอใจของประชาชน ผู้รับบริการของส่วนราชการและท้องถิ่น รวมทั้งระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relation Management)

2.3 ส่งเสริมให้มีการจัดทำหน้าเว็บหลักหรือเว็บท่าของภาครัฐ (Web Portal) ในลักษณะที่เป็นช่องทางของบริการภาครัฐทุกประเภท (Government Gateway) ซึ่งประชาชนสามารถเข้าถึงได้ โดยให้เชื่อมโยงกับบริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ของรัฐทุกหน่วย รวมทั้งส่งเสริมให้มีการพัฒนาเทคโนโลยีและระบบการตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานของรัฐ (IT Audit)

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลาย และเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (ทันต่อการเปลี่ยนแปลง)

เนื่องด้วย ก.พ.ร. ได้กำหนดตัวชี้วัดการบรรลุผลสำเร็จไว้ 2 ตัว คือ (1) ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ และ (2) ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการให้บริการประชาชนในรูปแบบ e-Service ดังนั้น แนวคิดทางวิชาการที่เกี่ยวข้องจึงประกอบด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการ

จิตนันท์ นันทไพบุลย์ (2551 : 13) กล่าวว่า การบริการ (Service) เป็นการให้ความช่วยเหลือหรือการดำเนินการเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับที่สมิต สัมฤทธิ์ (2546 : 13) ได้กล่าวไว้ว่า การบริการ คือ การที่เปี่ยมไปด้วยความช่วยเหลือ หรือการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น นอกจากนี้ เอนกลาก สุทธินันท์ (อ้างถึงในจิตนันท์ นันทไพบุลย์, 2551 : 13) ได้กล่าวว่า การให้บริการ คือ การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าด้วยการให้ความสะดวกรวดเร็ว ความถูกต้องแม่นยำ และการแก้ไขปัญหาของลูกค้าได้อย่างถูกต้องในขณะที่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ หรือภายหลังจากที่ลูกค้ารับบริการแล้ว นอกจากนี้ วิฑูรย์ สิมะโชติ (2545 : 106-107) ได้กล่าวว่า การบริการ หมายถึง สิ่งสัมผัสจับต้องได้ยากและสูญสลายหายไปได้ง่าย การบริการจะถูกสร้างขึ้นโดยผู้ให้บริการเพื่อส่งมอบสิ่งที่เกิดขึ้นจากการบริการ ให้แก่ผู้รับบริการ

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจของประชาชน

จิตนันท์ นันทไพบุลย์ (2551 : 65) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในฐานะของผู้รับบริการไว้ว่า เป็นภาวะของการแสดงออกถึงความรู้สึกทางบวกของบุคคล อันเป็นผลมาจากการเปรียบเทียบการรับรู้ในสิ่งที่ได้รับจากบริการตรงหรือสูงกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งสอดคล้องกับที่ ดูบริน (Dubrin, 1988 : 228-230) กล่าวว่า ความพึงพอใจจะถูกพิจารณาว่าเป็นความคาดหวังขั้นต่ำสุดที่ได้รับจากการให้บริการ และถ้าผลงานที่ทำมีคุณภาพสูงกว่าความคาดหวังขั้นต่ำจะเรียกว่า ความยินดี (Delight) โดยแบ่งระดับความพึงพอใจได้ 4 ระดับ คือ ระดับที่ 1 ความพึงพอใจขั้นพื้นฐาน (Basic Needs Satisfied) ระดับที่ 2 ความพึงพอใจที่คาดหวัง (Expectation Satisfied) ระดับที่ 3 ความพึงพอใจเป็นพิเศษ (Extra Satisfaction) และระดับที่ 4 ความปลื้มปิติยินดี (Customer Delight) ลูกค้าได้รับการดูแลและปฏิบัติเป็นอย่างดีที่สุดเหนือคาดหวัง (World Class Experience) นอกจากนี้ โค้ดเลอร์ (Kotler, 1997 : 40) ได้กล่าวว่าความพึงพอใจ คือ ระดับความรู้สึกของบุคคลอันเป็นผลมาจากการเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่ได้รับจากสินค้าหรือบริการกับความคาดหวังของบุคคลก่อนได้รับจากสินค้าหรือบริการ ดังนั้นความพึงพอใจจึงมีความสัมพันธ์กับความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างผลงานที่ได้รับกับความคาดหวัง โดยระดับความพึงพอใจแบ่งได้ 3 ระดับ ดังนี้ (1) ถ้าผลงานที่ได้รับต่ำกว่าความคาดหวัง ลูกค้าจะเกิดความรู้สึกไม่พอใจ (2) ถ้าผลงานที่ได้รับเท่ากับความคาดหวัง ลูกค้าจะเกิดความรู้สึกพอใจ และ (3) ถ้าผลงานที่ได้รับสูงกว่าความคาดหวัง

ลูกค้าจะเกิดความรู้สึกยินดีหรือพอใจมาก จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับบุคคลเมื่อได้รับการตอบสนอง ดังนั้น ความพึงพอใจ จึงเป็นสิ่งที่สามารถสร้างขึ้นได้

แนวคิดเกี่ยวกับ e-Service

e-Service เป็นวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ โดยการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเครือข่ายสื่อสาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงานที่ให้บริการ และปรับปรุงการให้บริการแก่ประชาชนในด้านข้อมูลและสารสนเทศ รวมถึงสามารถช่วยให้ผู้ใช้บริการมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานที่ให้บริการมากขึ้น ดังนั้น สื่ออิเล็กทรอนิกส์จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเข้าถึงบริการของหน่วยงานที่ให้บริการ ปัจจุบันหลาย ๆ องค์กรได้จัดทำเว็บไซต์ (Web Site) ของหน่วยงานเพื่อเป็นสื่อกลางสำหรับเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของตนไปสู่ลูกค้า ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำธุรกิจหรือการค้า รวมไปถึงใช้เป็นเครื่องมือทางการตลาด ได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย นอกจากนี้ e-Service ยังทำให้หน่วยงานมีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย น่าเชื่อถือ รวมถึงสามารถสื่อสารกับหน่วยงานอื่นภายนอกได้ ทั้งนี้ ประสพโชค ประมงกิจ (2550) ได้กล่าวถึง นโยบายของรัฐบาลที่ได้ผลักดันและสนับสนุนการทำงานของภาครัฐ โดยมุ่งไปสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ที่มีการให้บริการด้านต่าง ๆ แก่ประชาชนเท่าที่สามารถทำได้ ซึ่งบริการที่เกิดขึ้นถือเป็นบริการอิเล็กทรอนิกส์ในแบบการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One-Stop Service) ซึ่งหมายถึง การนำงานที่ให้บริการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องมารวมให้บริการอยู่ในสถานที่เดียวกันในลักษณะที่ส่งต่องานระหว่างกันทันทีหรือเสร็จในขั้นตอน หรือเสร็จใน จุดให้บริการเดียว โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้การให้บริการมีความรวดเร็วขึ้น (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2553) และระบบการให้บริการออนไลน์ (Service Online System) ซึ่งเป็นการให้บริการ ณ ที่ไหนและเวลาใดก็ได้ ทำให้ให้หน่วยงานของรัฐสามารถติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนหรือใช้ข้อมูลร่วมกันได้ โดยไม่เกิดการงานที่ซ้ำซ้อน และทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ถูกต้อง และเป็นการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายของภาครัฐ อันเป็นมิติใหม่ในการให้บริการที่สามารถลดขั้นตอนความยุ่งยากต่างๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ และประชาชนผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า ท้นต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การยกระดับการให้บริการและการทำงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่หลากหลาย และมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นกว่าเดิม โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และตอบสนองต่อความต้องการ รวมถึงมีค่าใช้จ่ายที่ถูกลง และหากองค์กรสามารถดำเนินการได้ตามประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าวก็จะส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จของงานตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ด้วยเช่นกัน ดังนั้น ประเด็นในการศึกษาจึงควรประกอบด้วย (1) ความพึงพอใจของประชาชนโดยวัดจากระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการ และ (2) e-Service โดยวัดจากระดับความสำเร็จในการให้บริการประชาชนในรูปแบบ e-Service

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการเกิด การแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม (มีส่วนร่วม)

ความเจริญก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง สังคมเทคโนโลยีข้อมูล ข่าวสาร และการศึกษา ทำให้สังคมไทยก้าวเข้าสู่สังคมแห่งความรู้ และการพัฒนาการเมืองภาคพลเมือง ล้วนแล้วแต่เป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนสังคมไทย ปัจจุบันประชาชนได้ตื่นตัวในเรื่องสิทธิ มนุษยชน และการเรียกร้องความเป็นธรรม รวมถึงการให้ความสนใจเกี่ยวกับการเข้าร่วมตัดสินใจและ การกำหนดนโยบายสาธารณะทั้งทางตรงและทางอ้อมเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นภาครัฐจึงต้องเปิดโอกาสให้ ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น การพัฒนาระบบการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมจึงเป็น นโยบายที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ที่เปิดโอกาสเปิดให้ภาคประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมทั้งในขั้นตอน การพัฒนาระบบและกระบวนการจัดทำบริการ เพื่อช่วยให้เกิด การพัฒนาคุณภาพและยกระดับ ความสามารถในการจัดบริการสาธารณะ อันนำมาซึ่งความเชื่อมั่นศรัทธาของประชาชนที่มีต่อภาครัฐ โดยในประเด็นมีส่วนร่วมนั้น ก.พ.ร.ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการ, 2551 : 32-33)

1. วางระบบการบริหารงานแบบบูรณาการภายในระบบราชการ โดย

1.1 จัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และ ส่วนท้องถิ่นให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจนเหมาะสมแก่การพัฒนาประเทศ รวมทั้งถ่ายโอนบทบาทภารกิจ การตัดสินใจและทรัพยากรจากส่วนกลางลงสู่ระดับปฏิบัติการในเขต พื้นที่

1.2 ออกแบบระบบบริหารราชการสำหรับพื้นที่เฉพาะ เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ ทั้งปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคง เช่น จังหวัดชายแดนภาคใต้ การบริหารกลุ่มจังหวัดที่ติดกับชายแดน พื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ

1.3 เสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่จังหวัด/กลุ่มจังหวัดในการบริหารงานจังหวัดและ กลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ โดยสนับสนุนให้จังหวัด/กลุ่มจังหวัดมีแผนและงบประมาณเพื่อพัฒนา จังหวัด/กลุ่มจังหวัดเป็นการเฉพาะและอย่างเพียงพอ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในพื้นที่

2. ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานกลางต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินการของส่วนราชการต่าง ๆ โดยประสานแนวทางการพัฒนาระบบราชการ ไทยให้มีเอกภาพและอยู่ภายใต้กรอบนโยบายและแบบแผนเดียวกัน รวมทั้งบูรณาการการทำงานของ หน่วยงานกลางเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน

3. จัดระบบบริหารราชการให้เอื้อต่อการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายกับภาคเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรชุมชน และภาคส่วนต่าง ๆ ในลักษณะเป็นภาคี/พันธมิตร/หุ้นส่วน ในการจัดบริการสาธารณะ โดย

3.1 ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน การประสานกันระหว่าง หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและองค์กรประชาชนในลักษณะการบริหารงานในรูปแบบเครือข่าย (Networking)

3.2 เน้นการทำงานแบบหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐ และภาคเอกชนในงานบริการ สาธารณะ (Public-Private Partnership - PPP) โดยศึกษาความเป็นไปได้ในการร่วมทุนในโครงการพัฒนา สำคัญ ๆ ของประเทศ

4. สนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดย

4.1 สร้างความรู้และความเข้าใจแก่เครือข่ายภาคประชาสังคม และภาคประชาชน ในการพัฒนาระบบราชการ เน้นการเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง (Action Learning) เพื่อให้ภาคประชาชน มีศักยภาพในการเข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วมมากขึ้นจนถึงระดับของการเข้ามาเป็นหุ้นส่วน และ ร่วมติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการภาครัฐได้อย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง รวมทั้ง กระตุ้น ให้เกิดความรู้และความตระหนักในสำนึกพลเมืองว่าจะต้องเข้ามาเป็นหุ้นส่วนกับภาครัฐรวมถึงองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น

4.2 พัฒนารูปแบบ กลไก ระบบ และวิธีทำงาน เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ภาค ประชาสังคม และภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เช่น วางหลักเกณฑ์ให้แต่ละส่วนราชการจัดให้มี ระบบการปรึกษาหารือกับประชาชน สำรวจความต้องการของประชาชนในโครงการที่มีผลกระทบ ต่อประชาชน และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบและให้ข้อคิดเห็นต่อ การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐในการช่วยกันทำให้เกิดการบริการสาธารณะที่ดียิ่งขึ้น

4.3 ส่งเสริมให้มีคณะกรรมการภาคประชาชน (Lay Board) ในทุกระดับ และจัดให้มี อาสาสมัครภาคประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการดำ เนินงานของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการริเริ่มให้ มีการวางแผนและจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วม (Participatory Planning and Budgeting)

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะ เชิงบูรณาการเกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วม (มีส่วนร่วม) ก.พ.ร.ได้กำหนดตัวชี้วัดการบรรลุผลสำเร็จไว้ 2 ตัว คือ (1) ระดับ ความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงรูปแบบหรือวิธีการทำงาน และ (2) ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ดังนั้นแนวคิดทางวิชาการที่เกี่ยวข้องจึงประกอบด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาวิธีการทำงาน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2550 : 9) กล่าวว่าไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีการกระทำให้เกิดขึ้นหรือมีการวางแผนกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้า โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น โดยกล่าวถึงการพัฒนาในฐานะของการดำเนินกิจกรรมว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผนเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน โดยเน้นที่การมีแผน และการนำแผนไปดำเนินการเพื่อกำหนดหรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์นั้น ๆ และได้กล่าวถึงแนวคิดของปฐม มณี โรจน์ที่ได้ให้ความหมายของการพัฒนาไว้อย่างสอดคล้องกันว่า การพัฒนา คือ การเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพเดิมไปสู่สภาพใหม่ที่ก้าวหน้าหรือเป็นไปในเชิงบวก โดยวิธีการหรือกระบวนการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และจากการศึกษาแนวคิดในการพัฒนาระบบพบว่า สามารถนำขั้นตอนในการพัฒนาระบบมาใช้ในการพัฒนาการทำงานขององค์กร ดังที่สมิธ (Smith, 1993 : 81-85) ได้นำเสนอหลักการพัฒนาระบบไว้ 3 ขั้นตอน คือ (1) การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ที่อยู่ในระบบว่ามีลักษณะอย่างไร ควรลดหรือเพิ่มองค์ประกอบใดให้เหมาะสมกับสภาพของระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (2) การออกแบบระบบ (System Design) หมายถึง การนำองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ได้วิเคราะห์ไว้มาทำการออกแบบระบบใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากกว่าระบบเดิมที่เป็นอยู่ (3) การวัดและตรวจสอบระบบ (System Measurement) หมายถึง การนำระบบที่ได้ออกแบบไว้ไปทำการตรวจสอบว่าระบบดังกล่าวมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้จริงได้หรือไม่ และเอ็ดเวิร์ดส์ (Edwards, 1985 : 20) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาระบบไว้ดังนี้ (1) ขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) เป็นขั้นตอนที่มีขึ้นหลังจากมีการร้องหรือมีความต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ระบบมีความเหมาะสมกว่าที่เป็นอยู่เพื่อก่อเกิดระบบใหม่ (2) ขั้นตอนการออกแบบระบบ (System Design) เป็นขั้นตอนของการออกแบบคุณสมบัติของระบบที่เกี่ยวข้อง ก่อนที่จะสร้างเป็นต้นแบบของระบบ (3) ขั้นตอนการพัฒนาระบบ (System Development) เป็นขั้นตอนการพัฒนาระบบต้นแบบที่มีความสมบูรณ์ โดยมีการประเมินผลและตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ เพื่อวิเคราะห์หาข้อผิดพลาดเพื่อนำไปปรับปรุงให้สมบูรณ์มากที่สุดก่อนที่จะนำระบบดังกล่าวไปสู่ผู้ใช้

แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน

อรพิน สพโชคชัย (2548) กล่าวว่าไว้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation) หมายถึง กระบวนการที่ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องมีโอกาสได้เข้าร่วมในการแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาสำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา และร่วมในกระบวนการตัดสินใจ นอกจากนี้ ก.พ.ร. ยังได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการไปในทิศทางเดียวกันว่า หมายถึง การบริหารราชการที่เจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานของรัฐได้เปิดโอกาสให้ประชาชน

หรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการบริหารและดำเนินงานของรัฐทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โดยการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการมีที่มาจาก (1) ภาคสังคมและประชาชนมีการพัฒนาและเรียกร้องสิทธิในการรับรู้ตัดสินใจ และมีส่วนร่วม (2) หลักการบริหารราชการแนวใหม่ที่ระบบราชการทั่วโลกตระหนักถึงความสำคัญ และ (3) สังคมไทยและคนไทยพัฒนาสู่สังคมประชาธิปไตยยุคใหม่ และปรัชญาเวสารัชช (2528 : 5 อ้างถึงในรังสรรค์ อินทน์จันทร์, 2552) ได้ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนหมายถึง การที่ประชาชนเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาของชุมชน และเป็นการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ โดยมีการส่งเสริมให้เข้าร่วมเสนอแนะกำกับติดตาม และสนับสนุนการดำเนินการของภาครัฐเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยรวม

สรุปได้ว่า มีส่วนร่วม หมายถึง การปรับปรุงรูปแบบการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยการอาศัยความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติภายในหน่วยงาน และประชาชนผู้เกี่ยวข้องกับการจัด บริการ สาธารณะ โดยใช้การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีลักษณะเชิงบูรณาการที่ช่วยให้เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างภาคีเครือข่าย อันนำมาสู่การบรรลุผลสำเร็จทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว และหากองค์การดำเนินการได้ตามประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว ย่อมส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ด้วยเช่นกัน ดังนั้นประเด็นในการศึกษาควรประกอบด้วย (1) การมีส่วนร่วมจากภายใน โดยวัดจากเรื่องระดับความสำเร็จในการปรับปรุงรูปแบบหรือวิธีการทำงาน และ (2) การมีส่วนร่วมจากภายนอก โดยวัดจากเรื่องระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากร มีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ (เก่ง)

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรง ทำให้ประเทศไทยจำเป็นต้องพัฒนาประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และการเมือง เพื่อสร้างประโยชน์สุขของประชาชนทุกกลุ่มอย่างสมดุลและเท่าเทียมกัน ซึ่งประชาชนแต่ละกลุ่มล้วนแต่มีความต้องการ และความคาดหวังที่แตกต่างกัน จึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐที่ต้องดูแลและให้บริการอย่างเป็นธรรม ทำให้หน่วยงานภาครัฐจึงต้องมีสมรรถนะอยู่ในระดับสูง ดังนั้น การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐให้อยู่ในระดับสูง จึงเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบราชการเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะของระบบราชการให้ทันต่อโลกและทันต่อยุคสมัย โดยเน้นการปรับระบบราชการสู่การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพและประชาชนเป็นศูนย์กลาง ทั้งนี้ การพัฒนาระบบราชการได้มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่สามารถวัดผลงานได้จริงเป็นรูปธรรม สำหรับ

การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล (High Performance) เป็นกระบวนการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่ได้กำหนดให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) ในรูปของแผนการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลและแผนปฏิบัติการราชการ 4 ปีของส่วนราชการ โดยมีแผนปฏิบัติการประจำปี (Strategy Implementation) ที่มีการจัดทำรับรองการปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งการประเมินและบริหารความเสี่ยงตามแผนที่วางไว้ นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบและรับรองคุณภาพการบริหารจัดการและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานภาครัฐ โดยใช้วิธีสร้างแรงจูงใจทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อจูงใจให้หน่วยงานคิดค้นวิธีการและวางเป้าหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชนที่เป็นรูปธรรม ในประเด็นเก่านั้น ก.พ.ร.ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551 : 34-36)

1. จัดให้มีการวางยุทธศาสตร์การบริหารประเทศในระยะยาว (Scenario Planning) เพื่อคาดการณ์ปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและผลกระทบต่อการบริหารกิจการบ้านเมือง และกำหนดเป้าหมายที่พึงประสงค์และต้องการบรรลุผลไว้เพื่อวัดความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ สำหรับใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาระยะสั้น-ปานกลาง รวมถึงการเตรียมการวางระบบบริหารงานและบุคลากรภาครัฐในอนาคต

2. ปรับปรุงบทบาทภารกิจ และโครงสร้างของภาครัฐ ให้มีขนาดที่เหมาะสม(Rightsizing) เกิดความคุ้มค่าและรองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้น โดย

- 2.1 ทบทวนบทบาทภารกิจของภาครัฐให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ยกเลิกภารกิจที่ไม่จำเป็น ถ่ายโอนงานบริการบางอย่างของรัฐให้เอกชนหรือท้องถิ่นดำเนินการแทน โดยจัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงานและการใช้จ่ายภาครัฐ เพื่อปรับปรุงบทบาทภารกิจและทบทวนความคุ้มค่าอันจะนำไปสู่การควบคุมและลดค่าใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่จำเป็น โดยเฉพาะภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร และวางมาตรการให้มีการนำสินทรัพย์มาใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า รวมทั้งกำหนดแนวทางในการบริหารงบประมาณและจัดสรรทรัพยากรไปสู่ภารกิจที่มีความจำเป็นมากกว่าต่อไป

- 2.2 วางรากฐานและแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ หรือหน่วยงานของรัฐอื่น ๆ ภายใต้กำกับของฝ่ายบริหารให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสามารถดำเนินงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน รวมทั้ง การส่งเสริมความเข้มแข็งและพัฒนามาตรฐานการดำเนินงานให้แก่คณะกรรมการและผู้บริหารขององค์การมหาชน เช่น การจัดตั้งสถาบันเพื่อพัฒนากิจกรรมการในหน่วยงานภาครัฐ

2.3 จัดโครงสร้างส่วนราชการให้มีความพร้อมในบริบทของผู้ซื้อบริการ (Service Purchaser) และผู้ให้บริการ/ผู้จัดหาบริการ (Service Provider) รวมถึงการจัดโครงสร้างองค์กรลักษณะพิเศษ ให้เป็นหน่วยงานที่มีขนาดเล็ก อิสระคล่องตัว ไม่ดำเนินการเอง แยกส่วนออกมาเป็นพิเศษ เพื่อเป็นเจ้าภาพในการสร้างคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการอันเป็นวาระเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของประเทศอย่างครบวงจร ได้รับงบประมาณเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ซื้อบริการที่เกี่ยวข้องจากส่วนราชการ สถาบันการศึกษา ภาคเอกชน หรือผู้ให้บริการอื่นๆ

2.4 ทบทวนการกระจายอำนาจไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ตามสภาพการณ์ รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดวินัยทางการคลังและธรรมาภิบาลในการบริหารงาน โดยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่หน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.5 ทบทวน ปรับปรุง หรือแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติราชการของหน่วยงานของรัฐ อันมีผลกระทบต่อภารกิจหลักประสิทธิภาพและการให้บริการแก่ประชาชน และส่งเสริมให้มีการมอบอำนาจลงไปถึงตัวผู้ปฏิบัติงานตามความจำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริการแก่ประชาชน

3. เสริมสร้างให้หน่วยงานภาครัฐมีความตื่นตัว ตอบสนอง และไวต่อการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถปรับตัว และมีความคิดริเริ่ม ทนต่อสถานการณ์และความท้าทายต่าง ๆ ได้ โดย

3.1 มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และเกิดผลสัมฤทธิ์ โดยปรับแต่งองค์ประกอบในด้านต่าง ๆ เช่น โครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี บุคลากร วัฒนธรรมและค่านิยม ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องและเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

3.2 ส่งเสริมให้ส่วนราชการมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและส่งมอบบริการสาธารณะ ซึ่งอาศัยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ กำหนดแนวทางและวิธีการ การนำไปปฏิบัติและติดตามประเมินผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปบทเรียน บูรณาการ และการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะการเทียบเคียงขีดสมรรถนะ (Benchmarking) กับภาคเอกชน หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า หรือนำกรณีการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศ (Best Practices) มาเป็นแบบอย่าง

3.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการบริการสาธารณะผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อลดต้นทุนการให้บริการและรองรับความต้องการของประชาชนตามแนวทางในการมุ่งไปสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) รวมทั้งส่งเสริม กระตุ้น

ผลักดันให้มีการลงทุนเพื่อนำเทคโนโลยี เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์สมัยใหม่มาใช้ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบจดจำข้อมูลผ่านคลื่นวิทยุ (Radio Frequency Identification) ระบบอิเล็กทรอนิกส์เคลื่อนที่ ระบบสแกนลายนิ้วมือและม่านตา

3.4 ปรับปรุงกลไกและระบบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจและลักษณะของหน่วยงานของรัฐ สามารถวัดผลได้ทั้งในระดับองค์การ และระดับบุคคล รวมทั้งการพัฒนามาตรการเสริมสร้างแรงจูงใจตามผลงาน และขยายผลระบบบริหาร ยุทธศาสตร์องค์การภาครัฐ (Government Strategic Management System) ให้มีความเชื่อมโยงกับระบบ การบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information System) เพื่อประมวลรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดควบคุมคู่ไปกับรายงานผลทางการเงินได้ อย่างเป็นระบบ

4. ปรับปรุงขีดสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้สามารถเพิ่มผลิตภาพและพัฒนา ขีดความสามารถให้มีความเป็นมืออาชีพ โดย

4.1 พัฒนาขีดสมรรถนะและวัฒนธรรมในการทำงานที่มีความหลากหลาย สามารถ ทำงานข้ามหน่วยงานและสาขางานได้ ส่งเสริมให้มีการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องตลอดจนสนับสนุนให้มีการวางระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในส่วนราชการ เพื่อให้รองรับกับสถานการณ์ของโลก ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการพัฒนาเสริมสร้างขีดสมรรถนะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบ ราชการในระดับต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง รวมทั้งการสร้างนักบริหาร การเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ เพื่อเป็นกลุ่มข้าราชการผู้บุกเบิกหรือเป็นผู้สร้างนวัตกรรมในการขับเคลื่อน การพัฒนาประเทศ

4.2 กำหนดให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับมีหน้าที่ในการพัฒนาตนเอง ตามขีดสมรรถนะที่กำหนดไว้ โดยจัดให้มีระบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบใหม่ มุ่งเน้นการเรียนรู้ จากประสบการณ์จริงและกรณีศึกษามากกว่าการบรรยายในชั้นเรียน และพยายามปรับให้ตรงตาม ความต้องการของแต่ละบุคคลมากขึ้น รวมถึงการจัดให้มีระบบการให้คำแนะนำ (Coaching) ระบบ พี่เลี้ยง (Mentoring) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การจัดทำคู่มือการทำงานเพื่อสามารถ ปฏิบัติงานราชการได้อย่างมีคุณภาพมาตรฐาน รวมทั้ง จัดให้มีการเตรียมแผนสร้างบุคลากรทดแทน (Succession Plan) ในหน่วยงานราชการ และปรับปรุงระบบการประเมินผลบุคคลในวงราชการให้เกิด ความโปร่งใสเป็นที่ยอมรับ

4.3 พัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ดีขึ้น เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจและให้สามารถดำรงชีพอย่างมีศักดิ์ศรี รวมทั้งจัดให้มีกลไกดูแลรับผิดชอบในเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการในภาพรวมของภาครัฐ (Remuneration Tribunal) ให้เหมาะสมกับสภาพ

การทำงานและสถานการณ์ค่าครองชีพที่เปลี่ยนแปลงไป ปรับปรุงสวัสดิการการทำงานและภาระหนี้สิน รวมทั้งวางมาตรการส่งเสริมให้ข้าราชการทำงานที่บ้าน เพื่อแก้ปัญหาในด้านต่าง ๆ เช่น การประหยัดพลังงาน การจราจร ค่าครองชีพของข้าราชการ ตลอดจนเพื่อการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว และการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน

4.4 ส่งเสริมให้มีการตรวจสอบกำลังคนภาครัฐ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและใช้กำลังคนภาครัฐอย่างเหมาะสม รวมทั้งสนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์พัฒนาทักษะใหม่ (Transition Center) เพื่อสนับสนุนการเตรียมพร้อมในการถ่ายโอนเจ้าหน้าที่ของรัฐ สำหรับการปฏิบัติภารกิจใหม่ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน โดยการเพิ่มขีดสมรรถนะใหม่และพัฒนาขีดสมรรถนะที่จำเป็นต่อไป

4.5 จัดให้มีข้าราชการวิสามัญเพื่อรองรับการปฏิบัติงานในหน่วยงานราชการที่มีการจัดโครงสร้างองค์การลักษณะพิเศษ หรือเพื่อไว้รองรับบางตำแหน่งในส่วนราชการที่มีอยู่เดิม เช่น ตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Chief Information Officer) หรือตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะด้านต่าง ๆ รวมทั้งศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดให้มีข้าราชการการเมืองเพิ่มเติมเพื่อรองรับการปรับปรุงขีดสมรรถนะของหน่วยงานสนับสนุนผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมือง เช่น สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี และสำนักงานรัฐมนตรี

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ (เก่ง) ก.พ.ร.ได้กำหนดตัวชี้วัดการบรรลุผลสำเร็จไว้ 2 ตัว คือ (1) ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์กร และ (2) ระดับสมรรถนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐาน ดังนั้น แนวคิดทางวิชาการที่เกี่ยวข้องจึงประกอบด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ในปัจจุบันจะพบว่า มีองค์กรจำนวนมากที่นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน และได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่ช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงทำให้องค์กรภาครัฐได้ให้ความสนใจและนำมาปรับใช้ในปัจจุบัน จากการศึกษาพบว่า พาร์รี (Parry, 1997) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นกลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวจะมีความสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น และสมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างได้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา สำหรับแม็คลันด์ (McClelland, 1973) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้ง ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม (ดี)

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงานเป็นเรื่องที่หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องตระหนัก และเห็นถึงความสำคัญ เพราะเป็นปัจจัยที่จะสามารถช่วยให้การพัฒนาระบบราชการมีความยั่งยืน ทั้งนี้ ก.พ.ร. ได้ผลักดันการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวัฒนธรรมการทำงานผ่านโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาขีดสมรรถนะและวัฒนธรรมการทำงานหลายโครงการ เช่น โครงการพัฒนาผู้นำ การบริหารการเปลี่ยนแปลง โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ โครงการสร้างทีมงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลงผ่านกระบวนการส่งเสริมการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โครงการพัฒนาองค์ความรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ e-Learning เพื่อการพัฒนาระบบราชการ และโครงการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพที่ปรึกษาด้านการบริหาร เป็นต้น รวมถึง ก.พ.ร. ได้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมดังกล่าวออกสู่หน่วยงานภาครัฐอย่างกว้างขวาง เพื่อให้เกิดการสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานรูปแบบใหม่ และมุ่งเน้นการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อมุ่งให้เกิดการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยในประเด็นนี้ ก.พ.ร. ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551 : 37-39)

1. เสริมสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม ปรับกระบวนการทัศน์ หล่อหลอมวัฒนธรรมใหม่ ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานภาครัฐ โดย

1.1 ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการทำงาน และยกระดับธรรมาภิบาลของหน่วยงานภาครัฐ ให้อยู่ในระดับที่เป็นที่ยอมรับของประชาชน โดยเฉพาะการพัฒนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องธรรมาภิบาล รวมทั้ง กำหนดให้มีกลไกเพื่อรับผิชอบดูแลในเรื่องการส่งเสริมธรรมาภิบาลขึ้นในแต่ละส่วนราชการ

1.2 ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ค่านิยม และหล่อหลอมวัฒนธรรมใหม่ ให้เอื้อต่อทิศทางและแนวทางการพัฒนาระบบราชการ ส่งเสริมให้หน่วยงานข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของภาครัฐปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีของสังคม เพื่อชี้นำสังคมไปสู่การประพฤติปฏิบัติที่ดีงาม รวมทั้ง สร้างกลไกของไทยที่มีประสิทธิภาพ วางแนวทางการเชื่อมโยงคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลไว้กับระบบงานอื่น ๆ เพื่อให้ขยายผลเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

1.3 สร้างจิตสำนึก ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในหน่วยงานภาครัฐ ให้ปฏิบัติงานด้วยความประพฤติชอบ ซื่อสัตย์ สุจริต เป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดถือคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลักในการทำงาน โดยจัดให้มีการวางระบบโครงสร้างปัจจัยพื้นฐานทางด้านจริยธรรม

(Ethics Infrastructure) ที่เอื้ออำนวยทั้งในด้านการควบคุม การชี้แนะให้คำปรึกษา และการบริหารจัดการ เช่น การจัดการความรู้และระบบฐานข้อมูลในเรื่องจริยธรรม เพื่อให้หน่วยงานของรัฐมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งสุจริตธรรม

1.4 จัดให้มีกลไกรับผิดชอบดูแลในเรื่องจริยธรรมขึ้นในแต่ละส่วนราชการ เพื่อส่งเสริมและให้คำปรึกษาแนะนำ เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และคอยสอดส่องดูแลให้มีการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมของหน่วยงาน และให้มีผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านจริยธรรม (Chief Ethics Officer) รวมทั้งให้มีระบบการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรมและการรายงานต่อสาธารณะ ตลอดจนยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์ของงานและจริยธรรมสูง เพื่อให้เป็นผู้นำต้นแบบที่ดี (Exemplary Leadership) สำหรับการปฏิบัติตนของข้าราชการอื่นต่อไป

1.5 ปรับปรุงระบบสรรหาและกลั่นกรองข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับ ในการแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงต้องคำนึงถึงความดีงาม มีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นแนวทางในการพิจารณาประกอบด้วย

2. ปรับปรุงระบบการตัดสินใจและกำกับตรวจสอบในการบริหารราชการแผ่นดิน โดย

2.1 พัฒนาโครงสร้างกลไกการบริหาร (Governance Structure) เช่น การจัดให้มีระบบกรรมการ (Commissioner) สำหรับบางหน่วยงานที่ต้องใช้ดุลยพินิจในการใช้อำนาจในการอนุมัติอนุญาต เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมจากภายนอกและความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ

2.2 เสริมสร้างความเข้มแข็งของการกำกับดูแลตนเองและการควบคุมภายในที่ดีของหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งระบบการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ โดยเฉพาะการเสริมสร้างบทบาทและความเข้มแข็งของคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการประจำกระทรวง เพื่อช่วยทำหน้าที่สอบทานระบบการปฏิบัติงานและการควบคุมภายในของแต่ละส่วนราชการ

2.3 ส่งเสริมให้ภาคประชาชนได้มีความรู้ ความเข้าใจเพียงพอและกระตุ้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวัง ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ (People's Audit) โดยเฉพาะคณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด

2.4 เร่งรัดให้ส่วนราชการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่มีความจำเป็นต่อการแสดงภาระรับผิดชอบ ความโปร่งใส และเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีช่องทางการสื่อสารให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวได้โดยง่าย

3. ส่งเสริมให้หน่วยงานในภาครัฐมีการดำเนินการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน โดยส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) โดยการดำเนินงานภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลตนเองที่ดี คำนึงถึงผลผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์ และผลกระทบเชิงบวกแก่ผู้รับบริการและสังคมโดยรวม ควบคู่ไปกับ

การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน การใส่ใจ ดูแล รักษา ชุมชนท้องถิ่น สังคม สิ่งแวดล้อม และป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อสังคม เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานให้บรรลุผลอย่างยั่งยืน ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดีแก่หน่วยงานและภาครัฐโดยรวม

4. การสร้างคุณภาพระหว่างฝ่ายการเมืองและราชการประจำ โดยส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติราชการร่วมกันระหว่างข้าราชการการเมืองและข้าราชการประจำ โดยเฉพาะการสร้างและพัฒนา ระบบพิทักษ์คุณธรรม (Merit System Protection) ให้เป็นที่ยอมรับและเกิดความมั่นใจรวมทั้งทำให้ระบบราชการมีจุดยืนและทิศทางในการพัฒนาประเทศที่ชัดเจน และสามารถนำนโยบายของรัฐบาลมาถ่ายทอดสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมถูกต้อง เป็นธรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของพลวัตโลก

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้ง ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบต่องานต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม (ดี) ก.พ.ร. ได้กำหนดตัวชี้วัดการบรรลุผลสำเร็จไว้ 2 ตัว คือ (1) ระดับความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ และ (2) ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการพัฒนาระบบควบคุมภายในให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ดังนั้น แนวคิดทางวิชาการที่เกี่ยวข้องจึงประกอบด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความเชื่อมั่นต่อองค์กร

กล่าวได้ว่า ความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐนั้น จะเกิดจากความไว้วางใจของประชาชนที่มีต่อการจัดและการให้บริการในด้านต่าง ๆ ที่ส่วนราชการและหน่วยงานรัฐสามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการ ของประชาชน ดังนั้นความเชื่อมั่นจะทำให้ประชาชนมีทัศนคติที่ดี และเป็นประสบการณ์ที่น่าประทับใจและทำให้เกิดภาพลักษณ์เชิงบวกต่อส่วนราชการและหน่วยงานรัฐที่จัดและให้บริการดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับที่ Kotler (1997 : 553) ได้กล่าวไว้ว่า ภาพลักษณ์เป็นองค์รวมของความเชื่อ ความคิด และความประทับใจที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเมื่อบุคคลจะต้องการกระทำใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งนั้น จะมักจะเกิดผลลัพธ์เป็นไปตามทิศทางของภาพลักษณ์นั้น เช่น การที่องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาน้ำท่วมขังในพื้นที่ได้อย่างรวดเร็ว และทำให้ประชาชนสามารถใช้ชีวิตได้อย่างปกติสุข การให้บริการดังกล่าวย่อมทำให้ประชาชนเกิดความประทับใจ และเชื่อมั่นต่อองค์กรการบริหารในครั้งต่อไป รวมถึงยังให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ ตามมาอีกด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบควบคุมภายใน

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (2553 : 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุมภายในเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่จัดให้มีขึ้นในองค์กรเพื่อให้บรรลุภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้น การควบคุมภายในไม่ใช่ระบบหนึ่งระบบใดโดยเฉพาะหรือเป็นระบบซึ่งแยกออกจากระบบงานประจำขององค์กร แต่การควบคุมภายในควรถือเป็นส่วนเดียวกันกับระบบงานที่ฝ่ายบริหารใช้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ กลุ่มงานมาตรฐานด้านการตรวจสอบภายใน กรมบัญชีกลาง (2551) ได้กล่าวว่า การควบคุมภายในเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแลงาน (ฝ่ายบริหาร) และบุคลากร (ผู้ปฏิบัติ) ในองค์กรกำหนดขึ้น ซึ่งเป็นการออกแบบที่สมเหตุสมผล เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องดังต่อไปนี้ (1) ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการป้องกันรักษาทรัพย์สิน (2) ความเชื่อถือได้ของข้อมูลและรายงานทางการเงิน การป้องกันการทุจริตและข้อผิดพลาด และ (3) การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ดังนั้น การควบคุมภายในจึงสามารถช่วยให้องค์กรได้รับประโยชน์ ดังนี้ (1) การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า (3) มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ (4) การปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบ และถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ และ (5) เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน รวมถึงช่วยลดความเสี่ยงและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ดี หมายถึง การมุ่งมั่นในการพัฒนาระบบตรวจสอบภายในเพื่อกำกับและดูแลตนเองที่ดี อันทำให้เกิดความมั่นใจ ความโปร่งใสในการทำงาน และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติทุกระดับทำงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเองต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม ซึ่งจะส่งผลทำให้้องค์กรสามารถผลิตและจัดทำบริการสาธารณะที่มีคุณภาพสู่ประชาชนได้อย่างมีผลสัมฤทธิ์ และหากองค์กรดำเนินการได้ตามประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว ย่อมส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ด้วยเช่นกัน ดังนั้นประเด็นที่ทำการศึกษาคควรประกอบด้วย (1) ความเชื่อมั่น โดยวัดจากระดับความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อองค์กร และ (2) ระบบควบคุมภายใน โดยวัดจากระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบควบคุมภายในให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน

สรุปตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

จากการศึกษาสรุปได้ว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ หมายถึง การปฏิบัติงานของสถานีดำรงจรรยาบรรณตามแนวทางในการบริหารราชการแผ่นดินรูปแบบใหม่ โดยใช้เทคนิคและวิธีการทางการบริหารจัดการในมิติต่าง ๆ มาปรับประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและความสอดคล้องกับการสร้างผลผลิตและบริการที่เกิดขึ้น อย่างมีคุณภาพ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของประชาชนได้อย่างถูกต้องและทันเวลา ซึ่งประกอบด้วย

1. พันธการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่หลากหลาย และมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นกว่าเดิม

โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และตอบสนองต่อความต้องการ รวมถึงมีค่าใช้จ่ายที่ถูกลง ดังนั้น ประเด็นในการศึกษาจึงควรประกอบด้วย (1) ความพึงพอใจของประชาชน โดยวัดจากระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการ และ (2) e-Service โดยวัดจากระดับความสำเร็จในการให้บริการประชาชนในรูปแบบ e-Service

2. มีส่วนร่วม หมายถึง การปรับปรุงรูปแบบการทำงานของหน่วยงานภาครัฐโดยการอาศัยความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติภายในหน่วยงาน และประชาชนผู้เกี่ยวข้องกับการจัด บริการสาธารณะ โดยใช้การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีลักษณะเชิงบูรณาการที่ช่วยให้เกิดการแสวงหาความร่วมมือ และสร้างภาคีเครือข่าย อันนำมาสู่การบรรลุผลสำเร็จทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว ดังนั้น ประเด็นในการศึกษาควรประกอบด้วย (1) การมีส่วนร่วมจากภายใน โดยวัดจากเรื่องระดับความสำเร็จในการปรับปรุงรูปแบบหรือวิธีการทำงาน และ (2) การมีส่วนร่วมจากภายนอก โดยวัดจากเรื่องระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

3. เก่ง หมายถึง การมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพในการทำงานทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้นจากเดิม ดังเห็นจากการที่ปัจเจกบุคคลมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ การคิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถผลิตและจัดทำบริการสาธารณะที่มีคุณภาพสู่ประชาชน ดังนั้นประเด็นที่ทำการศึกษาคควรประกอบด้วย (1) การพัฒนาองค์กร โดยวัดจากระดับความสำเร็จขององค์กรในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงาน และ (2) การพัฒนามุบุคคล โดยวัดจากระดับสมรรถนะของผู้ปฏิบัติที่ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐาน

4. ดี หมายถึง การมุ่งมั่นในการพัฒนาระบบตรวจสอบภายในเพื่อกำกับและดูแลตนเองที่ดี อันทำให้เกิดความมั่นใจ ความโปร่งใสในการทำงาน และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติทุกระดับทำงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเองต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม ซึ่งจะส่งผลทำให้้องค์การสามารถผลิตและจัดทำบริการสาธารณะที่มีคุณภาพสู่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นประเด็นที่ทำการศึกษาคควรประกอบด้วย (1) ความเชื่อมั่น โดยวัดจากระดับความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อองค์กร และ (2) ระบบควบคุมภายใน โดยวัดจากระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบควบคุมภายในให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารงานตำรวจ

ตำรวจเป็นอาชีพที่มีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับความสงบสุขของประเทศ กล่าวคือ มีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรง เมื่อประชาชนมีความทุกข์ตำรวจมีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือในด้านคดีความต่าง ๆ เพื่อให้ปัญหาให้คลี่คลายโดยเร็ว ปัจจุบันนี้จะพบว่ามียุคต่าง ๆ เกิดขึ้นมาก เนื่องจากประชาชนมีเพิ่มขึ้นทำให้ตำรวจต้องรับภาระหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้นด้วย ดังนั้น หากตำรวจสามารถปฏิบัติงานได้ดีประชาชนก็จะได้รับบริการที่ดีไปด้วยอันนำมาซึ่งความสุขของประชาชนและความสงบสุขของประเทศ

จากการศึกษาอาจกล่าวสรุปถึงประวัติศาสตร์ของหน่วยงานตำรวจในประเทศไทย โดยแบ่งได้เป็น 4 ยุค ดังนี้ (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2553)

1. ยุคแรกของกิจการตำรวจ

มีหลักฐานยืนยันที่แน่ชัดในสมัยอยุธยา แผ่นดินสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถ ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราระเบียบการปกครองบ้านเมืองเป็น 4 เหล่า เรียกว่า “จตุสดมภ์” ได้แก่ กรมเวียง กรมวัง กรมคลัง และกรมนา พร้อมทั้งโปรดเกล้าฯ ให้มีตำรวจด้วย โดยแบ่งเป็นตำรวจพระนครบาล ตำรวจภูธร โดยขึ้นกับกรมเวียง และตำรวจหลวง ให้ขึ้นกับกรมวัง นอกจากนี้ยังทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้มีการตราศักดินาของตำรวจไว้เป็นบรรทัดฐานเช่นเดียวกับข้าราชการฝ่ายอื่น นับเป็นยุคแรกแห่งประวัติศาสตร์กิจการตำรวจไทย

2. ตำรวจยุคปฏิรูป

เป็นยุคที่ 2 ของกิจการตำรวจ ช่วงระหว่าง พ.ศ.2403-2475 เป็นยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลงของประเทศ รวมทั้งการปฏิรูประบบการปกครองของประเทศไทยจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ มาสู่ระบอบประชาธิปไตย อันเนื่องมาจากการแผ่ขยายอาณาเขตของอารยธรรมตะวันตกในสังคมไทย ทำให้กิจการตำรวจจำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพสังคมในขณะนั้น ต่อมาปี พ.ศ.2405 รัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้มีการว่าจ้าง Capt.S.J.Bird Ames ชาวอังกฤษ จัดตั้งกองตำรวจสำหรับรักษาความสงบเรียบร้อย ภายในเขตนครหลวงตามแบบยุโรปขึ้นเป็นครั้งแรก เรียกว่า “กองโปลิส” ให้อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงพระนครบาล ต่อมาในรัชสมัยสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีการขยายงานตำรวจจากเขตนครหลวงไปสู่ส่วนภูมิภาค โดยจัดตั้งเป็นกรมตำรวจภูธรขึ้น ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงมหาดไทย เพื่อยุบายงานป้องกันและปราบปรามโจรผู้ร้ายตลอดจนรักษาความสงบเรียบร้อยให้ กับพี่น้องประชาชนได้อย่างทั่วถึง ต่อมาได้มีการรวมเป็นกรมเดียวกันในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้า

เจ้าอยู่หัว เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2458 เรียกว่า กรมตำรวจภูธรและกรมพลตระเวน โดยให้ขึ้นกับกระทรวงมหาดไทย นับแต่นั้นวันที่ 13 ตุลาคมของทุกปีจึงถือเป็นวันตำรวจ

3. ตำรวจสมัยประชาธิปไตย

ยุคที่ 3 ในการเปลี่ยนแปลงกิจการตำรวจไทยนั้น มิได้เปลี่ยนแปลงเฉพาะโครงสร้างและหน้าที่ แต่มีการเปลี่ยนชื่อเรียกหน่วยงานควบคู่ไปด้วยอยู่เสมอ ภายหลังจากได้รวมกันเป็นกรมตำรวจภูธรและพลตระเวนแล้ว ต่อมาได้เปลี่ยนเป็นกรมตำรวจภูธร จากนั้นในปี พ.ศ. 2475 จึงเป็นเปลี่ยนนามหน่วยเป็นกรมตำรวจ กิจการตำรวจยุคที่ 3 นี้ ถือตามประกาศเสนาบดีกระทรวงมหาดไทย เรื่องการแบ่งส่วนราชการกรมตำรวจ พ.ศ.2475 โดยแบ่งกิจการตำรวจออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นหน่วยบริหารงานส่วนกลางและสำนักบริหารของอธิบดีกรมตำรวจ ส่วนที่ 2 คือตำรวจนครบาล ส่วนที่ 3 คือ ตำรวจภูธร ส่วนที่ 4 คือ ตำรวจสันติบาล ซึ่งการแบ่งส่วนราชการและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ นี้ ต่อมาได้มีการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขอีกหลายครั้ง แต่หลักการใหญ่ก็ยังคงแบ่งงานตำรวจออกเป็น 4 ส่วนเช่นเดิม โดยยึดตามคุณภาพปริมาณของงานที่รับผิดชอบ และความผันแปรของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย

4. สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตำรวจยุค 2000

เห็นได้ว่า พัฒนาการของกิจการตำรวจในแต่ละยุคที่ผ่านมา นั้น จะเป็นไปในลักษณะที่สอดคล้องเหมาะสมกับกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงโครงสร้างกรมตำรวจ โดยมีการพิจารณารูปแบบองค์การตำรวจในหลายรูปแบบ ในที่สุดได้พิจารณาเห็นว่า รูปแบบสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามแนวทางของตำรวจญี่ปุ่นมีความสอดคล้องกับ ประเทศไทย ต่อมาได้มีประกาศ พระราชกฤษฎีกาโอนกรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย ไปจัดตั้งเป็นสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2541 โดยมีฐานะเป็นกรม และอยู่ในบังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรี โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 17 ตุลาคม 2541 เป็นต้นไป ด้วยเหตุนี้ จึงถือว่า วันที่ 17 ตุลาคม ของทุกปีเป็นวันสถาปนาสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ความหมาย

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) กล่าวว่า ตำรวจ คือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ มีหน้าที่ตรวจตรารักษาความสงบ จับกุม และปราบปรามผู้กระทำความผิดกฎหมาย หรือผู้มีหน้าที่พิทักษ์สันติราษฎร์ โดยคำว่า พิตักษ์ หมายถึง ดูแลคุ้มครองพลเมืองของประเทศ ดังนั้น ตำรวจจึงเป็นผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบอันใหญ่หลวงในการดูแลคุ้มครองให้เกิดความสงบสุขแก่พลเมืองของประเทศ นั่นเอง

ประเสริฐ เมฆมนั (อ้างถึงในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2553) ได้กล่าวว่า ตำรวจ ตรงกับ ศัพท์ภาษาอังกฤษว่า POLICE ซึ่งมีพื้นฐานมาจากคำว่า WATCH MAN อันหมายถึง ผู้ตรวจตรา (การจัดระบบตรวจตราและคุ้มครอง)

สารานุกรมเสรี (2553) ได้ให้นิยามว่า ตำรวจไทย คือ ข้าราชการในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งเป็นส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงหรือทบวง มีฐานะเป็นกรม และอยู่ในบังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรี มีหน้าที่ตรวจตรารักษาความสงบ จับกุม และปราบปรามผู้กระทำความผิดกฎหมาย เป็นผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบอันใหญ่หลวงในการดูแลคุ้มครอง ให้เกิดความสงบสุขแก่พลเมืองของประเทศ โดยตำรวจในประเทศไทยมีเรียกชื่อตามหน้าที่รับผิดชอบ เช่น ตำรวจกองปราบ ตำรวจดับเพลิง ตำรวจน้ำ ตำรวจตระเวนชายแดน ตำรวจรถไฟ ตำรวจป่าไม้ ตำรวจจราจร ตำรวจนครบาล ตำรวจทางหลวง ตำรวจภูธร ตำรวจลับ ตำรวจวัง ตำรวจสภา ตำรวจสันติบาล ตำรวจหลวง

นอกจากนี้แล้วยังได้มีการวิเคราะห์ความหมายของตำรวจแยกเป็นรายตัวสระ และอักษรของคำว่า POLICE ซึ่งพระเจ้าชาร์ลที่ 5 แห่งประเทศฝรั่งเศสได้ทรงวิเคราะห์ศัพท์แยกเป็นรายอักษร ดังนี้

- P มาจาก Politeness หมายถึง ความสุภาพเรียบร้อย
- O มาจาก Obedience หมายถึง เชื่อฟังคำสั่ง
- L มาจาก Legal Knowledge หมายถึง รู้กฎหมาย
- I มาจาก Investigation หมายถึง การสืบสวน สอบสวน
- C มาจาก Cooperation หมายถึง ความร่วมมือ สามัคคี ในหน้าที่
- E มาจาก Energy หมายถึง ความเข้มแข็ง ต่อการงานในหน้าที่

นอกจากนั้น ได้พิจารณาวิเคราะห์ความหมายของคำว่า ตรวจ ซึ่งต่อมาได้แปลงเป็น คำว่า ตำรวจ โดยแต่ละตัวอักษรมีความหมาย ดังนี้

- ด หมายถึง ตรวจตรา จับกุม ผู้กระทำความผิดตามหน้าที่
- ำ หมายถึง อำนาจความสะดวกให้ประชาชน
- ร หมายถึง ระวังเหตุ รักษาความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง
- ว หมายถึง วาจาดี มีกิริยาสุภาพ
- จ หมายถึง จรรยาดี มีศีลธรรม

ความสำคัญของตำรวจที่มีต่อสังคมไทย

ทงศักดิ์ ธนกาญจน์ (2540 : 21-23) ได้กล่าวถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตำรวจในสังคมว่า มีขอบเขตกว้างขวางมาก จนมีผู้กล่าวว่าตำรวจมีหน้าที่มากมาย และควบคุมไปทั่วแทบจะทุกอย่างในสังคม อย่างไรก็ตามเป็นที่ทราบกันดีว่า หน้าที่หลักของตำรวจคือการบังคับใช้กฎหมาย

และรักษาความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สินของประชาชนในสังคมไทย ซึ่งภารกิจดังกล่าวทำให้ตำรวจมีภารกิจมากมายที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบังคับใช้กฎหมาย เช่น การสืบสวนและสอบสวนคดีอาญา การตรวจท้องที่ การควบคุมการจราจร เป็นต้น จะเห็นได้ว่าการทำงานของตำรวจเป็นการปฏิบัติหน้าที่เพื่อดำรงไว้ซึ่งความสงบสุขในสังคม นอกจากนี้แล้วตำรวจยังมีหน้าที่ให้บริการแก่ประชาชนโดยทั่วไป เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ตลอด 24 ชั่วโมง เมื่อประชาชนมีปัญหา มักจะมาปรึกษาหารือกับตำรวจ เพื่อเป็นคนกลางในการชี้แนะหรือตัดสินปัญหา ซึ่งเป็นไปในลักษณะการให้ความช่วยเหลือและการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน ดังนั้นในการทำงานตำรวจจึงจำเป็นต้องมีหลักการสำคัญสำหรับอาชีพตำรวจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักการเกี่ยวกับการให้บริการประชาชน (ประมวลระเบียบตำรวจ 2550) ที่ระบุว่า ข้าราชการตำรวจต้องเคารพและรักษาเกียรติ เสรีภาพของประชาชนตามรัฐธรรมนูญและตามกฎหมายอื่นโดยเคร่งครัด ต้องคุ้มครองป้องกันชีวิต ร่างกาย และทรัพย์สินของประชาชน รวมทั้งการให้บริการในรูปแบบต่าง ๆ โดยไม่เลือกเหล้ากำเนิด ศาสนา ลัทธิหรือฐานะ และต้องให้ความสงเคราะห์เอื้อเฟื้อ ช่วยเหลือประชาชนในการประกอบอาชีพโดยสุจริต ข้าราชการตำรวจทุกคนพึงระลึกเสมอว่า การปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจทั้งในด้านการรักษาความมั่นคง และการป้องกันปราบปรามอาชญากรรม จะบรรลุผลสำเร็จได้จะต้องได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากประชาชน ดังนั้นตำรวจต้องปฏิบัติ ต่อประชาชนเยี่ยงมิตร และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน ดังนั้นสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้พยายามทำทุกวิถีทางให้ข้าราชการตำรวจเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบโดยยึดถือกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และวินัยตำรวจอย่างเคร่งครัด เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุไปสู่เป้าหมายของการเป็นผู้พิทักษ์สันติราษฎร์ที่แท้จริง

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตำรวจ

ตำรวจมีหน้าที่ผู้พิทักษ์สันติราษฎร์ซึ่งเป็นผู้รักษาความสงบเรียบร้อยให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ตำรวจยังเป็นสัญลักษณ์แห่งกฎหมายและความสงบเรียบร้อย ตลอดจนเป็นเครื่องป้องกันและกีดขวางคนร้าย มิให้ทำอันตรายแก่ประชาชนได้ โดยหน้าที่ของตำรวจมีดังต่อไปนี้

1. ตำรวจมีหน้าที่รักษากฎหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกฎหมายที่มีลักษณะในทางอาญา ซึ่งกำหนดโทษผู้ที่ฝ่าฝืนต่อกฎหมายนั้นไว้ หน้าที่ของตำรวจก็คือ ต้องป้องกันสังคมมิให้เกิดความเสียหายหรือเป็นอันตราย เนื่องมาจากการกระทำที่ผิดกฎหมายด้วย การดูแลป้องกันมิให้ผู้กระทำความผิดกฎหมายขึ้นและหากมีผู้กระทำความผิดกฎหมายขึ้น ก็มีหน้าที่จะต้องจับกุมมาดำเนินคดีฟ้องร้องตามขั้นตอนของกฎหมายต่อไป

2. ตำรวจมีหน้าที่จะต้องรักษาความสงบเรียบร้อย หมายถึง การที่ตำรวจจะต้องคอยตรวจตราดูแลมิให้สิ่งหนึ่งสิ่งใดที่จะทำให้ลายความสงบเรียบร้อยของประชาชน หากมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดอันจะทำให้

กระทบกระเทือนถึงความเป็นปกติของประชาชน แม้สิ่งนั้นจะเป็นการผิดกฎหมายหรือไม่ก็ตาม ตำรวจจะต้องเข้าป้องกันเข้าแก้ไขช่วยเหลือบำบัดให้สิ่งนั้นหมดไปหรือบรรเทาความร้ายแรงลง

3. ตำรวจมีหน้าที่ป้องกันชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนมิให้เป็นอันตราย การป้องกันชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนนี้เป็นการป้องกันจากอันตรายทุกอย่างเท่าที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของตำรวจ มิใช่แต่จะเป็นการป้องกันจากโจรผู้ร้ายหรือคนร้ายเท่านั้น การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจมีหลายอย่างที่เป็นการป้องกันชีวิตและร่างกาย ตลอดจน ทรัพย์สินของประชาชนมิให้เป็นอันตรายที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตนเอง ฉะนั้นในวงการตำรวจ แล้วจึงถือว่าหน้าที่ตำรวจตรวจตราท้องที่เป็นหน้าที่อันสำคัญที่สุดของตำรวจ หรือเป็นกระดูกสันหลัง ของงานตำรวจอย่างแท้จริง ทั้งนี้ เพราะหากมีการตรวจตราสอดส่องอยู่ตลอดเวลาแล้ว ผู้ที่กระทำผิดกฎหมายประทุษร้ายต่อทรัพย์สินอันเป็นสาธารณะสมบัติมิให้เป็นอันตรายด้วย

4. ตำรวจมีหน้าที่ในการสืบสวน ทั้งก่อนหน้าที่จะมีการกระทำผิดและภายหลังที่มีการกระทำผิดเกิดขึ้นแล้ว หน้าที่ในการสืบสวนก่อนที่จะมีการกระทำผิดเกิดขึ้นก็เป็นการป้องกันอาชญากรรมอย่างหนึ่ง กล่าวคือ โดยปกติทั่ว ๆ ไปตำรวจจะต้องศึกษา สังเกต พิจารณาลู่ทางและช่องโอกาสต่าง ๆ ที่คนร้ายจะกระทำความผิดและหาทางป้องกันมิให้คนร้ายกระทำผิดขึ้นได้ ส่วนการสืบสวนภายหลังที่มีการประกอบอาชญากรรมเกิดขึ้นแล้ว มีความมุ่งหมายที่สำคัญอยู่ 2 ประการคือ

ประการที่ 1 บรรเทาความเสียหาย เช่น ในอาชญากรรมประเภทประทุษร้ายต่อทรัพย์สิน เป็นต้นว่า ลักทรัพย์ ชิงทรัพย์ ปล้นทรัพย์ ยักยอก จี้ชิง ฯลฯ การบรรเทาความเสียหาย ได้แก่ การที่ตำรวจสืบสวนติดตามเอาทรัพย์สินที่ถูกประทุษร้ายไปนั้นกลับคืนมาให้แก่เจ้าทรัพย์

ประการที่ 2 ของการสืบสวนหลังเกิดเหตุ คือ เพื่อให้รู้ว่าใครเป็นผู้กระทำผิด กระทำผิดอย่างไร มีพยานหลักฐานแน่ชัดเพียงไร เมื่อได้พยานหลักฐานยืนยันเป็นที่แน่ชัดแล้ว จึงทำการจับกุมผู้กระทำผิดมาดำเนินคดีต่อไป ฉะนั้นการสืบสวนของตำรวจจึงเป็นการรักษาความยุติธรรม คัดเลือกผู้บริสุทธิ์ออกจากข่ายสงสัย และไม่ทำการจับกุมผู้ที่ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดก่อนที่จะมีหลักฐานแสดงให้เห็นเป็นที่น่าเชื่อถือเพียงพอว่าผู้นั้นน่าจะได้กระทำความผิดจริง

5. ตำรวจมีหน้าที่ให้บริการแก่ประชาชน หน้าที่ในการให้บริการแก่ประชาชนนี้เป็นเรื่องที่ตำรวจช่วยเหลือและให้ความสะดวกแก่ประชาชนด้วยประการต่าง ๆ เป็นต้นว่าในการบอกถนนหนทางหรือที่ตั้งของสถานที่ต่าง ๆ รับฝากดูแลรถหรือสิ่งของของประชาชนให้ปลอดภัย นำคนเจ็บป่วยปัจจุบันไปส่งโรงพยาบาล ให้ความเห็นในคดีแพ่ง ไกล่เกลี่ยเรื่องส่วนตัว ช่วยงูเด็กหรือคนชราข้ามถนน ช่วยเงินรถหรือสิ่งอื่นที่กีดขวางทางจราจรให้พ้นทางไม่เกะกะ ช่วยยกสิ่งของขึ้นบนยานพาหนะ ช่วยปฐมพยาบาลแก่ผู้บาดเจ็บ นำคนหรือเด็กหลงทางไปส่งบ้าน เก็บของตกได้คืน

ให้เจ้าของ ฯลฯ เหล่านี้ ตำรวจมีหน้าที่จะต้องช่วยให้บริการแก่ประชาชนเหมือนหนึ่งเป็นพี่เลี้ยง หรือผู้คอยช่วยเหลือประชาชนอยู่ตลอดเวลา

6. ตำรวจมีหน้าที่พิเศษที่ได้รับมอบหมาย เช่น ในยามสงครามตำรวจต้องมีหน้าที่เป็น ตำรวจสนาม ทำการรบและป้องกันต่อสู้ข้าศึกในเขตที่มีการรบ ตำรวจตะเวนชายแดนทำหน้าที่ ตรวจตราบริเวณชายแดนและเส้นเขตแดนของประเทศเพื่อป้องกันมิให้ราษฎรที่มีภูมิลำเนาอยู่ใกล้ เขตแดนได้รับความเดือดร้อนรำคาญจากคนร้ายที่ถือโอกาสกระทำผิดแล้วใช้เขตแดนประเทศไทยเป็น เครื่องคุ้มครองมิให้ถูกจับกุม หน้าที่ในการให้ความอารักขาแก่บุคคลสำคัญ ๆ ตลอดจนหน้าที่ในทาง ธุรการ และหน้าที่พิเศษอื่น ๆ แล้วแต่โอกาสและความจำเป็นที่จะเรียกร้องให้ตำรวจทำหน้าที่พิเศษ นอกเหนือไปจากหน้าที่ตามปกติคงได้กล่าวแล้ว

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ของตำรวจ

ตำรวจเป็นอาชีพที่ต้องรับภาระหน้าที่ต่าง ๆ มากมายซึ่งได้ระบุไว้ในกฎหมายเพื่อให้ เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และตรงตามความมุ่งหมายที่ได้วางไว้ ดังนี้

1. ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา

มาตรา 2 พนักงานฝ่ายปกครองหรือตำรวจ หมายความว่า เจ้าพนักงานซึ่งกฎหมาย ให้มีอำนาจและหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน ทำการอันเกี่ยวกับการจับกุมปราบปราม ผู้กระทำความผิดกฎหมาย ซึ่งตนมีหน้าที่ต้องจับกุมหรือปราบปราม

มาตรา 17 พนักงานฝ่ายปกครองหรือตำรวจมีอำนาจทำการสืบสวนคดีอาญาได้

มาตรา 78 พนักงานฝ่ายปกครองหรือตำรวจจะจับผู้ใดโดยไม่มีหมายจับหรือคำสั่งของ ศาลนั้นมิได้เว้นแต่บุคคลนั้นได้กระทำความผิดซึ่งหน้า หรือมีพฤติกรรมอันสงสัยว่าจะก่อเหตุร้ายแก่ผู้อื่น โดยมีเครื่องมือ อาวุธหรือวัตถุอย่างอื่นอันสามารถใช้ในการกระทำความผิด และเป็นการจับผู้ต้องหาหรือ จำเลยที่หนีหรือจะหลบหนีในระหว่างถูกปล่อยชั่วคราว

มาตรา 92 พนักงานฝ่ายปกครองหรือตำรวจมีหน้าที่ตรวจค้นได้ในกรณี เมื่อมีเสียง ร้องให้ช่วยมาจากข้างในที่รโหฐานหรือมีเสียงหรือพฤติกรรมอื่นใดอันแสดงว่ามีเหตุร้ายเกิดขึ้นในที่ รโหฐานนั้น หรือเมื่อปรากฏความผิดซึ่งหน้า หรือมีพยานหลักฐานตามสมควรว่าสิ่งของที่มิไว้เป็น ความผิดหรือได้มาโดยกระทำความผิดหรือใช้เพื่อกระทำความผิด

2. พระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2547

ลักษณะ 1 บททั่วไป มาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2547 กำหนด ไว้ว่า สำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นส่วนราชการมีฐานะเป็นนิติบุคคลอยู่ในบังคับบัญชาของ นายกรัฐมนตรี โดยไม่อยู่ในสังกัดกระทรวงใด ๆ หรือสำนักงานนายกรัฐมนตรี มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

2.1 รักษาความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ และพระราชอาคันตุกะ

2.2 ดูแลควบคุมและกำกับการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจซึ่งปฏิบัติการตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา

2.3 ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางอาญา

2.4 รักษาความสงบเรียบร้อยความปลอดภัยของประชาชนและความมั่นคงของราชอาณาจักร

2.5 ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของข้าราชการตำรวจหรือสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

2.6 ช่วยเหลือการพัฒนาศักยภาพประเทศตามที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย

2.7 ปฏิบัติการอื่นใดเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้การปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ตามข้อ1ข้อ2 ข้อ3 ข้อ4 หรือ ข้อ5 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานตำรวจ

พงศ์พันธ์ ฉายาพันธ์ (2542) กล่าวว่า การบริหารงานตำรวจ หมายถึง ความร่วมมือร่วมใจในการนำกระบวนการทางการบริหาร (Administrative Functions) มาช่วยดำเนินการให้ปฏิบัติงานของตำรวจเป็นไปอย่างราบรื่นและดีที่สุด ทั้งสายการปฏิบัติงานหลัก และงานสนับสนุน หรือฝ่ายช่วยเหลือในด้านรักษาความสงบเรียบร้อยและการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการบริหารงานของตำรวจ (Police Administration) ในปัจจุบันมีลักษณะวิชาการในลักษณะเฉพาะวิชาชีพ และมีการศึกษาต่อเนื่องจนถึงระดับปริญญาเอก โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกาเป็นลักษณะการนำเอาทฤษฎีการบริหารงานต่าง ๆ ทางรัฐศาสตร์มาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานของตำรวจ เช่น แนวความคิดของริชาร์ดที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือเรื่อง Municipal Police Administration ซึ่งเป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า POSTBECPIRD โดยย่อมาจากอักษรตัวแรกของคำต่าง ๆ ในรายละเอียดดังนี้

P คือ Planning ได้แก่ การวางแผน โดยนำองค์ความรู้ด้านการวางแผนมาปรับประยุกต์ใช้ในการทำงาน

O คือ Organization ได้แก่ องค์การและโครงสร้างตลอดจนการแบ่งส่วนของการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ

S คือ Staffing ได้แก่ การจัดหาหรือคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานหรือบริหารงานต่าง ๆ ในส่วนของงานสนับสนุนด้านข้อมูลต่าง ๆ

T คือ Training ได้แก่ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ

B คือ Budgeting ได้แก่ การงบประมาณต่าง ๆ ความรู้ เรื่องการจัดทำงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณสำหรับการบริหารงานด้านต่าง ๆ

E คือ Equipment ได้แก่ การจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ตลอดจนอุปกรณ์ที่สำคัญ ที่จำเป็นต่างๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติการกิจ เช่น ปืน รถยนต์ โล่ กระบอง เป็นต้น

C คือ Co-ordination ได้แก่ การประสานงานทั้งในหน่วยงานภายในสำนักงานตำรวจแห่งชาติด้วยกันเอง หรือประสานงานภายนอกกับหน่วยงานต่าง ๆ

P คือ Public Relation ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง เกิดความเข้าใจตรงกันเกิดภาพพจน์ที่ดีต่อประชาชน

I คือ Intelligence ได้แก่ การข่าวกรอง ซึ่งมีความจำเป็นมากโดยเฉพาะการใช้ประโยชน์จากระบบข่าวสารต่างๆ เพื่อการตัดสินใจในเชิงการบริหาร

R คือ Reporting Evaluation ได้แก่ การรายงานผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้การประเมินผล จะมีส่วนช่วยให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

D คือ Directing ได้แก่ การอำนวยการหรือการสั่งการซึ่งมีความจำเป็นมาก การมีความเข้าใจในเรื่องการตัดสินใจมีความสำคัญต่อการสั่งการมากโดยเฉพาะในลักษณะงานเฉพาะหน้าและเกี่ยวข้องกับสิทธิเสรีภาพของประชาชน

แนวความคิดด้านการบริหารงานตำรวจในปัจจุบัน

เมื่อพิจารณาจากนโยบายและหน้าที่ของตำรวจ ลักษณะความรับผิดชอบที่มีกว้างขวางมาก จนคล้ายจะเป็นองค์การแบบเอกประสงค์ และเมื่อสังคมเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในด้านต่าง ๆ ซึ่งทำให้นุเคราะห์จำนวนหนึ่งได้เข้าไปมีส่วนที่ก่อให้เกิดปัญหาการบริหารงานตำรวจ และสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานตำรวจ เพื่อให้มีที่ปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานตำรวจด้านต่าง ๆ โดยแบ่งเป็น 13 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านกำลังพล (2) ด้านการฝึกอบรม (3) ด้านการพัฒนาจิตใจและเสริมสร้างจริยธรรมตำรวจ (4) ด้านสวัสดิการ (5) ด้านคดีและวินัย (6) ด้านแผนงานโครงการและงบประมาณ (7) ด้านระเบียบการปฏิบัติงาน (8) การประเมินผลงาน และการจัดการในหน่วยงาน (9) ด้านพัสดุและพลาธิการ (10) ด้านอาวุธยุทโธปกรณ์ เครื่องมือสื่อสาร และยานพาหนะ (11) ด้านการเงิน ด้านบำเหน็จบำนาญ (12) ด้านการข่าวและสันติบาล และ (13) ด้านประชาสัมพันธ์และเสริมสร้างภาพพจน์ตำรวจ

การบริหารงานตำรวจกับการบริหารงานเชิงระบบ

การบริหารงานตำรวจจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรมทั้งระบบการพัฒนา
การบริหารงานตำรวจไม่สามารถกระทำโดดเดี่ยวได้ ต้องมีความสัมพันธ์กับกระบวนการยุติธรรม
ทุกส่วน ประกอบด้วย ตำรวจ อัยการ ศาล และราชทัณฑ์ ซึ่งมีหน้าที่ร่วมกันในการสร้างความสงบ
เรียบร้อยของสังคมและตำรวจเป็นหน่วยแรกในกระบวนการยุติธรรม ซึ่งกระบวนการยุติธรรมและ
การบริหารงานตำรวจในอนาคตจะมีลักษณะเปิด โดยมีการป้อนเข้าและย้อนกลับของข้อมูล ย่อมมี
บทบาทสำคัญในการนำเสนอข้อมูล และช่วยให้การบริหารงานมีเหตุมีผล ให้ความสำคัญต่อวิชาการ
และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ลักษณะการบริหารงานของระบบเปิด ประกอบด้วยส่วนสำคัญ ๆ ดังนี้

1. ข้อมูลป้อนเข้า (Input) ได้แก่ การป้อนทรัพยากรต่าง ๆ เข้าระบบทั้งบุคลากร วัสดุ
อุปกรณ์ต่างๆ
2. การดำเนินการตามขั้นตอน (Processing) ได้แก่ เป็นการนำวัตถุดิบและพลังงานต่าง ๆ
มาใช้ตามวัตถุประสงค์หลักและรองขององค์กร
3. ข้อมูลส่งออก (Output) เป็นการส่งผลงานหรือผลผลิตออกสู่สภาพแวดล้อม ผลงาน
จะเป็นไปในรูปใดย่อมขึ้นอยู่กับเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักสำคัญ
4. วัฏจักร (Cycle Character) เป็นไปในลักษณะหมุนเวียน โดยผลงานที่ส่งออกมา
มีความสำคัญต่อการประเมินผลแก้ไขในระบบทั้งทางตรงและทางอ้อม

นอกจากนี้การบริหารงานตำรวจยังจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่

1. การตรวจสอบความผิดพลาด การตรวจสอบหาข้อบกพร่อง หรือข้อผิดพลาด
ต้องกระทำโดยต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
2. ข้อมูล โดยต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจต่อข้อมูลทั้งระบบและใช้ประโยชน์จาก
ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
3. ความเชี่ยวชาญเฉพาะประเภท ในระบบเปิดความเชี่ยวชาญเฉพาะประเภท จะมี
ความสำคัญต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการบริหารและการปฏิบัติงานของตำรวจ
4. สภาพความสมดุล ในการบริหารแบบระบบเปิดต้องมีการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ
ที่ประหยัดกว่า และเหมาะสม แต่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้และเพื่อเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
อยู่เสมอ

องค์ประกอบของการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ จะแตกต่างในแง่ของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมที่แสดงออก แม้จะจัดให้ตำรวจปฏิบัติงานชนิดเดียวกันใช้วัสดุอุปกรณ์เหมือนกันมีหน้าที่เดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ คือ (Schermerhorn, Huntand & Osborn, 1988 อ้างถึงใน สุภาเพ็ญ ปาณะวัฒนพิสุทธิ์, 2539 : 24)

1. คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล (Individual Attributes) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลต้องเหมาะสมกับงานนั้น จึงส่งผลให้เกิดความสามารถในการ ปฏิบัติงาน ที่ดีได้

2. ความพยายามในการทำงานของบุคคล (Work Effort) หมายถึง ความตั้งใจ เต็มใจของ บุคคลต่องานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับความยินดีที่จะปฏิบัติงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ ในการทำงาน หากบุคคลมีแรงจูงใจก็พยายามทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง

3. การสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support) หมายถึงค่าตอบแทน วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งการช่วยเหลือซึ่งกันและกันสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะมี ความสัมพันธ์ กับโอกาสที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลด้วย จึงจะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้ดี

ออร์แกนและเบรแมนด์ (Organ & Batemane, 1986 อ้างถึงในสุภาเพ็ญ ปาณะวัฒนพิสุทธิ์, 2539 : 24-25) กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. งาน (Task) ประกอบด้วย วิธีการ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
2. แรงจูงใจ (Motivation) เปรียบเสมือนจุดยืนและความตั้งใจของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน ให้ได้คุณภาพในระดับหนึ่ง ตามลักษณะงานนั้น ๆ
3. ความพยายาม (Effort) เป็นผลของแรงจูงใจที่เกิดขึ้น เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ประสบ ผลสำเร็จ
4. ความสามารถ (Ability) เกิดขึ้นจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์จากการปฏิบัติร่วมกับ ความถนัดส่วนบุคคลที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานนั้น
5. สภาพแวดล้อม (Environment) เป็นลักษณะทางกายภาพในองค์กร ได้แก่ แสง เสียง ผู้ร่วมงาน ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงาน
6. การรับรู้ต่อบทบาท (Role Perception) เป็นความรู้สึกรับผิดชอบของบุคคลที่จะรับรู้ถึง หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองต่อการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่าการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ดำรงที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ส่วนหนึ่งมาจากปัจจัยส่วนบุคคล ความรู้ความสามารถ ความพยายามส่วนตัวและปัจจัยจากสภาพแวดล้อม เช่น การสนับสนุนจากหน่วยงานและผู้ร่วมงาน

ข้อมูลพื้นฐานของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน

ความเป็นมาของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน

สถานีตำรวจภูธรบางสะพานได้ตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2469 มีสถานที่ทำการตั้งอยู่เลขที่ 225 หมู่ที่ 1 ตำบลกำเนิดนพคุณ อำเภอบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เป็นอาคารเรือนไม้ ฝรั่งรูป ต่อมา ในปี พ.ศ. 2525 ได้ย้ายมาตั้งระหว่างกิโลเมตรที่ 396-397 ของถนนเพชรเกษม บ้านเกาะยายจิม ตั้งอยู่เลขที่ 194 หมู่ที่ 5 ตำบลร่อนทอง อำเภอบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยอยู่ห่างจากศาลากลาง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ระยะทางประมาณ 78 กิโลเมตร และห่างจากที่ว่าการอำเภอบางสะพาน ประมาณ 12 กิโลเมตร

สถานีตำรวจภูธรบางสะพาน มีกำลังพลตามอัตราอนุญาต 160 นาย บรรจุจริง 93 นาย โดยแบ่งเป็น ชั้นสัญญาบัตร 17 นาย และชั้นประทวน 76 นาย

วิสัยทัศน์

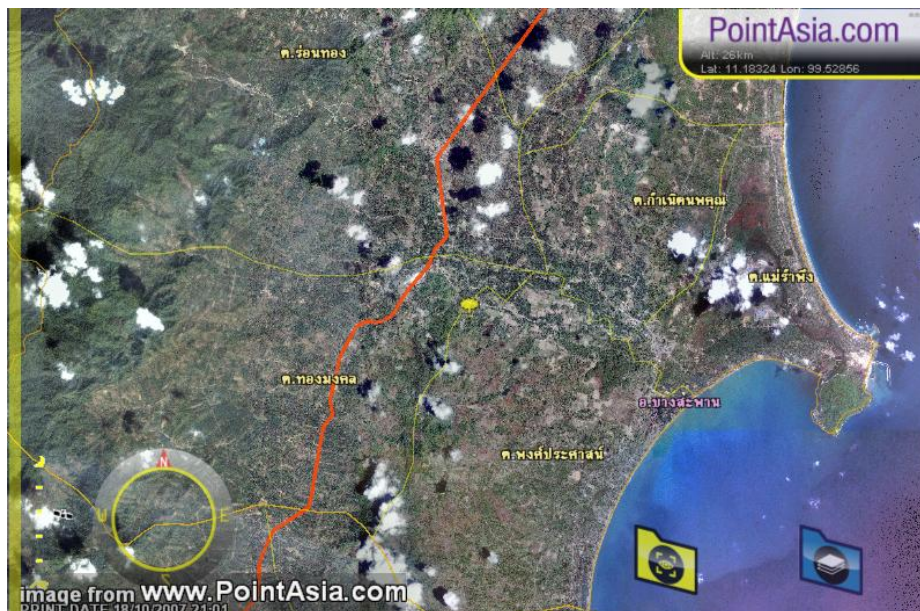
“อาชญากรรมต้องไม่เกิด สังคมต้องร่มเย็น”

พื้นที่และความรับผิดชอบ

1. พื้นที่รับผิดชอบ

ทิศเหนือ	จดเขตพื้นที่รับผิดชอบสถานีตำรวจภูธรธงชัย
ทิศใต้	จดเขตพื้นที่รับผิดชอบสถานีตำรวจภูธรบางสะพานน้อย
ทิศตะวันออก	จดทะเลอ่าวไทย
ทิศตะวันตก	จดประเทศพม่า

ภาพที่ 2.5 พื้นที่รับผิดชอบของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน

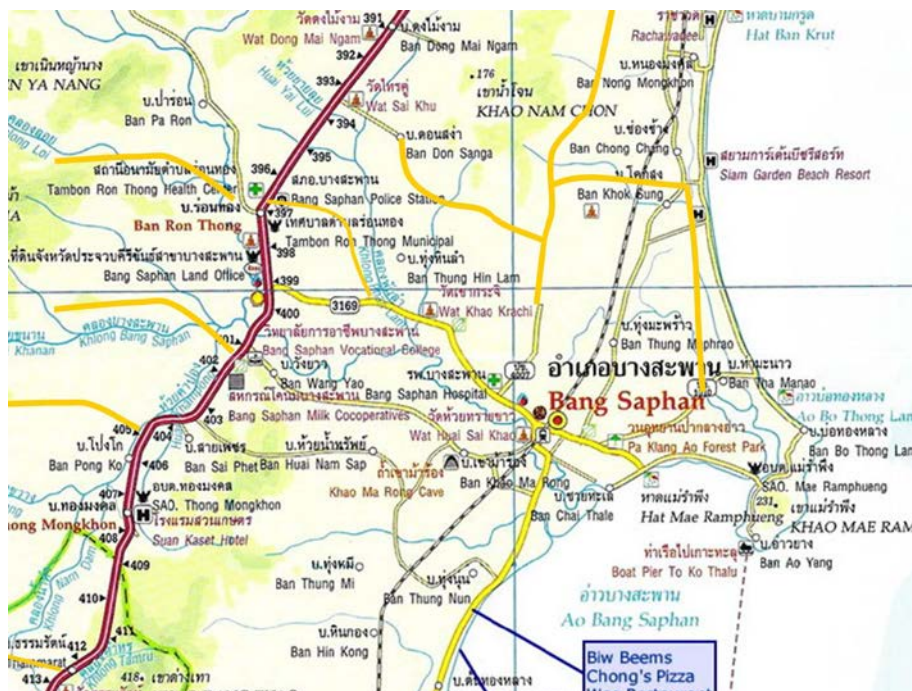


(สถานีตำรวจภูธรบางสะพาน, 2553)

พื้นที่รับผิดชอบและเขตรับผิดชอบการสอบสวน จำนวน 49 หมู่บ้าน 2 เขตเทศบาล ประมาณ 512 ตารางกิโลเมตร ระยะทางตามถนนเพชรเกษม 23 กิโลเมตร ตั้งแต่กิโลเมตรที่ 390-413 ดังนี้

- | | |
|---------------------|---|
| 1. ตำบลร่อนทอง | จำนวน 12 หมู่บ้าน |
| 2. ตำบลทองมั่งคด | จำนวน 10 หมู่บ้าน |
| 3. ตำบลพงศ์ประศาสน์ | จำนวน 10 หมู่บ้าน |
| 4. ตำบลกำเนิดคนพุด | จำนวน 8 หมู่บ้าน |
| 5. ตำบลแม่รำพึง | จำนวน 8 หมู่บ้าน |
| 6. ตำบลชัยเกษม | จำนวน 1 หมู่บ้าน (หมู่ที่ 3 บ้านดงไม้งาม) |

ภาพที่ 2.6 เส้นทางที่สำคัญในพื้นที่รับผิดชอบ



(สถานีตำรวจภูธรบางสะพาน, 2553)

2. การแบ่งเขตอำนาจการสอบสวน

สถานีตำรวจภูธรบางสะพาน รับผิดชอบ จำนวน 3 ตำบล โดยมีเขตชุมชนเทศบาล ตำบลร่อนทองเป็นเขตชุมชนหนาแน่น และรับผิดชอบพื้นที่ ตำบลร่อนทอง ตำบลทองมงคล และตำบลชัยเกษม

สถานีตำรวจภูธรบางสะพาน สาขากำเนินคนพคุณ ตั้งอยู่เลขที่ 225 หมู่ที่ 1 ตำบลกำเนินพคุณ โดยมีเขตชุมชนเทศบาลตำบลกำเนินพคุณ เป็นเขตชุมชนหนาแน่น และรับผิดชอบพื้นที่ตำบลกำเนินพคุณ ตำบลพงศ์ประศาสน์ และตำบลแม่รำพึง

3. ประชากรในพื้นที่รับผิดชอบ

ประชากรตามทะเบียนราษฎร์ 51,179 คน

ประชาแฝง ประมาณ 10,000 คน ส่วนใหญ่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม และประมง โดยเฉลี่ยเจ้าหน้าที่ตำรวจ 1 คน ต้องมีความรับผิดชอบต่อประชากร 665 คน และพื้นที่

5.17 ตารางกิโลเมตร

การบริหารงานสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน

1. ด้านการบริหารและการบริการทั่วไปแก่เจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัด ได้ดำเนินการในกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่

1.1 การดูแลทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชาและครอบครัวอย่างใกล้ชิด
1.2 การจัดแบ่งกลุ่มการปกครองบังคับบัญชาตามคำสั่ง 1212/2537 ไว้เป็นปัจจุบัน
คือ คำสั่ง สถานีตำรวจภูธรบางสะพานที่ 6/2552 ลง 1 มกราคม 2551

1.3 การดูแลเอาใจใส่เรื่องค่าตอบแทนสิทธิประโยชน์และจัดสวัสดิการในทุกรูปแบบการจัดสวัสดิการอื่นๆ

1.4 กองทุนสวัสดิการข้าราชการตำรวจ สำหรับให้เจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำ

1.5 โครงการช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดและครอบครัวที่เสียชีวิต

1.6 โครงการสวัสดิการอาหารกลางวัน

1.7 ฝึกอบรมอุดมคติและวินัยตำรวจหลังเคารพธงชาติทุกวัน และการฝึกทุกวันศุกร์ของสัปดาห์

1.8 ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการกิจและการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของสถานีตำรวจ เช่น การเผยแพร่ข่าวสารให้ประชาชนรับทราบผลการปฏิบัติของสถานีตำรวจ และจัดทำจุดบริการประชาชนไว้ ณ จุดเดียว

1.9 จัดหน่วยบริการประชาชนนอกสถานีตำรวจ ได้แก่

1.9.1 จัดตั้ง สภ.สาขากำเนิคนพคุณ ตั้งอยู่ที่ ม. 1 ต.กำเนิคนพคุณ จัดพนักงานสอบสวนรับแจ้งความร้องทุกข์ตลอด 24 ชั่วโมง

1.9.2 สถานที่จุดบริการประชาชน ในการบริการนอกสถานีตำรวจ เช่น รับแจ้งเหตุเบื้องต้น การระงับเหตุด่วนเหตุร้าย มีที่พักระบายตรวจมีเจ้าหน้าที่ตำรวจอยู่ปฏิบัติหน้าที่ประจำจำนวน 4 แห่ง

1.9.3 ที่พักระบายตรวจตำบลร่อนทอง ตำบลทองมงคล ตำบลพงศ์ประศาสน์ และตำบลแม่รำพึง

2. ด้านการอำนวยความสะดวกทางอาญา โดยจัดพนักงานสอบสวนเข้าเวรสอบสวนรับแจ้งความร้องทุกข์ ตลอด 24 ชั่วโมง

3. การรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ได้ดำเนินการ ดังนี้

3.1 ปรับปรุงพัฒนาระบบสายตรวจให้เหมาะสมกับสถานภาพอาชญากรรมและสถานการณ์ในพื้นที่ โดยมีการอบรมชี้แจงเสริมสร้างทักษะของเจ้าหน้าที่สายตรวจ รวมถึงมีการอบรม

และฝึกยุทธวิธีทดสอบความพร้อมก่อนปล่อยแถวออกตรวจทุกผลัด และมีสมุดควบคุมบันทึกการปล่อยแถวทุกครั้ง

3.2 ระดมกวาดล้างป้องกันปราบปรามอาชญากรรมทุกเดือนอย่างต่อเนื่อง

3.3 จัดทำโครงการ ครู D.A.R.E. สอนนักเรียนในโรงเรียนต่าง ๆ ในพื้นที่รับผิดชอบ

3.4 ปรับปรุงระบบการจัดทำและเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของสถานีตำรวจให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน

3.5 จัดทำแผนที่เขตรับผิดชอบ นาฬิกาอาชญากรรม ข้อมูลสถานภาพอาชญากรรมโดยจัดไว้ที่ห้องศูนย์ปฏิบัติการสายตรวจงานห้องกันปราบปราม

3.6 จัดทำและซักซ้อมแผนเผชิญเหตุอยู่เสมอ เช่น แผนเผชิญเหตุปล้นธนาคาร/ร้านทอง แผนจับตัวประกันและป้องกันอุทกภัย

4. ด้านการควบคุมและจัดการจราจร

5. ด้านการพัฒนาตำรวจและครอบครัว ตามแผนพัฒนางานจราจรแห่งชาติ ได้แก่

5.1 การพัฒนาสุขภาพและร่างกายข้าราชการตำรวจ

5.2 การพัฒนาแนวคิด โดยส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจมีโอกาสศึกษาต่อ

5.3 การพัฒนาด้านจิตใจ

การบริหารพัฒนาตามโครงการพัฒนาสถานีตำรวจเพื่อประชาชน

โครงการพัฒนาสถานีตำรวจเพื่อประชาชน ระยะที่ 2 (พ.ศ.2545-2549) เป็นโครงการที่อัญเชิญแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาและบริหารหน่วยงานโดยยึดหลักทางสายกลาง เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงในการนำไปสู่การพัฒนาที่สมดุล มีคุณภาพและยั่งยืน ภายใต้โลกกระแสโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้น โดยในปีงบประมาณ 2552 สถานีตำรวจภูธรบางสะพาน ผ่านเกณฑ์ประเมินผลด้วยคะแนนร้อยละ 84.95

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บินโด กาญจนสุวรรณ (2550) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องวัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ : กรณีศึกษาสถานีตำรวจนครบาลมักกะสัน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบ Athena เป็นแนวคิดที่เจ้าหน้าที่ตำรวจเห็นว่าเหมาะสมมากที่สุดในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การแบบ Apollo และวัฒนธรรมองค์การแบบ Zeus โดยมีวัฒนธรรมองค์การแบบ Dionysus เป็นแนวคิดที่เจ้าหน้าที่ตำรวจเห็นว่าเหมาะสมน้อยที่สุดในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องมาจาก

ลักษณะงานของสถานีตำรวจนครบาลมักกะสัน จำเป็นที่เจ้าหน้าที่ตำรวจจะต้องใช้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานในระดับสูง ทำให้วัฒนธรรมองค์การแบบ Athena เหมาะสมมากที่สุดในการปฏิบัติงานซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการเลือกสร้างวัฒนธรรมองค์การแต่ละแบบให้เหมาะสมกับลักษณะของการทำงานของแต่ละองค์การ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพเกิดขึ้นมากที่สุดในการทำงาน

พรรณทิภา นิลโสภณ (2551) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องวัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่กำหนด : ศึกษากรณีหน่วยงานภาครัฐ ผลการวิจัยพบว่า (1) วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานราชการที่นำมาศึกษานี้ มีวัฒนธรรมหลักเป็นวัฒนธรรมแบบ Apollo และวัฒนธรรมแบบ Zeus โดยมีวัฒนธรรมย่อยเป็นวัฒนธรรมแบบ Dionysus (2) ปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ คือ ปัจจัยด้านความเป็นส่วนราชการ ปัจจัยจากวัฒนธรรมของสังคมระดับชาติ และปัจจัยด้านผู้มีอำนาจในองค์การ (3) ผู้นำแบบบิดาปกครองบุตร (Paternalism) ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์การแบบ Zeus ส่วนผู้นำแบบเน้นคนมากกว่างาน (Country club) ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์การแบบ Dionysus (4) ทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของ Handy สามารถอธิบายปรากฏการณ์และพฤติกรรมของคนในองค์การในประเทศไทยได้โดยภาพรวมเท่านั้น ข้อเสนอแนะจากการวิจัย คือ ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเลือกสรรปัจเจกบุคคลให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ และต้องเปิดใจให้กว้างที่จะยอมรับความแตกต่างของวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล โดยผู้บริหารสามารถใช้ปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ได้ ส่วนทางวิชาการควรมีการศึกษาแบบเดียวกันนี้ในองค์การที่มีผู้บริหารระดับสูงมาจากสายวิชาชีพอื่น เพื่อตรวจสอบความสามารถในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีนี้ในองค์การประเภทอื่นต่อไป

ราชันย์ คิดติ (2553) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน : ศึกษากรณีงานสายตรวจของสถานีตำรวจในอำเภอเมืองนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีวัฒนธรรมองค์การแบบ Zeus มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และวัฒนธรรมองค์การแบบ Dionysus มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สำหรับระดับประสิทธิภาพในการทำงาน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีเรื่องตำรวจสายตรวจสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และเรื่องตำรวจสายตรวจใช้ทรัพยากรน้อยลงในการทำงานเรื่องเดิม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ลักขณา เปล่งจำ (2550) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นประทวนในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า (1) เจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นประทวนในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร มีความภาคภูมิใจในตนเอง ความพึงพอใจในการทำงาน

อยู่ในระดับมาก การปฏิบัติงานด้านป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม การกล้าเสี่ยงอันตรายและการได้รับการสนับสนุนทางสังคม อยู่ในระดับปานกลาง (2) การปฏิบัติงานด้านป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นประทวน จำแนกตามอายุ รายได้ ระยะเวลาในการรับราชการ และสถานภาพสมรส ไม่แตกต่างกัน และ (3) การได้รับการสนับสนุนทางสังคม ความภาคภูมิใจในตนเอง และการกล้าเสี่ยงอันตราย สามารถร่วมกันทำนายการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นประทวน ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร ได้ร้อยละ 35.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร และแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสรุปวิเคราะห์ประมวลผล สำหรับพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดที่เหมาะสมกับการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ตัวแปรต้นและตัวแปรตามที่น่าสนใจในการวิจัยดังนี้

ตัวแปรต้น

ตัวแปรต้นนำมาจากแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของแฮนดี้ (Handy, 1979) ที่ได้นำเสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์การโดยนำรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารในการบริหารองค์การมาจำแนกวัฒนธรรมองค์การ แล้วจึงนำชื่อเทพเจ้าของกรีกทั้ง 4 องค์ มาเป็นตัวแปรในการศึกษาซึ่งประกอบด้วย

1. Zeus (วัฒนธรรมแบบหัวหน้าเผ่า)

เป็นการที่สถานีดำรวจภูธรบางสะพานมีรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารในการบริหารงานที่เน้นการใช้ความรวดเร็วในการตัดสินใจ โดยไม่สนใจกฎ ระเบียบเล็ก ๆ น้อย ๆ ซึ่งผู้บริหารจะมีการมอบหมายภารกิจหน้าที่ในการทำงานตามความสามารถของสมาชิก และมักใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในการจูงใจสมาชิกให้ทำงานมากกว่าการใช้อำนาจตามบทบาท

2. Apollo (วัฒนธรรมแบบระบบราชการ)

เป็นการที่สถานีดำรวจภูธรบางสะพานมีรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารในการบริหารงานที่เน้นการยึดถืออำนาจหน้าที่ตามกฎ ระเบียบขององค์การเป็นหลักในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะใช้หลักการทำงานที่เป็นระบบ เพื่อสามารถคาดการณ์ผลสำเร็จได้ โดยเชื่อว่าการใช้เหตุผลในการทำงานจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ

3. Athena (วัฒนธรรมแบบทีมงาน)

เป็นการที่สถานีดำรวจภูธรบางสะพานมีรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารในการบริหารงานที่เน้นการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยการมีส่วนร่วมและความร่วมมือจากสมาชิกขององค์การเป็นหลักในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะใช้การระดมคนเก่งมาทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดมุมมอง

ที่หลากหลายในการทำงาน โดยเชื่อว่า การมีส่วนร่วมจะช่วยให้สมาชิกทุกคนในทีมงานรู้สึกเป็นเจ้าของ และเกิดความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อช่วยให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพ

4. Dionysus (วัฒนธรรมแบบผ่อนคลาย กฎ ระเบียบ)

เป็นการที่สถานีดำรงจรรยาบรรณบางสะพานมีรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารในการบริหารงานที่เน้นการผ่อนคลายกฎระเบียบในการทำงาน เพื่อให้ความเป็นอิสระในการทำงาน และช่วยให้สมาชิกสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพในระดับสูง ซึ่งผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับสมาชิกในฐานะทุนมนุษย์ขององค์กร ดังนั้น จึงเน้นให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกให้เป็นมืออาชีพ โดยเชื่อว่าสมาชิกทุกคนมุ่งมั่นทำงานเพื่อที่จะแสดงศักยภาพของตนอย่างเต็มที่

ตัวแปรตาม

ตัวแปรตามนำมาจากการประมวลแนวคิดเรื่องการจัดการภาครัฐแนวใหม่ และการพัฒนาระบบราชการของสถานีดำรงจรรยาบรรณบางสะพานตามแผนพัฒนาระบบราชการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551 : 26-27) ทำให้ได้ตัวแปรในการศึกษาประกอบด้วย

1. ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เป็นการยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่หลากหลาย และมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นกว่าเดิม โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และตอบสนองต่อความต้องการ รวมถึงมีค่าใช้จ่ายที่ถูกลง และหากองค์กรสามารถดำเนินการได้ตามประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าวก็จะส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จของงานตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ด้วยเช่นกัน

2. ปรับรูปแบบการทำงาน เป็นการปรับปรุงรูปแบบการทำงานของสถานีดำรงจรรยาบรรณบางสะพาน โดยการอาศัยความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน และประชาชนผู้เกี่ยวข้องกับการจัดบริการโดยใช้การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งช่วยให้เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างภาคีเครือข่าย อันนำมาสู่การบรรลุผลสำเร็จทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว

3. มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง เป็นการมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ดำรงและสถานีดำรงจรรยาบรรณบางสะพานให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้นจากเดิม ดังเห็นจากการที่เจ้าหน้าที่ดำรงมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ การคิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถผลิตและให้บริการที่มีคุณภาพสู่ประชาชน

4. สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เป็นการมุ่งมั่นในการพัฒนาระบบตรวจสอบภายในเพื่อกำกับและดูแลตนเองที่ดี อันทำให้เกิดความมั่นใจ ความโปร่งใสในการทำงาน และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะส่งผลให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทำงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเองต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม ซึ่งจะส่งผลทำให้สถานีตำรวจภูธรบางสะพาน สามารถผลิตและให้บริการที่มีคุณภาพสู่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ