

การบริหารจัดการสถานีตำรวจ เพื่อรองรับ
การเปิดประชาคมอาเซียน

โดย

พลตำรวจตรี อภิชัย ศรีโสภิต
ผู้บังคับการกองสวัสดิการ
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 57
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2557 - 2558

บทคัดย่อ

เรื่อง การบริหารจัดการสถานีตำรวจเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน
ลักษณะวิชา การเมือง
ผู้วิจัย พล.ต.ต.อภิชัย ศรีโสภิต หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 57

การวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการสถานีตำรวจเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน” จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อหารูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาการบริหารงานตำรวจในระดับสถานีภายใต้ความจำกัดของทรัพยากรการบริหาร และพัฒนาบทบาทตำรวจไทยให้มีความพร้อมไปสู่การรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน และนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อให้การให้บริการประชาชนชาวไทยและชาติอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเพื่อศึกษาถึงความเหมาะสมในการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสถานีตำรวจ

ในการศึกษานี้ผู้ศึกษาใช้รูปแบบการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เกี่ยวข้องในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ รวม 15 ท่าน กับผู้แทนกระทรวงการต่างประเทศอีก 2 ท่าน รวมทั้งการรวบรวมข้อมูลเอกสารเชิงทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งผลการศึกษาพบว่า การนำรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถานีตำรวจจะส่งผลดีในการบริหารงานที่สร้างความมั่นใจให้ประชาชนทุกสัญชาติที่มาติดต่อราชการที่จะได้รับการอำนวยความสะดวกอย่างมีประสิทธิภาพและเท่าเทียมกัน เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและเป็นมาตรฐานการบริการที่ยอมรับได้ ในส่วนปัจจัยด้านอื่นที่สำคัญอันมีผลต่อการบริหารสถานีคือการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีที่เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในการบริหาร จัดการคน ทรัพยากร การปฏิบัติงาน และเทคโนโลยีต่างๆ และการแสวงหาความร่วมมือกับประชาชนในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของตำรวจ การบริหารงานตามทฤษฎี ERIC-SAP และทฤษฎีตำรวจผู้รับใช้ประชาชนจะทำให้การบริหารสถานีตำรวจประสบผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับจากประชาชนและทุกภาคส่วนในพื้นที่

ผลการวิจัยทำให้เกิดมุมมองใหม่และทำให้รู้ถึงปัจจัยหลักสำคัญในการบริหารงานสถานีตำรวจให้มีประสิทธิภาพและสามารถแก้ไขปัญหาได้ถูกจุดภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ข้อเสนอแนะต่างๆ จะนำเสนอสำนักงานตำรวจแห่งชาติเพื่อกระตุ้นให้เกิดมุมมองใหม่เพื่อการวางแผนพัฒนาและสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

คำนำ

เอกสารวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการสถานีดำรงเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน” เป็นเรื่องที่คุณวิจัยมีความสนใจในการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เพราะเล็งเห็นว่า เมื่อมีการเปิดประชาคมอาเซียนแล้ว การเคลื่อนย้ายถิ่นฐานของประชาชนในกลุ่มอาเซียนจะมีความสะดวกมากขึ้น ปัญหาอาชญากรรมอาจเกิดขึ้นได้มากขึ้นเป็นเงาตามตัว สำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักที่มีบทบาทที่สำคัญในการรับผิดชอบโดยตรงในการแก้ไขปัญหาของอาชญากรรม โดยเฉพาะโรงพักหรือสถานีดำรงในพื้นที่ต่างๆ ถือเป็นจุดแตกหักในการจัดการปัญหาอาชญากรรมในพื้นที่

จากผลการวิจัยนี้พบว่า ภายใต้อำนาจของทรัพยากรด้านต่างๆ ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ การบริหารสถานีดำรงโดยใช้หลักการสร้างธรรมาภิบาล การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีดำรง และการแสวงหาการมีส่วนร่วมของประชาชน จะเป็นแนวทางที่สามารถบริหารจัดการสถานีดำรงเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน และแก้ไขปัญหาอาชญากรรมได้ในระดับหนึ่ง คุณวิจัยจึงหวังว่าผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ที่จะเสนอแนะแนวความคิดแก่สำนักงานตำรวจแห่งชาติและผู้เกี่ยวข้องไม่มากนักน้อย และประโยชน์ที่เกิดขึ้นนี้คุณวิจัยขอให้เป็นความสำเร็จของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันันทรบกึ่งเกียรติที่เป็นสถาบันที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาประเทศสถาบันหนึ่ง

พล.ต.ต.

(อภิชัย ศรีโสภิต)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 57

ผู้วิจัย

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ พลตำรวจเอก อุดลย์ แสงสิงแก้ว รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ อดีตผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ที่ได้ให้โอกาสที่ยิ่งใหญ่ให้ผู้วิจัยได้เข้าอบรมในหลักสูตรที่ทรงเกียรตินี้ และยังเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ในการศึกษาวิจัย โดยได้เสนอข้อคิดอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งของการศึกษาวิจัย ขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ พลตำรวจเอก เฉลิมเกียรติ ศรีวรขาน พลตำรวจโท กำรบ ปัญญาแก้ว พลตำรวจตรี ศานิตย์ มหฬาวร พลตำรวจตรี วิสูตร ฉัตรชัยเดช และน้องๆ ผู้กำกับหลายท่านที่ไม่สามารถเอ่ยนามได้ รวมทั้งคุณบุษฎี สันติพิทักษ์ และคุณศศิรินทร์ ต้นสกุลรัตน์ จากกระทรวงการต่างประเทศ ที่ได้นำเสนอมุมมองและข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน

ขอขอบพระคุณ พลโท ธิชา เพ็ญเขตกรณ์ และ น.อ.สิทธิพิชัย บุญนาค อาจารย์ประจำกลุ่มได้กรุณาให้คำปรึกษาและแนะนำในการทำงาน ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารและเจ้าหน้าที่วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรทุกท่านที่ให้การดูแลและอำนวยความสะดวกในการศึกษาอบรมทำให้ผู้ศึกษามีความประทับใจและภาคภูมิใจที่ได้มีโอกาสเข้าศึกษาในหลักสูตรนี้ และสัญญาว่าจะนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติหน้าที่อย่างสุดความสามารถ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติและประชาชนต่อไป

พล.ต.ต.

(อภิชัย ศรีโสภิต)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 57

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญแผนภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	4
วิธีดำเนินการวิจัย	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	4
คำจำกัดความ	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
คำแถลงนโยบายของรัฐบาล	7
ยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2555 – 2564	8
ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ	13
การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล	18
ทฤษฎีการเป็นผู้นำที่ดี	21
ทฤษฎีการมีส่วนร่วมของประชาชน	28
ทฤษฎีการบริหารงาน ERIC-SAP	33
ทฤษฎีตำรวจผู้รับใช้ชุมชน (Community Policing Theory)	35
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	39
สรุป	43
บทที่ 3 การวิเคราะห์ประเด็นการศึกษาวิจัย	45
สภาพของปัญหาที่ผ่านมา	45
โครงสร้างการบริหารงานในสถานีตำรวจ	45
บทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจ	47

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
สภาพปัญหาการบริหารงานสถานีตำรวจ	49
ผลการวิจัย	50
บทที่ 4 สรุปแนวทางการบริหารจัดการสถานีตำรวจ	
เพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน	64
ผลการวิจัย	64
ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา/แก้ปัญหา	66
กรอบการกำหนดข้อเสนอในการบริหารจัดการสถานีตำรวจ	
เพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน	72
สรุป	74
บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ	76
สรุป	76
ข้อเสนอแนะ	77
บรรณานุกรม	79
ภาคผนวก	
แบบสอบถาม	83
ประวัติย่อผู้วิจัย	85

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
2-1 หลักการพื้นฐานของการสร้างธรรมาภิบาล	19

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ.2559 เป็นต้นไป สมาชิก 10 ประเทศในภูมิภาคอาเซียน อันได้แก่ ไทย อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ บรูไน เวียดนาม พม่า ลาว และกัมพูชา จะมีผลประโยชน์ระหว่างประเทศร่วมกัน ประชาชนในภูมิภาคสามารถเดินทางไปมาหาสู่กันได้อย่างสะดวก ไร้พรมแดน รวมถึงแรงงานที่สามารถโยกย้ายไปประเทศต่างๆ อย่างอิสระ ทั้งนี้ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ภูมิภาคอาเซียนได้สร้างเครือข่ายความร่วมมือตลอดจนมีการวางกรอบความร่วมมือร่วมกันเพื่อสร้างความเข้มแข็งและความมั่นคงของประเทศสมาชิกทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและด้านวัฒนธรรม โดยได้วางแนวทางเพื่อที่จะก้าวไปสู่ประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์แบบภายใต้วิสัยทัศน์ที่ว่า “หนึ่งวิสัยทัศน์ หนึ่งเอกลักษณ์ หนึ่งประชาคม (One Vision, One Identity, One Community)” โดยมุ่งเน้นไปที่ 3 ประชาคม คือ ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน โดยเมื่อวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2552 ผู้นำอาเซียนได้ลงนามรับรองปฏิญญาชะอำ หัวหิน ว่าด้วยแผนงานจัดตั้งประชาคมอาเซียน ค.ศ. 2009-2015 และได้จัดตั้งประชาคมอาเซียนภายในปี พ.ศ.2558 ทั้งนี้ 3 ประชาคมดังกล่าวมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political Security Community - APSC) มุ่งเน้นให้ประเทศในภูมิภาคอยู่ร่วมกันอย่างมีสันติสุข จัดการกับความขัดแย้งระหว่างกันได้ด้วยดี มีเสถียรภาพอย่างรอบด้าน มีกรอบความร่วมมือเพื่อรับมือกับภัยคุกคามความมั่นคงทั้งรูปแบบเดิมและรูปแบบใหม่ๆ เพื่อให้ประชาชนมีความปลอดภัยและมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน

2. ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community - AEC) มุ่งเน้นให้เกิดการรวมตัวกันทางเศรษฐกิจ และการอำนวยความสะดวกในการติดต่อค้าขายระหว่างกัน อันจะทำให้ภูมิภาคมีความเจริญมั่งคั่ง และสามารถแข่งขันกับภูมิภาคอื่นๆ ได้เพื่อความอยู่ดีกินดีของประชาชนในประเทศอาเซียน

3. ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community – ASCC) มุ่งเน้นให้ประชาชนแต่ละประเทศในภูมิภาคอาเซียนอยู่ร่วมกันภายใต้แนวคิดสังคมที่เอื้ออาทร มีสวัสดิการทางสังคมที่ดีและมีความมั่นคงทางสังคม

ประเทศไทยในฐานะสมาชิกอาเซียนได้ร่วมลงนามในข้อตกลงกฎบัตรสมาคมแห่งประชาชาติ อันเป็นกรอบการดำเนินงานที่รัฐสมาชิกของสมาคมตกลงใจจัดทำขึ้น โดยมีเป้าหมายที่จะรวมตัวกันเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) เพื่อส่งเสริมอัตลักษณ์ร่วมกันของตนและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในประชาชนของตน โดยประเทศไทยได้กำหนดทำที่เชิงบวกที่จะสนับสนุนการรวมตัวดังกล่าว ดังจะเห็นได้จากคำแถลงนโยบายต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 12 กันยายน 2557 ในข้อที่ 7 การส่งเสริมบทบาทและการใช้โอกาสในประชาคมอาเซียนว่า “การรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” ซึ่งจะมีผลใช้บังคับอย่างเต็มที่ ณ สิ้นปี 2558 จะเกิดประโยชน์แก่ประเทศไทยเป็นอย่างมาก หากประเทศไทยเตรียมการเรื่องต่างๆ ให้พร้อม การเร่งดำเนินการเตรียมความพร้อมทั้งในเรื่องความเชื่อมโยงด้านระบบการขนส่งและโลจิสติกส์ ด้านกฎระเบียบ การอำนวยความสะดวกทางการค้า การพัฒนาด้านชายแดนและการเตรียมการด้านทรัพยากรมนุษย์ จะส่งเสริมบทบาทและการใช้โอกาสของประเทศไทยในประชาคมอาเซียนให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชนไทยร่วมกับประชาคมอาเซียน

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ คือ หน่วยงานหลักที่มีหน้าที่ในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมและเป็นองค์กรหนึ่งที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการรับผิดชอบโดยตรงในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมที่มีผลกระทบต่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ตลอดจนความสงบเรียบร้อยของสังคม ดังนั้น จึงถือเป็นหน่วยงานสำคัญอันดับแรกๆ ที่ต้องปรับตัวอย่างมาก เพราะจะต้องมีความพร้อมสูงสุดในการรองรับกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยเฉพาะความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อความมั่นคงของประเทศและปัญหาอาชญากรรมในรูปแบบต่างๆ ที่อาจจะเข้ามาในช่วงของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งขณะนี้สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้เร่งผลักดันนโยบายและแผนต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของเจ้าหน้าที่ตำรวจทุกนายและทุกหน่วยงานให้พร้อมในการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้มีการคาดการณ์ว่าจะมีอาชญากรรมที่เกิดขึ้นและเป็นภัยคุกคามของภูมิภาค 6 ประเภท ประกอบด้วย ปัญหายาเสพติด ปัญหาการค้ามนุษย์ ปัญหาแรงงานสตรีและเด็กข้ามชาติ ปัญหาอาชญากรรมทางเศรษฐกิจ ปัญหาอาชญากรรมทางเทคโนโลยีและปัญหาการก่อการร้าย

การเตรียมความพร้อมเพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนขององค์กรตำรวจในระดับสถานี ก็เป็นสิ่งที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติตระหนักถึงความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ เช่นกัน เพราะเจ้าหน้าที่ตำรวจในระดับสถานีนั้นใกล้ชิดกับชุมชนและสังคมมากกว่าองค์กรตำรวจระดับอื่นๆ ภาพที่เห็น

จากสถานีดำรงก็คือภาพลักษณ์ของดำรงทั้งองค์กร การที่จะสร้างผลงานของสถานีดำรงเพื่อแสดงถึงการปรับประยุกต์ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนมาอยู่ในรูปของการปฏิบัติงาน บุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะเป็นผู้บริหารจัดการระบบต่างๆ ในสถานีดำรงให้อยู่ในทิศทางตามยุทธศาสตร์อย่างถูกต้องเหมาะสม ก็คือหัวหน้าสถานีดำรงต่างๆ เนื่องจากรูปแบบการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ในสถานีดำรงให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในเชิงประจักษ์ได้นั้น หัวหน้าสถานีดำรงจะต้องใช้ศาสตร์ ศิลป์ และความชำนาญของตนอย่างมากในการบริหารจัดการสถานีดำรงเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ตามที่มุ่งหวังอันจะส่งผลให้การบริการประชาชนของสถานีดำรงมีความถูกต้อง รวดเร็ว สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม ประหยัด และคุ้มค่า

แต่อย่างไรก็ตาม ในการบริหารจัดการงานในสถานีดำรงที่ผ่านมา โดยส่วนใหญ่ไม่สามารถตอบสนองต่อปัญหาอาชญากรรมที่เกิดขึ้น ยิ่งหากมีการเปิดประชาคมอาเซียน ปัญหาจะมากและทวีความซับซ้อนขึ้น หากผู้บริหารงานในระดับสถานีดำรงไม่ตระหนักและวางนโยบายที่จะจัดการปัญหาที่จะเกิดขึ้น การบริหารงานในสถานีดำรงจะขาดประสิทธิภาพ ผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงคือประชาชนในพื้นที่นั่นเอง ดังนั้นการจะบริหารจัดการสถานีดำรงให้โครงสร้างภายในแข็งแกร่งมั่นคง ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานกันอย่างเป็นระบบ มีแผนปฏิบัติการชัดเจน อยู่ภายใต้กรอบของหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีภายในองค์กรจะก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาบุคคลภายนอก และสามารถก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้อย่างสมศักดิ์ศรี กอปรกับวัตถุประสงค์หลักของการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ดำรง อย่างเช่นการป้องกันและปราบปรามปัญหาอาชญากรรมในพื้นที่ชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพในเชิงประจักษ์และส่งผลกระทบต่อความรู้สึกปลอดภัยอันใจเพราะการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ดำรงสามารถลดความหวาดกลัวอาชญากรรมของประชาชนลงได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ทฤษฎีและกรอบแนวความคิดในการบริหารจัดการสถานีดำรงตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน
2. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการสถานีดำรงให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน

ขอบเขตของการวิจัย

1. มิติของเนื้อหา เป็นการศึกษาและรวบรวมข้อมูลยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2555-2564 และยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ รวมถึงหลักของการจัดการธรรมาภิบาลในองค์กรเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารสถานีตำรวจ เป็นกรอบในการศึกษาและการตั้งประเด็นการศึกษา
2. มิติของพื้นที่ ศึกษาจากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารงานตำรวจในส่วนกลาง และสถานีตำรวจ 3 สถานี
3. มิติของเวลา เป็นการศึกษาจากผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจ ปี 2556 – 2557
4. มิติกระบวนการ เป็นการศึกษาเพื่อแสวงหาการบริการงานสถานีตำรวจที่เหมาะสม โดยนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน อันจะนำไปสู่การปรับปรุงนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
5. มิติผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นการสัมภาษณ์อดีตผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ รองผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ผู้ช่วยผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ผู้บังคับการ รองผู้บังคับการ ผู้กำกับการ และผู้แทนกระทรวงการต่างประเทศ

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้จะใช้รูปแบบการศึกษา

1. แบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก
 - 1.1 ผู้เกี่ยวข้องในการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้แก่ อดีต ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ รองผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ผู้ช่วยผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ผู้บังคับการ รองผู้บังคับการ และผู้กำกับการ รวม 15 คน
 - 1.2 ผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่เกี่ยวข้อง คือ ผู้แทนกระทรวงการต่างประเทศ 2 คน
2. ดำเนินการศึกษาจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ จากเอกสารและบทความทางวิชาการ ยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และเอกสารเชิงทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทราบถึงทฤษฎีและกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการสถานีตำรวจตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน

2. ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการสถานีตำรวจให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน

คำจำกัดความ

ประชาคมอาเซียนหมายถึง การรวมตัวกันของประเทศสมาชิกในภูมิภาคอาเซียนเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองและเพื่อกระตุ้นขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในภูมิภาคอาเซียนในเวทีระดับนานาชาติในทุกๆด้าน ทำให้ประเทศสมาชิกอาเซียนเป็นครอบครัวเดียวกันมีความแข็งแกร่งและมีภูมิทัศน์ที่ดี มีสภาพความเป็นอยู่ที่ดี ปลอดภัย และสามารถไปมาหาสู่กันระหว่างประเทศในภูมิภาคอาเซียนได้อย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น สังคมไทยเองก็จะเกิดความเปลี่ยนแปลงในทุกๆด้านทั้ง เศรษฐกิจ การเมือง และสังคม สำนักงานตำรวจแห่งชาติต้องเตรียมตัวเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะปัญหาที่จะตามมาซึ่งอาจจะกระทบต่อความมั่นคงของประเทศและปัญหาอาชญากรรมในรูปแบบต่างๆ

การบริหารจัดการ หมายถึง แนวทางหรือรูปแบบในการกำกับดูแลสถานีตำรวจของหัวหน้าสถานี

หลักธรรมาภิบาล หมายถึง หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า ในกรณีศึกษาของวิจัยฉบับนี้ได้มีปรากฏอยู่ในพันธกิจของแผนราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555 อันเป็นแผนปฏิบัติราชการที่จัดทำขึ้นโดยมีความสอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล ยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2555-2564 และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ.2555-2558) ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่เลือกปฏิบัติ และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมายและกฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรือตามอำนาจของตัวบุคคล

หลักความโปร่งใส	หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกัน โดยมีการให้และการรับข้อมูลที่สะดวกเป็นจริง ทันการณ์ ตรงไปตรงมา มีที่มาที่ไปชัดเจนและเท่าเทียมมีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้
หลักการมีส่วนร่วม	หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และร่วมคิดร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศในด้านต่างๆ เช่น การแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการร่วมตรวจสอบและร่วมรับผิดชอบต่อผลการกระทำนั้น
หลักความรับผิดชอบ	หมายถึง ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ เป็นการสร้างกลไกให้มีผู้รับผิดชอบตระหนักในหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน
หลักความคุ้มค่า	หมายถึง การบริหารจัดการในหารใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม
หลักคุณธรรม	หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สำนึกในหน้าที่ของตนเองมีความซื่อสัตย์ สุจริต จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย และเคารพในสิทธิของผู้อื่น
เจ้าหน้าที่ตำรวจ	หมายถึง เจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานีตำรวจผู้ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่รัฐมีหน้าที่ตรวจตรารักษาความสงบสุข จับกุมและปราบปรามผู้กระทำผิดกฎหมาย
หัวหน้าสถานีตำรวจ	หมายถึง ผู้บังคับบัญชาสถานีตำรวจผู้ได้แก่ ผู้กำกับการสถานีตำรวจ รองผู้กำกับการสถานีตำรวจ หัวหน้าสายปราบปราม หัวหน้าสายงานอำนวยการ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา การบริหารจัดการสถานีตำรวจ เพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษานโยบาย แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. คำแถลงนโยบายของรัฐบาล
2. ยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2555 – 2564
3. ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
4. การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
5. ทฤษฎีการเป็นผู้นำที่ดี
6. ทฤษฎีการมีส่วนร่วมของประชาชน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คำแถลงนโยบายของรัฐบาล

พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ได้แถลงนโยบายต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 12 กันยายน 2557 ในหัวข้อที่ 2.1 การรักษาความมั่นคงของรัฐ การต่างประเทศ ดังนี้

1. ในระยะเร่งด่วน รัฐบาลให้ความสำคัญต่อการเตรียมความพร้อมการสร้างความมั่นคงทางทะเล การแก้ไขปัญหาอาชญากรรมข้ามชาติ การสร้างความไว้วางใจกับประเทศเพื่อนบ้าน และการเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติการทางทหารร่วมกันของอาเซียน โดยเน้นความร่วมมือเพื่อป้องกัน แก้ไขข้อพิพาทต่างๆ และการแก้ไขปัญหาเส้นเขตแดน โดยใช้กลไกทั้งระดับทวิภาคีและพหุภาคี ที่จะจัดระเบียบการพัฒนาตามกรอบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนตามแนวชายแดน โดยใช้ระบบเฝ้าตรวจที่มีเทคโนโลยีทันสมัย กำหนดให้ปัญหาเสพติด การค้าอาวุธ การค้ามนุษย์ การกระทำอันเป็นโจรสลัด การก่อการร้ายสากลและอาชญากรรมข้ามชาติและจัดการปัญหาอื่นๆ ที่เชื่อมโยงต่อเนื่องให้เบ็ดเสร็จ เช่น ปัญหาสถานะและสิทธิของบุคคลการปรับปรุงระบบการเข้า การจัดระเบียบแรงงานต่างด้าว เป็นต้น

ยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

แนวทางที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติใช้ในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ เกิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัจจัยคุกคามจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จนได้ซึ่งยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้าน ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การ “เป็นตำรวจมืออาชีพเพื่อความผาสุกของประชาชน” ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติการหลักเพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาล

เป้าประสงค์ : 1.1 ภารกิจที่ได้รับมอบหมายเกิดผลสัมฤทธิ์

กลยุทธ์ 1.1.1 เพิ่มขีดความสามารถของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการตอบสนองต่อภารกิจตามนโยบายรัฐบาล โดยมุ่งเน้นภารกิจสำคัญ ดังนี้

- 1.1.1.1 ปกป้องเทิดทูน พิทักษ์รักษาสถาบันพระมหากษัตริย์
- 1.1.1.2 ป้องกันและปราบปรามยาเสพติด
- 1.1.1.3 แก้ไขปัญหาความมั่นคงในจังหวัดชายแดนภาคใต้
- 1.1.1.4 รักษาความปลอดภัยให้กับนักท่องเที่ยว
- 1.1.1.5 ควบคุมปราบปรามแรงงานต่างด้าว
- 1.1.1.6 ป้องกันปราบปรามอาชญากรรมที่มีลักษณะ

เฉพาะทาง

- 1.1.1.7 ปฏิบัติการด้านต่างๆ ที่กระทบต่อความมั่นคง
- 1.1.1.8 เตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับการเข้า

สู่ประชาคมอาเซียน

- 1.1.1.9 รักษาความสงบเรียบร้อยเพื่อความปลอดภัย

ในชีวิต และทรัพย์สินของประชาชน

เป้าประสงค์ : 1.2 ลดความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมของประชาชน

กลยุทธ์ 1.2.1 เพิ่มประสิทธิภาพการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมที่สร้างความเดือดร้อนแก่ประชาชน ชุมชน และที่มีผลกระทบต่อสังคมในทุกระดับ

เป้าประสงค์ : 1.3 มีระบบและกระบวนการที่ตอบสนองนโยบายรัฐบาลที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ 1.3.1 ปรับปรุง พัฒนาระบบงานและกระบวนการของหน่วยงานรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพ

1.3.2 ประชาสัมพันธ์กระบวนการและมาตรการในการดำเนินงานให้แก่ประชาชนได้รับรู้

เป้าประสงค์ : 1.4 มีเทคโนโลยี อุปกรณ์ และเครื่องมือพิเศษ รวมทั้งระบบสารสนเทศอัจฉริยะ

กลยุทธ์ 1.4.1 นำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

1.4.2 พัฒนาคุณภาพของระบบฐานข้อมูลสารสนเทศให้ครบถ้วนทันสมัย มีการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

1.4.3 กำหนดกรอบอัตราและจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้พิเศษ ที่ทันสมัยให้เพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

1.4.4 พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการใช้อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้พิเศษ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนางานตำรวจให้โปร่งใส มีมาตรฐาน

เป้าประสงค์ : 2.1 สังคมและประชาชนเชื่อต่อองค์การตำรวจ

กลยุทธ์ 2.1.1 พัฒนาระบบการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ

2.1.2 นำมาตรการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบมาบังคับใช้กับข้าราชการตำรวจที่ประพฤติมิชอบอย่างจริงจัง

2.1.3 มุ่งมั่นทำงานเพื่อภาพลักษณ์ของตำรวจให้เป็นที่ยอมรับของสังคมและประชาชน

2.1.4 เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยยึดถือศักดิ์ศรี จริยธรรมและหลักภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม

2.1.5 เสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมข้าราชการตำรวจในทุกระดับ

เป้าประสงค์ : 2.2 ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของตำรวจ

2.2.1 ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการและการปฏิบัติงานของตำรวจ

2.2.2 ลดความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมของประชาชน

กลยุทธ์ 2.2.1 ให้ความสำคัญกับการให้บริการด้วยความรวดเร็วถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

2.2.2 เพิ่มขีดความสามารถของสถานีตำรวจในทุกมิติ

2.2.3 ปรับทัศนคติและวิธีการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยยึดประชาชน และชุมชนเป็นศูนย์กลาง

2.2.4 นำประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจการตำรวจ

2.2.5 ดำเนินกิจกรรมที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาของชุมชนและ สังคม

เป้าประสงค์ : 2.3 กระบวนการมีความโปร่งใสมีมาตรฐาน

2.3.1 มีกระบวนการมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของประชาชน และหน่วยงานต่างๆ

2.3.2 มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ 2.3.3 กำหนดกรอบมาตรฐาน และปรับปรุงแก้ไขขั้นตอน กระบวนการ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจและงานบริการประชาชน

2.3.2 ปรับปรุง พัฒนาคู่มือการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจ และงานบริการประชาชน

2.3.3 เผยแพร่ประชาสัมพันธ์กรอบมาตรฐานขั้นตอน กระบวนการ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้ประชาชนรับรู้โดยใช้สื่อต่างๆ

2.3.4 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ปฏิบัติตาม หลักเกณฑ์ และวิธีการตามมาตรฐานคู่มือการปฏิบัติงานที่กำหนด

2.3.5 เสริมสร้างและพัฒนาข้าราชการตำรวจให้มีวินัยและ เครื่องคิดต่อคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณของตำรวจ

2.3.6 พัฒนางานตรวจสอบภายใน ให้เป็นไปตามแนวทาง ประกันคุณภาพการตรวจสอบภายในภาครัฐ

เป้าประสงค์ : 2.4 บุคลากรและหน่วยงานมีครุภัณฑ์ ยุทโธปกรณ์ ยานพาหนะ เครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศเพียงพอตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ 2.4.1 กำหนดกรอบอัตราครุภัณฑ์ ยุทโธปกรณ์ ยานพาหนะ เครื่องมือ เครื่องใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย มีความเหมาะสมตามมาตรฐานที่กำหนด

2.4.2 จัดหา ปรับเปลี่ยน และแจกจ่ายครุภัณฑ์ฯ ตามข้อ 2.4.1 ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติ

2.4.3 พัฒนาระบบฐานข้อมูลให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน ตรงต่อการใช้ประโยชน์ มีความสะดวกต่อการจัดเก็บข้อมูล และสามารถพัฒนาให้เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างงานภายในและภายนอก

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายการปฏิบัติงานของตำรวจที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและให้บริการมีความเข้มแข็ง

เป้าประสงค์ : 3.1 การมีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและให้บริการมีความเข้มแข็ง

กลยุทธ์ 3.1.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนเครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

เป้าประสงค์ : 3.2 การมีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและให้บริการมีความพึงพอใจ

กลยุทธ์ 3.2.1 ส่งเสริม ขกย่อง เชิดชูเกียรติและ/หรือให้รางวัลตอบแทน คุณความดีแก่ประชาชน เครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชนที่เข้ามาส่วนร่วมในกิจการตำรวจ

3.2.2 สนับสนุนเงินค่าตอบแทนและสวัสดิการให้กับประชาชนและเครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชนตามความเหมาะสม

3.3.3 ปรับปรุง พัฒนารูปแบบ วิธีการปฏิบัติ ตลอดจนแนวทางการประเมินผลการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชนให้มีความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่

เป้าประสงค์ : 3.3 กฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง และข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชน

กลยุทธ์ 3.3.1 บูรณาการกลไกที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกองค์การให้มีการเชื่อมโยงการดำเนินงานการมีส่วนร่วมของประชาชนเครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชนให้มีเอกภาพ ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน

3.3.2 ปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง และข้อบังคับต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการเปิดโอกาสให้ประชาชน เครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชน

เป้าประสงค์ : 3.4 หน่วยงานและบุคลากรนำแนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชนมาใช้ในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและให้บริการประชาชน

กลยุทธ์ 3.4.1 ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของข้าราชการตำรวจและเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานทุกระดับให้ยึดถือการมีส่วนร่วมของประชาชนในการทำงานตามแนวคิด Community Policing

3.4.2 จัดทำฐานข้อมูลในเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนได้แก่ทะเบียนอาสาสมัครเครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชน ประเภทและชนิดของกิจกรรมที่ดำเนินการ และให้สามารถเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมและหน่วยงานอื่นๆ

3.4.3 ปรับโครงสร้างหน่วยงานและระบบตำแหน่งให้สอดคล้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การสร้างความเข้มแข็งในการบริหาร

เป้าประสงค์ : 4.1 การบริหารโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

กลยุทธ์ 4.1.1 การบริหารที่มุ่งเน้นผลงานตามแผนยุทธศาสตร์

4.1.2 พัฒนาระบบการจัดทำแผนงานงบประมาณ ขับเคลื่อนติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคลให้มีประสิทธิภาพ

4.1.3 พัฒนาองค์กรและโครงสร้างองค์กรให้มีความสอดคล้องต่อความเปลี่ยนแปลง

เป้าประสงค์ : 4.2 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

กลยุทธ์ 4.2.1 สร้างบรรยากาศแวดล้อมให้จูงใจต่อการปฏิบัติงาน

4.2.2 สร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

4.2.3 วางระบบการจัดการด้านสวัสดิการให้เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

4.2.4 พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ ยึดหลักสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ ความโปร่งใสและเป็นธรรม

4.2.5 ปรับปรุงเงินเดือน และค่าตอบแทน ให้เหมาะสมกับวิชาชีพสายงานและความเสี่ยง เพื่อให้ดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีเกียรติและสมศักดิ์ศรี

4.2.6 จัดทำและพัฒนาคู่มือการปฏิบัติงานภายในองค์กร

4.2.7 พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีขีดความสามารถสูง เพื่อให้คนดีและคนเก่งได้รับการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง

4.2.8 ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถภาพทางกายและจิตใจ

4.2.9 ส่งเสริม แนะนำ ฝึกอบรม ให้ความรู้ทักษะ ทางด้าน วิชาชีพและการดำรงชีวิต เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรก่อนเกษียณอายุราชการ

4.2.10 สร้างจิตสำนึกของบุคลากรให้ทุ่มเทและอุทิศตนในการทำงาน โดยคำนึงถึงความคุ้มค่า และต้นทุนในการทำงานเพื่อให้ผลงานมีมูลค่าเพิ่มขึ้น

เป้าประสงค์ : 4.3 กระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

4.3.1 พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านยุทธศาสตร์ด้าน งบประมาณ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการตรวจราชการ

4.3.2 กำหนดแผนการจัดการจัดหาและทดแทนสถานที่ทำการ บ้านพัก ยุทโธปกรณ์ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ยานพาหนะที่จำเป็นและเพียงพอต่อการปฏิบัติ หน้าที่

4.3.3 สร้างจิตสำนึกของบุคลากรในการใช้งบประมาณ ทรัพย์สินและสิ่งของหลวง

เป้าประสงค์ : 4.4 ข้าราชการตำรวจมีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติหน้าที่ และนำ ระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ

กลยุทธ์ 4.4.1 พัฒนาหลักสูตรการศึกษาและฝึกอบรมทุกระดับ ให้สอดคล้อง สนับสนุนยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

4.4.2 พัฒนารูปแบบ วิธีการและวางระบบในการพัฒนา บุคลากรให้มีความครอบคลุมและต่อเนื่องภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ

4.4.3 ส่งเสริมการสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับ สถาบันการศึกษา และหน่วยงานอื่นๆ ในกระบวนการยุติธรรม

ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้คาดการณ์ว่าเมื่อประตูประชาคมอาเซียนเปิดขึ้น ประเทศไทย จะเกิดความเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจการเมือง และสังคม สำนักงานตำรวจ ชาติ ในฐานะที่เป็นหน่วยงานภาครัฐที่ใกล้ชิดกับประชาชนและหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ด้วย กันเองมากที่สุดอีกทั้งยังเป็นหน่วยงานหน้าด่านในการดูแลความเรียบร้อยภายในประเทศ ก็ต้องมี การปรับตัวค่อนข้างมากเพื่อที่จะรองรับความเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นให้ได้ โดยเฉพาะปัญหาที่จะ ตามมาซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศและจะเกิดปัญหาอาชญากรรมในรูปแบบ ต่างๆ เช่น มนุษย์ (แรงงานเถื่อนและการค้าประเวณี) ปัญหาการทะเลาะเบาะแว้งเนื่องจากความ ขัดแย้งในเชื้อชาติ อาชญากรรมที่เกี่ยวกับมนุษย์ เช่นการล่อลวงเงินผ่านระบบโทรศัพท์

(Call Center) การชิงทรัพย์ ลักทรัพย์ ปล้นทรัพย์ ซึ่งมีแนวโน้มของของผู้ก่ออาชญากรรมเป็นชาวต่างชาติมากขึ้น การประทุษร้ายร่างกายจนบาดเจ็บหรือเสียชีวิตจากการขัดแย้งในผลประโยชน์ด้านธุรกิจ รวมไปถึงปัญหาอาชญากรรมที่นับวันจะทวีความรุนแรงขึ้น ปรากฏการณ์เหล่านี้จะพบได้ในเมืองท่องเที่ยวขนาดใหญ่ รวมทั้งในกรุงเทพมหานคร ในบริเวณที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวของชาวต่างชาติและโดยวัฒนธรรมและประเพณีของคนไทย ที่ให้เกียรติชาวต่างและนักท่องเที่ยว บางครั้งจึงขาดความระมัดระวังต่ออาชญากรรมต่อชาวต่างชาติ แนวโน้มการก่ออาชญากรรมจึงมีแนวโน้มสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากกลุ่มแรงงานต่างชาติไร้ฝีมือ ดังนั้น สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จึงได้มีการศึกษาวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน 4 ยุทธศาสตร์ 10 ภารกิจ คือ

1. การบริหารจัดการชายแดนและแก้ไขปัญหาภัยคุกคามทุกรูปแบบเพื่อความมั่นคงของประเทศ

ภารกิจที่ 1 การเฝ้าระวังตามแนวชายแดนและคนต่างด้าวหลบหนีเข้าเมือง

1.1 ศึกษานโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการจัดกองกำลังทหารในพื้นที่ชายแดน

1.2 ติดตาม วิเคราะห์ สถานการณ์ แนวโน้มภัยคุกคามต่อความมั่นคงในรูปแบบต่างๆ อันเป็นผลสืบเนื่องจากการเคลื่อนย้ายเสรีของบุคคลและสินค้าระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การลักลอบผ่านแดนในช่องทางธรรมชาติโดยไม่ผ่านหรือเลี่ยงการตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่ตามจุดผ่านแดนถาวร

2. การสร้างความเชื่อมโยงด้านการท่องเที่ยว การบริการ และการลงทุนกับประเทศสมาชิกอาเซียน เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ภารกิจที่ 2 การพัฒนาศักยภาพการตรวจคนเข้าเมืองเพื่อรองรับความเชื่อมโยงระบบการคมนาคมขนส่ง การเปิดเสรีทางการค้า และการท่องเที่ยว

โดยศึกษาข้อมูลและติดตามความคืบหน้าของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการก่อสร้างเครือข่ายเส้นทางคมนาคมขนส่งอาเซียนทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศตามแผนแม่บทฯ และจัดเตรียมแผนงานรองรับให้ครอบคลุมทุกด้านทั้งในเชิงโครงสร้างพื้นฐานกฎระเบียบ และระบบการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

ภารกิจที่ 3 การรักษาความปลอดภัยระบบโครงข่ายคมนาคมขนส่งในพื้นที่ชั้นใน

หลังจากโครงข่ายการคมนาคมขนส่งระหว่างประเทศภายในอาเซียนเริ่มมีการเชื่อมต่อกัน และมีการเคลื่อนย้ายบุคคลสัญชาติอาเซียนและสินค้าผ่านแดนหรือข้ามแดนในโครงข่ายการคมนาคมดังกล่าวมากขึ้น สำนักงานตำรวจแห่งชาติจะต้องปรับปรุงและพัฒนาระบบ

การตรวจตรารักษาความปลอดภัยในเครือข่ายเส้นทางดังกล่าว ได้แก่ การตั้งด่านตรวจหรือจุดตรวจบนเส้นทางหลวงอาเซียน ระบบการตรวจตรารักษาความปลอดภัยในขบวนและเส้นทางรถไฟ ระบบการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยานนานาชาติ และระบบการตรวจตรารักษาความปลอดภัยเส้นทางรถขนส่งทางน้ำและชายฝั่ง นอกจากนี้ยังต้องเตรียมความพร้อมในการบังคับใช้กฎหมายและการบริการในเส้นทางหลวงอาเซียนอีกด้วย

ภารกิจที่ 4 การปรับปรุงกฎหมาย และระเบียบต่าง เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

โดยต้องศึกษาขอบเขตเนื้อหา และติดตามความคืบหน้าของผลกระทบในมิติต่างๆ อันสืบเนื่องจากการมีผลใช้บังคับของกฎบัตร พิธีสาร และข้อตกลงระหว่างประเทศ ฯลฯ เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกรรมทางการค้า บริการ และการเคลื่อนย้ายบุคคลและสินค้าข้ามพรมแดน ซึ่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จะต้องนำมาเป็นแนวทางปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎ และระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

ภารกิจที่ 5 การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์

สาระสำคัญของความเป็นประชาคมอาเซียน คือ ความรู้ความเข้าใจและความเป็นอันหนึ่งอันเดียว ภายใต้ความหลากหลายทางเชื้อชาติ ภาษา และวัฒนธรรม ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการสื่อสารระหว่างกัน ดังนั้น ภาษาและสื่อจึงเป็นหัวใจสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานของตำรวจ ซึ่งต้องมีปฏิสัมพันธ์ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมกับประชาชนทุกชาติ ทุกภาษา ที่มาอยู่ในผืนแผ่นดินไทย

ภารกิจที่ 6 การให้บริการและอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยว

เตรียมความพร้อมในการดูแลรักษาความปลอดภัยนักท่องเที่ยวหรือชาวต่างชาติที่มาพำนักอาศัยในประเทศไทย โดยพัฒนาที่ทำการและบุคลากรประจำสถานีตำรวจ ผู้ยาม หรือที่พักสายตรวจ (ที่มีสถานที่ท่องเที่ยวในพื้นที่และมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นจำนวนมาก) ให้มีจิตความสามารถในการให้บริการนักท่องเที่ยวต่างชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งพัฒนาระบบการรับแจ้งเหตุ และเครือข่ายการช่วยเหลือหรือระงับเหตุที่รวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์

3. การสร้างความร่วมมือด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ทั้งในและนอกอาเซียน เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ภารกิจที่ 7 การพัฒนากลไกความร่วมมือกับหน่วยงานตำรวจในอาเซียนและหน่วยงานความมั่นคงอื่นๆ

7.1 การพัฒนากลไกการประสานงานระหว่างหน่วยงานตำรวจของประเทศสมาชิก

ในปัจจุบันกลไกการประสานงานระหว่างหน่วยงานตำรวจของประเทศสมาชิก มีการเชื่อมโยงในระดับนโยบายแล้ว แต่กลไกการประสานงานในระดับเจ้าหน้าที่ขณะนี้ยังไม่มี ความชัดเจน ดังนั้นเพื่อให้ระบบการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมภูมิภาคอาเซียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องพัฒนากลไก การประสานงานระหว่างหน่วยงานตำรวจของประเทศสมาชิกให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7.2 การสร้างกลไกความร่วมมือบริเวณชายแดนในการปรับปรุงความเชื่อมโยงระหว่างประเทศสมาชิก

เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมที่แนวโน้มน่าจะมีลักษณะข้ามชาติ หรือข้ามพรมแดนมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลักลอบประอาชญากรรมในประเทศหนึ่งแล้วหลบหนีไปซุกซ่อนอยู่ในอีกประเทศหนึ่ง หรือการรวมตัวเป็นองค์กรอาชญากรรมระหว่างประเทศ ซึ่งในอนาคตจะสามารถเคลื่อนย้ายไปมาในประเทศสมาชิกอาเซียนได้อย่างเสรี การสร้างกลไกความร่วมมือและความเชื่อมโยงในการบริหารจัดการพรมแดนระหว่างประเทศสมาชิกจึงเป็นสิ่งสำคัญ

4. ด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กรเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ภารกิจที่ 8 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

สำนักงานตำรวจแห่งชาติมีพันธกิจให้ต้องพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร เพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียนทั้งในบริบทของความมั่นคง เศรษฐกิจ และสังคมวัฒนธรรม โดยในเบื้องต้นจะต้องเร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เชื่อมโยงกันภายในให้สมบูรณ์เสียก่อน พร้อมทั้งพัฒนาเชื่อมต่อเข้ากับระบบข้อมูลตำรวจอาเซียน (ASEANAPOL Database) และศูนย์แม่ข่ายอินเทอร์เน็ตอาเซียนต่อไป

ภารกิจที่ 9 การศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับอาเซียนและการพัฒนาทักษะข้าราชการตำรวจ

การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของกฎบัตรอาเซียน ซึ่งกำหนดพันธกรณีให้แต่ละประเทศสมาชิกถือปฏิบัติ รวมทั้งตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าทางวัฒนธรรม ขนบประเพณีและค่านิยมของประเทศสมาชิก นอกจากนี้จะต้องพัฒนาศักยภาพของข้าราชการตำรวจให้มีทักษะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานเมื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ภาษาเพื่อนบ้าน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และความชำนาญการด้านอื่นๆ ตามสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป และใช้ความสามารถเชิง

สมรรถนะเหล่านี้เป็นเงื่อนไขการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามหน้าที่ที่รับผิดชอบหรือดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

ภารกิจที่ 10 การป้องกันปราบปรามอาชญากรรมและการอำนวยความสะดวก

10.1 การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมข้ามชาติ

ผลพวงจากการเปิดเสรีทางการค้า การลงทุน และการเคลื่อนย้ายของบุคคลในภูมิภาคอาเซียน ย่อมนำมาซึ่งปัญหาอาชญากรรมข้ามชาติ ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรง และสลับซับซ้อนมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศไทยซึ่งเป็นต้นทาง ทางผ่าน และปลายทางของอาชญากรรมข้ามชาติทุกรูปแบบ เนื่องจากเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคอาเซียน ประกอบกับประเทศเพื่อนบ้านหลายประเทศเป็นแหล่งกำเนิดสำหรับวัตถุประสงค์ในวงจรเศรษฐกิจขององค์กรอาชญากรรม ซึ่งให้ผลกำไรตอบแทนอย่างมหาศาล ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยีในด้านต่างๆ เพื่อรองรับปัญหาอาชญากรรมข้ามชาติในรูปแบบต่างๆ ทั้งในระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับสากล

10.2 การอำนวยความสะดวกและการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพ

การปฏิบัติงานของตำรวจในยุคประชาคมอาเซียนจะต้องเกี่ยวข้องหรือมีปฏิสัมพันธ์กับชาวต่างชาติเพิ่มมากขึ้น ระบบการตรวจตราบังคับใช้กฎหมาย การป้องกันและปราบปรามและการสืบสวนสอบสวนอำนวยความสะดวกก็จะมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น รวมทั้งกลไกในการควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานของตำรวจก็จะกว้างขวางมากขึ้น จากระดับประเทศเป็นระดับภูมิภาคและระดับสากล ดังนั้นหน่วยงานตำรวจทุกหน่วยงานจะต้องเร่งพัฒนาระบบการทำงาน ส่งเสริมธรรมาภิบาลและหลักนิติธรรมให้มีมาตรฐานในระดับสากล โดยพร้อมรับการตรวจสอบจากรอบด้าน รวมทั้งมุ่งเน้นการคุ้มครองสิทธิมนุษยชนและเสรีภาพขั้นพื้นฐาน

จากยุทธศาสตร์ 4 ยุทธศาสตร์ 10 ภารกิจ หน่วยงานปฏิบัติที่สำคัญ คือ สถานีตำรวจในพื้นที่ต่างๆ ซึ่งผู้บริหารสถานีจำเป็นต้องนำยุทธศาสตร์ดังกล่าวไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติงาน เพราะเมื่อมีการเปิดประชาคมอาเซียนแล้ว ความเปลี่ยนแปลงหลายสิ่งก็อาจเกิดขึ้นได้ กล่าวคือ ในอดีตคดีเกี่ยวกับชาวต่างชาติมีไม่มากนัก จึงมิได้มีการเตรียมบุคลากรไว้รองรับ ดังนั้นเมื่อจำนวนอาชญากรรมที่เกี่ยวกับชาวต่างชาติสูงขึ้น ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารวัฒนธรรมประเพณีต่างๆ ผู้ต้องหาชาวต่างชาติหลายคนจะอาศัยจุดนี้ เพื่อหลบหนีหรือยุติคดี เช่น การแสดงออกในลักษณะที่พูดไม่ได้ และไม่เข้าใจภาษาในการสื่อสาร ทำให้การดำเนินคดีเป็นไปอย่างล่าช้า สถานีตำรวจต่างๆ จึงต้องพยายามแก้ไขปัญหาโดยการขอความอนุเคราะห์ล่ามแปลภาษาจากภาคเอกชน และสถาบันการศึกษาต่างๆ ในพื้นที่ แต่ในระยะยาวสำนักงานตำรวจแห่งชาติมีนโยบายที่จะพัฒนาความรู้ด้านภาษาให้กับข้าราชการตำรวจทุกหน่วย ที่ต้องทำงานใกล้ชิดกับ

ประชาชน รวมทั้งการศึกษาเปรียบเทียบกฎหมายของประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน เพื่อให้การดำเนินคดีเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ประชาชนทุกชาติได้รับความยุติธรรมเท่าเทียมกัน

โดยสรุป ในการเปิดประชาคมอาเซียน สำนักงานตำรวจแห่งชาติต้องมีการปรับการบริหารงานอย่างมาก เพื่อให้รองรับกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จุดแตกหักที่สำคัญคือการบริหารงานสถานีตำรวจไม่สามารถรองรับปัญหาที่เกิดขึ้น ประเด็นสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนาสำนักงานตำรวจแห่งชาติปี 2555-2564 คือ การสร้างธรรมาภิบาลและการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของตำรวจ ซึ่งหากผู้บริหารงานของสถานีตำรวจมีความเข้าใจและตระหนักในปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยวางยุทธศาสตร์และแผนงานตามกรอบนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปัญหาอาชญากรรมและการให้บริการประชาชนของสถานีตำรวจก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น จนสามารถเป็นที่พึ่งในการระมัดระวังป้องกันภัยอันตรายต่างๆ ให้ประชาชนในพื้นที่ได้

การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

ในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลได้รับความสนใจอย่างมากในวงกว้าง ทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนซึ่งได้ให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ และได้มีการนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้กับการบริการองค์กรของตนเอง หลักธรรมาภิบาล หากจะกล่าวถึงบริบทที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริการงานที่มีประสิทธิภาพสู่ภาคประชาชน โดยองค์รวมโดยมุ่งให้เกิดความเป็นอิสระในการบริหารงาน การลดสายงานบริหารลง ให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและตรงประเด็น องค์กรที่ผู้บริหารทำหน้าที่บริหารภาครัฐภายใต้หลัก ธรรมาภิบาล นอกจากจะต้องกำหนดบทบาทของตนอย่างชัดเจนแล้ว ต้องมีความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบต่อแนวทางการใช้อำนาจในการดำเนินงาน การใช้จ่ายในองค์กรผ่านโครงการต่างๆ เพื่อองค์กรและตัวของผู้บริหารเองจะต้องมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ ทุกชั้นตอนนอกจากนั้นการบริการประชาชนและการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรจะต้องมีความสำคัญมาเป็นอันดับแรกสุด

หลักธรรมาภิบาล มีความหมายเดียวกันกับการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้้องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน โดยครอบคลุมถึงฝ่ายทฤษฎี ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายบัญชี โดยสร้างความสามารถในการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรัก สามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมั่นคงยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมสร้างความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทา ป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เพราะประชาชนภายนอกจะรู้สึกได้ถึงความยุติธรรม สุจริต

โปร่งใส ตรวจสอบได้ และการได้มีส่วนร่วมของประชาชน อันเป็นคุณลักษณะสำคัญการปกครองแบบประชาธิปไตยซึ่งมีความสอดคล้องกับความเป็นไทย สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน และกระแสนของการเป็นประชาคมอาเซียน (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542)

หลักการพื้นฐานของการสร้างธรรมาภิบาลในองค์กร

การส่งเสริมให้เกิดการสร้างธรรมาภิบาลนั้นมาจากความร่วมมือของทั้งสถาบันทั้งภาครัฐภาคเอกชนและประชาสังคมบทบาทของรัฐที่สำคัญนั้นคือรัฐเป็นผู้มีบทบาทในการวางรากฐานและรักษากฎระเบียบต่างๆการสร้างธรรมาภิบาลของรัฐนั้นจำเป็นต้องอาศัยระบบการจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพมีภาระรับผิดชอบภายใต้กฎหมายและนโยบายที่โปร่งใสตรวจสอบได้ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่รัฐจะต้องมีการปฏิรูประบบราชการเพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและรับผิดชอบภายใต้กรอบของกฎหมายซึ่งจูงใจมุ่งหมายในการสร้างธรรมาภิบาลของภาครัฐนั้นจะต้องพยายามปฏิรูปการบริหารจัดการให้ถูกต้องตามหลักเหตุผลและหน้าที่ มีระบบความรับผิดชอบด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพมาใช้และให้มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ยกย่องความชำนาญของภาครัฐให้มีความทันสมัย เป็น ต้นส่วนบทบาทขององค์กรภาคเอกชนและบทบาทของประชาสังคมที่มีต่อการสร้างธรรมาภิบาลคือการรวมตัวกันของสาธารณชนในการต่อต้านการทุจริตและการประพฤติมิชอบ โดยรัฐควรมีการหามาตรการที่จะกระตุ้นให้เกิดการตระหนักถึงการทาสัจจรรยาบรรณเป็นต้น

หลักการพื้นฐานของการสร้างธรรมาภิบาล

สำหรับหลักการพื้นฐานของธรรมาภิบาลในองค์กรตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ประกอบไปด้วย 6 หลักการ ได้แก่หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่าซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนภาพ 2-1 หลักการพื้นฐานของการสร้างธรรมาภิบาล



<http://km.citu.tu.ac.th/km/wp-content/uploads/2011/12/CorporateGovernance2.pdf>

<http://www.chumphon.doae.go.th/goodgovern.pdf>

1. หลักนิติธรรม (The Rule of Law) คือการปฏิบัติตามกฎหมายกฎระเบียบต่างๆซึ่งรวมถึงการไม่เลือกปฏิบัติ การไม่ทำตามอำเภอใจการไม่ละเมิดกฎหมายและการไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น

2. หลักคุณธรรม (Morality) คือการยึดมั่นถือมั่นในคุณธรรมความดีงามความถูกต้องตามทำนองคลองธรรมรวมถึงมีความซื่อสัตย์จริงใจและยึดมั่นในความสุจริตคุณธรรมเป็นแนวทางที่ถูกต้องในการดำเนินชีวิตทั้งความประพฤติและจิตใจซึ่งแต่ละสังคมกำหนดและยอมรับปฏิบัติกัน เช่น ซื่อสัตย์อดทนเมตตากรุณาเสียสละเป็นต้นในระดับกิจการหลักคุณธรรมคือการทำธุรกิจด้วยความมีจริยธรรมทางธุรกิจซึ่งหมายถึงมาตรฐานทางศีลธรรมคุณธรรมที่ใช้กับองค์กรทางธุรกิจ ปัญหาจริยธรรมธุรกิจที่เกิดขึ้นกับกิจการเช่นการปกปิดข้อเท็จจริงหรือตกแต่งตัวเลขทางบัญชีเพื่อหวังประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่งการฟอกเงินการหลบเลี่ยงหนีภาษีการละเลยไม่ดูแลด้านความปลอดภัยในสถานที่ทำงานการเลือกปฏิบัติหรือมีสองมาตรฐานในการบริหารงานบุคคล

3. หลักความโปร่งใส (Accountability) คือความถูกต้องชัดเจนปฏิบัติตามหลักการที่ควรจะเป็นรวมถึงการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกันและมีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องได้รวมทั้งการให้และรับข้อมูลที่เป็นจริงตรงไปตรงมาทันเวลาในระดับกิจการอาจแปลความหมายของ “Accountability” ว่าเป็น “ความรับผิดชอบที่อธิบายได้” ซึ่งเป็นภาระบทบาทของผู้บริหารในแง่ข้อผูกพันหรือความเต็มใจที่จะยอมรับความรับผิดชอบรวมทั้งความสามารถในการรายงานชี้แจงให้เหตุผลเพื่ออธิบายการกระทำของตนเองและสามารถตอบคำถามของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ในทุกที่ทุกโอกาสเพื่อแจกแจงอธิบายการกระทำทั้งหมดที่ตนรับผิดชอบ

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือการให้โอกาสบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆที่สำคัญรวมทั้งการเปิดรับฟังความคิดเห็นเพื่อรับคำแนะนำมาร่วมวางแผนและปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับสังคมซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลากหลายและมีความคิดเห็นที่แตกต่างหลักการมีส่วนร่วมจะช่วยประสานความคิดเห็นหรือความต้องการที่แตกต่างเพื่ออยู่บนพื้นฐาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมในระดับกิจการบริษัทจะกำหนดให้มีคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลที่มีประสบการณ์หลากหลายช่วยบริหารงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์

5. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) คือความรับผิดชอบในงานของตนความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองรวมถึงการตระหนักและสำนึกในสิทธิและหน้าที่

6. หลักความคุ้มค่า (Cost –Effectiveness or Economy) คือการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดในระดับบุคคลความคุ้มค่าเทียบเคียงได้กับความประหยัดไม่ฟุ่มเฟือยและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่าในระดับกิจการคือการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือเกิดมูลค่ามากที่สุดเช่นการใช้พลังงานอย่างคุ้มค่าและรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้ยั่งยืน

ทฤษฎีการเป็นผู้นำที่ดี

ในการบริหารจัดการองค์กรทุกระดับ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรคือ การมีผู้นำที่ดี ในการบริหารงานสถานีดารวาก็เช่นกัน ผู้กำกับการซึ่งเป็นผู้นำของสถานีดือเป็นบุคคลสำคัญที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการปฏิบัติงาน ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลในการบังคับบัญชา การมอบหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร การประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงาน และความต้องการขององค์กรเข้าด้วยกัน นักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำไว้ดังนี้

สมชาติ กิจบรรยง(2555:16) กล่าวถึงความหมายของผู้นำ หลายประการคือ

ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้ความสามารถ ใช้อิทธิพล จูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม และปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การเป็นผู้นำ เป็นได้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ กล่าวคือ สามารถเรียนรู้ได้ แต่ก็ต้องฝึกฝนเทคนิคเฉพาะตนเองด้วย

ผู้นำ จึงเป็นผู้ใช้อิทธิพล หรือใช้อำนาจเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ใ้งานบรรลุวัตถุประสงค์นั่นเอง

ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในบุคคลหลายคน ที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติการ หรือพฤติกรรมของคนอื่น

ผู้นำ คือ บุคคลใดๆ ซึ่งเหมาะสมที่จะปลุกปั่น และนำคนอื่นๆ ให้ประพฤติและปฏิบัติ โดยที่บุคคลนั้นมีอำนาจแสดงความเห็น หรืออำนาจพิเศษ หรือเจตนาารมณ์อันเข้มแข็ง หรือความสามารถในการปกครอง

กล่าวโดยสรุป ผู้นำมีลักษณะ คือ

1. มีอิทธิพลชักนำ หรือโน้มนำให้คนอื่นทำตาม
2. เป็นผู้ที่กำจัดใจลูกน้องไว้ได้
3. ได้รับความนิยมเชื่อฟัง เคารพนับถือ ศรัทธา รักและยำเกรง

4. มีศิลปะในการจูงใจให้ลูกน้องปฏิบัติตามความประสงค์ของตนด้วยความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่มีข้อแม้จนบรรลุภารกิจ

5. ผู้เป็นศูนย์รวมแห่งพลัง
6. มีศิลปะในการนำคน ไม่ใช่ขับไล่คน
7. ผู้นำเป็นประจักษ์ประทีปของหน่วยงาน
8. ผู้นำเป็นสัญลักษณ์ และหลักชัยแห่งการดำเนินงาน

คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำ

L = Learner	การเป็นผู้ใฝ่รู้ ทำให้เกิดปัญญา
E = Example	เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับทีมงาน
A = Action	กล้าลงมือทำเป็นแบบอย่าง
D = Drive	ผู้มีความมุ่งมั่น มีความตั้งใจ
E = Experience	ประสบการณ์ในการทำงาน
R = Responsibility	ผู้มีความรับผิดชอบสูง เป็นที่เชื่อถือ
S = Solve a problem	เป็นผู้แก้ไขปัญหาได้
H = Human relation	ผู้มีความสัมพันธ์ สร้างทีมได้
I = Intelligence	เป็นผู้ที่มีความฉลาด (พัฒนาได้)
P = Personality	เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี

ลักษณะของผู้นำที่ดี สามารถกล่าวให้เป็นคำคล้องจอง 10 ประการ คือ (สมชาติ กิจบรรจง

,2555)

1. รอบรู้เรื่องงาน
2. ประสานสามัคคี
3. มีไหวพริบปฏิภาณ
4. หาญกล้าตัดสินใจ
5. ไม่เล่นเพื่อนพ้อง (ยุติธรรม)
6. ต้องมีคุณธรรม
7. น่าใจแสนดี
8. มีความเข้มแข็ง (กาย/ใจ)
9. รู้นัยมนุษย์ (พฤติกรรม)
10. สุดเท่ห์บุคลิกภาพ

เนตร์พัฒนา ยาวีราษ(2537:7-9) ให้ความหมายว่า

ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ ในองค์กรต่างๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำและมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่าง บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) หรืออำนาจแฝง (Power) ในการกำหนดพฤติกรรมหรือความรู้สึกของบุคคลอื่นๆ ให้อยินยอมปฏิบัติตามที่ผู้นำ ต้องการ ด้วยความเต็มใจ อิทธิพลของผู้นำแต่ละคนแตกต่างกันไปตามการกระทำของผู้นำ ผู้นำบางคนอาจมีอิทธิพลในด้านของความเคารพนับถือ ความชื่นชม ความพึงพอใจของผู้อื่นเนื่องจากผู้นำ เป็นผู้มีพระคุณ หรือที่เรียกว่ามีอำนาจบารมี หรืออำนาจพระเดชพระคุณนั่นเอง ความเป็นผู้นำ บางครั้งเรียกว่า “ประมุขศิลป์” ซึ่งหมายถึง ศิลปะในการนำต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่าง ประกอบเข้าด้วยกันตามแนวคิดดั้งเดิมถือว่า ภาวะความเป็นผู้นำเกิดจากคุณสมบัติส่วนตัว แต่แนวคิดในปัจจุบันถือว่าความเป็นผู้นำ เกิดจากคุณสมบัติหรือพฤติกรรม ความรู้ความสามารถ ส่วนตัวของผู้นำแต่ละคน พฤติกรรมของผู้นำแต่ละคนแตกต่างกันไปตามสไตล์ของแต่ละคน

คุณสมบัติของผู้นำ ประกอบด้วยคุณสมบัติหลายด้านด้วยกัน คือ

1. ด้านอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการ (Authority) ในด้านการดำรงตำแหน่ง ผู้นำอาจได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำโดยที่มีตำแหน่งรองรับอย่างเป็นทางการ เป็นความต้องการ และการสนับสนุนของกลุ่มคนที่ต้องการบุคคลที่จะมานำหรือเป็นตัวแทนในการปฏิบัติตาม แนวความคิดหรือตอบสนองความต้องการของกลุ่ม สำหรับผู้บริหาร หมายถึง บุคคลผู้มีตำแหน่งหน้าที่อย่างเป็นทางการ ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่กำหนดนั้นอาจจะโดยการเลือกตั้งหรือ การแต่งตั้ง เช่น ตำแหน่งผู้บริหารระดับต่างๆ ขององค์กรทั่วไป ซึ่งระบุถึงอำนาจหน้าที่ต่างๆ ราชการดำรงตำแหน่ง ขอบเขตความรับผิดชอบ

2. ด้านการยอมรับ (Acceptance) ผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับโดยบุคคลหรือ กลุ่มคนให้เป็นในทิศทางที่สมาชิกเหล่านั้นเห็นด้วย ผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่ม ได้โดยทำให้เป็นที่พอใจของกลุ่มคน แต่ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ดำรงฐานะในตำแหน่งอย่างเป็นทางการ โดยได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งขึ้นมา ซึ่งอาจได้รับการยอมรับหรือไม่ก็ได้ผู้บริหารอาจ ได้รับการยอมรับจากกลุ่มบางกลุ่มในขณะที่เดียวกันอาจได้รับการต่อต้านจากกลุ่มอื่น หากผู้บริหารมี ความเป็นผู้นำด้วย ก็จะทำให้เกิดการยอมรับจากกลุ่มต่างๆ เป็นส่วนใหญ่ได้รับความไว้วางใจจาก สมาชิกในแต่ละกลุ่ม

3. ด้านศักยภาพความสามารถ (Competency) หมายถึง ผู้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ (Expert) และประสบการณ์สูง เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มคน ดังนั้นผู้นำจึงเป็น

ผู้ที่มีความสามารถ มีความรู้ มีประสบการณ์ มีความสามารถหรือบุคลิกภาพพิเศษที่ทำให้สมาชิกยกย่องและยอมรับให้เป็นผู้นำไปในทิศทางต่างๆ ในด้านความสามารถผู้นำจึงมีความสามารถที่เกิดจากตนเองมีคุณสมบัติส่วนตัวหรือคุณลักษณะ (Traits) ที่สามารถนำพาได้เช่น มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม มีความกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเข้มแข็งเด็ดขาด สิ่งเหล่านี้อาจไม่มีในผู้บริหารบางคนก็ได้

4. ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relationship) นอกจากความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ความเชี่ยวชาญแล้ว ผู้นำอาจมีความสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างหรือบุคคลอื่น ในลักษณะของความไว้วางใจ ความเชื่อถือ การยอมรับจากบุคคลต่างๆ แต่ผู้บริหารอาจมีความสัมพันธ์กับบุคคลในลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารอาจไม่รู้จักหรือไม่มีความสัมพันธ์กับพนักงานเลย เพียงแต่เป็นผู้ควบคุมดูแลกำกับผลการปฏิบัติงานให้เป็นที่ไปตามต้องการเป็นผู้กำหนด ภาวะเบียบนโยบายต่างๆ ให้พนักงานถือปฏิบัติ ซึ่งอาจสร้างความพอใจหรือไม่พอใจให้แก่พนักงานได้ หากผู้นำเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์อันดี จะสร้างความพอใจให้แก่พนักงานได้กว่าผู้บริหาร

จากที่กล่าวมานี้เพื่อแสดงให้เห็นว่า การเป็นผู้นำที่ดีและประสบความสำเร็จได้รับการยอมรับ มิใช่เพียงอาศัยอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง แต่ผู้บริหารจะต้องมีทั้งความเป็นผู้นำที่สามารถบริหารงานและบริหารได้อย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้ได้รับการยอมรับ และมีอำนาจหน้าที่อย่างถูกต้องเป็นทางการด้วยจึงจะสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้

ความหมายของภาวะผู้นำ

สมชาติ กิจบรรจง (2555:18-23) กล่าวถึงภาวะผู้นำดังนี้

ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ตามความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อลูกน้อง ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ภาวะผู้นำ หมายถึง แบบแผนหรือแบบของการปฏิบัติ ที่ผู้นำแสดงออกเพื่อการนำกลุ่ม หรือบังคับบัญชากลุ่ม อาจเป็นในรูปของการกระจายงาน หรือมอบงานก็ได้ สามารถแยกเป็นข้อๆ ได้ดังนี้คือ

1. สั่งให้ปฏิบัติตาม
2. ขยายความคิดให้คนในสังกัดปฏิบัติตามได้
3. ปรีกษาหารือเพื่อให้ปฏิบัติตาม
4. ร่วมคิดร่วมตัดสินใจด้วยกัน
5. มอบงานทั้งหมดให้กระทำเองตามความสามารถ
6. เปรียบเทียบความยากง่าย

คุณสมบัติของภาวะผู้นำ 4 ประการ

1. เก่งงาน

ลักษณะของผู้ที่เก่งงาน คือ

- 1.1 มีความรู้ความชำนาญในงานนั้นๆ
- 1.2 มีความรับผิดชอบสูง
- 1.3 ทำงานได้รวดเร็วและถูกต้อง
- 1.4 มองการณ์ไกล และมุ่งพัฒนาคนและองค์กร

2. เก่งคน

ลักษณะของผู้ที่เก่งคน คือ

- 2.1 รู้จักคน คือ มีความสามารถในการวิเคราะห์ และเข้าใจตนเองมีความสามารถในการสำรวจ ตรวจสอบ และเข้าใจตนเองตามธรรมชาติของคนทั่วไป
- 2.2 รู้จักตนเอง คือ มีความสามารถในการสำรวจ ตรวจสอบ และเข้าใจตนเองตามธรรมชาติของคนทั่วไป
- 2.3 มีมนุษยสัมพันธ์กับคน รู้จักปรับตัวเอง ให้มีชีวิตร่วมอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขและทำให้ผู้อื่นมีความสุขด้วย
- 2.4 รู้จักปรับคน คือ มีความสามารถจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามในสิ่งที่ดี ที่ชอบด้วยความราบรื่น

3. เก่งคิด

ลักษณะของผู้ที่เก่งคิด คือ

- 3.1 การวางแผน มองเหตุการณ์ไปในอนาคต ว่าอะไรควรจะทำ อะไรไม่ควรจะทำ
- 3.2 สร้างแผนเอาไว้เพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการทำนั้นๆ การวางแผน (planning) หมายถึง แผนส่วนตัวของตัวเอง และแผนขององค์กร หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่ด้วย
- 3.3 สร้างสรรค์งานใหม่
- 3.4 แก้ไขปัญหา ตัดสินใจได้

4. เก่งการดำเนินชีวิต

ลักษณะของผู้ที่เก่งการดำเนินชีวิต คือ ครองตน ครองคน และครองงานได้ หมายถึง

- 4.1 มีความประพฤติดี รักที่จะก้าวหน้าในชีวิตและอาชีพการงาน
- 4.2 สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างสันติวิธีอย่างเกิดความสามัคคีมีบรรยากาศสดชื่นเป็นที่รัก และนับถือจากผู้ร่วมงาน หัวหน้าและลูกค้า
- 4.3 สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเกิดประสิทธิผล มีประสิทธิภาพ
- 4.4 มีพรหมวิหาร 4 คือ มีเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

เนตร์พัฒนา ยาวีราช(2537:7-9) ให้ความหมายภาวะผู้นำ ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับ และยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยการหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการความเป็นผู้นำหมายถึงผู้ที่มีความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 10) เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ รูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542 : 151) เสนอว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ที่เป็นผู้นำของกลุ่ม หรืออีกนัยหนึ่ง หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำใช้ความสามารถและอิทธิพลด้านอื่นๆ ของตนกับสมาชิกในกลุ่ม ให้แต่ละคนดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้วยความเต็มใจ เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กลุ่มได้กำหนดไว้

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2542 : 72) เสนอว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ปραกฏการณ์ที่บุคคลหนึ่งซึ่งเรียกว่าผู้นำ สามารถทำให้คนอื่นๆ ปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้ โดยการปฏิบัติงานนั้นผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติด้วยความเต็มใจหรือสมัครใจที่จะทำ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากความเชื่อถือ ศรัทธา หรือพลังอำนาจที่มีอยู่ในตัวผู้นำนั้นๆ

สมยศ นาวิการ (2547 : 2) สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลหรือการดลบันดาลใจบุคคลหรือกลุ่มให้ทำงานด้วยความสมัครใจจนประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

ผู้นำกับผู้บริหาร

ผู้นำและผู้บริหารอาจจะเป็นคนเดียวกัน หรือไม่ใช่มิใช่บุคคลเดียวกันก็ได้ กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีตำแหน่งหน้าที่ที่จะต้องดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจที่กำหนดไว้ อาจจะเป็นคนเดียวกันกับผู้ที่มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือจุดหมายปลายทางของหน่วยงาน แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำอาจไม่ใช่ผู้บริหาร โดยตำแหน่งก็ได้ แต่มีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลในฐานะเป็นผู้ชักนำบุคคลอื่นๆ ในองค์กรให้ทำงานจนประสบความสำเร็จ ความแตกต่างของผู้นำและผู้บริหารในด้านบทบาทมีดังนี้ (เดือนใจ แวงงาม, 2534 : 57-58)

1. บทบาทในการเปลี่ยนแปลงงาน ผู้นำมักจะเป็นตัวการสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในหน่วยงาน เพราะมีอิทธิพลเหนือจิตใจของคนอื่นๆ จำนวนมาก แต่ผู้บริหาร

อาจจะไม่ชอบเปลี่ยนแปลงสิ่งใดๆ ง่ายนัก เพราะมีบทบาทหน้าที่ในการธำรงรักษาให้หน่วยงานมีความมั่นคง และดำเนินงานตามนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ขององค์การ

2. บทบาทในการรับผิดชอบงาน ผู้นำไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบงานหรือไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งสูง แต่ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดในหน่วยงาน จึงต้องรับผิดชอบทุกอย่างเกี่ยวกับงานเสมอ

3. บทบาทในการสร้างค่านิยมประชาธิปไตย ผู้นำได้อำนาจการตัดสินใจของตนเอง และการตกลงยินยอมของกลุ่มบุคคลซึ่งเป็นผู้ตาม ส่วนผู้บริหารได้อำนาจจากองค์การ หรือจากตำแหน่งที่เป็นทางการซึ่งมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การกำหนดไว้อย่างชัดเจน บุคคลที่เป็นผู้บริหาร อาจจะได้รับแต่งตั้งมาจากผู้ที่ไม่มีอิทธิพลต่อคนอื่นๆ ในองค์การเลยก็ได้ แต่หลังจากได้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารแล้ว มักจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นมากขึ้น และในที่สุดก็อาจจะกลายเป็นผู้นำได้

ลักษณะของภาวะผู้นำ

หากพิจารณาจากรูปแบบภาวะผู้นำ สามารถจำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ (สมยศ นาวิการ, 2546 : 158-159)

ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leadership) เกิดจากการที่บุคคลใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นทางการในองค์การ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งบริหารมีโอกาและความรับผิดชอบที่จะใช้ภาวะผู้นำอย่างเป็นทางการภายในความสัมพันธ์กับผู้ตาม ผู้บริหารบางคนมีความเข้าใจที่ดีต่ออำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการกับผู้ตาม ผู้บริหารเหล่านี้จะเป็นผู้นำที่ดี

ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leadership) เกิดจากการที่บุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกแต่งตั้งให้เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ พวกเขาสามารถกลายเป็นผู้นำ เพราะความสามารถพิเศษหรือทักษะเฉพาะด้านที่บุคคลอื่นจำเป็นต้องใช้ หรือมีลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (Charisma) ที่สามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น

ภาวะผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ จะอยู่ร่วมกันในเกือบทุกสถานการณ์ของงาน ผู้บริหารโดยตัวพวกเขาเองอาจจะเป็นผู้นำที่เป็นทางการภายในสถานการณ์บางอย่าง และเป็นผู้นำที่ไม่เป็นทางการภายในสถานการณ์บางอย่าง เมื่อเป็นผู้นำที่เป็นทางการ ผู้บริหารจะบริหารงานตามสายการบังคับบัญชาและใช้อิทธิพลจากบนลงล่างลงตามอำนาจหน้าที่ ในทางกลับกันเมื่อเป็นผู้นำที่ไม่เป็นทางการ ผู้บริหารจะใช้อิทธิพลกับบุคคลที่อยู่นอกสายการบังคับบัญชา ลักษณะพิเศษส่วนบุคคลจะจำเป็นต่อภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ เนื่องจากภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการขาดอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จสามารถใช้ทั้งภาวะผู้นำที่เป็นทางการ

และไม่เป็นทางการ อาทิ ผู้บริหารจะขอให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนประชุมกันเพื่อที่จะอภิปรายปัญหาของงานผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะดำเนินการประชุมนี้ได้ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารสามารถขอให้ผู้บริหารคนอื่นในระดับเดียวกันภายในองค์การทบทวนการเปลี่ยนแปลงระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่เสนอแนะ และประชุมกันเพื่อการอภิปรายก่อนที่จะนำเสนออย่างเป็นทางการต่อผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารไม่มีอำนาจหน้าที่ที่จะเรียกร้องให้ผู้บริหารคนอื่นทบทวนข้อเสนอดังกล่าวนี้ได้ ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการจึงจำเป็น

ทฤษฎีการมีส่วนร่วมของประชาชน

ในการบริหารงานสถานีดารวจ การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นปัจจัยที่สำคัญ เพราะภารกิจของตำรวจมีหลายประการ ในขณะที่งบประมาณและอัตรากำลังมีไม่เพียงพอ จึงจำเป็นต้องประสานความร่วมมือให้ประชาชนและทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของตำรวจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ความหมายของการมีส่วนร่วม

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (2527) ให้ความหมายการมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึงบุคคลหนึ่งที่มีความสัมพันธ์ทางด้านอารมณ์และจิตใจ ในสถานการณ์กลุ่ม โดยผลของการเกี่ยวข้องสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นเหตุเร้าให้กระทำ ให้เกิดบรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าวและแสดงเป็นรูปสมการดังนี้

การมีส่วนร่วม คือ ความร่วมมือร่วมใจ + การประสานงาน + ความรับผิดชอบ
(Participation คือ Cooperation + Coordination + Responsibility)

ความร่วมมือร่วมใจ หมายถึง บุคคลที่มีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

การประสานงาน หมายถึง การร่วมมือร่วมใจในห้วงเวลาและลำดับเหตุการณ์ที่มีประสิทธิภาพในการทำกิจกรรมหรือการทำงาน

ความรับผิดชอบ หมายถึง ความรู้สึกผูกพันในการปฏิบัติหน้าที่และทำให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจ

ฉัฐพร แสงประดับ (2527) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วมหมายถึงการเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจและอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่มซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุเร้าใจให้การกระทำบรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น ทำให้เกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าว นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วม ได้แก่ ความ

ศรัทธาที่มีต่อความเชื่อถือตัวบุคคล ความเกรงใจที่มีต่อตัวบุคคลที่เคารพนับถือหรือมีเกียรติยศตำแหน่ง ทำให้การมีส่วนร่วมเป็นไปด้วยความเต็มใจ

สุจินต์ ดาววีระกุล (2527) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า กระบวนการที่ทำให้บุคคลสมัครใจเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อตนเอง และมีส่วนดำเนินการเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเอาไว้ ทั้งนี้ต้องไม่ใช่การกำหนดกรอบความคิดจากบุคคลภายนอกหรือองค์กรที่บุคคลได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานกิจกรรมในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง หรือทุกขั้นตอน รูปแบบการตัดสินใจของบุคคลในการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรและปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ จะต้องทำเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาชีวิตในทุกๆด้านของตนเองที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2537, หน้า 178) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการบริหารไว้ว่า การมีส่วนร่วมของบุคคลจะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องจะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อหน่วยงานและภารกิจที่ตนเองมีส่วนร่วม

เนตินา โพธิ์ประสระ (2541) การมีส่วนร่วม หมายถึง การได้เข้าไปเกี่ยวข้องที่อาจเป็นการเข้าร่วมแบบทางตรง หรือทางอ้อมในการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งก็ได้

สายสุนีย์ ปวุฒินันท์ (2541, หน้า 41) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ปัจเจกบุคคลที่ดี กลุ่มคนหรือองค์กรประชาชนได้อาสาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจการดำเนินโครงการ การแบ่งปันผลประโยชน์และการประเมินผล โครงการพัฒนาด้วยความสมัครใจโดยปราศจากข้อกำหนดที่มาจากบุคคลภายนอกและเป็นไปเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกในชุมชน รวมทั้งที่อำนาจอิสระในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการพัฒนาให้กับสมาชิกด้วยความพึงพอใจและผู้เข้ามามีส่วนร่วมมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการด้วย

โกวิทย์ พวงงาม (2541) การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการของกลุ่มองค์กรชุมชนมีการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือปฏิบัติ โดยมีความเข้าใจปัญหาของตนและตระหนักถึงสิทธิของตนที่มีต่อสิ่งนั้น ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ด้วยการที่บุคคล ได้รับข้อมูลใหม่ที่ช่วยเพิ่มอำนาจ ความคิด และโอกาสได้ร่วมวิเคราะห์ และตัดสินใจกำหนดเป้าหมายในกิจกรรมเหล่านั้น

ทองใบ สุธชารี (2543, หน้า 227) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นวิธีการที่ผู้นำสามารถนำมาปรับใช้ในการจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร เป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยให้มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น มีลักษณะเป็นกระบวนการที่จะทำให้พนักงานมีสิทธิมีเสียงในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานของตน บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอาจมีความผูกพันในการทำงานยิ่งกว่าการเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเท่านั้น ยิ่งไปกว่านั้นการเข้าไปมีส่วนร่วมจะทำให้บุคลากรเกิดทัศนคติต่อการบริหารงานขององค์กรดีขึ้น ส่งผลให้บุคคลเกิดความพอใจในการทำงาน และมีแรงใจที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงาน ตลอดจนทำให้เขาได้รับการยอมรับ (Recognition) มีความรับผิดชอบ (Responsibility) และเกิดความนับถือตนเองมากขึ้น

(Self-esteem)นอกจากนี้ยังพบว่า การมีส่วนร่วมของบุคคลส่งผลให้เขามีความชัดเจนในความคิดหวังมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้บุคคลเกิดความเข้าใจการทำงาน และการบริหารงานในองค์กร ได้ดียิ่งขึ้นอีก ทั้งจะเชื่อมโยงไปสู่ความเข้าใจในการทำงานกับระบบรางวัลได้ดีขึ้น

บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา (2548) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การที่ปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ร่วมมือ ร่วมรับผิดชอบในกิจกรรมการพัฒนาที่เป็นประโยชน์ ต่อสังคม ในขั้นตอนต่างๆ ของการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ โดยมีกลุ่มหรือองค์กรรองรับบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมการพัฒนาภูมิปัญญา การรับรู้ สามารถคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจเพื่อกำหนดการดำเนินชีวิตได้ด้วยตนเอง

ประพันธ์พงศ์ ชินพงษ์ (2551) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นผลมาจากการเห็นพ้องต้องกันในเรื่องของความต้องการและทิศทางการเปลี่ยนแปลงความเห็นพ้องต้องกันนั้นจะมีมากพอจนเกิดความคิดริเริ่ม โครงการเพื่อการปฏิบัติการ กล่าวคือ ต้องเป็นการเห็นพ้องต้องกันของคนส่วนใหญ่ที่จะเข้าร่วมปฏิบัติการนั้น และเหตุผลที่คนมาร่วมปฏิบัติการได้จะต้องตระหนักว่าการปฏิบัติการทั้งหมดโดยกลุ่ม หรือในนามของกลุ่มหรือกระทำการผ่านองค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องเป็นเสมือนตัวที่ทำให้การปฏิบัติการบรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ

สันติชัย เอื้อจงประสิทธิ์(2551) ได้กล่าวถึงสาระสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากรว่าหมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มตัดสินใจในการปฏิบัติงานและการร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ อันมีผลกระทบมาถึงตัวของบุคลากรเอง การที่จะสามารถทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหา และนำมาซึ่งสภาพความเป็นอยู่ของบุคลากรให้ดีขึ้นนั้นผู้นำจะต้องยอมรับในปรัชญาการพัฒนาว่า มนุษย์ทุกคนมีความปรารถนาที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุขได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อกิจกรรมของส่วนรวมในองค์กร

ลักษณะของการมีส่วนร่วม

ไพรินทร์ เตชะรินทร์ (2527, หน้า 6) ได้กล่าวถึงลักษณะการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา ดังนี้

1. ร่วมทำการศึกษา ค้นคว้าปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนตลอดจนความต้องการของชุมชน
2. ร่วมคิดหาและสร้างรูปแบบ รวมทั้งวิธีการพัฒนาเพื่อแก้ไขและลดปัญหาของชุมชน หรือเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน หรือสนองความต้องการของชุมชน

3. ร่วมวางแผนนโยบายหรือแผนงาน หรือโครงการ หรือกิจกรรม เพื่อจัดและแก้ไขปัญหาารวมทั้งสนองความต้องการของชุมชน

4. ร่วมตัดสินใจการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

5. ร่วมจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหารงานพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. ร่วมลงทุนในกิจกรรมโครงการของชุมชนตามขีดความสามารถของตนเองและหน่วยงาน

7. ร่วมปฏิบัติตามนโยบายแผนงานโครงการ และกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมาย

8. ร่วมควบคุม ติดตาม ประเมินผล และร่วมบำรุงรักษาโครงการ และกิจกรรมที่ได้ทำไว้โดยเอกชนและรัฐบาลให้ได้ประโยชน์ได้ตลอดไป

ธนาภรณ์ เมทนีสุดดี (2543) ได้กล่าวถึงลักษณะแนวทางของการมีส่วนร่วมดังนี้

1. การร่วมคิด หมายถึง การมีส่วนร่วมในการประชุมปรึกษาหารือในการวางโครงการวิธีการติดตามผล การตรวจสอบและการดูแลรักษา เพื่อให้กิจกรรมโครงการสำเร็จผลตามวัตถุประสงค์

2. การร่วมตัดสินใจ หมายถึง เมื่อมีการประชุมปรึกษาหารือเรียบร้อยแล้วต้องร่วมกันตัดสินใจเลือกกิจกรรมหรือแนวทางที่เห็นว่าดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด

3. การร่วมปฏิบัติตามโครงการ หมายถึง การเข้าร่วมในการดำเนินงานตามโครงการต่างๆ เช่น ร่วมออกแรง ร่วมบริจาคทรัพย์ เป็นต้น

4. การร่วมติดตามและประเมินผลโครงการ หมายถึง เมื่อโครงการเสร็จสิ้นแล้วได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจตราดูแล รักษาและประเมินผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการ

มณฑล จันทร์แจ่มใส (2551) ได้กล่าวถึงลักษณะของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วมของบุคคลจะต้องมีและเกิดขึ้น มาโดยตลอด ทั้งนี้เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการมีส่วนร่วมในการวางแผนโครงการ การบริหารจัดการดำเนินงานตามแผน การเสียสละกำลังแรงงานของบุคคลตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ กำลังเงินหรือทรัพยากรที่มีอยู่

ประชุม สุวดี (2551) ได้กล่าวถึงลักษณะเงื่อนไขพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของบุคคล เกิดจากพื้นฐาน 4 ประการ คือ

1. เป็นบุคคลที่จะต้องมีความสามารถที่จะเข้าร่วม กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้มีศักยภาพที่จะเข้าร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อาทิเช่น จะต้องมีความสามารถในการค้นหาความต้องการวางแผนการบริหารจัดการ การบริการองค์กรตลอดจนการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

2. เป็นบุคคลที่มีความพร้อมที่เข้ามามีส่วนร่วม กล่าวคือผู้นำจะต้องมีสภาพทางเศรษฐกิจวัฒนธรรม และกายภาพที่เปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมได้

3. เป็นบุคคลที่มีความประสงค์จะเข้าร่วม กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีความเต็มใจสมัครใจที่จะเข้าร่วมถึงเห็นผลประโยชน์ของการเข้าร่วม จะต้องไม่เป็นการบังคับหรือผลักดันให้เข้าร่วม โดยที่ตนเองไม่ประสงค์จะเข้าร่วม

4. เป็นบุคคลที่ต้องมีความเป็นไปได้ที่จะเข้าร่วม กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีโอกาสที่จะเข้าร่วม ซึ่งถือว่าเป็นการกระจายอำนาจให้กับบุคคลในการตัดสินใจ และกำหนดกิจกรรมที่ตนเองต้องการในระดับที่เหมาะสม บุคคลจะต้องมีโอกาสมิใช่มีความเป็นไปได้ที่จะจัดการด้วยตนเองสำหรับลักษณะการมีส่วนร่วมของบุคคลโดยทั่วไปแล้ว ยังมีปัจจัยอีกหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพครอบครัว ระดับการศึกษา สถานภาพทางสังคม อาชีพและรายได้ เป็นต้น

รูปแบบและขั้นตอนของการมีส่วนร่วม

มงคล จันทร์ส่อง (2544) ได้กำหนดรูปแบบและขั้นตอนของการมีส่วนร่วมของบุคคลไว้ว่าองค์ประกอบรูปแบบของการมีส่วนร่วม มีอยู่ 3 ด้าน ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมจะต้องมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน การให้บุคคลเข้าร่วมกิจกรรมจะต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนว่า จะทำกิจกรรมนั้นๆ ไปเพื่ออะไร ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจะได้ตัดสินใจดีกว่าควรจะเข้าร่วมหรือไม่

2. การมีส่วนร่วมจะต้องมีกิจกรรมเป้าหมาย การให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมจะต้องระบุลักษณะของกิจกรรมว่ามีรูปแบบและลักษณะอย่างไร เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถตัดสินใจได้ว่าจะเข้าร่วมกิจกรรมหรือไม่

3. การเข้าร่วมจะต้องมีบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมาย การที่จะให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นจะต้องระบุกลุ่มเป้าหมายด้วย อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปบุคคลกลุ่มเป้าหมายมักถูกจำกัดโดยกิจกรรมและวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมอยู่แล้วเป็นพื้นฐาน

ศิริชัย กาญจนวาสี (2547) ได้กำหนดรูปแบบและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กร ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการประชุม
2. การมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา
3. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร
4. การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา
5. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลในกิจกรรมต่างๆ
6. การมีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์

วรรณ วลัยวานิช (2549) ได้กำหนดรูปแบบของการมีส่วนร่วมของบุคคลไว้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้ คือ

1. การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง คือ รูปแบบที่ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วม หรือเข้ามาเกี่ยวข้องกับตัดสินใจในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน จนกว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลเสร็จสมบูรณ์

2. การมีส่วนร่วมที่ไม่แท้จริง คือ รูปแบบที่ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วม หรือเข้ามาเกี่ยวข้องกับลักษณะหนึ่งลักษณะใด หรือ ในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง เท่านั้น

โดยแท้จริงแล้วกระบวนการมีส่วนร่วมไม่อาจสามารถกระทำได้ในทุกประเด็นแต่การมีส่วนร่วมของบุคคลจะมีอยู่ในเกือบทุกกิจกรรมของสังคม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสนใจและประเด็นการพิจารณาที่อยู่ภายใต้เงื่อนไขพื้นฐานการมีส่วนร่วมว่า จะต้องมีโอกาส มีทัศนคติที่ดี มีความสามารถ และมีความสามารถในการเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อให้การมีส่วนร่วมดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีการบริหารงาน ERIC-SAP

ดร.รัฐ ธนาดิเรก ได้เสนอทฤษฎีในการขับเคลื่อนแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานสถานีดำรวจ โดยการนำแนวทาง Social Fabric Matrix : SFM ของ Gregory Hayden, 2006 มาพัฒนาเป็นทฤษฎี ERIC-SAP โดยมีองค์ประกอบดังนี้

E = Education ได้แก่ การให้การศึกษาก่อนหรือการสร้างความรู้ในการปฏิบัติงานให้บุคลากรในสำนักงานตำรวจแห่งชาติเพื่อเตรียมรับสถานการณ์การเปิดเสรีอาเซียน ทั้งความรู้ในแง่ของการใช้ภาษา ข้อกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ตลอดจนอาชญากรรมต่างๆ ที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นตามการเคลื่อนย้ายของประชากร ไม่ว่าจะเป็นอาชญากรรมการค้ามนุษย์ แรงงานข้ามชาติ ยาเสพติด การฟอกเงิน เป็นต้น โดยกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญอันดับแรกคือ ผู้บริหารสถานีดำรวจ ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการพัฒนาการบริหารงานสถานีดำรวจไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

R = Regulation ได้แก่ การสร้างข้อกำหนด กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารงาน ซึ่งในที่นี้เรานำหลักการการบริหารงาน "ธรรมาภิบาล" ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบในด้านนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า หลักธรรมาภิบาล จะทำให้การบริหารงานสถานีดำรวจไปด้วยความถูกต้องเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับของประชาชนและผู้มาขอรับบริการทุกคน

I = Innovation ได้แก่ การสร้างนวัตกรรม หรืออาจปรับเป็น Incentive คือการสร้างแรงจูงใจ สิ่งกระตุ้นต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ในกรณีนี้จะต้องมีการสร้างนวัตกรรมเรื่องของการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารระดับสถานีดำรวจ ให้เป็นหลักสูตรที่มีนวัตกรรมใหม่ในการ

เรียนรู้การบริหารงานในสภาวะการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้นำในการบูรณาการความร่วมมือ การประสานงาน การสร้างการมีส่วนร่วม ความทันสมัยในการติดตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี โดยต้องมีการเชิญผู้มีความรู้ความสามารถหลายด้านมาช่วยกันวางกรอบการสร้างทฤษฎีการฝึกอบรมที่เหมาะสม เช่น เชิญผู้แทน สำนักงานข้าราชการพลเรือน (กพ.) ไปร่วมเป็นกรรมการในการร่างหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นต้น

C = Coordination ได้แก่ การประสานงาน หรืออาจปรับเป็น Cooperation คือ การร่วมมือ หรือ Communication ได้แก่ การสื่อสาร ก็ต้องเน้นย้ำให้ผู้บริหารงานสถานีดำรงเป็นผู้ที่สามารถประสานงาน ประสานความร่วมมือและสื่อสารการปฏิบัติงานต่างๆ ไปยังทุกภาคส่วนในพื้นที่ เพื่อแสวงหาความร่วมมืออย่างบูรณาการในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมต่างๆที่เกิดขึ้นในการเปิดอาเซียน เพราะอาชญากรรมจะทวีความซับซ้อนขึ้น หรือแม้แต่การประสานความร่วมมือด้านการฝึกภาษากับการเป็นล่ามให้กับตำรวจในการทำคดีเกี่ยวกับชาวต่างชาติ โดยขอความร่วมมือจากสถาบันการศึกษาในพื้นที่ เป็นต้น

S = Service ได้แก่ การให้บริการ การอำนวยความสะดวก ผู้บริหารสถานีย่อมต้องเป็นผู้มีจิตบริการ (Service Mind) นำหลักการบริหารที่ดีในการให้บริการมาใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำหลักการ “ธรรมภิบาล” มาใช้ในการบริหารสถานีย่อมเป็นสิ่งที่จะสร้างการยอมรับให้กับประชาชนที่มาขอรับบริการจากสถานีดำรงได้อย่างมั่นใจว่าจะได้รับการบริการและอำนวยความสะดวกเป็นธรรมในปัญหาที่เกิดขึ้น

A = Assitance ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือ ฟันฟู หรืออาจปรับเป็น Advice คือ การให้คำแนะนำ ต้องทำให้สถานีดำรงเป็นที่พึ่ง ที่ให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนและทุกภาคส่วน ดำรงในพื้นที่ต้องเป็นผู้ที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับทั้งปฏิบัติการ ให้ความช่วยเหลือ ฟันฟู หรือให้คำแนะนำ การแก้ปัญหาในพื้นที่อย่างบูรณาการและมีประสิทธิภาพ เช่น กรณีปัญหาการสวมหมวกนิรภัยในการขับขี่จักรยานยนต์ ปัญหาเหล่านี้ดำรงเป็นเพียงปลายทางของปัญหาในการจับกุม แต่เราต้องแสวงหาทางแก้ปัญหาที่ยั่งยืน โดยสืบเสาะไปถึงต้นเหตุของปัญหา กระทรวงศึกษาธิการดูแลการศึกษา กรมการขนส่งดูแลการขับขี่ปลอดภัย สาธารณสุขดูแลเรื่องสุขภาพต่างๆ ทั้งนี้เจ้าหน้าที่ดำรงต้องให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับทุกภาคส่วน

P = Participation ได้แก่ การมีส่วนร่วม หรืออาจปรับเป็น Promotion คือการส่งเสริม ซึ่งการบริหารงานสถานีดำรงในเกือบทุกพื้นที่ จากการศึกษาพบว่า ปัญหาการบริหารคือการมีทรัพยากรการบริหารไม่เพียงพอ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องคน งบประมาณ เทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ต้องฝึกอบรมให้ผู้บริหารสถานีดำรงมีความสามารถในการแสวงหาความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งภาคประชาชน ภาคเอกชนและภาคราชการ โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเข้า

มาร่วมแก้ไขปัญหาอาชญากรรมในพื้นที่ ซึ่งหากผู้บริหารสถานเป็นผูู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และสามารถสร้างการมีส่วนร่วมได้ ก็จะได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพราะปัญหาอาชญากรรมเป็นปัญหาของประชาชนทุกคนด้วย จึงจำเป็นต้องระดมความร่วมมือช่วยเหลือกันจากทุกภาคส่วน เพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุคคลทุกคนในพื้นที่นั้น

การนำหลัก ERIC-SAP มาใช้ในการขับเคลื่อนแนวทางการพัฒนาสถานีตำรวจ หากสามารถทำได้ประสบผลสำเร็จ จะสามารถโน้มน้าวและสร้างปฏิสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการยอมรับและความตั้งใจของ stakeholder ทุกๆ ฝ่าย และจะส่งผลให้ผลักดันข้อเสนอแนวทางของการป้องกันพัฒนาและแก้ไขปัญหาในการบริหารงานสถานีตำรวจให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการอำนวยความยุติธรรมและการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเตรียมความพร้อมเพื่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ทฤษฎีตำรวจผู้รับใช้ชุมชน (Community Policing Theory)

ตำรวจผู้รับใช้ชุมชน หมายถึง“หลักการการทำงานของตำรวจ ซึ่งส่งเสริมสนับสนุน แก่ต้นเหตุเพื่อลดปัญหาอาชญากรรม ปัญหาความไม่เป็นระเบียบของชุมชน โดยเทคนิคการแก้ต้นเหตุปัญหา ด้วยความร่วมมือระหว่างตำรวจและชุมชน”

เป็นแนวคิดเริ่มต้นจาก เซอร์โรเบิร์ต พิล ผู้ก่อตั้ง ตำรวจมหานครลอนดอน หรือ สก็อต แลนด์ยาร์ด เจ้าของคำพูดที่ว่า“ตำรวจคือประชาชน ประชาชนคือตำรวจ” (The Police are the people and the people are the police) แนวคิดและหลักการการทำงานของตำรวจผู้รับใช้ชุมชนคือแนวคิดและหลักการงานใหม่ของตำรวจ เพิ่มเติมจากการทำงานแบบเดิม ที่มุ่งเพียงมีสายตรวจป้องกัน/แก้ไขเหตุร้ายและสืบสวนจับกุมผู้กระทำความผิด เท่านั้น

ตำรวจผู้รับใช้ชุมชนเป็นการแก้ไขปัญหาเชิงกลยุทธ์ เพื่อป้องกันและควบคุมอาชญากรรมและลดความหวาดกลัวภัยอาชญากรรม ซึ่งมีสาระสำคัญ 4 ประการได้แก่

1. การขยายขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำรวจให้กว้างขวางขึ้น
2. การให้ความสำคัญอย่างเน้นหนัก ในการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างตำรวจกับประชาชน อย่างใกล้ชิด ลึกซึ้ง สม่าเสมอ และต่อเนื่องตลอดไป
3. การให้ความสนใจเพิ่มมากขึ้นเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ในการแก้ไขปัญหาและการป้องกันอาชญากรรม
4. ความพยายามที่จะปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของตำรวจ เพื่อกระจายการให้บริการ และการวางแผนระดับชุมชน ให้ดีมากยิ่งขึ้น

หลักการสำคัญของตำรวจผู้รับใช้ชุมชน

หลักการสำคัญของตำรวจผู้รับใช้ชุมชนประกอบด้วยหัวข้อใหญ่ๆ 2 ข้อ ข้อแรกตำรวจเป็นส่วนส่วนกับประชาชนเกาะติดพื้นที่อย่างทั่วถึง ข้อที่สองคือ ตำรวจนำชุมชนและหน่วยงานอื่นแก้ต้นเหตุอาชญากรรม หรือความไม่เป็นระเบียบในชุมชน

หลักการสำคัญของตำรวจผู้รับใช้ชุมชน 2 ข้อดังกล่าว แยกย่อยได้ 10 หลักการ ดังนี้ (บัญญัติ 10 ประการของตำรวจผู้รับใช้ชุมชน)

1. การนำหลักการตำรวจผู้รับใช้ชุมชนเป็นแนวคิดหรือกลยุทธ์หลักในการทำงาน (Core Strategy) ที่ตำรวจทุกคนในองค์กรหรือหน่วยตำรวจจะต้องนำไปใช้เป็นหลักในการทำงาน ตั้งแต่หัวหน้าหน่วยหรือผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นจนถึงตำรวจทุกฝ่ายทุกแผนก(ไม่ใช่มีความคิดเฉพาะตำรวจชุดชุมชนมวลชนสัมพันธ์เท่านั้นที่ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนแต่พนักงานสอบสวนที่เป็นร้อยเวรสอบสวนหรือตำรวจสายตรวจไม่สนใจรับฟังแก้ไขปัญหาคความเดือดร้อนของประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมาแจ้งความ) การจะแสดงออกว่าหน่วยตำรวจใดนำแนวคิดตำรวจผู้รับใช้ชุมชนไปเป็นแนวคิดหลักในการทำงานหรือไม่ ให้ดูจากการกำหนดวิสัยทัศน์ค่านิยมของหน่วยว่ามีการกำหนดแนวคิดหลักในการทำงานร่วมมือกับประชาชนหรือให้ประชาชนศรัทธาหรือใช้พลังมวลชนมาร่วมแก้ปัญหอาชญากรรมหรือไม่ หรือมีนโยบายยุทธศาสตร์ในการนำหลักการตำรวจผู้รับใช้ชุมชนทั้ง 10 ข้อนี้ ไปกำหนดหรือนำไปใช้เป็นหลักทำงานหรือไม่ งานตำรวจผู้รับใช้ชุมชนไม่ใช่โครงการชั่วคราวที่หมดเวลาหรือเงินงบประมาณแล้วเลิกทำเช่นโครงการปราบโจรธูแล้งหรือโครงการนำตำรวจไปทำบุญร่วมกับประชาชนทุกวันพระ เป็นต้น แต่เป็นหลักการทำงานสำคัญที่ต้องทำตลอดไป จึงจะเป็น“ตำรวจผู้รับใช้ชุมชน”

2. การกระจายอำนาจให้ตำรวจผู้ปฏิบัติงาน (Decentralized) ตำรวจสายตรวจหรือตำรวจที่ทำงานสัมผัสกับประชาชน เช่น สายตรวจตำบล หรือตำรวจที่รับผิดชอบพื้นที่จะต้องได้รับการกระจายอำนาจหรือมีอำนาจในการนำเสนอในการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่างๆร่วมกับชุมชนให้ได้มากที่สุด แทนวิธีการทำงานแบบเดิมที่อำนาจการตัดสินใจแก้ไขปัญหาดังกล่าวอยู่ที่ส่วนกลางเช่นปัจจุบันหน่วยงานตำรวจไทยมอบอำนาจให้หัวหน้าสถานีตำรวจมีอำนาจมากขึ้นกว่าเดิมมากเช่นการสั่งคดีการปล่อยชั่วคราวการอนุมัติให้ข้าราชการตำรวจเดินทางไปราชการ เป็นต้น

3. การเกาะติดพื้นที่และกระจายความรับผิดชอบให้ตำรวจแต่ละพื้นที่(Fixed Geographic & Accountability) ในระบบตำรวจผู้รับใช้ชุมชน ตำรวจทุกคนไม่ว่าสายตรวจจรดยนต์สายตรวจจรดจักรยานยนต์สายตรวจตำบลหรือตำรวจประจำผู้ยามฝ่ายอำนาจการหรือผู้บังคับบัญชา ระดับต่างๆ จะได้รับมอบการกระจายอำนาจให้แบ่งรับผิดชอบพื้นที่เป็นระยะเวลานานๆ เช่นจะไม่เปลี่ยนสายตรวจแต่ละผลัดหรือแต่ละเขต บ่อยจนทำให้ตำรวจสายตรวจไม่มีความคุ้นเคย หรือ

ชาวบ้าน “ไม่เชื่อใจ” หรือเห็นตำรวจเป็นคนแปลกหน้า โดยควรจัดตำรวจแบบ “เกาะติดพื้นที่” การแบ่งมอบพื้นที่หรือเขตตรวจ ยึดถือชุมชนเป็นหลักมากกว่าสถิติคดี

4. ใช้พลังความร่วมมือของประชาชนและอาสาสมัคร (Volunteers) ในระบบตำรวจ ผู้รับใช้ชุมชน มุ่งเน้นให้มีการใช้ความร่วมมือจากประชาชนในรูปของการเป็นอาสาสมัครในรูปแบบต่างๆตามที่ชุมชนหรือในพื้นที่มีต้นทุนทางสังคม หรือมีการจัดตั้ง หรือมีความเหมาะสม ตำรวจมีหน้าที่ให้ความรู้และสร้างความร่วมมือกำหนดวิธีการจัดตั้ง เพื่อประชาชนได้มาช่วยเหลืองานป้องกันอาชญากรรมและแก้ไขความไม่เป็นระเบียบของชุมชนตามความเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ตำรวจมีเวลาไปทำงานป้องกันปราบปรามอาชญากรรมอื่นได้มากขึ้น

รูปแบบของอาสาสมัครจะต่างไปในแต่ละพื้นที่ชุมชน บางแห่งอาจจะเป็นการใช้อาสาสมัครที่มีหน่วยงานอื่นจัดตั้งไว้แล้วหรือตำรวจจัดตั้งขึ้นเอง แล้วแต่ความเหมาะสมของพื้นที่และชุมชน และความพร้อมของสภาพชุมชน เช่นอาสาสมัครตำรวจชุมชน (ตชต.) สมาชิกแจ้งข่าวอาชญากรรม เขี้ยวเวหา อาสาจราจร ตำรวจบ้าน สายตรวจประชาชน สมาชิกกู้ภัย สมาชิกชมรมเพื่อนบ้านเตือนภัย อาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน(อปพร.) และลูกเสือชาวบ้าน เป็นต้น

5. ใช้ผู้สนับสนุน (Enhancer) ในระบบตำรวจชุมชน ตำรวจจะต้องหาความร่วมมือในการสนับสนุนงานตำรวจจากชุมชนและองค์กรปกครองในพื้นที่ไม่เฉพาะงานหลักคือการป้องกันอาชญากรรมหรือการเป็นอาสาสมัครในการป้องกันอาชญากรรมเท่านั้นแต่ในระบบตำรวจชุมชนหน่วยตำรวจต้องแสวงหาทรัพยากรจากชุมชนมาช่วยเหลืองานตำรวจอื่นๆ เช่นการจัดอาสาสมัครช่วยแจ้งข่าวเว็บไซต์ลามก การให้ประชาชนเป็นอาสาสมัครประชาสัมพันธ์ช่วยเหลือบริการผู้มาแจ้งความที่สถานีตำรวจ การจัดอาสาสมัครช่วยรับโทรศัพท์ที่ศูนย์วิทยุการจัดอาสาสมัครลงข้อมูลสถิติคดี การจัดคณะกรรมการหาทุนช่วยเหลือเหยื่ออาชญากรรม และการรับการสนับสนุนงบประมาณจากชุมชนหรือท้องถิ่นเพื่อช่วยเหลืองานตำรวจในด้านต่างๆ

6. การบังคับใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือแก้ปัญหาชุมชน (Law Enforcement) งานตำรวจชุมชนยังถือว่าการสืบสวนจับกุมคนร้ายเป็นเครื่องมือสำคัญในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและปัญหาความไม่เป็นระเบียบในชุมชน โดยเน้น การจับกุมเพื่อแก้ปัญหาที่ถือเป็นความเดือดร้อนของชุมชนเป็นลำดับแรกสุด และตำรวจมีหน้าที่ในการรักษาความสมดุลระหว่างการบังคับใช้กฎหมายหรือการจับกุมกับความร่วมมือของชุมชน ในการแก้ไขต้นเหตุของปัญหาอาชญากรรมหรือความไม่เป็นระเบียบของชุมชน

7. เน้นป้องกันปัญหาอาชญากรรมมากกว่ารอให้เกิดเหตุ (Proactive Crime Prevention) การตำรวจผู้รับใช้ชุมชนมุ่งเน้นในการทำงานเพื่อป้องกันไม่ให้อาชญากรรมเกิดมากกว่าการรอให้อาชญากรรมเกิดแล้ว จึงคิดติดตามจับกุมคนร้ายเพื่อฟ้องศาลกิจกรรมส่วนใหญ่

ของตำรวจที่ทำงานกับชุมชนคือสนับสนุนให้ชุมชนมีความเข้มแข็งในการป้องกันอาชญากรรมด้วยชุมชนเอง โดยใช้เทคนิคแก้ต้นเหตุปัญหาการควบคุมอาชญากรรมจากสภาพแวดล้อมการจัดระบบเพื่อนบ้านเตือนภัยหรือจัดสายตรวจประชาชนเป็นต้น เพื่อมุ่งเป้าประสงค์ในการลดอาชญากรรมและความหวาดกลัวภัยอาชญากรรม

8. ใช้เทคนิคแก้ปัญหา (Problem Solving) ตำรวจสมาชิกชุมชนและหน่วยงานอื่นๆ ทำงานร่วมกัน เพื่อกำหนดต้นเหตุของปัญหาอาชญากรรมที่เกิดขึ้นในชุมชน หรือปัญหาความไม่เป็นที่เรียบร้อยในชุมชน (Scanning) แล้ววิเคราะห์สาเหตุของปัญหา (Analysis) แสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา (Response) ดำเนินการแก้ไขปัญหาแล้วประเมินผล (Assessment) เทคนิคในการแก้ปัญหานี้เป็นการระดมความร่วมมือระหว่างตำรวจกับชุมชน เป็นการคิดแก้ปัญหากรอบความคิดการทำงานแบบเดิมของตำรวจที่ถือว่า การสืบสวนจับกุมคนร้ายได้ก็นับเป็นการบรรลุภารกิจแล้ว แต่ถ้าตำรวจมีแนวคิดและทำงานตามความเชื่อแบบเดิมปัญหาอาชญากรรมหรือความเดือดร้อนของชุมชนก็จะกลับมาอีก เพราะการจับกุมคนร้ายไม่ใช่การแก้ต้นเหตุของปัญหาที่แท้จริง

การใช้เทคนิคแก้ปัญหาลักษณะนี้ควรถือเป็นหลักการสำคัญ เพราะที่ผ่านมาประเทศไทยเคยใช้ชุดชุมชนมวลชนสัมพันธ์เข้าไปสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตำรวจกับประชาชนได้แล้ว แต่ไม่ได้นำชุมชนมาระดมความร่วมมือกับตำรวจในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมหรือความเดือดร้อนของชุมชน

9. การเป็นหุ้นส่วนและสร้างความร่วมมือระหว่างตำรวจและชุมชน (Partnerships) ในระบบตำรวจชุมชนประชาชนในชุมชนคือหุ้นส่วนของตำรวจในการร่วมรับผิดชอบป้องกันอาชญากรรมหรือปัญหาความไม่เป็นที่เรียบร้อยในชุมชน (ไม่ใช่เป็นปัญหาของตำรวจฝ่ายเดียว) ตำรวจและประชาชนในชุมชนต้องร่วมกันสำรวจปัญหาและความต้องการของชุมชนเกี่ยวกับความเดือดร้อนหรือความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมและให้ชุมชนร่วมใช้เทคนิคแก้ปัญหาเพื่อร่วมแก้ต้นเหตุปัญหาความเดือดร้อนจากอาชญากรรมดังกล่าว และตำรวจต้องสร้างความร่วมมือหรือเป็นแกนนำในการระดมทรัพยากร/ความร่วมมือ หรือให้ประชาชนร่วมเป็นอาสาสมัครเพื่อดำเนินกิจกรรม-ป้องกันอาชญากรรมได้ด้วยตัวชุมชนเอง

10. ตำรวจต้องบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Integration) ในการบังคับใช้กฎหมายหรือแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการป้องกัน โดยเฉพาะการแก้ที่ต้นเหตุของปัญหา (ไม่ใช่เพียงแค่การจับคนร้าย) หลายกรณี ตำรวจไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตรงจะเข้าไปจัดการได้ เช่น หอพักที่เป็นแหล่งมั่วสุมของวัยรุ่นนิตยาสภาพดี เจ้าหน้าที่พัฒนาสังคมและทรัพยากรมนุษย์หรือประชาสัมพันธ์ที่มีหน้าที่ตามกฎหมายโดยตรงในการจัดระเบียบ หรือการติดตั้งไฟฟ้าส่องสว่างบริเวณที่เกิดเหตุชิงทรัพย์หรือข่มขืนเสมอๆ เป็นอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การถอนใบอนุญาตให้บุคคลที่มีพฤติกรรมลักเล็กขโมยน้อยมีและใช้อาวุธปืน เป็นอำนาจของ นายทะเบียนอาวุธปืนคือนายอำเภอท้องที่ (ต่างจังหวัด) การอนุญาตให้รถเร่ขายสุราตามงานเทศกาล หรืองานรื่นเริงต่างๆที่เป็นต้นเหตุให้วัยรุ่นซื้อสุราได้ตลอดเวลา นำไปสู่เหตุทำร้ายร่างกาย เป็นอำนาจ ของสรรพสามิต รถที่หายส่วนมากเป็นรถจักรยานยนต์ใหม่ที่ยังไม่ได้รับป้ายทะเบียนจากหน่วยงาน ขนส่งทางบก และสถานที่ ที่หายมากที่สุดคือตลาดนัด ที่ฝ่ายพาณิชย์จังหวัดมีอำนาจกำหนดเงื่อนไข อนุญาตให้เปิดตลาดนัด ได้ดังนี้ เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ถาวรศักดิ์ เทพชาติ (2544) งานวิจัยเรื่อง“ปัญหาการดำเนินงานตามโครงการพัฒนา สถานีตำรวจเพื่อประชาชน : ศึกษาเฉพาะสถานีตำรวจนครบาล” พบว่า ปัญหาการดำเนินการ ดำเนินงานตามโครงการพัฒนาสถานีตำรวจเพื่อประชาชน อันเป็นโครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อกระตุ้น การให้บริการประชาชนของตำรวจในสถานีตำรวจไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มีตัวแปรที่ศึกษา 2 ประการ สรุปผลการศึกษาคือ

1. ด้านสมรรถนะของสถานีตำรวจ

ความเหมาะสมของโครงการและสายการบังคับบัญชาของสถานีตำรวจ ความรู้และ ความสามารถของหัวหน้าสถานีตำรวจและข้าราชการตำรวจระดับผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่ปัญหาที่ทำให้ ผลการปฏิบัติตามโครงการไม่บรรลุผลตามเกณฑ์มาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่เป็นปัญหาคือ

1.1 จำนวนข้าราชการตำรวจผู้ปฏิบัติงานตามสายงานต่างๆ ต่อภารกิจมีไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดความเรียบร้อยและรวดเร็ว

1.2. งบประมาณสำหรับดำเนินงานตามโครงการไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถ ปฏิบัติตามโครงการบางส่วนได้

1.3. อาคารสถานที่ไม่พร้อมสำหรับดำเนิน โครงการ บางแห่งคับแคบ สภาพเก่าทรุดโทรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งตาม โครงการมีแนวทางการให้บริการประชาชนเสร็จสิ้น ณ จุดเดียว สถานีตำรวจบางแห่งอาคารสถานที่ไม่พร้อม และขาดงบประมาณในการปรับปรุงดำเนินการ

1.4. วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้และยานพาหนะขาดแคลน ไม่เพียงพอ ไม่เหมาะสมและไม่สามารถใช้งานได้

1.5. ไม่ได้รับการสนับสนุนจากประชาชน ภาคเอกชนและหน่วยงานของรัฐอื่นๆ

จึงเห็นได้ว่าปัญหาด้านปัจจัยการบริหารทั่วไปเป็นปัญหาสำคัญที่ทำให้สถานีตำรวจมีสมรรถนะไม่พร้อมต่อการดำเนินงานโครงการ

2. ด้านความร่วมมือของข้าราชการตำรวจระดับผู้ปฏิบัติงานตามสายงานต่างๆ ของสถานีตำรวจ

ผลการวิจัยพบว่า เกี่ยวกับตำรวจระดับผู้ปฏิบัติงานนั้น ความรักความผูกพันของตำรวจระดับผู้ปฏิบัติงานต่อสถานีตำรวจที่ตนสังกัดไม่ใช่ปัญหาที่ทำให้การดำเนินงานโครงการไม่บรรลุผลตามเกณฑ์มาตรฐาน แต่พบว่าสิ่งที่เป็นปัญหาคือ

2.1. ขาดการยอมรับแนวทางการปฏิบัติของโครงการและรับเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ประจำ

2.2. ขาดความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานจากแนวทางเดิมเป็นแนวทางของโครงการ

2.3. ขาดการทำงานเป็นทีมเพื่อมุ่งประโยชน์ของทางราชการ

สาเหตุเกิดจากตำรวจผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เคยปฏิบัติงานตามแนวทางเดิมมาเป็นเวลานานเมื่อต้องปฏิบัติตามแนวทางของโครงการซึ่งไม่คุ้นเคยและต้องปรับตัว บางส่วนจึงยังไม่ปรับตัวหรือปรับตัวน้อย การแบ่งงานตามสายงานชัดเจนทำให้ต่างคนต่างทำหน้าที่ของตนเองแต่ไม่สอดคล้องประสานกันในการบริการประชาชน ทำให้ประชาชนไม่ได้รับความสะดวกและพึงพอใจ นอกจากนี้ตำรวจผู้ปฏิบัติยังได้รับสวัสดิการไม่เพียงพอ เช่น ที่พักอาศัย ซึ่งเป็นสาเหตุส่วนหนึ่งที่ทำให้ขาดขวัญกำลังใจที่ดีและกระทบต่อความร่วมมือดำเนินงานตามโครงการให้บรรลุผล

จากผลการศึกษาดังกล่าว ทหารศักดิ์ เทพชาติ ผู้วิจัยได้เสนอแนะแนวทาง การบริหาร เพื่อพัฒนาสถานีตำรวจเพื่อประชาชนดังนี้

1. ด้านสมรรถนะของสถานีตำรวจ

1.1 การพิจารณาคัดเลือกผู้ที่จะเป็นหัวหน้าสถานีตำรวจ จะต้องใช้หลักคุณธรรม ความรู้ความสามารถมาประกอบการพิจารณาอย่างจริงจัง เพราะเป็นผู้มีบทบาทมากที่สุดที่จะทำให้การปฏิบัติงานระดับสถานีตำรวจประสบความสำเร็จ โดยการรับฟังผลการประเมินจากระดับกองบัญชาการว่าบุคคลใดเหมาะสมกับตำแหน่งใด

1.2 มีการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ประสพการณ์แก่ตำรวจระดับผู้ปฏิบัติงานตามสายงานต่างๆ ของสถานีตำรวจอย่างสม่ำเสมอ

1.3 จัดสรรงบประมาณให้ถึงระดับสถานีตำรวจอย่างพอเพียงให้ข้าราชการตำรวจระดับสถานีตำรวจมีความรู้ในเรื่องวิธีการงบประมาณเพื่อของงบประมาณในระบบของทางราชการใช้ในการดำเนินงานระดับสถานีตำรวจมากกว่าการขอความร่วมมือจากประชาชนหรือภาคเอกชน กระจายอำนาจให้ระดับสถานีตำรวจมีอำนาจอนุมัติใช้งบประมาณได้มากขึ้น

1.4 แต่งตั้งข้าราชการตำรวจระดับผู้ปฏิบัติงานให้เพียงพอต่อภารกิจที่มีอยู่ และต้องทำการตรวจสอบกำลังตำรวจอยู่เสมอ หากขาดจะต้องดำเนินการจัดสรรให้ครบหรือใกล้เคียงกับอัตราจริง

1.5 แก้ไขเรื่องตำรวจช่วยราชการ ให้มีเท่าที่จำเป็นเนื่องจากส่วนใหญ่กำลังที่มีอยู่ไม่เพียงพอ เมื่อมีการสั่งให้ช่วยราชการทำให้ขาดมากขึ้นและมีผลกระทบต่อการทำงานบริการประชาชน

1.6 วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ยานพาหนะ ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอทันทั่วทั้งที่และใช้การได้

2. ด้านความร่วมมือของข้าราชการตำรวจระดับผู้ปฏิบัติงานตามสายงานต่างๆ ของสถานีตำรวจ

2.1 คู่มือด้านสวัสดิการข้าราชการตำรวจระดับผู้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ โดยเฉพาะที่พักอาศัยให้อยู่ใกล้เคียงกับสถานีตำรวจ เมื่อมีความพร้อมในเรื่องส่วนตัว ก็จะได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานมากขึ้น

2.2 จัดระบบการปฏิบัติงานระดับสถานีตำรวจให้มีการทำงานเป็นทีมและประสานกันระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานสายงานต่างๆ ในการบริการประชาชนมากขึ้น เพื่อให้เกิดการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่ควรให้ผู้ปฏิบัติแบ่งแยกกันทำงานอย่างชัดเจนซึ่งจะทำให้การบริการประชาชนไม่คล่องตัว

วิสูตร ฉัตรชัยเดช (2532) ศึกษาถึงการสร้างคุณภาพในการให้บริการของตำรวจในสถานีตำรวจและแนวทางแก้ไข พบว่า

ปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้การส่งมอบการบริการไม่มีคุณภาพตามที่กำหนดไว้ อาจจะมาจากหลายๆ ปัจจัย แต่มีปัจจัยสำคัญประการหนึ่งก็คือเรื่องของ ช่องว่าง (Gap) อันเป็นสาเหตุที่ทำให้การบริการไม่เป็นไปตามที่ประชาชนคาดหวัง ประชาชนที่มาติดต่อราชการที่สถานีตำรวจไม่ว่าจะเป็นผู้เสียหาย ผู้ต้องหา พยานหรือติดต่อราชการอื่นๆ ก็ตามต่างก็มีความคาดหวังไว้ว่าจะต้องได้รับการบริการที่ดี โดยแต่ละคนอาจจะมีความคาดหวังที่จะได้รับการบริการมาบ้าง ซึ่งข้อมูลดังกล่าวอาจจะมาจากคำพูดปากต่อปาก จากความต้องการส่วนตัว หรือจากประสบการณ์ของตนเองที่ได้รับมาในอดีตก็ตาม สิ่งต่างๆ เหล่านี้ก็คือ เรื่องการให้บริการตามความคาดหวังของประชาชน ซึ่งถ้าตำรวจให้บริการที่ตรงหรือเหนือกว่าความคาดหวังของประชาชน ผลที่ได้รับคือความพึงพอใจของประชาชน แต่ในความเป็นจริงแล้ว การให้บริการของตำรวจในระดับสถานีตำรวจไม่ตรงกับ ความคาดหวังของประชาชน ทำให้เกิดช่องว่าง (Gap) ระหว่างความคาดหวังของประชาชน กับ การให้บริการของตำรวจ อันทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ

สำหรับช่องว่าง (Gap) ที่เป็นสาเหตุทำให้การบริการไม่มีคุณภาพ หรือไม่ตรงกับความคาดหวังของประชาชน มีหลายสาเหตุทำให้การบริการไม่มีคุณภาพ หรือไม่ตรงกับความคาดหวังของประชาชน มีหลายสาเหตุซึ่งในแต่ละสาเหตุมีแนวทางแก้ไขปัญหาดังนี้

ช่องว่างที่ 1 เป็นช่องว่างระหว่างความคาดหวังของประชาชนผู้ใช้บริการ และการรับรู้ของหัวหน้าสถานีตำรวจ สาเหตุมาจากหัวหน้าสถานีตำรวจ อาจไม่เข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของประชาชน เพราะมีข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ทำให้การปฏิบัติงานไม่ตรงกับความต้องการของประชาชน

แนวทางแก้ไขปัญหา หัวหน้าสถานีตำรวจ ต้องค้นหาข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับความต้องการของประชาชน โดยอาจทำการวิจัย การสำรวจข้อมูลต่างๆ การรับข้อร้องเรียน หรือการติดต่อกับประชาชนโดยตรง เพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริง รวมทั้งการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเพื่อให้ง่ายและสะดวกต่อการติดต่อ ตัวอย่างโครงการที่สำคัญๆ ได้แก่ โครงการเคาะประตูบ้านตรวจเยี่ยมประชาชน (Knock Door) โครงการผู้รับคำร้องเรียน เป็นต้น

ช่องว่างที่ 2 เป็นช่องว่างเรื่องของมาตรฐานการทำงานหรือคุณภาพของการบริการที่กำหนดขึ้นไม่ตรงกับความคาดหวังของประชาชนตามการรับรู้ของหัวหน้าสถานี สาเหตุมาจากหัวหน้าสถานีอาจทราบหรือเข้าใจถึงความคาดหวังของประชาชน แต่ไม่มีการกำหนดมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ในการทำงานที่ชัดเจน รวมทั้งกรณีที่หัวหน้าสถานีไม่ได้ให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอในเรื่องคุณภาพการให้บริการ

แนวทางการแก้ไขปัญหา หัวหน้าสถานีตำรวจต้องเอาใจใส่ในเรื่องคุณภาพการให้บริการอย่างจริงจัง ต้องมีการฝึกอบรมหัวหน้าสถานีตำรวจในการควบคุมและสั่งการ มีการวัดประเมินผลการทำงานและต้องแจ้งให้ตำรวจผู้ปฏิบัติทราบ ควรมีการปรับปรุงการทำงานโดยใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการทำงาน

ช่องว่างที่ 3 เป็นช่องว่างเรื่องการส่งมอบบริการหรือการให้บริการไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ช่องว่างนี้จะเกี่ยวข้องข้องกับวิธีการและการปฏิบัติงานที่ไม่มีคุณภาพ รวมตลอดทั้งแนวคิดเทคนิคและทักษะในการให้บริการยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เช่น การปฏิบัติงานที่ล่าช้า พูดยาไม่สุภาพ ไม่ให้เกียรติประชาชน

แนวทางการแก้ไขปัญหา หัวหน้าสถานีตำรวจจะต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ของตำรวจที่ชัดเจนต้องคัดเลือกบุคคลที่มีใจรักงานด้านการบริการ และมีการอบรมในเรื่องการต้อนรับและการให้บริการที่ดี สร้างแรงจูงใจ และสร้างระบบการทำงานเป็นทีม

ช่องว่างที่ 4 เป็นช่องว่างเรื่องการให้บริการหรือส่งมอบการบริการให้ตรงกับที่ได้ให้สัญญาไว้กับประชาชน ช่องว่างนี้เป็นการคาดหวังของประชาชนที่ควรจะได้รับบริการตามที่

องค์กรได้ประชาสัมพันธ์ออกมา แต่เมื่อมารับบริการกลับทำให้ประชาชนไม่ได้รับการบริการอย่างที่คาดหวังไว้ (กรณีพันธะสัญญา)

แนวทางแก้ไขปัญหา ดำรวจฝ่ายปฏิบัติงานต้องทราบหรือมีส่วนร่วมในการวางแผนการประชาสัมพันธ์ มีการสร้างระบบการประสานงานที่ดีในองค์กร มีการควบคุมการให้บริการเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด รวมถึงการสร้างความคิดหวังที่ถูกต้องให้กับประชาชน โดยการให้ข้อมูลที่เป็นจริง

ช่องว่างที่ 5 เป็นช่องว่างเรื่องการบริการที่ประชาชนได้รับ ไม่ตรงกับบริการที่ประชาชนคาดหวัง เป็นผลรวมมาจากช่องว่างที่ 1 ถึงช่องว่างที่ 4 ตัวอย่างเช่น การที่ตำรวจออกตรวจเยี่ยมประชาชน แต่ประชาชนเข้าใจว่าตำรวจมาจับผิด

แนวทางแก้ไขปัญหา หัวหน้าสถานีตำรวจ ต้องพยายามป้องกันและแก้ไขความผิดพลาดที่จะเกิดในช่องว่างที่ 1 ถึงช่องว่างที่ 4 ต้องพยายามพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของงานบริการอย่างต่อเนื่อง ก่อนที่จะทำการส่งมอบให้ประชาชน

สรุป การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจประจำสถานีตำรวจในแต่ละพื้นที่นั้น ถือเป็นหัวใจสำคัญของงานตำรวจ ที่จะเสริมสร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธาของประชาชนที่มีต่อตำรวจได้เป็นอย่างดี หากตำรวจสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนได้มากเท่าไร สังคมย่อมยอมรับตำรวจมากขึ้นต้นทุนทางสังคมของอาชีพตำรวจย่อมจะต้องสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอย่างแน่นอน แต่อย่างไรก็ตาม ปัญหาการบริหารงานสถานีตำรวจซึ่งอาจถือได้ว่าเป็นองค์กรขนาดเล็กในการบริการประชาชน ที่ผ่านมาก็ประสบปัญหาในการบริหารงานเหมือนกับองค์กรอื่นๆ ในเรื่องของความไม่เพียงพอของปัจจัยในการบริหาร คือ 4 Ms ดังนี้

1. Man ด้านบุคลากร สถานีตำรวจโดยส่วนใหญ่มีกำลังพบในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ เมื่อเปรียบเทียบกับสัดส่วนต่อจำนวนประชากร อีกทั้งยังต้องให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ทำให้กำลังพลต้องหมุนเวียนมาปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เกิดความล้าในการปฏิบัติงาน ทำให้การบริการเป็นไปอย่างขาดประสิทธิภาพ

2. Money ด้านงานงบประมาณ ที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาลมีจำกัด ทำให้บางครั้งการบริหารงานต้องล่าช้าไป เพราะต้องรอการสนับสนุนจากรัฐบาล

3. Material ด้านวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ผ่านการใช้งานมานานและมีไม่เพียงพอ บางอย่างที่เป็นอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย ยังจัดหาได้ไม่ทั่วถึง

4. Management การบริหารงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญของการให้บริการประชาชน ซึ่งขึ้นอยู่กับหัวหน้าสถานีตำรวจ ในการใช้ความสามารถด้านการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ แสวงหาความร่วมมือจากองค์กรต่างๆ ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในพื้นที่

สรุป

ในการศึกษาการบริหารจัดการสถานีดำรง เพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎี โดยยึดคำแถลงนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2555- 2564 ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของสำนักงานตำรวจแห่งชาติการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ทฤษฎีการเป็นผู้นำที่ดี ทฤษฎีการมีส่วนร่วมของประชาชน ทฤษฎีการบริหารงาน ERIC-SAP และทฤษฎีตำรวจผู้รับใช้ชุมชน โดยนำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ ถาวรศักดิ์ เทพชาติรี เรื่อง “ปัญหาการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาสถานีดำรงเพื่อประชาชน : ศึกษาเฉพาะสถานีดำรงนครบาล” และงานวิจัยของ วิสูตร ฉัตรชัยเดช เรื่อง “การสร้างคุณภาพในการให้บริการ ของสถานีดำรงและแนวทางแก้ไข” แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่กล่าวมา จะเป็นหลักสำคัญของกรอบการวิเคราะห์ แนวทางการบริหารจัดการสถานีดำรงเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนต่อไป

บทที่ 3

การวิเคราะห์ประเด็นการศึกษาวิจัย

สภาพของปัญหาที่ผ่านมา

สถานีตำรวจเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญหน่วยงานหนึ่งของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เนื่องจากเป็นหน่วยงานระดับยุทธศาสตร์ในการทำหน้าที่รักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ซึ่งในการนี้ ถือเป็นภารกิจหลักของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานตำรวจ อยู่ที่ผลการปฏิบัติของสถานีตำรวจเป็นส่วนใหญ่ เพราะประชาชนสังคมมักจะใช้การปฏิบัติงานของสถานีตำรวจเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ กล่าวคือ หากสามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้กับสถานีตำรวจได้มาก ประชาชนในพื้นที่ย่อมได้รับการบริการที่ดีก่อให้เกิดความพึงพอใจ ความน่าเชื่อถือ และความศรัทธาในตำรวจมากขึ้น ขณะเดียวกันการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของทุกสถานีตำรวจ ก็จะส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อสำนักงานตำรวจแห่งชาติ การเตรียมความพร้อมเพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียนของหน่วยงานตำรวจระดับสถานี ก็เป็นสิ่งต้องคำนึงถึงเป็นอันดับต้นๆ ด้วยเช่นกัน เพราะหน้าที่ตำรวจในระดับสถานีนั้น ใกล้ชิดกับชุมชนและสังคมมากที่สุด เป็นหน่วยงานที่เป็นเหมือนหน้าตาของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และแสดงถึงอัตลักษณ์ของตำรวจด้านการบังคับใช้กฎหมายมากที่สุด

โครงสร้างการบริหารงานในสถานีตำรวจ

ในยุคปัจจุบัน โครงสร้างการบริหารสถานีตำรวจไทยได้ถูกกำหนดไว้ 6 รูปแบบ ภายใต้คำสั่ง สำนักงานตำรวจแห่งชาติฉบับที่ 655/2550 ลงวันที่ 17 ตุลาคม 2550 ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

รูปแบบที่ 1 คือ สถานีตำรวจที่มีปริมาณงานภาระงานอยู่ในเกณฑ์สูงมา โดยมีผู้กำกับการเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด มีรองผู้กำกับการทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยปฏิบัติงาน โดยการเป็นรองผู้กำกับการด้านการป้องกันและปราบปราม ด้านการจราจร และด้านการสืบสวนสอบสวน โดยแบ่งสายงานออกเป็น 5 สายงาน และ 1 หน่วยปฏิบัติ ได้แก่

1. สายงานอำนวยการ
2. สายงานปกครองป้องกัน (งานป้องกันปราบปราม)
3. สายงานจราจร
4. สายงานสืบสวนปราบปราม (ปัจจุบันยกเลิกงานนี้ไปแล้วตั้งแต่วันที่ 15 กรกฎาคม 2552 และให้เจ้าหน้าที่สายงานนี้ไปปฏิบัติงานสายปกครองป้องกันแทน)
5. สายงานสืบสวนสอบสวน
6. หน่วยปฏิบัติการพิเศษ เป็นหน่วยปฏิบัติการ

รูปแบบที่ 2 คือ สถานีตำรวจที่มีปริมาณภาระงานในเกณฑ์สูง โดยมีผู้กำกับการเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด มีรองผู้กำกับการทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยปฏิบัติงาน โดยการเป็นรองผู้กำกับการด้านป้องกันและปราบปราม และด้านการสืบสวน (ไม่มีรองผู้กำกับการจราจร) โดยแบ่งสายงานออกเป็น 5 สายงาน และ 1 หน่วยปฏิบัติการ ได้แก่

1. สายงานอำนวยการ
2. สายงานปกครองป้องกัน
3. สายงานจราจร
4. สายงานสืบสวนปราบปราม
5. สายงานสืบสวนสอบสวน
6. หน่วยปฏิบัติการพิเศษ เป็นหน่วยปฏิบัติการ

รูปแบบที่ 3 คือ สถานีตำรวจที่มีปริมาณภาระงานในเกณฑ์ที่รองลงมา โดยมีสารวัตรใหญ่เป็นผู้บังคับบัญชา โดยแบ่งสายงานออกเป็น 5 สายงานและ 1 หน่วยปฏิบัติการ ได้แก่

1. สายงานอำนวยการ
2. สายงานปกครองป้องกัน
3. สายงานจราจร
4. สายงานสืบสวนปราบปราม
5. สายงานสืบสวนสอบสวน
6. หน่วยปฏิบัติการพิเศษ เป็นหน่วยปฏิบัติการ

รูปแบบที่ 4 คือ สถานีตำรวจที่มีปริมาณภาระงานในเกณฑ์ที่รองลงมาอีก มีสารวัตรใหญ่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยแบ่งสายงานออกเป็น 4 สายงานและ 1 หน่วยปฏิบัติการ ได้แก่

1. สายงานอำนวยการ
2. สายงานปกครองป้องกัน
3. สายงานสืบสวนปราบปราม
4. สายงานสืบสวนสอบสวน

5. หน่วยปฏิบัติพิเศษ เป็นหน่วยปฏิบัติการ

รูปแบบที่ 5 คือ สถานีตำรวจที่มีปริมาณภาระงานในเกณฑ์น้อย มีสารวัตรใหญ่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยแบ่งสายงานออกเป็น 4 สายงานและ 1 หน่วยปฏิบัติการ ได้แก่

1. สายงานอำนวยราชการ
2. สายงานปกครองป้องกัน
3. สายงานสืบสวนปราบปราม
4. สายงานสืบสวนสอบสวน
5. หน่วยปฏิบัติพิเศษ เป็นหน่วยปฏิบัติการ

รูปแบบที่ 6 คือ สถานีตำรวจที่มีปริมาณภาระงานในเกณฑ์น้อยที่สุด มีสารวัตรใหญ่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยแบ่งสายงานออกเป็น 4 สายงานและ 1 หน่วยปฏิบัติการ ได้แก่

1. สายงานอำนวยราชการ
2. สายงานปกครองป้องกัน
3. สายงานสืบสวนปราบปราม
4. สายงานสืบสวนสอบสวน
5. หน่วยปฏิบัติพิเศษ เป็นหน่วยปฏิบัติการ

บทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจ

เจ้าหน้าที่ตำรวจมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติภารกิจตามบทบาทที่สังคมกำหนดไว้ สถานภาพและบทบาทที่จำเป็นต้องเป็นผู้มีอำนาจในการบังคับใช้กฎหมาย ตำรวจจึงมีสถานะที่น่าเกรงขาม เพราะเป็นผู้มีอำนาจจับกุมผู้กระทำความผิดมาลงโทษ สังคมจึงยอมรับ ยกย่อง ไว้วางใจให้เป็นที่ยิ่งของประชาชนในการปราบปรามทุจริตชนและมิฉ้อฉล

ประมวลระเบียบการตำรวจเกี่ยวกับคดี เล่มที่ 1 ภาค 1 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของตำรวจไทย ซึ่งมีการปรับใช้อยู่ในปัจจุบัน ดังต่อไปนี้

1. รักษาความสงบเรียบร้อยทั้งภายในและภายนอกเพื่อประโยชน์สุขแก่ประชาชน
2. รักษากฎหมายที่เกี่ยวข้องแก่การกระทำผิดในทางอาญา
3. บำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ประชาชน
4. ดูแลรักษาผลประโยชน์ของสาธารณะ

ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่ตำรวจไทยมีอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ตำรวจในฐานะเป็นผู้พิทักษ์สันติราษฎร์ มีหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชนภายในราชอาณาจักร

2. ตำรวจในฐานะเป็นผู้รักษากฎหมาย มีหน้าที่ป้องกันมิให้มีผู้ละเมิดกฎหมายมหาชน และถ้ามีผู้ใดละเมิดก็มีอำนาจและหน้าที่สืบสวน จับกุม ตรวจค้น และปราบปรามนำตัวผู้กระทำความผิดมาดำเนินคดีตามสมควรแก่ความผิด

3. ตำรวจในฐานะข้าราชการพลเรือน นอกจากจะต้องปฏิบัติราชการตามที่กระทรวงมหาดไทยกำหนดและมอบหมายไว้แล้ว ยังจะต้องปฏิบัติหน้าที่ทั่วไป คู่เคียงกับข้าราชการพลเรือนทุกประการ และต้องรักษาความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกันในระหว่างข้าราชการทหารและพลเรือน

4. ตำรวจในฐานะเป็นพนักงานฝ่ายปกครอง มีหน้าที่บำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ประชาชน

5. ตำรวจเมื่ออยู่ในฐานะตำรวจสนาม มีหน้าที่ป้องกันและต่อสู้กับข้าศึกทั้งในเขตที่ทำการยุทธและมีหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อย ตามระเบียบที่ทางราชการมอบหมายและกำหนดเป็นครั้งคราว

ขณะเดียวกัน ภารกิจและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจในต่างประเทศหรือตำรวจสากล ได้มีการนิยามและกล่าวถึงไว้ในที่ต่างๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

James D. Levine และคณะ (1980, เข้าถึงด้วย <http://www.mckennonlong.com>, 2010) กล่าวถึงหน้าที่ของตำรวจไว้ดังนี้

1. หน้าที่ในการตอบสนองนโยบายทางการเมืองของฝ่ายปกครอง เช่น การขัดขวางผู้กระทำการประท้วง เป็นต้น

2. หน้าที่ในการพิทักษ์ศีลธรรมในสังคม เช่น การกวาดล้างความชั่วร้ายต่างๆ ได้แก่ พวกเมาสูรา พวกเสพกัญชา พวกเล่นการพนัน พวกค้ำหนังสื่อลามกอนาจาร และผู้ค้าประเวณี เป็นต้น

3. หน้าที่ในการให้บริการแก่ชุมชน รักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยในสังคม และป้องกันอาชญากรรม

มีข้อสังเกตว่า หน้าที่ในการให้บริการนั้น เป็นหน้าที่ที่ตำรวจต้องอุทิศเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่าหน้าที่อีก 2 ประการข้างต้น

คณะกรรมการบังคับให้ปฏิบัติตามกฎหมายและการบริหารงานยุติธรรม ของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา (The President & Commission on Law Enforcement and Administration of Justice) ได้กำหนดหน้าที่ของตำรวจไว้ 2 ประการด้วยกัน คือ

1. หน้าที่ในการบังคับใช้กฎหมาย (The Law Enforcement Function) ตำรวจมีหน้าที่ป้องกันมิให้ประชาชนต้องตกอยู่ภายใต้ความทุกข์ ความหวาดกลัว การสูญเสียทรัพย์สินซึ่งเกิดจากการกระทำอาชญากรรมนานาชนิด ตำรวจถือเป็นแนวหน้าในการดำเนินการเรื่องนี้

2. หน้าที่ในการให้บริการชุมชน (The Community Service Function) เป็นหน้าที่ของ ตำรวจในการให้ความสะดวกหรือแก้ไขข้อเดือดร้อนแก่ประชาชน เช่น การควบคุมการจราจร ควบคุมหน่วยเลือกตั้ง อำนาจความสะดวกแก่บุคคลสำคัญที่มาเยี่ยมท้องที่ ออกใบอนุญาตการใช้ รถยนต์และจักรยานยนต์ แนะนำหนทางแก่ผู้ที่หลงทาง ตามหาคนหาย ช่วยผู้ที่ประสบอุบัติเหตุ เป็นต้น

สถานภาพปัญหาการบริหารงานสถานีตำรวจ

การทำงานของตำรวจเป็นงานที่สำคัญที่สุดในการป้องกันและรักษาความปลอดภัยให้กับประชาชน ดังนั้น สถานีตำรวจจึงเป็นหน่วยงานที่สำคัญของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งมีหน้าที่ บำบัดทุกข์บำรุงสุขให้กับประชาชนตลอด 24 ชั่วโมงต่อวัน และตลอด 7 วันต่อสัปดาห์ การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจประจำสถานีตำรวจต่างๆ นั้น ต้องสัมผัสกับประชาชนตลอดเวลาในฐานะเป็น “ผู้พิทักษ์สันติราษฎร์” จึงอาจกล่าวได้ว่างานตำรวจระดับสถานีตำรวจคือหัวใจสำคัญ และถือว่าเป็นจุดแตกหักของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ดังนั้น ในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ถ้าปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ประชาชนย่อมจะรักและศรัทธา แต่ถ้าการปฏิบัติหน้าที่ไม่ดี ประสิทธิภาพต่ำ ประชาชนย่อมเสื่อมศรัทธาและสังคมไม่ยอมรับ

งานของตำรวจในระดับสถานีตำรวจนั้นอาจแบ่งออกเป็นงานด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม การสืบสวน การสอบสวนดำเนินคดี งานจราจร งานอำนวยความสะดวกและบริหารจัดการ ซึ่งลักษณะของการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ โดยรวมแล้วก็คือเรื่อง “การให้บริการประชาชน” นั่นเอง สภาพปัญหาทุกวันนี้การปฏิบัติงานของตำรวจมักจะถูกตำหนิจาก พี่น้องประชาชน สื่อมวลชน และไม่ค่อยได้รับการยอมรับจากสังคมเท่าที่ควร จนถึงขนาดมีการพูดกันในกลุ่มของบุคคลทั่วไป รวมทั้งในกลุ่มของข้าราชการตำรวจด้วยกันเองว่า ตำรวจนั้น “ต้นทุนทางสังคมต่ำ” ซึ่งปัจจัยที่เป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งก็คือ เรื่องการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจในแต่ละสถานีตำรวจ โดยเฉพาะเรื่องการให้บริการประชาชน ทั้งนี้ เนื่องจากประชาชนที่มาติดต่อราชการที่สถานีตำรวจนั้น ย่อมมีเรื่องเดือดร้อนใจในเรื่องต่างๆ และคาดหวังว่าเจ้าหน้าที่ตำรวจจะต้องช่วยเหลือจัด บัดเป่าความทุกข์ร้อนนั้นได้ แต่ในความเป็นจริงมีเจ้าหน้าที่ตำรวจบางส่วนขาดจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้ประชาชนผิดหวังและเสื่อมศรัทธา เป็นเหตุให้กระทบต่อภาพลักษณ์ของตำรวจ และรวมตลอดทั้งองค์กรของตำรวจ

ผลการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้จะใช้รูปแบบการศึกษาแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อรวบรวมข้อมูลข้อเสนอแนะการบริหารจัดการสถานีตำรวจเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ข้าราชการตำรวจที่สำคัญ ได้แก่ อดีตผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ รองผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ผู้ช่วยผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ผู้บังคับการ รองผู้บังคับการ และผู้กำกับ รวม 15 คน และตัวแทนกระทรวงการต่างประเทศ 2 คน รวมเป็น 17 คน แล้วนำข้อมูลสัมภาษณ์ ทั้งหมดมาวิเคราะห์ จัดกลุ่มประเด็นคำตอบและข้อเสนอแนะดังนี้

1. การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

จากสภาพปัญหาการบริหารงานสถานีตำรวจ ซึ่งเป็นองค์กรสำคัญในการอำนวยความสะดวกและแก้ไขปัญหาด้านกฎหมาย ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน การนำกรอบแนวคิดหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถานีตำรวจ ในการสัมภาษณ์ประชาชนกลุ่มอื่นที่มีใช้ข้าราชการตำรวจพบว่า ประชาชนยังขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจตามกรอบแนวคิดหลักธรรมาภิบาล ดังนี้

1. หลักนิติธรรม สิ่งที่ประชาชนมองเห็นมีลักษณะคือ เจ้าหน้าที่ตำรวจมักเลือกปฏิบัติ โดยจะให้อภิสิทธิ์พิเศษกับกลุ่มผู้มีอิทธิพล กลุ่มคนมีเงิน และพรรคพวกเดียวกันก่อนประชาชนทั่วไป การบังคับใช้กฎหมายจะมีความเข้มแข็งตรงไปตรงมาเฉพาะกับประชาชนและมีแนวโน้มการเรียกรับผลประโยชน์ การทุจริต ประพฤติมิชอบและการละเมิดสิทธิมนุษยชนของประชาชนตลอดเวลา อันเป็นการดำเนินงานที่ขัดกับหลักนิติธรรมโดยสิ้นเชิง

2. หลักคุณธรรม ประชาชนยังไม่สามารถเห็นรูปธรรมในหลักคุณธรรมของการบริหารในสถานีตำรวจมากนัก แต่ก็มีส่วนมองว่าในบางสถานีตำรวจพยายามจะเสริมสร้างการบริการที่ได้สำหรับประชาชนที่มาติดต่อราชการตามหลักคุณธรรมบ้าง

3. หลักความโปร่งใส สิ่งที่ประชาชนมองเห็นมีลักษณะคือ เจ้าหน้าที่ตำรวจจะไม่ยอมเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ภายในสถานีตำรวจให้กับประชาชนภายนอกได้รับรู้มากเท่าที่ควร โดยเฉพาะเรื่องการค้าเงินตามคดีต่างๆ ประชาชนจะรับรู้เฉพาะในสิ่งที่เป็นการสร้างภาพขององค์กรเท่านั้น เรื่องทุจริตยังคงมีอยู่แม้ไม่สามารถหาหลักฐานได้แน่ชัด รวมทั้งการปฏิบัติหน้าที่แบบไม่โปร่งใสเมื่อไปปฏิบัติหน้าที่นอกสถานี หรือกรณีกับผู้บังคับบัญชาไม่เห็น

4. หลักการมีส่วนร่วม โครงการต่างๆ ที่ตำรวจทำงานร่วมกับประชาชน ส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์เพื่อลดคดีอาชญากรรมและสร้างความรู้ความปลอดภัยให้กับประชาชน โครงการตำรวจชุมชน โครงการอาสาสมัครตำรวจชุมชน เป็นโครงการที่ตำรวจขอให้ประชาชนมาช่วยเหลือภารกิจ

ตำรวจ โดยขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณและกฎระเบียบที่รองรับ นอกจากนี้ ทุกโครงการที่จัดทำร่วมกับประชาชนยังขาดความชัดเจนในด้านวัตถุประสงค์ของโครงการด้วย

5. หลักความรับผิดชอบ ประชาชนมองเห็นว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจมีความสนใจในด้านการบริการประชาชนน้อยไป สนใจเพียงเรื่องการปราบปรามเท่านั้น การปฏิบัติงานต่างๆ ในสถานีตำรวจ ยังคงมีความล่าช้าเหมือนเดิม ไม่มีความพยายามจะพัฒนาให้ดีขึ้น เพราะมีทัศนคติว่าประชาชนจำเป็นที่จะต้องเข้ามาขอใช้บริการที่สถานีตำรวจเมื่อเกิดปัญหาขึ้นโดยไม่มีทางเลือก จึงไม่กระตือรือร้นในการให้บริการ

6. หลักความคุ้มค่า ประชาชนไม่ทราบรายละเอียดมากนัก แต่ก็มีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการพัฒนาสถานีในการให้บริการประชาชนให้ดีขึ้น

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกในการนำแนวคิดการบริหารจัดการตามหลัก ธรรมมาภิบาลมาใช้ในการพัฒนาการบริหารงานสถานีตำรวจ เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน คือ

1. หลักนิติธรรม คือ การตรากฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับและกติกาต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม โดยพร้อมใจถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม การบังคับใช้กฎหมายของตำรวจต้องเป็นไปบนพื้นฐานของการบังคับใช้กฎหมายโดยเสมอภาคและเท่าเทียมกัน เพื่อให้ประชาชนได้รับความยุติธรรมและไม่ให้มีการละเมิดสิทธิมนุษยชน

“การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจเป็นบังคับใช้กฎหมายที่มักจะกระทบสิทธิเสรีภาพของประชาชน จึงต้องยึดหลักกระทำภายใต้กฎหมายที่ให้อำนาจ และตัวข้าราชการตำรวจเองก็ต้องอยู่ภายใต้กฎหมายเช่นเดียวกัน”

“โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเปิดเสรีอาเซียน จะมีประชาชนหลายชาติหลายภาษาเข้ามาในประเทศไทย เมื่อเกิดคดีขึ้น ตำรวจต้องใช้หลักกฎหมายโดยเสมอภาค และควรต้องศึกษาหาความรู้เรื่องกฎหมายที่อาจมีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศ แต่เมื่อคดีเกิดในประเทศไทย เราก็ต้องใช้กฎหมายไทยเป็นหลัก แต่ก็ต้องอธิบายให้เกิดความเข้าใจกันทุกฝ่าย”

“ตัวอย่างเช่นกฎหมายจราจร แต่ละประเทศมีระบบการขับขีรถที่แตกต่างกัน เรื่องนี้ทางกรมการขนส่งทางบกต้องเป็นเจ้าภาพอธิบายให้ชาวต่างชาติในอาเซียนให้เข้าใจ ตำรวจเรามีหน้าที่กำกับดูแลและจับกุมกรณีเกิดการฝ่าฝืนกฎจราจร ซึ่งเราต้องเข้าใจและแก้ปัญหาตามหลักนิติธรรมโดยเคร่งครัด ”

“ เวลาตำรวจปฏิบัติหน้าที่ก็จะต้องพยายามไม่ละเมิดสิทธิของประชาชน เพราะพวกเขาก็เป็นคนเหมือนกับเรา เราไม่อยากเจออะไร พวกเขาก็เหมือนกัน การจะไปทำอะไรละเมิดเขาเท่ากับเราทำตัวเราเอง ต้องคำนึงถึงประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน ”

“ขณะนี้เราพยายามปลูกฝังให้เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติตามที่ตามที่ได้รับมอบหมายและรู้จักพัฒนาตัวเองตามสายงานของตนอย่างเต็มที่ ต้องไม่ ชู้ร้น้อยกว่าโจร ทันโลกทันเหตุการณ์ โดยเฉพาะอาชญากรรม อีกไม่นานเราจะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตำรวจเราจะต้องไม่น้อยหน้าชาติอื่นๆ ในอาเซียนเหมือนกัน โดยเฉพาะเรื่องของความรู้ความชำนาญตามสายงาน ปัญหาอาชญากรรมข้ามชาติที่มีความซับซ้อนและต้องอาศัยความรู้ด้านกฎหมายเปรียบเทียบมากขึ้น ทั้งนี้การปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึงสิทธิมนุษยชนอยู่เสมอด้วย”

“หลักนิติธรรมก็คือ หลักประชาธิปไตย เราต้องปฏิบัติหน้าที่บนความชอบธรรมเอาไว้ จะมาใส่ใจเราเสมอๆ ไม่ว่าจะเป็ลลูกน้อง นาย หรือประชาชนที่เขามีเรื่อง คดีเป็นอย่างไรก็ต้องว่าไปตามนั้น ไม่เข้าข้างใครทั้งสิ้น ในกรณีผู้มีอิทธิพลอื่นๆ ก็เหมือนกัน ไม่มีใครจะต้องคำนึงถึงหน้าใครหรืออำนาจใครเหมือนกัน ผิดก็ว่ากันตามผิดไป”

“ตำรวจเป็นต้นทางความยุติธรรม หากเราไม่ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักนิติธรรมชาวบ้านจะได้รับความเดือดร้อน เพราะถ้าด้านทางทำมาผิดๆ แล้ว กระบวนการยุติธรรมต่อเนื่องไปก็จะผิดเพี้ยนไปหมด จึงเป็นสิ่งที่ผิดอย่างมาก ถ้าเราขาดหลักนิติธรรม กรณีนี้หากมีการร้องเรียนคงต้องมีการลงโทษกันอย่างรุนแรง”

“โรงพักหรือสถานีตำรวจถือว่าเป็นหน่วยสำคัญที่สุดของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผู้กำกับฯ ซึ่งเป็นหัวหน้าโรงพักหรือสถานีตำรวจจึงเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานเปรียบเสมือนแม่ทัพหน้าของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งหากทำงานอย่างมีประสิทธิภาพพบหลักนิติธรรมในการดำเนินงาน ก็จะสร้างชื่อเสียงที่ดีให้องค์กรได้”

“หลักนิติธรรม เป็นการปฏิบัติตรากฎหมาย ระเบียบ กฎข้อบังคับต่างๆ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย ไม่ใช่ตามอำเภอใจ หรือการใช้อำนาจของต่งบุคคล และจะต้องคำนึงถึงความเป็นธรรมและความยุติธรรม หลักนิติธรรมมีความสำคัญยิ่งต่อวิชาชีพตำรวจ และเป็นประเด็นที่ตำรวจถูกกล่าวหาและถูกพาดพิงโดยตลอด จึงต้องระมัดระวังอยู่เสมอ”

2. หลักคุณธรรม คือ การยึดมั่นในความดีงาม ความถูกต้อง การส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับได้พัฒนาตนเอง กำหนดมาตรการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพเสริมที่สุจริต และผลักดันขับเคลื่อนจนเป็นนิสัยประจำองค์กร

“การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจควรยึดมั่นอยู่ในคุณธรรม หากตำรวจซึ่งเป็นผู้รักษากฎหมายไว้ซึ่งคุณธรรม จะส่งผลให้สังคมเดือนร้อน ประชาชนขาดความเชื่อมั่นศรัทธา ดังนั้นข้าราชการตำรวจทุกคนควรได้รับการปลูกฝังคุณธรรมผ่านกระบวนการฝึกอบรมและกระบวนการเน้นย้ำของผู้บังคับบัญชาในทุกโอกาส”

“ตัวแบบที่สำคัญในการสร้างหลักคุณธรรมในโรงพักก็คือ ตัวของผู้บริหาร คือ ผู้กำกับ การต้องเริ่มจากตนเองก่อน ต้องตั้งหลักของการสร้างคุณธรรมแล้วนำหลักนั้นมาใช้ บริหารงานผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม ถูกต้อง เกิดความยุติธรรมต่อทุกๆ สายงานในโรงพัก หากทำได้แล้ว ความสามัคคีจะเกิดขึ้นในโรงพัก สามารถร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่เพื่อ ประชาชนในพื้นที่ เมื่อต้นทางกระบวนการยุติธรรมมีความเป็นธรรมในการบริหารงาน ประชาชน คือคนที่ได้รับผลของการปฏิบัติงานของตำรวจ ก็จะได้รับความเป็นธรรมเช่นกัน เป็นผลให้ ภาพลักษณ์ของโรงพักและสำนักงานตำรวจแห่งชาติดีขึ้น ผู้กำกับการจึงเป็นบุคคลที่เป็นตัวแปร สำคัญที่สุดในการบริหารโรงพัก”

“หลักคุณธรรมในระดับสถานีตำรวจต้องเริ่มจากการแบ่งสายงานในการ ทำงานให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกๆ ฝ่าย ผู้บังคับบัญชาต้องลงมาดูแลผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด รวมไปถึงครอบครัวของเขาด้วย ให้เขามีความเป็นอยู่ที่เพียงพอ เหมือนเขาเป็นครอบครัวของเรา เมื่อทุกคนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี ก็จะเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างระบบคุณธรรมในการปฏิบัติงานที่ จะส่งผลถึงประชาชนด้วย”

“ผู้บังคับบัญชาต้องปลูกฝังให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกคนรู้และรักษา จรรยาบรรณในอาชีพของตนเอง ไม่ควรทำการใดๆ ที่เป็นการผิดวินัย ข่มเหงประชาชน ไม่ทำสิ่งที ผิดกฎหมาย ไม่รับสินบนต่างๆ อย่างไม่ให้ใครต้องมาฟ้องว่า ลูกน้องของเราทำอะไรผิด ออกนอกคู่อ นอกทาง ถ้ามีใครมาฟ้องร้องจะดำเนินการอย่างเด็ดขาดไม่ไว้หน้า ต่อให้เป็นเพื่อนพี่น้องก็ไม่ไว้หน้า ทั้งนั้น เพราะถือว่าทำให้โรงพักเสื่อมเสีย”

“หลักคุณธรรมเป็นหลักที่สำคัญมาก หากเราเปิดประเทศไปสู่การเป็น อาเซียนเราต้องแสดงให้ทุกชาติเห็นว่า การปฏิบัติงานของตำรวจไทยเป็นแบบสากล คือเราเป็น ตำรวจที่รักษาจรรยาบรรณ มีความเป็นมืออาชีพ เราต้องอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนทุก คนไม่จำกัดว่า เชื้อชาติ สัญชาติใด เพราะตำรวจเป็นที่พึ่งที่สำคัญ หากเขาไม่สามารถพึ่งเราได้ ภาพลักษณ์ขององค์กรแม้แต่ประเทศชาติก็จะเสียไป”

“การนำหลักคุณธรรมมาใช้ที่สำคัญ คือ การยึดถือและเชื่อมั่นในความ ถูกต้อง ดึงมาโดยการรณรงค์เพื่อสร้างค่านิยมความดีงามให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เช่น เรื่องของ ความซื่อสัตย์สุจริตความเสียสละ ความอดทนขยันหมั่นเพียร ความมีระเบียบวินัย โดยเฉพาะ ข้าราชการตำรวจเราต้องมีวินัยเสมอ”

3. หลักความ โปร่งใส คือ การทำให้องค์กรเป็นที่เปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่าง ตรงไปตรงมา และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ โดยการปรับปรุงระบบและกลไกการทำงาน ขององค์กรให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารหรือเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถ เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มี

ประสิทธิภาพ จึงจะเป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และช่วยให้การทำงานของภาครัฐและภาคเอกชนปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน

“การพัฒนางานตำรวจให้โปร่งใส มีมาตรฐาน เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่ต้องการให้สังคมและประชาชนเชื่อมั่นองค์กรตำรวจ มีกระบวนการที่โปร่งใสมีมาตรฐาน ทั้งนี้ เพราะการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจจะต้องกระทบสิทธิของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ความโปร่งใส ตรวจสอบได้และชัดเจนจะช่วยให้สามารถอยู่ระหว่างกลางความขัดแย้งได้”

“หลักความโปร่งใส คือ การเปิดเผยถึงการปฏิบัติงานของตำรวจ เปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่างๆ ในสังคม ได้รับรู้ขั้นตอนการบริหารงาน การใช้งบประมาณและการดำเนินคดีต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คดีที่เป็นที่สนใจของประชาชน”

“ทุกกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานบนสถานีตำรวจ ต้องมีการรายงานให้ประชาชนได้รับรู้เสมอๆ รวมถึงโครงการต่างๆ ด้วย ไม่ว่าจะจ่ายเงินส่วนใด ต้องรายงานให้หมด ไม่หมกเม็ด ให้เป็นที่เคลือบแคลงสงสัยของประชาชน”

“เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ในการปฏิบัติงานระดับโรงพัก ควรจะมีการจัดประชุมระหว่างคณะกรรมการติดตามผลการปฏิบัติงานตำรวจระดับโรงพัก (กต.ตร.) กับหัวหน้าหมู่บ้านทั้งหลาย เพื่อรายงานผลการดูแลหมู่บ้าน การประสานงานระหว่างกัน สถานการณ์ของพื้นที่ในภาพรวม แนะนำแนวทางแก้ไขและป้องกันไป ส่วนเรื่องภายในโรงพักชาวบ้านและ กต.ตร. หากมีอะไรไม่พอใจเขาก็จะสามารถแจ้งกับเราได้ หรือรายงานให้เรารับทราบว่ามีตำรวจนายใดประพฤติตนไม่เหมาะสม เพื่อดำเนินการแก้ไขต่อไป”

“หลักความโปร่งใส มีความหมายในเชิงตรงกันข้ามกับการทุจริตประพฤติมิชอบความโปร่งใส เป็นกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบได้ง่าย มีการปฏิบัติงานที่เปิดเผยสามารถชี้แจงข้อสงสัยได้ ประชาชนกลุ่มหลากหลายต่างๆ สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ และเรียนรู้สร้างความเข้าใจได้ทุกขั้นตอน หากพร้อมที่จะให้ตรวจสอบได้สามารถชี้แจงได้ทุกเรื่อง ความโปร่งใสก็จะตามมาโดยควบคู่กันที่”

“ในการเตรียมความพร้อมผู้อาเซียน ความโปร่งใสเป็นสิ่งที่ต้องแสดงให้เห็นทุกฝ่ายเห็นเมื่อมีคดีเกิดขึ้นกับชาวต่างชาติ ทำอย่างไรจะให้เรามั่นใจว่าเรามีความโปร่งใสในการดำเนินคดี การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญ ตำรวจจำเป็นต้องฝึกฝนการใช้ภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษากลางให้ดี และต้องแสวงหาความร่วมมือกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางด้านการท่องเที่ยว เพื่อหาผู้ช่วยเหลือในด้านการใช้ภาษา ซึ่งอาจจะเป็นภาษาอื่นๆ นอกจากภาษาอังกฤษก็ได้ เรื่องนี้เป็นเรื่องอยากแต่ก็ต้องพยายามทำ เพื่อสร้างความโปร่งใส ให้เป็นที่ยอมรับจากประชาชนที่มาจากต่างเชื้อชาติ”

4. หลักการมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชน และหรือบุคคลทั่วไป ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการ การตัดสินใจทางการบริหารสถานีดำรวจ อาจเป็นรูปแบบคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานต่างๆ โดยให้ข้อมูล ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเป็นเอกสาร ให้คำแนะนำ คำปรึกษา หรือร่วมกำหนดนโยบาย ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติในรูปแบบต่างๆ

“หลักการมีส่วนร่วมที่สำคัญคือการจัดทำโครงการต่างๆ โดยดึงประชาชน เข้ามาร่วมด้วยไม่ว่าจะเป็นเรื่องตำรวจชุมชนสัมพันธ์ อาสาสมัครตำรวจบ้าน โครงการชุมชนและมวลชนสัมพันธ์เพื่อแบ่งเบาภาระหน้าที่ของตำรวจและดึงภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลรักษาความสงบในชุมชนของตนเอง”

“ปกติเราจะมี กต.ตร. เข้ามาดูแลในเรื่องนี้อยู่แล้ว โรงพักทุกแห่งจะต้องมี กต.ตร. จากภาคประชาชนเพื่อมาปฏิบัติร่วมกันกับตำรวจในโรงพัก มาตรวจสอบและร่วมสร้างแนวทางในการจัดการกับปัญหาอาชญากรรมในชุมชน ทั้งยังเป็นผู้ช่วยในเรื่องการวางแผนพัฒนาทางงบประมาณมาช่วยเหลือโครงการต่างๆ และมีส่วนในการตรวจสอบงบประมาณ การติดตามประเมินผลสถานีเพื่อการให้บริการที่ดีต่อไป”

“การมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่เป็นสิ่งที่สำคัญของตำรวจเรา หากตำรวจได้แสดงให้เห็นว่า เราได้ตั้งใจทำงานเพื่อช่วยเหลือประชาชน คิดว่า ประชาชนก็พร้อมที่จะเข้ามาช่วยงานของตำรวจ รวมไปถึงการสนับสนุนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่เรามีความขาดแคลนส่วนราชการอื่นเราก็ทำไม่ได้ เราต้องประสานงานกันโดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เราต้องประสานการทำงานให้ได้”

“ในหลายเรื่องตำรวจเราไม่มีความสามารถพอ ตำรวจต้องขอความร่วมมือจากภาคเอกชนหรือประชาชน เช่นความเชี่ยวชาญด้านต่างๆ เรายกมีบุคลากรไม่พอ ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี ผู้เชี่ยวชาญทางภาษา ซึ่งเห็นมาหลายสถานีได้ขอให้ภาคเอกชนมาช่วย อย่างโรงเรียนที่อำเภอวังสะพุง จังหวัดเลย มีครูหลายชาติมาสอน ทั้งอังกฤษ พม่า จีน เราน่าจะประสานมาช่วยกิจกรรมของตำรวจได้บ้าง”

“ความสามารถประการหนึ่งของผู้บริหารงานสถานีดำรวจ คือการเป็นนักประสานงาน เพราะทรัพยากรการบริหารงานโรงพักทุกแห่งไม่เพียงพอ เรื่องนี้เป็นสิ่งที่ผู้กำกับการทุกคนเจอกับปัญหา จึงต้องดึงภาคประชาชน ภาคเอกชนและส่วนราชการต่างๆ มาช่วยกันทำงานกับตำรวจ มาสนับสนุนทั้งด้านคน งบประมาณต่างๆ ในการปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผล เรื่อง 4 Ms ของสถานีดำรวจเป็นเรื่องที่ถูกห้ามไม่ให้พูดถึง ตำรวจต้องทำงานได้ในสถานะจำกัด ดังนั้นการประสานของความร่วมมือจากภาคส่วนต่างๆ จึงเป็นสิ่งสำคัญ”

“พื้นที่สถานีของเรามีประชากรค่อนข้างมาก ประมาณ 6-7 แสนคน กำลังสำรวจและวัสดุอุปกรณ์ก็มีไม่เพียงพอ แต่ผมโชคดีว่า ผมได้รับความร่วมมือจากภาคส่วนต่างๆ ไม่ว่าจะ เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือเทศบาล ได้สนับสนุนงบประมาณในกิจกรรมหลายอย่าง ด้านกำลังคนผมมีชาวบ้านที่รวมตัวกันเป็น “ชุดเหยี่ยวเวหา” มาช่วยงานในตอนกลางคืน พวกนี้ จิตใจดีที่จะอาสาสมัครมาช่วยงานสำรวจ ถ้าพึ่งกำลังสำรวจในสถานีมีแค่ 170 คน ดูแลพื้นที่ได้ไม่ทั่วถึง ก็อาศัยกลุ่มชาวบ้านพวกนี้มาช่วย ตอนนั้นก็พยายามจะขยายกลุ่มออกไปให้มาก เพื่อดูแลความสงบเรียบร้อยในพื้นที่ร่วมกัน เพราะชาวบ้านจะรู้จักพื้นที่ของเขาดีกว่าเรา”

“ยิ่งการเปิดอาเซียนขึ้นมา มีชาวต่างชาติเข้ามาประเทศไทยมากขึ้น ตำรวจเราต้องเตรียมพร้อม ถ้าพึ่งกำลังคนและงบประมาณที่มีอยู่คงไม่เพียงพอ ต้องขอความร่วมมือจากภาคส่วนต่างๆ อย่างน้อยเรื่องภาษา คงต้องขอความร่วมมือสถานศึกษาในพื้นที่มาให้ความรู้แก่ข้าราชการตำรวจ บางครั้งในคดีสำคัญอาจต้องขอเชิญมาร่วมเป็นล่ามด้วยก็ได้ ตอนนี้กำลังวางแผนสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ”

“ตอนนี้เราพัฒนาระบบออนไลน์ข้อมูลต่างๆ ระหว่างหน่วยงานทั้งในส่วนกลางและในพื้นที่ การประสานงานติดต่อกันทางข้อมูลจึงรวดเร็ว สามารถตอบสนองในการดำเนินคดีได้มาก ในปี 58 ที่เป็นปีที่เราเปิดอาเซียน คิดว่าเราต้องเอาเทคโนโลยีมาช่วย ให้การดำเนินงานทันสมัย ซึ่งก็ต้องใช้การมีส่วนร่วมจากภาคส่วนต่างๆ”

5. หลักความรับผิดชอบ คือ การพัฒนาเจ้าหน้าที่ตำรวจให้คำนึงถึงส่วนรวมมาก่อนส่วนตน รู้จักเสียสละให้กับชุมชน เน้นการบริการในสถานีตำรวจให้มีความเป็นมืออาชีพ และลดขั้นตอนการดำเนินการให้สั้นลง กระชับและรวดเร็วขึ้นเพื่อทันต่อความต้องการของประชาชนที่เข้ามาใช้บริการและรู้จักยอมรับความบกพร่องของตนเองในการการปฏิบัติหน้าที่และพร้อมที่จะยินดีที่จะปรับปรุงแก้ไขเสมอ

“ต้องมีการปลูกฝังค่านิยมให้ตำรวจทุกนายถึงหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคมและประชาชน โดยมุ่งมั่นทำงานตามหน้าที่โดยไม่เห็นแก่ผลประโยชน์”

“หลักความรับผิดชอบ เป็นหลักการที่สำคัญของการปฏิบัติหน้าที่ตำรวจ ทำอะไรต้องรับผิดชอบในผลนั้น เราต้องตระหนักในสิทธิและหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมการใส่ใจในการบริหารจัดการขององค์กร ความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา เคารพในความคิดที่แตกต่างและมีความกล้าที่จะยอมรับถึงผลดีและผลเสียจากการกระทำของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เรื่องนี้เป็นเรื่องที่ใหญ่มาก โดยเฉพาะการสร้างให้คนมีความกล้าหาญที่จะยอมรับผิดชอบและยอมรับผลเสียของตนเอง”

“เจ้าหน้าที่ตำรวจในโรงพักเราได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เป็นตำรวจมืออาชีพมาแล้วทุกคน เรามีการติดตามการปฏิบัติงานเสมอๆ เพื่อไม่ให้ใครคิดหลุดกรอบไปไหน

นอกจากนั้นเรายังพยายามที่จะจัดกิจกรรมเพื่อปลูกฝังจิตสำนึกอยู่เสมอๆ เรายังผลักดันให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทำกิจกรรม CSR บริการประชาชน เสียสละทำงานเพื่อส่วนรวมเสมอ”

“เรากำลังสร้างตำรวจยุคใหม่ที่มีความเป็นมืออาชีพ มีจิตสำนึกและยินดีบริการประชาชน โดยเฉพาะตำรวจรุ่นใหม่ๆ ที่สอนง่ายๆ หน่อย ตำรวจรุ่นเก่าๆ ต้องค่อยๆ ปรับไป แต่จะปรับได้มากน้อยแค่ไหนแล้วแต่บุคคล เพราะเราปลูกฝังกันโดยไม่บังคับใจอะไรกัน”

“เมื่อเราเปิดเสรีอาเซียน หลักความรับผิดชอบต่อ เป็นหลักคิดหนึ่งที่ตำรวจต้องตระหนักไว้คือ ความรับผิดชอบต่อ จะต้องทำให้ผู้บังคับบัญชาตั้งใจปฏิบัติภารกิจหน้าที่อย่างดียิ่งในการให้บริการแก่ผู้มารับบริการ เพื่ออำนวยความสะดวกต่างๆ หากมีความบกพร่องก็ต้องรับผิดชอบต่อ ส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขให้ทันที่”

6. หลักความคุ้มค่า คือ การประหยัดทรัพยากรในสถานตำรวจ เพราะทรัพยากรในสถานนั้นเป็นทรัพยากรของเจ้าหน้าที่ทุกคน รวมถึงเป็นเงินภาษีของประชาชนด้วย จึงต้องมีการควบคุมตรวจสอบการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารงานสถานตำรวจ

“เนื่องจากงบประมาณของสำนักงานตำรวจแห่งชาติมีไม่มากนัก รวมทั้งงบประมาณจากส่วนท้องถิ่นก็มีการจำกัด การใช้จ่ายงบประมาณต้องมีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาในความรับผิดชอบต่อเป็นหลัก รวมทั้งการดูแลรักษาสิ่งของหลวงให้เหมือนของส่วนตน เพื่ออายุในการใช้งานยาวนาน”

“เราต้องเน้นการปฏิบัติงานของตำรวจระดับสถานีในการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยการรณรงค์ให้บุคลากรมีความประหยัด ใช้อุปกรณ์อย่างคุ้มค่า อีกทั้งรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน”

“ทรัพยากรในการบริการงานโรงพยาบาลมีจำกัด เราจึงต้องใช้อย่างคุ้มค่า ใช้อย่างประหยัด ในบางครั้งเราก็ให้ประชาชนเข้ามาช่วยประเมินโรงพยาบาล มีผู้แสดงความคิดเห็น เราอยากรู้ข้อคิดเห็นของประชาชนต้องการปฏิบัติงานของตำรวจว่าคุ้มค่าหรือไม่”

“เรามีการปลูกฝังเจ้าหน้าที่ตำรวจอยู่เสมอ มีการคำนึงถึงความคุ้มค่าของทรัพยากรในสถานตำรวจ กระดาษก็ให้ใช้ครบสองหน้า มีโครงการนำเอาของใช้แล้วในโรงพยาบาลไปขาย เพื่อเอาเงินมาบำรุงค่าใช้จ่ายอื่นๆ ของโรงพยาบาล เราต้องทำให้เจ้าหน้าที่ตำรวจมองเห็นว่าการประหยัดทรัพยากรจะทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรคือสถานตำรวจของเราดีขึ้น”

“ยิ่งการเปิดเสรีอาเซียน จำนวนประชากรที่เข้ามาอยู่ในพื้นที่เราจะมากขึ้นเท่าไรเราก็ไม่รู้ ปัญหาคืออาชญากรรมต่างๆ น่าจะมีแนวโน้มสูงขึ้น เราคงต้องทำงานกันมากขึ้น แต่ทรัพยากรเราคงมีเท่าเดิม เราต้องวางแผนการจัดการทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุด ให้เกิดประโยชน์

สูงสุด หากไม่วางแผนการใช้ทรัพยากรแล้วเกิดความขาดแคลน งานเราจะเดินไปไม่ได้ ประชาชนจะเป็นผู้เดือดร้อน”

2. การเป็นผู้นำที่ดี

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก มีประเด็นที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการบริหารงานสถานีตำรวจ เพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน คือ การที่หัวหน้าสถานีตำรวจมีภาวะผู้นำสูง เป็นคนเก่งคนดีมีมนุษยสัมพันธ์ในการร่วมงานกับทุกฝ่ายทั้งภาครัฐและเอกชน การบริหารงานโรงพักก็จะมีประสิทธิภาพในทางตรงข้ามหากผู้บริหารไม่ดี ปัญหาในโรงพักก็จะมีมาก ประชาชนจะเดือดร้อนเพราะไม่ได้รับบริการในเรื่องต่างๆ จากเจ้าหน้าที่ตำรวจ

“หัวหน้าสถานีเป็นบุคคลสำคัญในการบริหารงานสถานี ถ้าที่ใดมีผู้บริหารที่ดี การพัฒนาโรงพักก็จะเจริญก้าวหน้า แต่หากโชคไม่ดีได้ผู้บริหารที่ไม่มีฝีมือ ผลเสียก็จะตกกับประชาชน เราต้องยอมรับว่าผู้บริหารบางคนเข้าสู่ตำแหน่งด้วยความรู้ความสามารถ บางคนก็โชคช่วย บางคนมีผู้สนับสนุน ก็เป็นดวงของโรงพักว่าจะได้ผู้บริหารประเภทไหน”

“เวลาสถานีตำรวจมีปัญหาสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มักจะแก้ไขโดยให้การบริหารบุคคล คือ ย้ายหัวหน้าสถานีคนเก่าออกไป เอาคนใหม่เข้ามาบริหารงานแทน พอแก้ไขปัญหาได้ก็ย้ายออกไปพอคนใหม่เข้ามาถ้าเป็นคนไม่เก่ง ปัญหาก็จะกลับมาอีก การแก้ไขปัญหาจึงไม่ยั่งยืน วนไปวนมา เราต้องยอมรับว่า เราต้องเร่งการฝึกอบรมสร้างหัวหน้าสถานีที่เก่งๆ มาทำงาน และต้องมีการติดตามประเมินผลตลอด การแก้ไขปัญหาจึงประสบความสำเร็จ”

“ทุกโรงพักมีปัญหาเรื่อง 4 Ms หมุด อยู่ที่ว่าผู้บริหารสถานีไม่ว่าจะเป็นท่านผู้กำกับหรือสารวัตรใหญ่ จะมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานโรงพักให้เดินหน้าได้อย่างไร การเป็นผู้บริหารโรงพักจึงเป็นจุดสำคัญของอาชีพการรับราชการตำรวจว่าจะสามารถก้าวไปสู่อนาคตข้างหน้าอย่างไร หากสามารถบริหารงานโรงพักได้ดี แสดงว่าเป็นคนเก่งพอสมควรที่จะก้าวหน้าต่อไป”

“ในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เวลาไปปฏิบัติราชการที่ไหนเขาห้ามพูดเรื่อง 4 Ms คุณต้องใช้ความรู้ความสามารถทั้งหมดในการแก้ไขปัญหา ต้องแสดงศักยภาพในการบริหารราชการให้เห็นชัดในการแก้ไขปัญหาการบริหารงานที่เกิดขึ้น”

“ปัญหาเจ้าหน้าที่ตำรวจไม่พร้อม สถานที่ไม่เหมาะสม การบริการประชาชนไม่ดี พบได้ในโรงพักหลายแห่ง อยู่ที่ผู้กำกับหรือสารวัตรใหญ่จะสนใจลงมากำกับดูแลแค่ไหน ถ้าผู้กำกับหรือสารวัตรใหญ่เป็นคนเก่งตั้งใจทำงาน ปัญหาใหญ่แค่ไหนในโรงพักก็พอแก้ไขได้ ยิ่งถ้าเปิดเสรีอาเซียนปัญหาก็จะมากขึ้น จึงอยู่ที่ผู้กำกับหรือสารวัตรใหญ่เป็นตัวแปรสำคัญในการบริหารงาน”

“ผู้กำกับการ สารวัตรใหญ่ ก็เหมือนพ่อบ้าน หากเป็นคนมีความสามารถให้ความ สนใจต่อภารกิจของโรงพักและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา งานก็จะผ่านพ้นไปด้วยดี มี ประสิทธิภาพ แต่หากขาดความสนใจ บ้านก็จะไม่สามารถเป็นที่พึ่งของคนในบ้านได้”

“การเป็นผู้นำของผู้กำกับการ หรือสารวัตรใหญ่ ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าสถานี ตำรวจหรือโรงพัก เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานที่สำคัญ เพราะต้องเป็นผู้นำที่ชี้ทั้งพระ เดชและพระคุณในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากผู้ใดทำสำเร็จก็ เป็นคนที่จะมีโอกาสดำเนินในวิชาชีพนี้ได้อย่างดีแน่นอน”

“ผู้นำในการบริหารงานโรงพัก ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ในเรื่องต่างๆ ทั้งการ บริหารงานโรงพัก สภาพแวดล้อมต่างๆ เช่น ต่อไปประเทศไทยจะเปิดเสรีอาเซียน โรงพักเราจะ เกี่ยวข้องอย่างไร มากน้อยแค่ไหน ต้องรีบเตรียมการให้พร้อมทั้งด้านการพัฒนาบุคลากร และวิธีการ ปฏิบัติงาน ให้ทันต่อสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต”

“ในบางครั้งการเป็นหัวหน้าสถานีตำรวจ ต้องเป็นผู้มีปฏิภาณไหวพริบดี หล้า ตัดสินใจในการบริหารงานโดยไม่เห็นแก่พวกพ้อง ยึดเอาประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนเป็น หลักสำคัญ”

“คนที่เป็นผู้กำกับหรือหัวหน้าสถานีตำรวจ ต้องทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี ให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ประการสำคัญต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถที่ทำงานร่วมกับหน่วยงาน ต่างๆ และประชาชนได้ การบริหารงานโรงพักก็จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยอมรับของ ประชาชน”

“พื้นที่ในแต่ละโรงพักหรือสถานีมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นภูธรหรือนครบาล หัวหน้าสถานีตำรวจที่ดี จำเป็นต้องศึกษาให้เข้าใจถึงลักษณะของพื้นที่ ประชาชน เพื่อกำหนด ทิศทางในการทำงานให้สอดคล้องกัน”

“ในชีวิตการรับราชการตำรวจ ตำแหน่งที่สำคัญที่สุดและถือว่าเป็นตำแหน่งที่ ตำรวจทุกคนต้องการก้าวไปสู่ตำแหน่งนี้ คือ การเป็นผู้กำกับ หรือ หัวหน้าสถานีตำรวจ เพราะถือว่าเป็นตำแหน่งที่ต้องเป็นนักบริหารงาน คือ บริหารงานบุคลากรในโรงพักซึ่งประกอบด้วยงานหลาย อย่าง ทั้งงานสืบสวน สอบสวน ป้องกันปราบปราม จราจร งานอำนวยการ งานกิจการพิเศษ และ งานที่ต้องเกี่ยวข้องกับประชาชนในด้านต่างๆ รวมไปถึงงานบริการประชาชนในเรื่องคดีความต่างๆ สถานีตำรวจจึงถือเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และเป็นหน่วยงานที่เป็นจุดที่จะสร้างความศรัทธาและภาพลักษณ์ที่ดีของตำรวจหากสามารถปฏิบัติงานได้ดี แต่หากการ บริหารงานล้มเหลว ย่อมทำให้ประชาชนขาดความศรัทธาในตำรวจได้ ผู้กำกับหรือหัวหน้า สถานีตำรวจจึงเป็นตำแหน่งที่ถือว่าสำคัญที่สุดในการบริการประชาชน นายตำรวจที่สามารถ ปฏิบัติงานที่ดีในตำแหน่งนี้ มักจะประสบผลสำเร็จในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นและเมื่อก้าวสู่การ

เป็นผู้บริหารในระดับสูงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ก็มักจะทำงานได้ดีและเป็นที่ยอมรับของประชาชนและหน่วยงานต่างๆ”

“มีข้อสังเกตประการหนึ่ง คือ ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงในสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ได้รับการยอมรับจากประชาชนและหน่วยงานต่างๆ มักจะเป็นผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในระดับโรงพักหรือหัวหน้าสถานีมาก่อน เพราะตำแหน่งนี้ต้องใช้ความรู้ความสามารถและความเป็นผู้นำในการบริหารงานหน่วยงานที่ต้องบริการและใกล้ชิดประชาชนเป็นอย่างมาก”

“ความใฝ่ฝันของผมเมื่อเข้ารับราชการใหม่ๆ นั้น คิดว่าจะต้องเป็นผู้กำกับการหรือหัวหน้าสถานีตำรวจให้ได้ เพราะถือว่าเป็นหัวหน้าหน่วยงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถและความเป็นผู้นำในการนำพาภารกิจของตำรวจให้เป็นที่ยอมรับ เป็นการฝึกตนและใช้ฝีมือการบริหารอย่างเต็มที่ครับ ตำแหน่งนี้ถือเป็นบททดสอบที่สำคัญของการรับราชการตำรวจเมื่อก้าวถึงตำแหน่งนี้แล้ว ตำแหน่งต่อไป ผมถือว่าเป็นกำไรครับ แต่ตำแหน่งที่ผมภูมิใจ คือการได้เป็นหัวหน้าสถานีตำรวจครับ”

“คนเป็นหัวหน้าสถานีตำรวจหรือผู้กำกับการ จะต้องมีความเป็นผู้ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ความรับผิดชอบ เมื่อเราส่งงานลูกน้องไป ผลเป็นประการใดเราต้องเฝ้าเฝ้ารับผิดชอบด้วย ถ้าจะรับแต่ชอบไม่รับผิดชอบถือว่าใช้ไม่ได้”

3. การมีส่วนร่วมของประชาชน

ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าปัจจุบันทรัพยากรในการบริหารงานสถานีตำรวจมีอย่างจำกัดทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ดังนั้น การมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารสถานีจะระดมทรัพยากรต่างๆ มาช่วยในการบริหารสถานีให้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หากสามารถสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนกับโรงพักได้ดี มีภาคเอกชนหรือประชาชนหรือแม้แต่วัฒนธรรมากรอื่นๆ มาร่วมกันทำงาน ประสิทธิภาพในการบริหารสถานีก็จะเกิดขึ้น ประชาชนก็จะได้รับการบริหารที่ดีและมีความมั่งคั่งในความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน มากขึ้น

“ผมคิดว่า โดยส่วนใหญ่ประชาชนอยากช่วยงานตำรวจ อยากเป็นพวกกับตำรวจ เขาให้เกียรติเราอยู่แล้ว หากให้เกียรติเขา มีน้ำใจต่อประชาชน ผมคิดว่า เขายินดีจะมาช่วยงานของเรา เพราะหากงานของเราทำได้ ประชาชนก็จะมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นด้วย ประชาชนเข้าใจเรื่องนี้และผมคิดว่า เขาพร้อมที่จะช่วยงานตำรวจ อยู่ที่เราจะอ่อนตัวไปหาเขาแค่ไหน”

“ในสมัยที่ผมเป็นผู้บังคับการจังหวัด ผมศึกษาแผนพัฒนาจังหวัดจนผมรู้ว่า หากผมจะทำงานผมจะหาทรัพยากรได้จากไหน ผมจะเอาคนที่ไหน ผมจะขอสนับสนุนงบประมาณจากส่วนราชการใดมาทดแทนทรัพยากรที่เราขาดแคลน ผมรู้หมดและสามารถที่จะเดินเข้าไปขอรับการสนับสนุนการปฏิบัติงานของเรา แต่เราก็ต้องมีศักดิ์ศรี ต้องแสดงให้เห็นว่า งานที่เราจะทำและ

ขอสนับสนุนงบประมาณจากเขานั้น เป็นงานที่เราทำเพื่อประชาชนทุกคน เพื่อป้องกันเหตุร้ายต่างๆ ป้องกันอาชญากรรม ไม่ใช่เอาเงินของเขามาละลายหมด ผมทำแบบนี้จนทุกฝ่ายทั้งภาคประชาชน ภาคเอกชนและภาครัฐบาลมาช่วยผมหมด ปัญหาอาชญากรรมในพื้นที่ผมจึงค่อนข้างจะควบคุมได้ และมีผลงานออกมอย่างสม่ำเสมอ ผมจึงกล้าพูดได้อย่างเต็มที่ว่าตำรวจเราไม่สามารถปฏิบัติงานได้ โดยลำพัง ต้องบูรณาการความร่วมมือของทุกภาคส่วน การปฏิบัติงานถึงจะมีประสิทธิภาพ”

“คนที่จะเป็นผู้กำกับที่ดีและบริหารสถานีตำรวจที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องเป็นนักประสานงาน เพราะโรงพักหรือสถานีตำรวจทุกแห่งมักมีทรัพยากรการบริหารไม่เพียงพอ นั่นคือเราจะต้องรู้ว่า เราจะประสานขอคนที่ไหนมาช่วย ขอจากกลุ่มประชาชนต่างๆ มาช่วยงานตำรวจ อาสาตำรวจบ้าน หรืออาสาจราจร โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถประสานขอการสนับสนุนทั้งเรื่องของคนและงบประมาณบางส่วนที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถสนับสนุนได้ เช่น เรื่องยาเสพติดภาคเอกชนที่สำคัญในพื้นที่ เราก็ต้องไปประสานเพื่อให้เขาได้มีโอกาสสนับสนุนภารกิจของเรา แต่ก่อนจะทำอย่างนั้น เราต้องแสดงความตั้งใจและจริงจังในการปฏิบัติราชการให้เขาเห็นก่อน ว่าเราจะทำงานเพื่อท้องที่จริงๆ เราจึงต้องทำงานหนักก่อนไปขอความร่วมมือจากคนอื่น ถ้าชาวบ้านหรือภาคเอกชนอื่นเขาเห็นความตั้งใจของเรา ความช่วยเหลือและความร่วมมือต่างๆ ก็จะตามมาเอง การบริหารงานโรงพักก็จะเป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ”

“เทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นสิ่งสำคัญที่ตำรวจเราทุกระดับต้องรู้ ระดับประทวนต้องทำให้เขายอมรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ระดับรองสารวัตรและสารวัตรจะต้องรู้เทคโนโลยีพอที่จะไปใช้งานถูกต้องได้แต่ระดับรองผู้กำกับหรือผู้กำกับจะต้องมีความรู้ในการที่จะนำข้อมูลทางเทคโนโลยีมาวางแผนการบริหารงาน สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ ที่สำคัญต้องเป็นนักประสานงานเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน เราต้องไม่ถือตัว ประสานประโยชน์ไปทั่ว ให้ประชาชนมีส่วนร่วม แล้วเราจะทำงานสบายขึ้น”

“ตอนนี้เราต้องยอมรับว่า กำลังเราขาดแคลน บางโรงพักที่อำเภอไม่ใหญ่นัก มีกำลังตำรวจแค่ 30 คน ทำงานกันไม่ทัน โรงพักผมเป็นโรงพักใหญ่กรอบอัตราตั้งไว้ประมาณ 250 คน ซึ่งผมดูแลก็น่าจะไม่พอ เพราะผมเป็นพื้นที่ใหญ่ชานกรุงเทพฯ มีประชากรที่อยู่จริงกับอยู่แฝงประมาณ 6 แสนคน แต่กำลังผมจริงๆ มีเพียง 175 คน ผมจึงต้องประสานขอความร่วมมือจากภาคส่วนต่างๆ ทั้งราชการและเอกชน ดีที่ว่าผมได้รับการสนับสนุนทั้งงบประมาณและบุคลากรบางส่วนจากเทศบาลมาช่วยภารกิจของผมบ้าง ผมยังมีอาสาสมัครประชาชนมาช่วยดูแลความสงบเรียบร้อยในตอนกลางคืนประมาณคืนละ 30 คน กลุ่มนี้ช่วยงานผมได้มา ต้องขอบพระคุณประชาชนผู้เสียสละเหล่านี้ ที่สำคัญเราก็ต้องคอยดูแลเขาด้วย”

“ในโรงพักเรายังมีคณะกรรมการตรวจสอบและติดตามการบริหารงานตำรวจ (กต.ตร.) ในระดับโรงพัก กรรมการชุดนี้หากเราประสานงานดีๆ ท่านจะช่วยงานต่างๆ ของโรงพัก

ได้มาก เพราะท่านก็คือประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมการบริหารงานโรงพัก งานโรงพักหลายสิ่งหลายอย่าง กต.ต. ก็ช่วยผลักดันและสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ จนประสบความสำเร็จไป”

“สถานีตำรวจก็เหมือนส่วนราชการทุกแห่งที่มีความขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ แต่ตำรวจอาจได้เปรียบที่ว่า หากเราปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ อำนวยความสะดวกให้กับประชาชนบริการประชาชนให้ดี เป็นที่พึงของประชาชนได้ ผมคิดว่าเมื่อเราขอความร่วมมือประชาชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงพักก็มักจะได้รับความร่วมมือที่ดี ยังมีประชาชนที่อยากช่วยงานตำรวจมากครับ”

“เดี๋ยวนี้ชาวบ้านมีความรู้มากขึ้น ดังนั้นการที่จะใช้ชาวบ้านหรือประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมกับงานของตำรวจ เราต้องให้เขาเข้ามาตั้งแต่เริ่มต้นงาน เช่น เรื่องยาเสพติด ต้องเชิญชาวบ้านมาตั้งแต่การร่วมประชุม เสนอปัญหา ร่วมตัดสินใจ ในการทำกิจกรรมต่างๆ บางทีอาจรวมไปถึงการร่วมประเมินผล ซึ่งจะทำงานมีผลสำเร็จมากขึ้น ในระดับโรงพักการทำงานของ กต.ตร. สถานีก็เป็นลักษณะนี้ ผมกำลังจะขยายลงไปถึงประชาชนในชุมชนด้วยครับ”

“ผมว่าปัญหาเรื่องภาษา จะเป็นปัญหาที่สำคัญมากของตำรวจในการสื่อสาร ตอนนี้เราตื่นตัวมากในการร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่างๆ เพื่อฝึกอบรมภาษา โดยเฉพาะภาษากลางอย่างภาษาอังกฤษให้ตำรวจเรา ในพื้นที่ท้องที่หลายแห่งผมก็เป็นเขาแก้ปัญหาโดยการดึงภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วม เช่น ขอผู้มีความรู้ด้านภาษาจากบริษัทท้องที่เข้ามาบ้าง ขอความร่วมมือจากชาวต่างชาติที่อาศัยในประเทศไทยมานานจนพูดภาษาไทยได้มาเป็นอาสาสมัคร ซึ่งหลายพื้นที่ที่เป็นจังหวัดท้องที่แล้วก็ทำได้ดีมากครับ อีกหน่อยเราอาจจะได้เป็นชาวต่างชาติแต่งเครื่องแบบตำรวจอาสาที่ได้รับ ซึ่งตอนนี้ก็พอมีย่างแล้ว เป็นการช่วยงานเราได้มากครับ”

“ปัญหาอาชญากรรม เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดในพื้นที่ การให้ชุมชนหรือประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันปัญหาอาชญากรรมในชุมชน นอกจากจะเป็นการขัดเงื่อนไขของอาชญากรรมให้น้อยลงแล้ว ยังนำไปสู่การให้ความรู้ การปรับปรุงพัฒนาศักยภาพของประชาชนองค์กรเอกชน ธุรกิจเอกชน ให้สามารถมีบทบาทในการป้องกันและแก้ไขปัญหาอาชญากรรมตั้งแต่ต้นเหตุของปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อเปิดประชาคมเสรีอาเซียนชุมชนจะเป็นผู้เฝ้าติดตามบุคคลต่างชาติที่จะเข้ามาสู่ชุมชน และเป็นหู เป็นตา ตรวจสอบดูแล แจ้งเหตุให้ตำรวจได้ครับ”

“ผลอีกประการหนึ่งของการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานของตำรวจจะทำให้ประชาชนเข้าใจถึงงานตำรวจ ทำให้องค์กรตำรวจมีความเปิดเผยและโปร่งใสมากขึ้น ที่สำคัญเป็นการสื่อสารสองทาง ทำให้ชุมชนได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็นและความต้องการให้แก่ตำรวจถึงสภาพปัญหาต่างๆ และทำให้ตำรวจสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงจุด ตรงความต้องการของชุมชน ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและชุมชน จะทำให้ตำรวจเราได้รับการยอมรับมากขึ้นครับ”

“ผมเชื่อว่ายังมีประชาชนอีกมากที่ยังศรัทธาและมีความพร้อมที่จะช่วยงานตำรวจ ในบางสถานีมีประชาชนอาสาสมัครมาช่วยงานตำรวจมากและสามารถแบ่งเบาภาระหน้าที่ของ ตำรวจได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานจราจร ประชาชนบางท่านมาช่วยอำนวยความสะดวกงานจราจร ฝน ตกแดดออกก็ไม่เคยขาด บางครั้งเราเกรงใจให้หยุดบ้างก็ไม่ยอม เขาภูมิใจที่ได้ทำงาน ยิ่งพวกที่มี ฐานะดีหน่อยที่ไม่เดือดร้อนเรื่องการประกอบอาชีพ เขายินดีมาช่วยงานเรา ประชาชนกลุ่มนี้หาก หัวหน้าสถานีตำรวจบริหารจัดการได้ดี ก็จะเป็นกำลังเสริมที่แบ่งเบาภาระงานของเราได้ แต่ก็ต้อง ระวังบ้าง เพราะอาจมีบางคนที่ออกนอกกลุ่มออกไปบ้าง ก็ต้องกำกับดูแลกันไป แต่โดยสรุปแล้ว คนดีมากกว่าคนไม่ดีครับ เราต้องบริหารจัดการให้ดีครับ”

จากสรุปผลของการวิจัยพบว่า หากมีการนำหลักการบริหารงานแบบธรรมาภิบาล มาใช้ในการบริหารงานสถานีตำรวจทั้ง 6 ข้อ ก็จะส่งผลให้การอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้กับ ประชาชนมีประสิทธิภาพมากขึ้น ปัจจัยที่สำคัญอีก 2 ประการ คือ ภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีและ การมีส่วนร่วมของประชาชน หากหัวหน้าสถานีตำรวจมีภาวะผู้นำที่ดีสามารถบังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความสามัคคีในหน่วยงาน ประสานงานกับส่วนราชการ อื่นได้ ตลอดจนนำประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในงานของสถานีตำรวจได้ การบริหารก็จะประสบ ผลสำเร็จ และเป็นที่ยอมรับจากบุคคลทุกฝ่าย อีกทั้งยังสามารถปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปิดเสรี อาเซียน ได้อย่างดีด้วย เพราะทุกฝ่ายมีความร่วมมือและร่วมงานกัน ในขณะเดียวกันการนำทฤษฎีการ บริหารงาน ERIC-SAP มาพัฒนาและปรับปรุงในการขับเคลื่อนการบริหารงานสถานีตำรวจ รวมทั้ง แนวคิดทฤษฎีตำรวจผู้รับใช้ประชาชน ก็จะเป็นการพัฒนาและแบ่งเบาการบริหารงานสถานีตำรวจ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป

บทที่ 4

แนวทางการบริหารจัดการ

สถานีตำรวจ เพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน

จากการวิเคราะห์ปัญหาและการศึกษา แนวทางการบริหารงานสถานีตำรวจเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนบนพื้นฐานของการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล พบว่าการนำเอาหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารสถานีตำรวจเพื่อการบริการประชาชนและเตรียมความพร้อมการเข้าสู่อาเซียนนั้นเป็นสิ่งที่เหมาะสม ทำให้ผู้มาขอรับบริการเกิดความมั่นใจในผลที่จะได้รับอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ประเด็นสำคัญอยู่ที่การนำหลักธรรมาภิบาลมาขับเคลื่อน ซึ่งจากข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่า ในการบริหารงานสถานีตำรวจ ทิศทางการบริหารงานจะเป็นอย่างไร จะมีประสิทธิภาพหรือได้รับการยอมรับจากประชาชนมากน้อยเพียงใด ปัจจัยที่สำคัญอยู่ที่ผู้บริหารงานสถานีตำรวจ ไม่ว่าจะเป็นผู้กำกับหรือสารวัตรใหญ่ ถือเป็นตัวแปรประสิทธิภาพที่สำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารงานสถานีตำรวจ หากผู้บริหารเป็นผู้นำที่ดี มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน โดยบูรณาการความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ก็จะทำให้ผลงานของสถานีตำรวจในพื้นที่นั้นเป็นที่ยอมรับ แต่หากได้ผู้บริหารงานสถานีตำรวจที่ไม่ดี ปัญหาในพื้นที่ย่อมเกิดขึ้นมากมาย ไม่ว่าจะเป็นปัญหาอาชญากรรม ยาเสพติด สถานบริการ ฯลฯ

ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารงานสถานีตำรวจ จากการสัมภาษณ์พบว่า สถานีตำรวจที่ประชาชนต้องการเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน จะต้องเป็นสถานีตำรวจที่มีความพร้อมทั้งด้านสถานที่ ภูมิทัศน์ ป้ายที่ทำการ สถานีและแผนกต่างๆ ที่ผู้บริหารงานสถานีต้องจัดหา ดังนั้น ปัจจัยอีกประการหนึ่งของการบริหารสถานีตำรวจอย่างมีประสิทธิภาพ คือการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน ภาคเอกชน รวมทั้งส่วนราชการต่างๆ โดยเฉพาะส่วนราชการปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่าแนวทางในการบริหารงานสถานีตำรวจเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนบนพื้นฐานของการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล การสรรหาผู้บริหารงานสถานีตำรวจที่ดี มีความรู้ความสามารถ และการนำเสนอแนวทางการมีส่วนร่วมของประชาชนและทุกภาคส่วนจะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้การบริหารสถานีตำรวจมีประสิทธิภาพยิ่ง กล่าวคือ

1. การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า เป็นหลักการบริหารที่ดี หากมีการกำหนดและนำมาใช้ในการบริหารงานสถานีตำรวจแล้ว จะสามารถเป็นหลักประกันการให้บริการประชาชนของตำรวจได้เป็นอย่างดี และสามารถสร้างความมั่นใจในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของตำรวจได้ ยิ่งมีการเปิดอาเซียนก็ยิ่งมีความจำเป็นที่จะต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถานีตำรวจ เพื่อเป็นหลักประกันในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้กับประชาชนทุกเชื้อชาติที่เข้ามาในประเทศไทย ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานีคือ ผู้กำกับการหรือสารวัตรใหญ่ ถือเป็นบุคคลสำคัญที่สุดที่จะเป็นผู้นำในการบริหารงานสถานี ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการให้บริการประชาชน จะได้รับการยอมรับหรือการโจมตีอยู่ที่หัวหน้าสถานีตำรวจเป็นสำคัญ

2. การสรรหาผู้บริหารงานสถานีตำรวจที่ดี เพราะจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารสถานีตำรวจเป็นปัจจัยชี้ขาดคุณภาพการบริหารงาน ส่วนหลักการธรรมาภิบาลนั้นเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจะนำไปใช้ให้เกิดการยอมรับของผู้เกี่ยวข้องและประชาชนทุกฝ่าย โดยเฉพาะเมื่อเปิดเสรีอาเซียนก็ต้องสร้างการยอมรับในการบริหารงานสถานีตำรวจให้กับประชาชนทุกสัญชาติด้วย ดังนั้นในการสรรหาผู้บริหารสถานีตำรวจไม่ว่าระดับสารวัตร สารวัตรใหญ่หรือผู้กำกับการ นอกจากมีเงื่อนไขข้อหนึ่งในเรื่องของความอาวุโสแล้ว อาจต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลและการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งสูงขึ้นของสำนักงาน กพ. ไปใช้เป็นเงื่อนไขประกอบด้วย เช่น การสอบความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ การสอบทัศนคติ (Attitude) การทดสอบสมรรถภาพด้านอารมณ์ (EQ) หรือการสอบวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นส่วนประกอบการสรรหาผู้บริหารงานสถานีตำรวจที่มีประสิทธิภาพในการบริการประชาชน

3. การพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจไปสู่การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกภารกิจ เปลี่ยนบุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่ตำรวจจากผู้บังคับใช้กฎหมายมาเป็นผู้ประสานงานให้มีการบังคับใช้กฎหมาย โดยเปิดโอกาสให้ประชาชน ภาคเอกชน ภาคราชการอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมในทุกพื้นที่ หลักการมีส่วนร่วมจะต้องถูกกำหนดให้เป็นวิสัยทัศน์ที่สำคัญของทุกสถานีตำรวจในการให้บริการประชาชน เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2555 – 2564 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายการปฏิบัติงานของตำรวจ

ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา/แก้ปัญหา

ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา/แก้ปัญหาในการบริหารงานสถานีตำรวจเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนบนพื้นฐานของการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีข้อเสนอเพิ่มเติมในเรื่องของการสรรหาผู้บริหารงานสถานีตำรวจที่ดี และการนำแนวทางการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วนมาบริหารงาน

1. การสร้างผู้บริหารสถานีตำรวจที่เป็นผู้นำที่ดี

เอนก เกษมสุข นำเสนอว่า ผู้นำนอกจากต้องมีความเข้าใจองค์กรและการดำเนินการขององค์กรแล้ว ยังต้องมีคุณสมบัติ คือ

1. คุณสมบัติเฉพาะ (Specific Qualification)

ความรู้ในงาน ต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทั้งงานที่เป็นลักษณะเฉพาะและการวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือนโยบายของส่วนราชการได้

การวางแผน ต้องสามารถกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และนโยบายในระยะยาวของส่วนราชการ โดยพิจารณาถึงความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ทั้งในและต่างประเทศ เช่น กรณีของการเตรียมพร้อมไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียน จึงต้องมีการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อรองรับปัญหาที่จะเกิดขึ้น

การบริหาร ต้องสามารถบริหารจัดการภารกิจที่มีความหลากหลายทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความขัดแย้ง โดยใช้ความสามารถสื่อสารระดับสูงใจให้มีการยอมรับในอันที่จะ ไปสู่การเปลี่ยนแปลง เกิดความพึงพอใจร่วมกันและยุติความขัดแย้ง

มนุษยสัมพันธ์ ต้องมีความสามารถสร้างความสัมพันธ์โน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์และนโยบายไปสู่สัมฤทธิ์ผลของส่วนราชการได้

ความท้าทายในการทำงาน มีความสามารถในการจัดการกับสถานการณ์พิเศษที่อาจไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ซึ่งต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดนอกกรอบ เพื่อเกิดสัมฤทธิ์ผลในระดับประเทศไทย

2. ภาวะผู้นำ (Leadership Trait)

ภาวะผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะพิเศษของความเป็นผู้นำ ควรประกอบด้วย ทักษะคือ ความชำนาญและสมรรถนะคือความสามารถ โดยมีประเด็นข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต้องการ เช่น ทักษะเกี่ยวกับการบริหาร อาจเป็นทักษะการเจรจาต่อรอง ทักษะการวิเคราะห์ที่กล้าตัดสินใจบนพื้นฐานของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ทักษะการบูรณาการ ทักษะการประชาสัมพันธ์และการสื่อสาร และมีสมรรถนะหลักการทางบริหารที่สำนักงาน กพ. กำหนด ได้แก่

สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางแผนกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อการนำการเปลี่ยนแปลง การควบคุมตนเอง การสอนงานและการมอบหมายงาน

3. บารมี (August Charisma)

บารมี หมายถึง คุณสมบัติที่ทำให้ยิ่งใหญ่ มีความสง่างาม น่าเคารพ น่าชื่นชม ซึ่งเป็นคุณสมบัติพิเศษในการดึงดูดใจคน ให้เป็นที่ยอมรับโดยไม่ต้องข่มขู่ และศรัทธาไม่ใช่เกรงกลัว โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ตำรวจ ต้องสร้างความศรัทธาให้เกิดต่อประชาชนมากกว่าการสร้างความเกรงกลัว

การพัฒนาภาวะผู้นำ ควรพัฒนาองค์ประกอบที่เป็นคุณสมบัติทั้ง 3 ประการ เพื่อสร้างบทบาทที่สำคัญซึ่งผู้นำควรจะเป็น เช่น การมองภาพรวม การคิดเชิงสร้างสรรค์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การสร้างวัฒนธรรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจ การประเมินสถานการณ์ การพัฒนากระบวนการทำงาน การส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น การบริหารแบบบูรณาการ การบริหารทีมและเครือข่าย การบริหารการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหาด้วยวิธีที่สร้างสรรค์ การตัดสินใจและการสื่อสาร เมื่อได้พัฒนาภาวะผู้นำให้มีคุณสมบัติดังกล่าวข้างต้น ย่อมส่งผลให้การบริหารราชการเกิดสัมฤทธิ์ผลต่อการขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่าและทันต่อเหตุการณ์

ดร.รัฐ ธนาธิเรก กล่าวถึง ทฤษฎี Five Basics of Power อธิบายถึงการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้นำว่า ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะต้องเป็นผู้นำที่รู้จักบริหารอำนาจ 5 ประการ อย่างเหมาะสม คือ

1. Enforcement Power อำนาจในการบังคับใช้ปฏิบัติตามผู้นำต้องมีความสามารถในการรู้จักใช้อำนาจในการสั่งการให้มีการปฏิบัติตาม หากไม่สามารถสั่งการในการบริหารงานได้ ก็จะไม่สามารถควบคุมการบริหารงานได้

2. Regulation Power อำนาจในการสร้างข้อกำหนดกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสามารถใช้อำนาจในการกำหนดกฎเกณฑ์การบริหารงานต่างๆ ให้เป็นไปอย่างมีระบบและขั้นตอนให้มีประสิทธิภาพเพื่อการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

3. Reward Power ผู้นำที่ดีต้องมีอำนาจในการให้ผลตอบแทนเป็นรางวัลให้กับผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นแรงจูงใจและกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานภายในองค์กร ทำให้องค์กรมีชีวิตชีวาและมีความพร้อมในการขับเคลื่อนเพื่อการปฏิบัติการต่อไป

4. Expert Power ผู้นำต้องมีความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ 2 ประการคือ

1. ความเชี่ยวชาญในวิธีการปฏิบัติงาน (Technical Expert) เช่น วิธีการปฏิบัติงานระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับ ขั้นตอนในการปฏิบัติงานต่างๆ

2. ความเชี่ยวชาญในการคิดวิเคราะห์ (Functional Expert) มีความเชี่ยวชาญโครงการการทำงาน การคิดวิเคราะห์ การพลิกแพลงสถานการณ์ต่างๆ การจัดสรรทรัพยากร การบริหารให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

5. Reference Power การมีอำนาจในเชิงบารมีที่สามารถดึงดูดใจให้คนมีความเคารพและปฏิบัติตาม สามารถสร้างความศรัทธาเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานกับสมาชิกในองค์กรได้

ทฤษฎี Five Basics of Power นี้ ดร.รัฐ ธานีเรก เรียกอีกอย่างว่า ทฤษฎีกระถางรูป โดยมองหลักการบริหารองค์กรที่ประสบผลสำเร็จต้องมีปัจจัย 3 ด้าน เปรียบเสมือนขาทั้ง 3 ของกระถางรูป คือ

ขาที่ 1 ผู้นำต้องมีอำนาจที่จะนำ ไม่ว่าจะเป็อำนาจในการสั่งการ (Enforcement) หรืออำนาจในการกำหนดกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆ (Regulation) เพื่อควบคุมการบริหารงานให้เป็ไปตามสิ่งที่ผู้นำต้องการ

ขาที่ 2 ผู้นำต้องมีทรัพยากรในการบริหารงาน ไม่ว่าจะเป็เรื่องของการให้รางวัล (Reward) หรือทรัพยากรความรู้ในการบริหารงานต่างๆ (Expert) ความเป็นผู้เชี่ยวชาญทั้งด้านวิธีการปฏิบัติงานและการพลิกแพลงสถานการณ์

ขาที่ 3 ผู้นำต้องมีบารมี (Reference) ผู้นำต้องได้ใจคน เป็คนที่มีความเคารพและเชื่อมั่นในความสามารถ มีความศรัทธาคุนความดี เป็บุคคลิกที่สำคัญของ “เล่าปี” ดังละคนในเรื่องสามก๊ก

พลตำรวจเอก อุดลย์ แสงสิงแก้ว อดีตผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ กล่าวถึง การเป็ตำรวจที่ดี ต้องเป็ตำรวจมีอาชีพและต้องพัฒนาตนเองไปสู่การเป็ผู้นำในการปฏิบัติงาน โดยยึดหลัก 3 ประการคือ

1. การเป็ผู้มีความรู้ความสามารถ การเป็ผู้นำที่ดีต้องไม่หยุดนิ่ง ต้องหมั่นแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ต้องเป็ผู้รู้จริงในงานที่ปฏิบัติทั้งระเบียบกฎหมายต่างๆ ต้องมีความเข้าใจในการบริหารงานทรัพยากรที่มีอยู่ และต้องแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยเฉพาะเรื่องเทคโนโลยีต่างๆ ต้องมีความทันสมัย เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับงานให้สามารถทันต่อการพัฒนาของคนร้ายที่มีความสามารถมากขึ้น

2. ต้องเป็ผู้ประพฤติดี สามารถทำคนเป็แบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชนโดยทั่วไป คนประพฤติดีจะเป็ผู้มีบารมีที่ประชาชนมีความศรัทธามากกว่าความเกรงกลัว และประชาชนนี้เองจะเป็ทั้งเกราะกำบังให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์และสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพได้

3. ต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถทำงานได้กับทุกภาคส่วนในการ บูรณาการ การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ รู้จัดการให้เกียรติและยอมรับผู้อื่น มีน้ำใจช่วยเหลือการปฏิบัติงาน ของทุกส่วนราชการอย่างเต็มที่ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชนที่มาติดต่อขอรับบริการ เพราะส่วน ใหญ่ผู้มาติดต่อราชการกับสถานีตำรวจเป็นผู้ที่ประสบปัญหาเดือดร้อน หากเราปฏิบัติหน้าที่อย่าง เต็มที่ สามารถช่วยเหลือบรรเทาความเดือดร้อนเขาได้ ก็จะสร้างความประทับใจต่อประชาชน อันที่ผล ต่อภาพลักษณ์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

พลตำรวจโท คำรบ ปัทมญาแก้ว ผู้ช่วยผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ กล่าวถึง การเป็นนัก บริหารงานของหัวหน้าส่วนราชการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับการหรือผู้ กำกับการ ซึ่งเป็นผู้นำหน่วยที่สำคัญที่ต้องปฏิบัติงานเพื่อรักษาความปลอดภัยและอำนวยความสะดวก ยุติธรรมให้กับประชาชน ซึ่งหากสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้ประชาชนมี ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน แต่หากปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ประชาชนก็จะได้รับความ เดือดร้อน ทั้งนี้ นักบริหารต้องเป็นผู้นำและมีคุณลักษณะสำคัญ คือ

1. การรู้จักคน คือ การบริหารคน ต้องเข้าใจทรัพยากรการบริหารด้านบุคลากรว่า เรามี กำลังคนเพียงพอหรือไม่ มีประสิทธิภาพหรือไม่ หากกำลังคนไม่เพียงพอหรือไม่มีประสิทธิภาพ จะทำอย่างไร จะหาแหล่งสนับสนุนจากไหนทั้งกำลังคนและการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ ต้อง รู้จักประสานงานหน่วยข้างเคียง ดึงการมีส่วนร่วมของประชาชน ภาคเอกชนและส่วนราชการต่างๆ โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่โดยส่วนใหญ่พร้อมจะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ของตำรวจอยู่แล้ว

2. การรู้จักงบประมาณ ต้องสามารถบริหารงบประมาณที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันหากมีปัญหางบประมาณ ก็สามารถที่จะประสานขอรับการสนับสนุนจากภาค ประชาชน ภาคเอกชนและส่วนราชการอื่นๆ โดยต้องแสดงให้เห็นว่างบประมาณที่จะสนับสนุนการ ทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจย่อมส่งผลถึงความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนด้วย และการบริหารงบประมาณจะต้องมีความโปร่งใสตรวจสอบได้

3. การรู้จักเทคโนโลยี ผู้นำต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีตลอดเวลา และต้องกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรติดตามให้เท่าทันเทคโนโลยีเหล่านี้ด้วย ในการบริหารงาน สถานีตำรวจนั้น ต้องทำให้ตำรวจทุกคนมีความเข้าใจในเทคโนโลยี ในระดับประทวน ต้องทำให้เขา ยอมรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ในระดับรองสารวัตรและสารวัตรต้องรู้จักเทคโนโลยีพอที่จะไปใช้งาน ลูกน้องได้ ส่วนในระดับรองผู้กำกับหรือผู้กำกับ จะต้องสามารถที่จะนำข้อมูลทางเทคโนโลยีมา วางแผนในการบริหารงานสถานีตำรวจให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพได้

4. การเป็นนักประสานงาน ผู้นำในยุคปัจจุบันต้องมีความสามารถในการประสานงาน กับทุกฝ่าย สามารถที่จะบูรณาการความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งภาคประชาชน ภาคเอกชนและ

ส่วนราชการอื่นๆ ในการระดมทรัพยากรจากทุกฝ่ายมาช่วยในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะนับวันปัญหาอาชญากรรมต่างๆ ทวีความรุนแรงและมีความซับซ้อนมากขึ้น เจ้าหน้าที่ตำรวจจึงไม่สามารถปฏิบัติงานได้โดยลำพัง หากแต่จะต้องประสานงานขอความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งด้านกำลังคน งบประมาณและการสนับสนุนอื่นๆ เพื่อให้การแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ ทำให้ประชาชนมีความปลอดภัยและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

นอกจากการสร้างผู้บริหารสถานีตำรวจให้มีลักษณะของผู้นำตามที่กล่าวมา สิ่งหนึ่งที่เป็นส่วนเสริมการเป็นผู้บริหารงานองค์กรที่ดี คือการมีความเข้าใจเรื่องของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่จะเป็นปัจจัยที่จะผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กร ซึ่ง Richard E. Walton (1973) ได้กล่าวถึงแนวคิดการศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงาน คือ ความเป็นอยู่และการทำงานที่ทำให้ชีวิตคุ้มค่า หรือมีชีวิตการทำงานที่สามารถตอบสนองความจำเป็นพื้นฐานของบุคคล ประกอบด้วย

1. การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม : ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานจะต้องมีความเพียงพอในการดำรงชีวิตตามมาตรฐานการครองชีพ ที่สมเหตุสมผลในสังคมนั้นๆ สำหรับค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรมเกิดจากการเปรียบเทียบค่าตอบแทนจากการทำงานในตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบจากผลการปฏิบัติงานเท่าเทียมกัน

2. สภาพการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ : ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่ดี ทั้งต่อร่างกายและการทำงาน จึงควรมีการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่ปลอดภัย สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งรวมถึงการควบคุมเกี่ยวกับเสียงการรบกวนทางสายตา

3. โอกาสในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง : โอกาสในการพัฒนาการใช้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ตำรวจในการปฏิบัติงานตามทักษะและความรู้ที่มี ซึ่งทำให้เจ้าหน้าที่ตำรวจได้ใช้ความสามารถในการทำงานเต็มที่รู้สึกว่าคุณค่าและทำหายในการทำงาน รวมทั้งความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

4. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน : เป็นการให้โอกาสแก่พนักงานได้เพิ่มความสามารถในการทำงานมากกว่าที่คอยเป็นผู้ทำตาม จึงควรมอบหมายงานใหม่หรืองานที่ต้องใช้ความรู้หรือทักษะที่เพิ่มขึ้นอีกในอนาคต และเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาภายในองค์กรในสายงาน

5. การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น : การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับและร่วมมือกันทำงานจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน จะเกิดความรู้สึกว่าคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มผู้ร่วมงาน มีการเปิดเผยตนเอง มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะในหน่วยงาน ปราศจากการมีอคติและการทำลายซึ่งกันและกัน

6. ประชาธิปไตยในองค์กร : เจ้าหน้าที่ตำรวจมีสิทธิอะไรบ้าง และจะปกป้องสิทธิของตนเองได้อย่างไร ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ ว่ามีความเคารพในสิทธิส่วนตัวมากเพียงใด ยอมรับในการขัดแย้งทางความคิด รวมทั้งวางมาตรฐานให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมแก่เจ้าหน้าที่ตำรวจ มีการจัดเตรียมงานให้เกิดความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์กัน

7. ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว : บุคคลต้องจัดความสมดุลให้เกิดขึ้นในชีวิต โดยจะต้องจัดสรรบทบาทให้สมดุล จัดเวลาในการทำงานของตนให้เหมาะสม และมีความสมดุลกับบทบาทชีวิตของตนเอง ครอบครัวและกิจกรรมอื่นๆ

8. ลักษณะงานที่มีประโยชน์ต่อสังคม : เจ้าหน้าที่ตำรวจมีความรู้สึกว่าการกระทำหรืองานที่ทำนั้นเป็นประโยชน์ต่อสังคม รวมทั้งองค์กรของตนได้ทำประโยชน์ให้สังคม เช่น การที่เจ้าหน้าที่ตำรวจที่รับรู้ว่า หน่วยงานของตนมีส่วนรับผิดชอบต่อสังคมในด้านการผลิต การกำจัดของเสีย วิธีการด้านการตลาดที่เป็นธรรม การฝึกปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมในการรณรงค์ด้านการเมืองและอื่นๆ

2. การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน

การบริหารงานสถานีตำรวจส่วนใหญ่ประสบปัญหาด้านทรัพยากรการบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัด ในขณะที่ขอบเขตความรับผิดชอบของงานมีมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อมีการเปิดประชาคมอาเซียน มีการคาดการณ์ว่าการเคลื่อนย้ายประชากรของกลุ่มอาเซียนจะมีผลต่อปัญหาของอาชญากรรมที่จะเกิดขึ้น จำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหารงานสถานีตำรวจจะต้องแสวงหาการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนทั้งประชาชน ภาคเอกชนและส่วนราชการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมหากสามารถสร้างให้เกิดเป็นกระบวนการได้ ก็จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ คือ

1. การสร้างการมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหาร่วมกัน เช่น การเกิดปัญหาอาชญากรรมในพื้นที่มีสาเหตุจากอะไร เกิดเวลาใด ในพื้นที่ไหนมากที่สุด

2. การมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานเพื่อไขปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อรู้ถึงที่มาและสาเหตุของปัญหาอาชญากรรมแล้ว เราจะร่วมกันวางแผนในการแก้ปัญหาอย่างไรให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุด

3. การมีส่วนร่วมในการลงทุนและปฏิบัติการ การแก้ไขปัญหาอาชญากรรมนั้นจำเป็นต้องมีการระดมงบประมาณและกำลังคนจากส่วนราชการ ประชาชน ภาคเอกชนใดบ้างมาช่วยเหลือการแก้ไขปัญหา

4. การมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล เมื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาแล้ว จะต้องมีการติดตามและประเมินผลร่วมกันว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นหายไปหรือลดน้อยลงหรือไม่ เช่น พื้นที่เกิดอาชญากรรม อาจจะมีการติดตั้งกล้องวงจรปิดของเอกชน การติด ไฟฟ้าแสงสว่างขององค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่น และการออกตรวจตราของเจ้าหน้าที่ตำรวจและอาสาสมัครตำรวจบ้านที่เข้ามาช่วยงาน และติดตามประเมินผลว่า จำนวนการเกิดคดีอาชญากรรมลดลงหรือไม่

กรอบการกำหนดข้อเสนอในการบริหารจัดการสถานีตำรวจเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน

จากการศึกษาและเก็บข้อมูลทั้งข้อมูลทุติยภูมิและปฐมภูมิ สามารถสรุปแนวทางการบริหารงานสถานีตำรวจเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนบนพื้นฐานของการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล โดยสามารถกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ต่างๆ ได้คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการตำรวจ

ในการเปิดเสรีอาเซียนสิ่งสำคัญที่จะพัฒนาขีดความสามารถของตำรวจในการรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น มีดังนี้

1.1 การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปิดเสรีอาเซียนอย่างถูกต้อง บนหลักของการเตรียมพร้อมต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ อย่างมีสติไม่ใช่ตื่นกลัวต่อสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

1.2 ต้องยอมรับว่าเมื่อเปิดเสรีอาเซียนแล้ว ภาษาอังกฤษจะเป็นภาษากลางที่สำคัญในการใช้ติดต่อสื่อสาร จึงต้องมีการพัฒนาการใช้ภาษาอังกฤษให้กับข้าราชการตำรวจบนโรงพัก โดยการขอรับการสนับสนุนวิทยากรจากสถาบันการศึกษาในพื้นที่ รวมทั้งภาคเอกชนที่มีศักยภาพในด้านภาษามาช่วยในการฝึกอบรม ตลอดจนในกรณีสำคัญอาจมาช่วยในลักษณะของการเป็นล่ามก็ได้ สำหรับสำนักงานตำรวจแห่งชาติอาจจัดทำให้รูปโปรแกรมสำเร็จรูปในการเรียนและฝึกฝนภาษาอังกฤษด้วยตนเองในลักษณะของการทำ application ใน smartphone เป็นต้น

1.3 การให้ความรู้เรื่องข้อกฎหมาย ระเบียบต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบสืบเนื่องจากการมีผลบังคับใช้ของกฎบัตร พิธีสารและข้อตกลงระหว่างประเทศ ฯลฯ เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกรรมทางการค้า บริการและการเคลื่อนย้ายบุคคลและสินค้าข้ามพรมแดน ซึ่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติจะต้องนำมาเป็นแนวทางปรับปรุงกฎหมาย กฎ และระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้สอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย แล้วจึงทำความเข้าใจให้กับเจ้าหน้าที่ตำรวจในพื้นที่ต่างๆ ในการปฏิบัติงาน

1.4 การให้ความรู้เรื่องเทคโนโลยีต่างๆ ที่จะนำมาใช้ปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน ทั้งในบริบทของความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การกำหนดยุทธศาสตร์สถานีดำรงตามลักษณะของพื้นที่และภารกิจในพื้นที่

ในการเปิดเสรีอาเซียน สถานีดำรงแต่ละแห่งควรมีการกำหนดและวางแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับลักษณะของพื้นที่และภารกิจในพื้นที่ เช่น สถานีดำรงตามแนวชายแดน ควรวางยุทธศาสตร์ในการเฝ้าระวังแนวชายแดนและการอพยพของแรงงานต่างด้าวผิดกฎหมาย ทั้งนี้ ในพื้นที่ชายแดนควรต้องมีการจัดหาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ดำรงให้เข้าใจในภาษาของประเทศเพื่อนบ้านที่ติดกัน เช่น พม่า กัมพูชาและมาเลเซีย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน นอกจากนี้ บางสถานีดำรงอาจอยู่ในพื้นที่อุตสาหกรรม ซึ่งมีการใช้แรงงานต่างด้าวจำนวนมาก ก็จำเป็นต้องวางยุทธศาสตร์การควบคุม กำกับดูแลและแรงงานต่างด้าวให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการป้องกันปัญหาอาชญากรรมที่อาจเกิดจากแรงงานต่างด้าว

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน

ในสถานการณ์ที่ทรัพยากรการบริหารงานสถานีดำรงมีอย่างจำกัด ทั้งคนและงบประมาณ เมื่อมีการเปิดเสรีอาเซียนขึ้น ภารกิจของดำรงต้องเพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัว ดังนั้น จึงต้องแสวงหาความร่วมมือจากภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและประชาชนทั่วไป ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของดำรง โดยเฉพาะสิ่งสำคัญอันดับแรก คือ การสร้างองค์ความรู้เรื่องภาษาในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งสถาบันการศึกษาและภาคเอกชนจะมีส่วนสำคัญในการเข้ามาช่วยการบริหารงานของดำรง อันดับต่อมาเรื่องของบุคลากรในการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยประชาชนมาเป็นอาสาสมัครในการปฏิบัติงานเพื่อช่วยเหลือภารกิจของดำรง

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเตรียมพร้อมด้านอาคาร สถานที่และกำลังพลเพื่อรองรับการเปิดเสรีอาเซียน

1. อาคารสถานที่ต้องมีเอกลักษณ์ชัดเจน ป้ายประชาสัมพันธ์ต้องมีการพัฒนาให้เป็นสากล ในกรณีที่ทำกรอยู่ใกล้แนวชายแดนประเทศเพื่อนบ้านสมควรมีภาษานั้นๆ เพื่อช่วยในการสื่อสารด้วย
2. บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาทั้งภาษาสากลและภาษาท้องถิ่น ทั้งยังต้องมีความรู้เกี่ยวกับความเป็นไปในภูมิภาค
3. การปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการดำรง ต้องได้รับการพัฒนาให้มีมาตรฐาน ทั้งจะต้องมีการประชาสัมพันธ์การอำนวยความสะดวกและการบังคับใช้กฎหมายให้ชัดเจน
4. ความพร้อมของกำลังพล จำเป็นที่จะต้องมีส่วนบังคับบัญชาที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และมุ่งเน้นการฝึกฝน อบรม แนะนำอย่างสม่ำเสมอ ทั้งต้องเป็นตัวอย่างที่ดี จึงจะเป็นศูนย์รวมจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถนำไปในทิศทางที่ถูกต้องได้

5. ความพร้อมของอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ยังอยู่ในสภาพขาดแคลนพอสมควรจะต้องประหยัดและบริหารจัดการภายใต้ความขาดแคลนให้ได้อย่างลงตัว

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การนำแนวทางการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้

ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ยุทธศาสตร์ จะต้องขับเคลื่อนบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า ทั้งนี้ หากสามารถนำแนวทางการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้จะส่งผลดีต่อการบริหารสถานีดำรงและประชาชนผู้มาขอรับบริการเป็นอย่างยิ่งเพราะเป้าหมายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดและความสุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองต่อความต้องการและมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

สรุป

ภารกิจของสถานีดำรง ถือเป็นภารกิจหลักของ ตร. ในทุกด้าน สถานีดำรงเป็นหน่วยงานปฏิบัติการในด้านการบริการทั่วไป ด้านการอำนวยความสะดวกยุทธธรรมทางอาญา ด้านการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ดังนั้นการยกระดับคุณภาพการให้บริการของสถานีดำรง ในการบริการประชาชน การปรับปรุงระบบการให้บริการเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนให้ครบวงจร ในการบริการสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและให้บริการที่ดีแก่ประชาชนผู้รับบริการ ให้ประชาชนมีทางเลือกที่ใช้บริการที่มีความหลากหลายเป็นการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เพื่อยกระดับการทำงานเพื่อประชาชนผู้รับบริการไม่ว่าจะเป็นชนชาติใด

แต่อย่างไรก็ตาม จากผลการสัมภาษณ์ในประเด็นของการบริหารงานดำรงเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยการนำหลักของการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ ซึ่งมีกรอบหลักการที่สามารถอำนวยความสะดวกยุทธธรรมในการให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยังพบว่า มีปัจจัยอื่นที่มีส่วนอย่างยิ่งในการที่จะพัฒนาสถานีดำรงให้พร้อมรับสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารสถานีดำรง หรือผู้กำกับ การหรือสารวัตรใหญ่ ที่เป็นผู้นำในการบริหารสถานีดำรง หากผู้บริหารเป็นคนเก่งคนดีมีมนุษยสัมพันธ์ในการร่วมงานกับทุกฝ่ายทั้งภาครัฐกับเอกชน การบริหารงานโรงพักก็จะมีประสิทธิภาพ ในทางตรงข้ามหากผู้บริหารไม่ดี ปัญหาในโรงพักก็จะมีมาก ประชาชนจะเดือดร้อนเพราะไม่ได้รับการบริการใน

เรื่องต่างๆ จากเจ้าหน้าที่ตำรวจ ส่วนปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ซึ่งหากได้รับการสนับสนุนจากทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชน การปฏิบัติงานก็จะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ในการบริหารงานสถานีตำรวจเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนบนพื้นฐานของการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล นอกจากจะต้องนำยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ข้อมาปฏิบัติแล้ว ผลการศึกษายังพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานสถานีตำรวจก็คือ ผู้บริหารงานสถานีตำรวจและวิธีการบริหารจัดการ หากมองตามแนวคิดการบริหารงานแบบ 4 M คือ ปัญหาเรื่องของคน (Man) คือผู้บริหาร และปัญหาเรื่องของการบริหารจัดการ (Management) คือเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องมีการสรรหาผู้บริหารสถานีตำรวจตามหลักธรรมาภิบาล และยึดหลักวิธีการบริหารจัดการตามหลักการมีส่วนร่วม รวมทั้งการนำทฤษฎีการบริหารงาน ERIC-SAP และทฤษฎีตำรวจผู้รับใช้ชุมชนมาใช้ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนให้การบริหารงานสถานีตำรวจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

แนวทางการบริหารงานสถานีตำรวจเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน บนพื้นฐานการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ข้อค้นพบจากการศึกษาที่สำคัญพบว่า แนวการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลเป็นสิ่งที่ดีมาก หากนำมาใช้ในการบริหารงาน แต่ปัจจัยสำคัญอยู่ที่ตัวหัวหน้าสถานีตำรวจ และการสร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เป็นสิ่งสำคัญที่จะแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการบริหารงานของสถานีตำรวจ ดังนั้นข้อสรุปแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาการบริหารงานสถานีตำรวจเพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน จึงอยู่ที่ความสามารถของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ในการนำกรอบยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อสร้างความพร้อมของสถานีตำรวจในการรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและเชื่อมโยงไปกับการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและสามารถปฏิบัติงานอย่างบูรณาการ ได้ทุกหน่วยงานมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานีตำรวจ โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติกำหนดขึ้น ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมทุกอย่างให้ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในด้านการบริหารงานและเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ดังนั้น รายงานฉบับนี้จึงนำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานสถานีตำรวจเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน บนหลักยุทธศาสตร์การพัฒนา 5 ข้อและหลักการพัฒนาศักยภาพที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานีตำรวจ ให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและสร้างการมีส่วนร่วมกับภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาคประชาชน ภาคเอกชนและภาคราชการส่วนอื่นๆ เพื่อบูรณาการ การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งหากสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ก็จะยิ่งเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและการยอมรับจากทุกภาคส่วนมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการสนับสนุนว่า หากได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถานีดำรวจ จะส่งผลให้ประชาชนได้รับการบริการอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการยอมรับและเข้าใจการปฏิบัติการของตำรวจ นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่า ผู้บริหารสถานีดำรวจคือ กุญแจสำคัญในการบริหารจัดการสถานีดำรวจเพื่อบริการประชาชน โดยต้องเป็นผู้บริหารที่สามารถบูรณาการความร่วมมือของทุกภาคส่วนในพื้นที่มาแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น ดังนั้นข้อเสนอแนะของงานวิจัยนี้คือ

1. ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติ

1.1 การฝึกอบรมแนวคิดการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลให้กับข้าราชการตำรวจในทุกระดับ โดยอาจสอดแทรกแนวคิดเข้าไปในหลักสูตรการฝึกอบรมข้าราชการตำรวจในระดับต่างๆ เช่น หลักสูตรนักเรียนนายร้อยตำรวจ หลักสูตรฝึกอบรมข้าราชการตำรวจบรรจุใหม่ หลักสูตรสารวัตร หลักสูตรผู้กำกับ หลักสูตรผู้บังคับการ เป็นต้น ทั้งนี้ควรมีหนังสือสั่งการให้ทุกสถานีดำรวจศึกษาและนำหลักการธรรมาภิบาลไปใช้ โดยอาจมีกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นกรอบสำคัญก็ได้

1.2 ในระดับผู้บริหารงานตำรวจ ตั้งแต่หลักสูตรสารวัตรถึงผู้บังคับการ ต้องมีการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ ทั้งภาคทฤษฎีและการปฏิบัติ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงาน การสร้างภาวะผู้นำ และการแสวงหาการมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานในสถานีดำรวจต่อไป

1.3 การกำหนดเกณฑ์ในการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าสถานีดำรวจที่เคร่งครัด โดยกำหนดคุณสมบัติ และการสรรหาด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อจะได้ผู้บริหารสถานีดำรวจที่พึงประสงค์ ไม่ว่าจะเป็น เกณฑ์ด้านความอาวุโส ความรู้ความสามารถ การสอบข้อเขียน การสอบบุคลิกภาพ และการทดสอบ EQ ฯลฯ เพื่อให้ได้หัวหน้าสถานีดำรวจที่มีความพร้อมในการปฏิบัติงานที่สำคัญ และการให้บริการประชาชนด้วย

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ผลของการวิจัยครั้งนี้ควรมีการศึกษาวิจัยต่อเนื่อง เพื่อให้การบริการงานสถานีดำรวจ เพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนมีความสมบูรณ์มากขึ้น จึงควรมีการศึกษาใน 2 ประเด็น

2.1 ลักษณะผู้บริหารสถานีดำรวจที่พึงประสงค์ โดยศึกษาถึงแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานีดำรวจ การกำหนดคุณสมบัติ การสรรหาโดยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ได้ผู้บริหารงานสถานีดำรวจที่พึงประสงค์ ไม่ว่าจะเป็นการสอบข้อเขียน สอบบุคลิกภาพการสอบ EQ ความเป็นผู้นำ ฯลฯ

2.2 การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารงานสถานีดำรงที่มีประสิทธิภาพ โดยศึกษาถึงว่าหลักสูตรที่จะฝึกอบรมผู้บริหารสถานีดำรงไปเป็นนักบริหารที่มีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบด้วยขอบเขตวิชาการศึกษาใดบ้าง ควรมีระยะเวลาการศึกษานานเท่าไร มีกระบวนการฝึกอบรมอย่างไร เพื่อสร้างผู้บริหารงานสถานีดำรงที่สามารถทำอะไรสู่ความสำเร็จของการบริหารงานสถานีดำรง

ทั้ง 2 หัวข้อการศึกษานี้ ควรมีการร่วมมือกับส่วนราชการต่างๆ ที่มีความเชี่ยวชาญ เช่น สำนักงานข้าราชการพลเรือน (กพ.) เป็นผู้ร่วมการศึกษาด้วย เพื่อนำความรู้ความชำนาญและทักษะต่างๆ ในเรื่องการบริหารงานบุคคล การสรรหาบุคคลและการวางแผนการฝึกอบรมที่สำนักงานข้าราชการพลเรือนมีความเชี่ยวชาญมาช่วยในการศึกษา ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงลักษณะการบริหารงานสถานีดำรงที่มีประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน และพัฒนาไปสู่การรองรับการเปิดอาเซียน ในปี พ.ศ.2558 โดยจะสามารถสรรหา ผู้บริหารงานสถานีดำรงที่ดี ที่สามารถปฏิบัติงานในการบริการประชาชนและรองรับของปัญหาที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- โกวิทย์ พวงงาม และ ปรีดี โชติช่วง. อะไร? ทำไม? อย่างไร?: อนาคตประชาธิปไตยของประชาชน
ในชนบท. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์, 2541.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. จิตวิทยาการบริหาร. พิษณุโลก : ภาควิชาบริหารและพัฒนาศึกษา,
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2542.
- เฉลิมเกียรติ ศรีวรขาน, พล.ต.ต.. “รูปแบบการให้ชุมชนเข้ามีส่วนร่วมในการป้องกันและ
ปราบปรามอาชญากรรม กรณีศึกษา ระบบงานตำรวจชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ของ
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ”. กรุงเทพฯ : เอกสารวิจัยส่วนบุคคล วิทยาลัยป้องกัน
ราชอาณาจักร, 2549.
- เฉลิมเกียรติ ศรีวรขาน, พล.ต.ท.. นวัตกรรมกระบวนการป้องกันการอาชญากรรมของตำรวจไทย
ในศตวรรษที่ 21. นนทบุรี : บริษัท เอสอาร์พีเอ็นดีเอ็ม แอส โพรดักส์ จำกัด, 2555.
- เฉลิมเกียรติ ศรีวรขาน, พล.ต.ท.. หลักการและแนวความคิดป้องกันการอาชญากรรมแบบมีส่วนร่วม.
นนทบุรี : บริษัท เอสอาร์พีเอ็นดีเอ็ม แอส โพรดักส์ จำกัด, 2553.
- ณัฐพร แสงประดับ. “ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน โครงการพัฒนาหมู่บ้าน : ศึกษา
เฉพาะกรณีหมู่บ้านชนะเลิศการประกวดหมู่บ้านดีเด่นระดับจังหวัดนครสวรรค์
ประจำปี พ.ศ.2527”. ปริญญาโทศิลปศาสตรมหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527.
- ตำรวจแห่งชาติ, สำนักงาน. “โครงการพัฒนาสถานีตำรวจเพื่อประชาชน (โรงพักเพื่อประชาชน)
ระยะที่ 3 พ.ศ.2554 – 2558”. 2554.
- ตำรวจแห่งชาติ, สำนักงาน. “ยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี 2555 – 2564”. 2554.
- ตำรวจแห่งชาติ, สำนักงาน. ประชาคมอาเซียน ปี 2558 กับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์ตำรวจ, 2556.
- ถาวรศักดิ์ เทพชาติ, พล.ต.ท.. “ปัญหาการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาสถานีตำรวจเพื่อ
ประชาชน : ศึกษาเฉพาะสถานีตำรวจนครบาล”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัย
ป้องกันราชอาณาจักร, 2544.
- ทองใบ สุดชาติ. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. อุบลราชธานี : คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏ
อุบลราชธานี, 2543.

- ธนาภรณ์ เมทนีสุดดี. “ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มีต่อการรับบริการสื่อวีดิทัศน์”.
ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนา
ทรัพยากร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล, 2543.
- นายกรัฐมนตรี, สำนัก. “คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี”. 13 กันยายน 2557.
- นายกรัฐมนตรี, สำนัก. “ระเบียบว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.
2542 สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ”. ความเห็นและข้อเสนอแนะเรื่องการ
เตรียมความพร้อมของประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมอาเซียนด้วยปรัชญาของเศรษฐกิจ
พอเพียง. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2555.
- นิพนธ์ จินวงศ์. หลักการบริหารการศึกษา. พิษณุโลก : ภาควิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2542.
- นิรันดร์ จงวุฒิเวศน์. กลวิธีแนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา
ชนบท : การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา. กรุงเทพฯ : ศักดิ์โสภณาการพิมพ์,
2527.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : บริษัทเซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด,
2550.
- เนตินา โพธิ์ประสระ. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กรของ
พนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท สิทธิผล 1919”. บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541.
- บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา. การจัดการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว. กรุงเทพฯ : เพรสแอนด์
ดีไซน์, 2548.
- ประชุม สุวดีถิ. การตลาดในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์, 2551.
- ประพันธ์พงศ์ ชินพงษ์. อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2551.
- พงษ์ธร ชาญสิทธิ์. “การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานตำรวจ”, วิทยานิพนธ์ปรัชญา
ดุสิตบัณฑิต, สาขาอาชญาวิทยาและการบริหารงานยุติธรรมและสังคม,
มหาวิทยาลัยมหิดล, 2557.
- ไพรัชต์ เตะระรินทร์. นโยบายและกลวิธีการมีส่วนร่วมของชุมชนในยุทธศาสตร์การพัฒนาปัจจุบัน
การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา. นครปฐม : ศูนย์ศึกษานโยบาย
สาธารณสุข มหาวิทยาลัยมหิดล, 2527.

- มงคล จันทร์ส่อง. “การมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอชนแดน จังหวัดเพชรบูรณ์”, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2544.
- มณฑล จันทร์แจ่มใส. “ปัจจัยการสื่อสารการตลาดที่มีต่อการเลือกสถานที่ท่องเที่ยว กรณีศึกษา : เกาะมุก จังหวัดตรัง”, วิทยานิพนธ์สถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการวางแผนชุมชนเมืองและสภาพแวดล้อม, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2551.
- รัฐ ธนาดิเรก. “ผู้มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม”. บรรยายหลักสูตรนักบริหารระดับสูง. 2556.
- วรรณ วลัยวานิช. ภูมิศาสตร์การท่องเที่ยว. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549.
- วิสูตร ฉัตรชัยเดช. “การสร้างคุณภาพในการให้บริการของตำรวจในสถานีตำรวจและแนวทางแก้ไข”. เอกสารวิจัย, 2552.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. ทฤษฎีการประเมิน. พิมพ์ครั้งที่ 4, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- สมชาติ กิจบรรจง. ศาสตร์และศิลปะของผู้นำที่ครองใจทุกคน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ สมาร์ทไลน์, 2555.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 3, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ตะวันออก, 2547.
- สันติชัย เอื้องประสิทธิ์. “การวิเคราะห์ปัจจัยทางจิตสังคมที่สัมพันธ์กับจิตสำนึกทางปัญญาและคุณภาพชีวิต”. รายงานวิจัย, สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2551.
- สุจินต์ ดาววีระกุล . “ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน โครงการพัฒนาหมู่บ้าน: ศึกษาเฉพาะกรณีหมู่บ้านชนะเลิศการประกวดหมู่บ้านดีเด่นระดับจังหวัดนครสวรรค์ ประจำปี พ.ศ. 2527”, วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ภาวะผู้นำ : ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 253 .
- “หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2549”, พระราชกฤษฎีกา.
- อนุก เกษมสุข. IS และ GP มิได้ยุ่งยากดังที่คิด. 2554.
- อาเชียน, กรม. 58 คำตอบสู่ประชาคมอาเซียน 2558. 2556.

ภาษาต่างประเทศ

Bayley D.H.. Community Policing the Doctrine. New York : State University of New York at Albany, 2005.

Manfield, Michael, G., Explaining Fear of Crime, London : Home Office, 1987.

ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์

รายงานการศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการสถานีตำรวจเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน”

เกริ่นนำ

นับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2559 จะมีการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน โดยเน้นเสาหลัก 3 ประการคือ

1. ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน มุ่งความสันติสุข การจัดการความขัดแย้งระหว่างกันด้วยดี มีเสถียรภาพรอบด้าน มีกรบความร่วมมือเพื่อรับมือกับภัยคุกคามความมั่นคงทั้งรูปแบบเดิมและรูปแบบใหม่ๆ เพื่อให้ประชาชนมีความปลอดภัยและมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน

2. ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มุ่งเน้นให้เกิดการรวมกันทางเศรษฐกิจและการอำนวยความสะดวกในการติดต่อค้าขายระหว่างกัน อันจะทำให้ภูมิภาคเจริญรุ่งเรืองและสามารถแข่งขันกับภูมิภาคอื่นๆ ได้ เพื่อความอยู่ดีกินดีของประชาชนในประเทศอาเซียน

3. ประชาสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน มุ่งเน้นให้ประชาคมแต่ละประเทศในภูมิภาคอยู่ร่วมกันภายใต้แนวคิดสังคมที่เอื้ออาทร มีสวัสดิการทางสังคมที่ดีและมีความมั่นคงทางสังคม

หัวข้อการสัมภาษณ์

1. สำนักงานตำรวจแห่งชาติมีการเตรียมความพร้อมไปสู่ประชาคมอาเซียนอย่างไร
 - 1.1 ด้านความมั่นคงและปัญหาชายแดน
 - 1.2 การเชื่อมโยงด้านการท่องเที่ยว บริการ และการลงทุนในสมาชิกอาเซียน
 - 1.3 การสร้างความร่วมมือด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ทั้งในและนอกอาเซียนเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
 - 1.4 ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการบริหารสถานีตำรวจเพื่อเตรียมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

3. ท่านคิดว่าปัจจุบันนี้ การบริการสถานีตำรวจมีปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดอย่างไรบ้างที่ส่งผลต่อการให้บริการประชาชน
4. ท่านคิดว่าการนำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นหลักการบริหารงานสถานีตำรวจเพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน จะเป็นผลดีต่อการบริการสถานีตำรวจหรือไม่ และยังมีหลักการบริหารอื่นๆ ที่ควรนำมาใช้เพิ่มเติมหรือไม่ (ยกตัวอย่าง)
5. การมีภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีตำรวจ มีผลดีต่อการบริหารงานสถานีตำรวจอย่างไร คุณลักษณะของผู้นำที่หัวหน้าสถานีพึงมี ควรมีอะไรบ้าง
6. ท่านคิดว่าการสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารงานสถานีตำรวจกับประชาชนและส่วนราชการต่างๆ อย่างบูรณาการทุกหน่วยงาน จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานสถานีตำรวจอย่างไรบ้าง กรุณายกตัวอย่างให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรม
7. ท่านคิดว่า บทบาทตำรวจไทยในทศวรรษหน้าควรเป็นอย่างไร เพื่อให้การบริการประชาชนด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนด้วย
8. จากข้อ 7 ท่านคิดว่ารัฐบาลควรสนับสนุน สำนักงานตำรวจแห่งชาติอย่างไร
9. ข้อเสนอแนะอื่นๆในการบริหารจัดการสถานีตำรวจเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน

ขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งในการให้ข้อมูลความรู้อันเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาสถานีตำรวจด้านการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน

พล.ต.ต. อภิชัย ศรีโสภิต
ผู้บังคับการกองสวัสดิการ
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	พล.ต.ต.อภิชัย ศรีโสภิต
วัน เดือน ปี เกิด	12 เมษายน 2502
การศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขา รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2. พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขา รัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 3. การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขา พัฒนบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประวัติการทำงาน โดยย่อ	<ol style="list-style-type: none"> 1. รองศาสตราจารย์ (สบ.5) คณะตำรวจศาสตร์ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ 2. คณบดีคณะตำรวจศาสตร์ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ 3. ผู้บังคับการกองสวัสดิการ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้บังคับการกองสวัสดิการ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การเมือง

เรื่อง การบริหารจัดการสถานีตำรวจ เพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน

ผู้วิจัย พลตำรวจตรี อภิชัย ศรีโสภิต หลีกสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๗

ตำแหน่ง ผู้บังคับการกองสวัสดิการ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ.2559 เป็นต้นไป สมาชิก 10 ประเทศในภูมิภาคอาเซียน อันได้แก่ ไทย อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ บรูไน เวียดนาม พม่า ลาว และกัมพูชา จะมีผลประโยชน์ระหว่างประเทศร่วมกัน ประชาชนในภูมิภาคสามารถเดินทางไปมาหาสู่กันได้อย่างสะดวก ไร้พรมแดน รวมถึงแรงงานที่สามารถโยกย้ายไปประเทศต่างๆ อย่างอิสระ ทั้งนี้ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ภูมิภาคอาเซียนได้สร้างเครือข่ายความร่วมมือตลอดจนมีการวางกรอบความร่วมมือร่วมกันเพื่อสร้างความเข้มแข็งและความมั่นคงของประเทศสมาชิกทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและด้านวัฒนธรรม โดยได้วางแนวทางเพื่อที่จะก้าวไปสู่ประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์แบบภายใต้วิสัยทัศน์ที่ว่า “หนึ่งวิสัยทัศน์ หนึ่งเอกลักษณ์ หนึ่งประชาคม (One Vision, One Identity, One Community)” โดยมุ่งเน้นไปที่ 3 ประชาคม คือ ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน โดยเมื่อวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ.2552 ผู้นำอาเซียนได้ลงนามรับรองปฏิญญาชะอำ หัวหิน ว่าด้วยแผนงานจัดตั้งประชาคมอาเซียน ค.ศ. 2009-2015 และได้จัดตั้งประชาคมอาเซียนภายในปี พ.ศ.2558

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ คือ หน่วยงานหลักที่มีหน้าที่ในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมและเป็นองค์กรหนึ่งที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการรับผิดชอบโดยตรงในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมที่มีผลกระทบต่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ตลอดจนความสงบเรียบร้อยของสังคม ดังนั้น จึงถือเป็นหน่วยงานสำคัญอันดับแรกๆ ที่ต้องปรับตัวอย่างมาก เพราะจะต้องมีความพร้อมสูงสุดในการรองรับกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยเฉพาะความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อความมั่นคงของประเทศและปัญหาอาชญากรรมในรูปแบบต่างๆ ที่อาจจะเข้ามาในช่วงของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งขณะนี้สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้เร่งผลักดันนโยบายและแผนต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของเจ้าหน้าที่ตำรวจทุกนายและทุกหน่วยงานให้พร้อมในการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้มีการคาดการณ์ว่าจะมี

อาชญากรรมที่เกิดขึ้นและเป็นภัยคุกคามของภูมิภาค 6 ประเทศ ประกอบด้วย ปัญหายาเสพติด ปัญหาการค้ามนุษย์ ปัญหาแรงงานสตรีและเด็กข้ามชาติ ปัญหาอาชญากรรมทางเศรษฐกิจ ปัญหาอาชญากรรมทางเทคโนโลยีและปัญหาการก่อการร้าย

การเตรียมความพร้อมเพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนขององค์กรตำรวจในระดับสถานีก็เป็นสิ่งที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติตระหนักถึงความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ เช่นกัน เพราะเจ้าหน้าที่ตำรวจในระดับสถานีนั้นใกล้ชิดกับชุมชนและสังคมมากกว่าองค์กรตำรวจระดับอื่นๆ ภาพที่เห็นจากสถานีตำรวจก็คือภาพลักษณ์ของตำรวจทั้งองค์กร การที่จะสร้างผลงานของสถานีตำรวจเพื่อแสดงถึงการปรับประยุกต์ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนมาอยู่ในรูปของการปฏิบัติงาน บุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะเป็นผู้บริหารจัดการระบบต่างๆ ในสถานีตำรวจให้อยู่ในทิศทางตามยุทธศาสตร์อย่างถูกต้องเหมาะสม ก็คือหัวหน้าสถานีตำรวจต่างๆ เนื่องจากรูปแบบการดำเนินงานหรือโครงการต่างๆ ในสถานีตำรวจให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในเชิงประจักษ์ได้นั้น หัวหน้าสถานีจะต้องใช้ศาสตร์ ศิลป์ และความชำนาญของตนอย่างมากในการบริหารจัดการสถานีตำรวจเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ตามที่มุ่งหวังอันจะส่งผลให้การบริการประชาชนของสถานีตำรวจมีความถูกต้อง รวดเร็ว สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม ประหยัด และคุ้มค่า

แต่อย่างไรก็ตาม ในการบริหารจัดการงานในสถานีตำรวจที่ผ่านมา โดยส่วนใหญ่ยังไม่สามารถตอบสนองต่อปัญหาอาชญากรรมที่เกิดขึ้น ยิ่งหากมีการเปิดประชาคมอาเซียน ปัญหาจะมากและทวีความซับซ้อนขึ้น หากผู้บริหารงานในระดับสถานีตำรวจไม่ตระหนักและวางนโยบายที่จะจัดการปัญหาที่จะเกิดขึ้น การบริหารงานในสถานีตำรวจจะขาดประสิทธิภาพ ผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงคือประชาชนในพื้นที่นั่นเอง

การจะบริหารจัดการสถานีตำรวจให้โครงสร้างภายในแข็งแกร่งมั่นคง ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานกันอย่างเป็นระบบ มีแผนปฏิบัติการชัดเจน อยู่ภายใต้หลังคาของหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีภายในองค์กร ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาบุคคลภายนอก และสามารถก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้อย่างสมศักดิ์ศรี กอปรกับวัตถุประสงค์หลักของการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจ อย่างเช่นการป้องกันและปราบปรามปัญหาอาชญากรรมในพื้นที่ชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพในเชิงประจักษ์และส่งผลต่อความรู้สึกปลอดภัยอันใจเพราะการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจสามารถลดความหวาดกลัวอาชญากรรมของประชาชนลงได้ แต่การที่จะทำให้เป้าหมายดังกล่าวเหล่านี้ลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ เจ้าหน้าที่ตำรวจไม่สามารถปฏิบัติภารกิจต่างๆ โดยลำพังได้ทั้งหมดเพราะอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ตำรวจมีน้อย ไม่ครอบคลุมภารกิจในทุกๆ ด้าน สำนักงานตำรวจแห่งชาติเล็งเห็นถึงปัญหาดังกล่าว จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อผลักดันให้องค์กรตำรวจระดับต่างๆ แสวงหาความร่วมมือจากภาคประชาชนเพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับตำรวจในระดับต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรตำรวจระดับสถานี เพื่อยกระดับคุณภาพ

ชีวิตของประชาชนและยกระดับภาพลักษณ์และวิธีการบริหารจัดการองค์การระดับสถานีให้มีประสิทธิภาพและเป็นสากล เพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ทฤษฎีและกรอบแนวความคิดในการบริหารจัดการสถานี ดำรงตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน
2. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการสถานี ดำรงให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน

ขอบเขตของการวิจัย

1. มิติของเนื้อหา เป็นการศึกษาและรวบรวมข้อมูลยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2555-2564 และยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ รวมถึงหลักของการจัดการธรรมาภิบาลในองค์กรเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารสถานีตำรวจ เป็นกรอบในการศึกษาและการตั้งประเด็นการศึกษา
2. มิติของพื้นที่ ศึกษาจากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารงานตำรวจในส่วนกลาง และสถานีตำรวจ 3 สถานี
3. มิติของเวลา เป็นการศึกษาจากผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจ ปี 2556 – 2557
4. มิติกระบวนการ เป็นการศึกษาเพื่อแสวงหาการบริการงานสถานีตำรวจที่เหมาะสม โดยนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน อันจะนำไปสู่การปรับปรุงนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
5. มิติผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นการสัมภาษณ์อดีตผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ รองผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ผู้ช่วยผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ผู้บังคับการ รองผู้บังคับการ ผู้กำกับการ และผู้แทนกระทรวงการต่างประเทศ

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้จะใช้รูปแบบการศึกษา

1. แบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

1.1 ผู้เกี่ยวข้องในการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้แก่ อดีตผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ รองผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ผู้ช่วยผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ผู้บังคับการ รองผู้บังคับการ และผู้กำกับกร รวม 15 คน

1.2 ผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่เกี่ยวข้อง คือ ผู้แทนกระทรวงการต่างประเทศ 2 คน

2. ดำเนินการศึกษาจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ จากเอกสารและบทความทางวิชาการ ยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และเอกสารเชิงทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่าในการบริหารงานสถานีตำรวจเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนบนพื้นฐานของการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล การสรรหาผู้บริหารงานสถานีตำรวจที่ดี มีความรู้ความสามารถ และการนำเสนอแนวทางการมีส่วนร่วมของประชาชนและทุกภาคส่วนจะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้การบริหารสถานีตำรวจมีประสิทธิภาพยิ่ง กล่าวคือ

1. การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า เป็นหลักการบริหารที่ดี หากมีการกำหนดและนำมาใช้ในการบริหารงานสถานีตำรวจแล้ว จะสามารถเป็นหลักประกันการให้บริการประชาชนของตำรวจได้เป็นอย่างดี และสามารถสร้างความมั่นใจในการอำนวยความสะดวกของตำรวจได้ ยิ่งมีการเปิดอาเซียนก็ยิ่งมีความจำเป็นที่จะต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถานีตำรวจ เพื่อเป็นหลักประกันในการอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนทุกเชื้อชาติที่เข้ามาในประเทศไทย ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานีคือ ผู้กำกับกร หรือสารวัตรใหญ่ คือเป็นบุคคลสำคัญที่สุดที่จะเป็นผู้นำในการบริหารงานสถานี ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการให้บริการประชาชน จะได้รับการยอมรับหรือการโจมตีอยู่ที่หัวหน้าสถานีตำรวจเป็นสำคัญ

2. การสรรหาผู้บริหารงานสถานีตำรวจที่ดี เพราะจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารสถานีตำรวจเป็นปัจจัยชี้ขาดคุณภาพการบริหารงาน ส่วนหลักการธรรมาภิบาลนั้นเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจะนำไปใช้ให้เกิดการยอมรับของผู้เกี่ยวข้องและประชาชนทุกฝ่าย โดยเฉพาะเมื่อเปิดเสรีอาเซียนก็ต้องสร้างการยอมรับในการบริหารงานสถานีตำรวจให้กับประชาชนทุกสัญชาติด้วย ดังนั้นในการสรรหาผู้บริหารสถานีตำรวจไม่ว่าระดับสารวัตร สารวัตรใหญ่หรือผู้กำกับกร นอกจากมีเงื่อนไขข้อหนึ่งในเรื่องของความอาวุโสแล้ว อาจต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลและการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งสูงขึ้นไปของสำนักงาน กพ. ไปใช้เป็นเงื่อนไขประกอบด้วย เช่น การสอบความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ การสอบทัศนคติ (Attitude) การทดสอบสมรรถภาพ

ด้านอารมณ์ (EQ) หรือการสอบวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นส่วนประกอบการสรรหาผู้บริหารงานสถานีดำรงที่มีประสิทธิภาพในการบริการประชาชน

3. การฝึกอบรมบุคลากร ในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้กำกับฯ ซึ่งเป็นผู้บริหารในสถานีดำรงขนาดใหญ่ และการเข้าสู่ตำแหน่งสารวัตร รองผู้กำกับ สำนักงานดำรงแห่งชาติได้กำหนดให้มีการอบรมในหลักสูตร ผู้กำกับและหลักสูตรสารวัตรแล้ว แต่เพื่อให้การอบรมสามารถสร้างบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงอาจต้องมีการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมขึ้นมาใหม่ โดยต้องมีการตั้งคณะทำงานเพื่อวางหลักสูตรการฝึกอบรมและขอความร่วมมือจากสำนักงาน กพ. ในการให้ข้อเสนอแนะการวางหลักสูตรที่มีสัมฤทธิ์ผล ประเด็นสำคัญของหลักสูตรคือ การสร้างนักบริหาร เพราะตำแหน่งหัวหน้าสถานีดำรงคือการเป็นนักบริหารมืออาชีพที่มีความรู้ความสามารถในการบูรณาการความร่วมมือทางการบริหารร่วมกันทุกภาคส่วน ได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็นภาคประชาชน ภาคเอกชนและภาคราชการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเป้าหมายไปสู่การลดปัญหาอาชญากรรมและอำนวยความยุติธรรมให้ประชาชนในพื้นที่ได้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

4. การพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ดำรงไปสู่การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกภารกิจ เปลี่ยนบุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่ดำรงจากผู้บังคับใช้กฎหมายมาเป็นผู้ประสานงานให้มีการบังคับใช้กฎหมาย โดยเปิดโอกาสให้ประชาชน ภาคเอกชน ภาคราชการอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมในทุกพื้นที่ หลักการมีส่วนร่วมจะต้องถูกกำหนดให้เป็นวิสัยทัศน์ที่สำคัญของทุกสถานีดำรงในการให้บริการประชาชน เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์สำนักงานดำรงแห่งชาติ พ.ศ.2555 – 2564 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายการปฏิบัติงานของดำรง โดยมีเป้าประสงค์ที่สำคัญคือ

1. การมีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชน ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและให้บริการมีความเข้มแข็ง

2. การมีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชนที่เข้ามามี ส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและให้บริการมีความพึงพอใจ

3. กฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่งและข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนรวมทั้งเครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชน

4. หน่วยงานและบุคลากรนำแนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชนมาใช้ในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและให้บริการประชาชน

กรอบการกำหนดข้อเสนอในการบริหารจัดการสถานีตำรวจเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน

จากการศึกษาและเก็บข้อมูลทั้งข้อมูลทุติยภูมิและปฐมภูมิ สามารถสรุปแนวทางการบริหารงานสถานีตำรวจเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนบนพื้นฐานของการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล โดยสามารถกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ต่างๆ ได้คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการตำรวจ

ในการเปิดเสรีอาเซียนสิ่งสำคัญที่จะพัฒนาขีดความสามารถของตำรวจในการรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น มีดังนี้

1.1 การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปิดเสรีอาเซียนอย่างถูกต้อง บนหลักของการเตรียมพร้อมต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ อย่างมีสติไม่ใช่ตื่นกลัวต่อสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

1.2 ต้องยอมรับว่าเมื่อเปิดเสรีอาเซียนแล้ว ภาษาอังกฤษจะเป็นภาษากลางที่สำคัญในการใช้ติดต่อสื่อสาร จึงต้องมีการพัฒนาการใช้ภาษาอังกฤษให้กับข้าราชการตำรวจบนโรงพัก โดยการขอรับการสนับสนุนวิทยากรจากสถาบันการศึกษาในพื้นที่ รวมทั้งภาคเอกชนที่มีศักยภาพในด้านภาษามาช่วยในการฝึกอบรม ตลอดจนในกรณีสำคัญอาจมาช่วยในลักษณะของการเป็นล่ามก็ได้ สำหรับสำนักงานตำรวจแห่งชาติอาจจัดทำให้รูปโปรแกรมสำเร็จรูปในการเรียนและฝึกฝนภาษาอังกฤษด้วยตนเองในลักษณะของการทำ application ใน smartphone เป็นต้น

1.3 การให้ความรู้เรื่องข้อกฎหมาย ระเบียบต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบสืบเนื่องจากการมีผลบังคับใช้ของกฎบัตร พิธีสารและข้อตกลงระหว่างประเทศ ฯลฯ เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกรรมทางการค้า บริการและการเคลื่อนย้ายบุคคลและสินค้าข้ามพรมแดน ซึ่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติจะต้องนำมาเป็นแนวทางปรับปรุงกฎหมาย กฎ และระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้สอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย แล้วจึงทำความเข้าใจให้กับเจ้าหน้าที่ตำรวจในพื้นที่ต่างๆ ในการปฏิบัติงาน

1.4 การให้ความรู้เรื่องเทคโนโลยีต่างๆ ที่จะนำมาใช้ปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน ทั้งในบริบทของความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การกำหนดยุทธศาสตร์สถานีตำรวจตามลักษณะของพื้นที่และภารกิจในพื้นที่

ในการเปิดเสรีอาเซียน สถานีตำรวจแต่ละแห่งควรมีการกำหนดและวางแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับลักษณะของพื้นที่และภารกิจในพื้นที่ เช่น สถานีตำรวจตามแนวชายแดน ควรวางยุทธศาสตร์ในการเฝ้าระวังแนวชายแดนและการอพยพของแรงงานต่างด้าวผิดกฎหมาย ทั้งนี้ ในพื้นที่ชายแดนควรต้องมีการจัดหาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ตำรวจให้เข้าใจในภาษาของประเทศเพื่อนบ้านที่ติดกัน เช่น พม่า กัมพูชาและมาเลเซีย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน นอกจากนี้ บางสถานีตำรวจอาจอยู่ในพื้นที่อุตสาหกรรม ซึ่งมีการใช้แรงงานต่างด้าวจำนวนมาก ก็จำเป็นต้องวางยุทธศาสตร์การควบคุม กำกับดูแลและแรงงานต่างด้าวให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการป้องกันปัญหาอาชญากรรมที่อาจเกิดจากแรงงานต่างด้าว

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน

ในสถานการณ์ที่ทรัพยากรการบริหารงานสถานีตำรวจมีอย่างจำกัด ทั้งคนและงบประมาณ เมื่อมีการเปิดเสรีอาเซียนขึ้น ภารกิจของตำรวจต้องเพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัว ดังนั้น จึงต้องแสวงหาความร่วมมือจากภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและประชาชนทั่วไป ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของตำรวจ โดยเฉพาะสิ่งสำคัญอันดับแรก คือ การสร้างองค์ความรู้เรื่องภาษาในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งสถาบันการศึกษาและภาคเอกชนจะมีส่วนสำคัญในการเข้ามาช่วยการบริหารงานของสถานีตำรวจ อันดับต่อมาเรื่องของบุคลากรในการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยประชาชนมาเป็นอาสาสมัครในการปฏิบัติงานเพื่อช่วยเหลือภารกิจของตำรวจ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเตรียมพร้อมด้านอาคาร สถานที่และกำลังพลเพื่อรองรับการเปิดเสรีอาเซียน

1. อาคารสถานที่ต้องมีเอกลักษณ์ชัดเจน ป้ายประชาสัมพันธ์ต้องมีการพัฒนาให้เป็นสากล ในกรณีที่ทำกรอยู่ใกล้แนวชายแดนประเทศเพื่อนบ้านสมควรมีภาษานั้นๆ เพื่อช่วยในการสื่อสารด้วย
2. บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาทั้งภาษาสากลและภาษาท้องถิ่น ทั้งยังต้องมีความรู้เกี่ยวกับความเป็นไปในภูมิภาค
3. การปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจ ต้องได้รับการพัฒนาให้มีมาตรฐาน ทั้งจะต้องมีการประชาสัมพันธ์การอำนวยความสะดวกและการบังคับใช้กฎหมายให้ชัดเจน
4. ความพร้อมของกำลังพล จำเป็นที่จะต้องมีส่วนบังคับบัญชาที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และมุ่งเน้นการฝึกฝน อบรม แนะนำอย่างสม่ำเสมอ ทั้งต้องเป็นตัวอย่างที่ดี จึงจะเป็นศูนย์รวมจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถนำไปในทิศทางที่ถูกต้องได้
5. ความพร้อมของอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ยังอยู่ในสภาพขาดแคลนพอสมควรจะต้องประหยัดและบริหารจัดการภายใต้ความขาดแคลนให้ได้อย่างลงตัว

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การนำแนวทางการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้

ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ยุทธศาสตร์ จะต้องขับเคลื่อนบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า ทั้งนี้ หากสามารถนำแนวทางการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้จะส่งผลดีต่อการบริหารสถานีดำรวจและประชาชนผู้มาขอรับบริการเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป้าหมายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดและความสุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองต่อความต้องการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ