# แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจ ฝ่ายอำนวยการสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

โดย

พลตำรวจตรี กิตติพันธุ์ จุนทการ
ผู้บังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่61
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2561-2562

# หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติให้เอกสารวิจัย เรื่อง “แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล”ลักษณะวิชาสังคมจิตวิทยาของพลตำรวจตรี กิตติพันธุ์ จุนทการ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรรุ่นที่ 61ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช2561 - 2562

พลโท

(ขจรฤทธิ์ นิลกำแหง)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

# บทคัดย่อ

**เรื่อง** แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

**ลักษณะวิชา**สังคมจิตวิทยา

**ผู้วิจัย** พลตำรวจตรี กิตติพันธุ์ จุนทการ **หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** 61

การศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการตำรวจฝ่ายอำนวยการ ในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาลมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการทำงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน และเพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ ภายในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการศึกษาจากเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๓๐ คนโดยการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจงใช้หลักเกณฑ์ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ การดำรงตำแหน่งที่ผ่านมาและด้านความเชี่ยวชาญในการทำงาน

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยและปัญหาข้อขัดข้องที่สำคัญและส่งผลต่อการปฏิบัติงานฝ่ายอำนวยการ ในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ได้แก่ จำนวนบุคลากรค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความรู้ความสามารถเฉพาะทางและประสบการณ์ในการทำงาน กำลังพลการแต่งตั้งโยกย้ายการฝึกอบรมงบประมาณที่จัดสรรการพิจารณาขั้นเงินเดือน การมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบสถานที่และสภาพแวดล้อมห้องปฏิบัติงานหลังจากนั้นผู้วิจัยสามารถนำผลการศึกษามาวิเคราะห์ต่อ เพื่อนำมาแสวงหาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ โดยสามารถสรุปออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากร ควรเพิ่มกำลังพลให้เพียงพอต่อปริมาณงานของแต่ละฝ่ายอำนวยการ และส่งเสริมฝึกอบรมความรู้ให้ทำหน้าที่ได้จริง ด้านงบประมาณ ควรจัดสรรให้เพียงพอกับความต้องการของปริมาณงานในฝ่ายอำนวยการเพื่อใช้อย่างคุ้มค่า ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี ต้องมีจัดซื้ออุปกรณ์ที่ทันสมัย คุ้มค่าต่อการใช้งานสอดคล้องรองรับกับความต้องการในการปฏิบัติหน้าที่ ด้านระบบบริหารงาน แต่งตั้งบุคลากรที่เหมาะสมและสมัครใจมาปฏิบัติหน้าที่ในงานอำนวยการ และควรใช้ระบบแต่งตั้งแบบการกระจายอำนาจให้ระดับกองบัญชาการ มีสิทธิคัดเลือกและแต่งตั้งตำรวจในสังกัดเพื่อมาปฏิบัติงานอำนวยการ ทั้งนี้ จะสามารถช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการได้อย่างแท้จริง

# Abstract

**Title** : Strategic Ways to Increase Work Efficiency of the General Staff Division: Metropolitan Police Bureau.

**Field** : Social Psychology

**Name**: Police Major General Kittipan Juntakarn **Course** NDC **Class**61

The objectives of this research are to study on the working environment of the General Staff Division: Metropolitan Police Bureau, to study on the problems and factors relating to work efficiency of the General Staff Division: Metropolitan Police Bureau and to identify the possible ways to enhance the General Staff Division: Metropolitan Police Bureau's work efficiency.

The research follows a qualitative analysis. For the primary data, a total of 30 respondents, based on work experience and expertise, were selected for the in-depth interview. As for the secondary data, they were collected through gathering and analyzing information, already available in print or published on the internet.

The results indicated that there are several factors that influence the work efficiency of the General Staff Division: Metropolitan Police Bureau. These include the number of officials in the workplace, job incentives and welfare benefits, job appointment and job allocation, training and development, budget allocation, and workplace environment.

The study also shows that how productive and efficient the staff can be, all goes down to the following factors: the allocation and training of staff, the allocation of budget, purchasing of new equipment and technology and the fair appointment of staff.

# คำนำ

เอกสารงานวิจัยฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ สังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ซึ่งในงานวิจัยนี้ มีเนื้อหาเกี่ยวกับลักษณะและปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในฝ่ายอำนวยการ รวมทั้งนำปัญหาข้อขัดข้องเกิดขึ้นจริงในการทำงาน มาใช้วิเคราะห์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นไป โดยผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เนื้อหาข้อมูลและข้อเสนอแนะในเอกสารการวิจัยฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารฝ่ายอำนวยการของหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้อย่างแท้จริง

พลตำรวจตรี

(กิตติพันธุ์ จุนทการ)
นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 61
ผู้วิจัย

# กิตติกรรมประกาศ

เอกสารงานวิจัยฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความร่วมมือของบุคคลหลายท่าน ที่ให้การสนับสนุนตั้งแต่เริ่มศึกษา ผู้วิจัยขอขอบคุณวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรที่มอบโอกาสให้เป็นส่วนหนึ่งของผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 61 และขอขอบคุณอาจารย์ที่ปรึกษา รวมทั้งคณะกรรมการเอกสารวิจัยที่ได้ให้คำแนะนำ รวมทั้งข้อคิดเห็นต่างๆ จนเอกสารงานวิจัยเสร็จสิ้นสมบูรณ์

พลตำรวจตรี

(กิตติพันธุ์ จุนทการ)
นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 61
ผู้วิจัย

# สารบัญ


| | | หน้า |
|---|---|---|
| **บทคัดย่อ** | | **ก** |
| **Abstract** | | **ข** |
| **คำนำ** | | **ค** |
| **กิตติกรรมประกาศ** | | **ง** |
| **สารบัญ** | | **จ** |
| **สารบัญตาราง** | | **ช** |
| **สารบัญแผนภาพ** | | **ซ** |
| **บทที่ 1** | **บทนำ** | **1** |
| | ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| | วัตถุประสงค์ของการวิจัย | 3 |
| | ขอบเขตของการวิจัย | 3 |
| | วิธีดำเนินการวิจัย | 4 |
| | เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา | 5 |
| | การวิเคราะห์ข้อมูล | 5 |
| | ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย | 6 |
| | คำจำกัดความ | 6 |
| **บทที่ 2** | **แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง** | **7** |
| | ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน | 7 |
| | ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารจัดการ | 10 |
| | ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจหรือความพึงพอใจในการปฏิบัติทำงาน | 23 |
| | ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน จากเอกสารวรรณกรรม และบทวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 29 |
| **บทที่ 3** | **การศึกษาโครงสร้าง หน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะการทำงาน และปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในฝ่ายอำนวยการ** | **33** |
| | โครงสร้างของหน่วยงานตำรวจที่ปฏิบัติงานด้านอำนวยการ | 33 |
| | หน้าที่ความรับผิดชอบทั่วไปในงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ | 39 |
| | ลักษณะการทำงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ | 47 |
| | ปัจจัยที่ส่งผล/ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ | 51 |
| | สรุป | 54 |

# สารบัญ (ต่อ)

หน้า

**บทที่ 4 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ของตำรวจฝ่ายอำนวยการ** **56**
การพัฒนาด้านคน (Man) 56
การพัฒนาด้านเงินหรืองบประมาณ (Money) 58
การพัฒนาด้านวัสดุ อุปกรณ์ (Material) 59
การพัฒนาด้านวิธีการ/จัดการ (Method/Management) 59
สรุป 62
**บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ** **64**
สรุป 64
ข้อเสนอแนะ 68
**บรรณานุกรม** **69**
**ภาคผนวก** **72**
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย 73
**ประวัติย่อผู้วิจัย** **75**

# สารบัญตาราง


| ตารางที่ | | หน้า |
|---|---|---|
| 3-1 | อัตรากำลังกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล | 39 |
| 3-2 | แสดงลักษณะการทำงานและหน่วยงานรับผิดชอบในแต่ละกลุ่มงาน | 47 |
| 3-3 | แสดงลักษณะการทำงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ของแต่ละฝ่ายอำนวยการ | 49 |
| 3-4 | ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลและปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ตำรวจฝ่ายอำนวยการ | 52 |
| 4-1 | ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ของตำรวจฝ่ายอำนวยการ | 61 |

# สารบัญแผนภาพ


| แผนภาพที่ | | หน้า |
|---|---|---|
| 2 - 1 | กระบวนการบริหารและการจัดการ | 12 |
| 2– 2 | แบบจำลอง 7 - S ของแม็คคินซี (7 - S Framework) | 14 |
| 2 - 3 | องค์ประกอบของการบริหารจัดการ(หลัก POLC) | 22 |
| 3 - 1 | โครงสร้างหน่วยงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ | 36 |
| 3 – 2 | โครงสร้างกองบัญชาการตำรวจนครบาล | 38 |

# บทที่ 1
# บทนำ

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันองค์กรภาครัฐไม่ว่าจะเป็นภาคราชการ รัฐวิสาหกิจหรือแม้แต่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความสงบเรียบร้อยของบ้านเมืองอย่างหน่วยงานตำรวจ จะมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์วิถีการทำงานที่มีทิศทางและชัดเจนมากขึ้น เพื่อพยายามแสดงถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กรโดยมีการปรับโครงสร้างให้เอื้อต่อการทำงานและการพัฒนาองค์กร เช่น การปฏิรูประบบการทำงานของภาครัฐ ปรับปรุง กฎ ระเบียบต่างๆ โดยในโลกยุคโลกาภิวัตน์นี้องค์กรจะต้องปรับตัวให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก หากองค์กรใดที่ไม่สามารถเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับโลกยุคโลกาภิวัตน์นี้ได้ ก็จะประสบปัญหาต่างๆ มากมาย

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นองค์กรภาครัฐที่สำคัญองค์กรหนึ่งของประเทศ โดยพระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2547 มาตรา 6 ได้กำหนดให้ สำนักงานตำรวจแห่งชาติมีอำนาจหน้าที่ในการรักษาความปลอดภัยต่อองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ และพระราชอาคันตุกะดูแลควบคุมและกำกับการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจปฏิบัติการตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา ป้องกันและปราบปรามการกระทำผิดทางอาญารักษาความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยของประชาชนและความมั่นคงของราชอาณาจักรพร้อมทั้งช่วยเหลือการพัฒนาประเทศตามที่นายกรัฐมนตรีมอบหมายซึ่งตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2560 ได้แบ่งโครงสร้างสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็น 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนบังคับบัญชา ส่วนป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ส่วนสนับสนุนการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ส่วนการศึกษา และส่วนการบริการ มีการแบ่งหน่วยงานระดับกองบัญชาการ รวมทั้งสิ้นจำนวน 29 หน่วยงาน และหน่วยงานระดับกองบังคับการที่ขึ้นตรงต่อสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ จำนวน 7 หน่วยงาน โดยแต่ละหน่วยงาน จะต้องมีข้าราชการตำรวจฝ่ายอำนวยการคอยปฏิบัติหน้าที่สนับสนุน ไม่ว่าจะเป็นระดับกองบัญชาการ กองบังคับการ หรือกองกำกับการ เพื่อที่จะช่วยเหลือฝ่ายปฏิบัติการให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างเรียบร้อยสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ฝ่ายอำนวยการ จะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างสมบูรณ์โดยการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งให้ข้อมูลข่าวสารและประสานงาน

วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร และให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาในการตกลงใจในการปฏิบัติงานและภารกิจ การจัดทำแผนหรือคำสั่ง และดำเนินการส่งให้ผู้ปฏิบัติรับทราบได้ทันต่อเวลารวมทั้งสามารถปฏิบัติตามแผนหรือคำสั่งของผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ติดตามกำกับดูแลปฏิบัติงานแทนผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถทราบสถานการณ์และปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติภารกิจได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ฝ่ายอำนวยการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ สามารถแบ่งแยกงานได้5 ประเภท คือ งานกำลังพล งานข่าว งานแผนงานและยุทธศาสตร์ งานส่งกำลังบำรุง และงานชุมชนมวลชนสัมพันธ์ในการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการการประสานงาน หรือฝ่ายอำนวยการหลักจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการตกลงใจในการปฏิบัติงาน โดยการให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง และข้อเสนอแนะ การจัดทำแผนและคำสั่งการกำกับดูแลการบริหารของหน่วยงานอันได้แก่ กำลังพล งบประมาณสิ่งอุปกรณ์ และระเบียบวิธีการปฏิบัติงานได้ถูกใช้ไปอย่างเป็นประโยชน์สูงสุดทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างสมบูรณ์ สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคม ชุมชน หรือพื้นที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้องและทันต่อเวลา

ภารกิจที่ได้รับมอบหมายของฝ่ายอำนวยการ ประกอบด้วยการวางแผน การจัดการการอำนวยการ การประสานงาน การควบคุมและการให้บริการประชาชนในลักษณะจุดเดียวเบ็ดเสร็จ One Stop Service ในการปฏิบัติของฝ่ายอำนวยการนั้น คือบูรณาการเครื่องมือต่างๆ ที่มีอยู่รอบตัวมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นการแสวงหาข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลตามข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์ ประเมินค่าข้อมูลที่ได้รับจากการพิจารณาสถานการณ์ประเมินผลข้อมูลและแนวโน้มความเป็นไปได้ กำหนดเป็นแนวความคิดและหนทางในการปฏิบัติที่เป็นไปได้และเหมาะสมให้เกิดประโยชน์สูงสุดและจัดทำเป็นโครงการมีลำดับขั้นตอน เพื่อเป็นข้อเสนอในแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสม ประกอบการพิจารณาของผู้บังคับบัญชา มีการวิเคราะห์ภารกิจที่ได้รับมอบหมายโดยฝ่ายอำนวยการให้แนวความคิดในการวางแผน และต้องมีการประมาณการของฝ่ายอำนวยการเพื่อประมาณการความต้องการของผู้บังคับบัญชา การให้ข้อตกลงใจ และแนวคิดในการปฏิบัติการจัดทำแผนและคำสั่งการอนุมัติ เมื่อผู้บังคับบัญชาตกลงใจ ก็ดำเนินการในขั้นตอนของการประสานงานกำกับดูแลและติดตามผลทั้งในระดับบนและระดับล่าง

ในปัจจุบันสังคมและประชาชนจำนวนมากให้ความสนใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจไทย โดยสามารถสังเกตได้จากการแสดงความคิดเห็นและเสียงวิพากษ์วิจารณ์เมื่อมีคดีใหญ่หรือข่าวที่เป็นเรื่องสนใจ ของประชาชน สำนักงานตำรวจแห่งชาติจึงได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ 20 ปี แต่อย่างไรก็ตามการที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือ และความวิริยะอุตสาหะจากข้าราชการตำรวจทุกระดับชั้นทั่วทั้งประเทศ นับเป็นตัวแปรหลักในการช่วยขับเคลื่อนการทำงานของผู้กำหนดยุทธศาสตร์และ

ผู้บังคับบัญชาสำนักงานตำรวจแห่งชาติ อันจะส่งผลให้ภาพลักษณ์ของตำรวจมีความเป็นมืออาชีพ และเป็นที่ไว้วางใจ เชื่อมั่น และศรัทธาของประชาชนไทย

ผู้วิจัยเห็นว่า ตำรวจฝ่ายอำนวยการเป็นกำลังพลที่สำคัญไม่น้อยไปกว่าตำรวจฝ่ายปฏิบัติการ เนื่องจากฝ่ายอำนวยการ ทำหน้าที่เป็นมันสมองของผู้บัญชาการในการคิดในการวางแผน และในการแก้ปัญหา ดังนั้น หากกำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายอำนวยการของตำรวจ ไม่มีความรู้ความสามารถ หรือตกอยู่ในสถานะขาดกำลังใจ หรือผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญกับงานอำนวยการ จะทำให้การทำงานนั้นขาดประสิทธิภาพและขาดความต่อเนื่อง นั้นหมายถึง การทำหน้าที่ในภารกิจหลักของงานตำรวจ ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการได้ การปฏิบัติงานของตำรวจ ก็จะไม่สามารถตอบสนองความคาดหวังของประชาชนได้ แต่หากตำรวจฝ่ายอำนวยการ มีประสิทธิภาพปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ บรรลุความมุ่งหมายในหลักการตามการจัดงานฝ่ายอำนวยการแล้ว ย่อมเป็นตัวแปรตัวสำคัญที่จะส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ตัดสินใจสามารถสั่งการอย่างหนึ่งอย่างใดได้อย่างถูกต้องแม่นยำ นั้นคือสามารถช่วยให้การบริหารงานของตำรวจเป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยส่วนรวมเพราะฉะนั้นฝ่ายอำนวยการจึงมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารงานและการตัดสินใจของผู้บัญชาการ ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาบทบาท และลักษณะงาน รวมไปถึงปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของฝ่ายอำนวยการอย่างจริงจัง เพื่อให้การปฏิบัติงานอำนวยการมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองนโยบายและคำสั่งของผู้บังคับบัญชาได้อย่างสัมฤทธิ์ผล นอกจากนั้น จะมีส่วนช่วยดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุสู่วิสัยทัศน์“เป็นองค์กรบังคับใช้กฎหมายที่ประชาชนเชื่อมั่นศรัทธา” และเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาประเทศให้เป็นไปตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะการทำงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

3. เพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

## ขอบเขตของการวิจัย

**1. ขอบเขตด้านเนื้อหา**

การวิจัยในครั้งนี้ มุ่งเน้นเพื่อศึกษาและวิเคราะห์ สภาพปัญหา สาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเพื่อหาแนวทางการแก้ไขในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายอำนวยการ ในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาลเท่านั้น

**2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา**

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดให้ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในด้านอำนวยการปัจจุบัน ทั้งทำหน้าที่ในส่วนบริหารและส่วนปฏิบัติการ โดยผู้ให้สัมภาษณ์ต้องมีประสบการณ์การทำงานด้านอำนวยการ จำนวนไม่น้อยกว่า 2 ปีและปฏิบัติหน้าที่ในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ซึ่งประกอบด้วย

**2.1 กลุ่มระดับสัญญาบัตร** ได้แก่

ผู้บังคับการ ทำหน้าที่บริหารราชการ สั่งการ และควบคุมดูแลฝ่ายอำนวยการ1-7 รองผู้บังคับการ ทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้กำกับการบริหารราชการ สั่งการ และควบคุมดูแลงานในฝ่ายอำนวยการ 1-7 รองจากผู้บังคับการ หรืองานอื่นๆที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

ผู้กำกับการ ทำหน้าที่บริหาร กำกับ ควบคุม ดูแลงานในภาพรวมของแต่ละฝ่ายอำนวยการ หรืองานอื่นๆที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ประกอบด้วยฝ่ายอำนวยการ 1-7 ซึ่งมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการ ตามระเบียบสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ว่าด้วยการกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (ฉบับที่ ๑๐) พ.ศ.2560

รองผู้กำกับการ ทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้กำกับการในการช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา บริหาร สั่งการ ควบคุม ดูแลบริหารงานแต่ละแผนกในฝ่ายอำนวยการ

สารวัตร รองสารวัตร ทำหน้าที่ปฏิบัติการในแต่ละแผนก สนับสนุน ขับเคลื่อนนโยบายของผู้บังคับบัญชาในแต่ละฝ่ายอำนวยการ รวมถึงสั่งการ ควบคุม กำกับ ดูแลและตรวจสอบเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ (กลุ่มระดับประทวน) ให้ทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามข้อสั่งการที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

**2.2 กลุ่มระดับประทวน** ได้แก่

ผู้บังคับหมู่ เป็นข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการ ทำหน้าที่คอยสนับสนุนช่วยเหลืองานผู้บังคับบัญชารองจากกลุ่มระดับสัญญาบัตร และปฏิบัติหน้าที่พื้นฐานทั่วไปในฝ่าย

อำนวยการ 1 - 7 และงานอื่นๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย โดยทำงานภายใต้การดูแลอย่างใกล้ชิดของข้าราชการตำรวจระดับสัญญาบัตร

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงเพื่อกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการศึกษาเก็บข้อมูล ซึ่งเหตุผลในการเลือกกลุ่มตัวอย่างจะใช้หลักเกณฑ์ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ ประสบการณ์การทำงาน การดำรงตำแหน่งที่ผ่านมา และความเชี่ยวชาญในการทำงาน เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลครอบคลุม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนั้นจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่จะสามารถให้ข้อมูลในลักษณะเจาะลึกได้ มีข้อมูลที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือมากที่สุด ออกเป็น 2 กลุ่ม จำนวน 30 คน ได้แก่ 1. กลุ่มระดับสัญญาบัตร ได้แก่ รองผู้บังคับการ จำนวน 4 คน ผู้กำกับการ จำนวน 7 คน รองผู้กำกับการ จำนวน 2 คน สารวัตร จำนวน3 คน รองสารวัตร จำนวน 7 คน 2. กลุ่มระดับประทวน ได้แก่ ผู้บังคับหมู่ จำนวน 7 คน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้การเก็บข้อมูลแบบทุติยภูมิ โดยศึกษาจากเอกสาร (Documentary Research) และการเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล จะใช้การสัมภาษณ์ และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ซึ่งมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมดังนี้

1. ดำเนินการเก็บข้อมูลแบบทุติยภูมิ โดยการศึกษาจากเอกสาร (Documentary Research) ได้แก่ ศึกษาข้อมูลประวัติความเป็นมาของหน่วยงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมหลัก โครงสร้างของหน่วยงานตำรวจที่ปฏิบัติงานด้านอำนวยการ หน้าที่ความรับผิดชอบในงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารจัดการ ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจหรือความพึงพอใจในการปฏิบัติทำงาน ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานจากเอกสาร วรรณกรรม และบทวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ หนังสือ ตำราคำบรรยายบทความทางวิชาการ บันทึก ประกาศ คำสั่งของทางราชการสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการสร้างคำถาม

2. สร้างแบบสัมภาษณ์ กำหนดคำถามในแบบสัมภาษณ์ โดยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น ทดสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง และปรับปรุงคำถาม เพื่อให้ได้ข้อคำถามที่กระชับ เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการตอบคำถาม

3. ดำเนินการเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

4. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ รวมทั้งสังเกตการณ์ เจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายอำนวยการด้วยการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย โดยยึดคำถามจากแบบสัมภาษณ์เป็นหลัก

และปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสมและนำผลการสัมภาษณ์ที่ได้รับมาวิเคราะห์ร่วมกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อหาข้อสรุปและแนวทางแก้ไข

## เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษาใช้แบบสัมภาษณ์ประกอบการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลทั้ง 2 กลุ่มข้างต้น โดยศึกษาทฤษฎี หลักการ ตัวแปร หรือประเด็นสำคัญที่ต้องการทราบข้อมูล และกำหนดข้อคำถามประกอบการสัมภาษณ์ในเบื้องต้น จากนั้นจึงนำมาใช้ในการสัมภาษณ์ โดยข้อคำถามที่กำหนดไว้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม เมื่อผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลไม่ตรงกับประเด็นที่ต้องการซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่งเพศ อายุอายุราชการระดับการศึกษาประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายอำนวยการตำแหน่งที่เคยปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายอำนวยการ

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะการทำงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำรวจฝ่ายอำนวยการ

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัญหา สาเหตุ สภาพแวดล้อม และข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ

ส่วนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ

## การวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีวิเคราะห์ข้อมูล โดยการนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และสังเคราะห์ปัญหา เพื่อนำมาอ้างอิงเป็นข้อค้นพบทำให้งานวิจัยเกิดความน่าเชื่อถือ

2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมาถอดรหัสและนำมาเรียบเรียงเป็นภาษาที่เข้าใจง่าย

3. สรุปผลการสัมภาษณ์ ที่ได้จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายให้ชัดเจนและอธิบายความหมายของคำตอบที่ได้มา โดยทำการแยกเนื้อหาตามวัตถุประสงค์3ข้อที่ตั้งไว้ ได้แก่ 1. เพื่อศึกษาลักษณะการทำงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล 2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานตำรวจฝ่ายอำนวยการในสังกัดกองบังคับการ

อำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล 3. เพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้ทราบถึงลักษณะการทำงานของฝ่ายอำนวยการ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำรวจฝ่ายอำนวยการ

2. ได้ทราบถึงปัญหาสาเหตุ สภาพแวดล้อม ข้อขัดข้องและอุปสรรคต่างๆของการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำรวจฝ่ายอำนวยการ และนำไปวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติ

3. ได้ทราบแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ

## คำจำกัดความ

| | | |
|---|---|---|
| ประสิทธิภาพการทำงาน | หมายถึง | การปฏิบัติงานโดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดผลที่คุ้มค่าที่สุด ไม่ว่าจะเป็นระยะเวลา ทรัพยากร แรงงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามประสงค์ |
| พัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน | หมายถึง | การปรับปรุงทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานให้ดีมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายข้อสั่งการของผู้บังคับบัญชาและบรรลุเป้าหมายขององค์กร |
| แรงจูงใจ | หมายถึง | สิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว ส่งผลต่อตำรวจฝ่ายอำนวยการให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ |
| ตำรวจฝ่ายอำนวยการ | หมายถึง | ข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานด้านอำนวยการทั้งระดับชั้นสัญญาบัตร และระดับชั้นประทวน ซึ่งได้แก่ ฝ่ายที่มีหน้าที่ช่วยเหลือเตรียมการสนับสนุนผู้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างสมบูรณ์ รวมทั้งให้ข้อมูลข่าวสาร วิเคราะห์ ประสานงาน ข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจสั่งการในการปฏิบัติงานในภารกิจใดๆให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย |

# บทที่ 2
# แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน
2. ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารจัดการ
3. ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจหรือความพึงพอใจในการปฏิบัติทำงาน
4. ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานจากเอกสารวรรณกรรม และบทวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

ในการบริหารงานไม่ว่าภาครัฐ หรือเอกชน ผู้บริหารทุกคนล้วนมีความต้องการให้บุคลากรของตนได้รับการพัฒนา และต้องการให้บุคลากรของตนมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาซึ่งบุคคลที่มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลานั้นจะมีความพร้อมต่อการแข่งขัน และจะเป็นบุคคลที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หน่วยงานหรือองค์กรใดก็ตามที่บุคลากรมีการพัฒนาตนเองย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าขององค์กร นอกเหนือจากการพัฒนาบุคลากรเพื่อองค์กรแล้วการพัฒนาตนเองของบุคลากรยังส่งผลต่อความสำเร็จหรือเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพอีกด้วย การพัฒนาตนเองนั้นถือเป็นการแข่งขันกับตัวเองเพื่อเป็นบันไดไปสู่ความก้าวหน้าในอนาคต และเป็นการเตรียมความพร้อมในการที่จะต้องแข่งขันกับคนอื่น ในโลกของการทำงานที่มีการแข่งขันสูงเวทีการทำงานจะเปิดโอกาสให้กับคนที่มีประสิทธิภาพในการทำงานเสมอ และเช่นเดียวกัน “คนที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงจากการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องในเรื่องต่าง ๆ มักจะพร้อมอยู่เสมอสำหรับการแข่งขันไม่ว่าในเวทีหรือสถานการณ์ใดก็ตาม”

การพัฒนา (Development) คือ การทำให้ดีขึ้น หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า (Change for the better) ส่วนประสิทธิภาพในการทำงานนั้น หมายถึง การทำงานที่ให้ผลผลิต (Output) สูงเมื่อเทียบกับปัจจัยนำเข้า (Input) หรือพูดให้ง่ายขึ้นก็คือ การประหยัดทรัพยากร(4 M) และเวลา ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับต้นทุนนั้นเอง ดังนั้นการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตที่เพิ่มขึ้น หรือสามารถลดต้นทุนได้เพิ่มขึ้น ถ้าจะว่าไปแล้ว

การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ถือเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้มีขีดความสามารถเพิ่มมากขึ้น[1]

ในการทำงานมักมีการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ สามารถวัดได้จากประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพมาประกอบการศึกษาดังนี้

**สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)** กล่าวถึงประสิทธิภาพการทำงานโดยทั่วไปว่าหมายถึงการทำงานที่ประหยัดได้ผลงานที่รวดเร็ว มีคุณภาพ คุ้มค่ากับการใช้ทรัพยากรในดำเนินการเงิน คนอุปกรณ์และเวลา ดังนั้นประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งซึ่งสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้และสามารถวัดได้โดยในทางปฏิบัติจะวัดประสิทธิภาพจากปัจจัยนำเข้ากระบวนการ หรือผลผลิตที่ออกมา โดยวัดอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างประกอบกัน ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงสามารถมองได้ในแง่มุมต่างๆ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพในแง่มุมของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต(Input) เช่น การใช้ทรัพยากรทั้งเงิน คน วัสดุเทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ้มค่าและเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

2. ประสิทธิภาพในแง่มุมของกระบวนการบริหาร (Process) เช่น การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็วและใช้เทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิม

3. ประสิทธิภาพในแง่มุมของผลลัพธ์ เช่น การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และบริการ เป็นที่พอใจของลูกค้า[2]

**Robert E. Kelly**(โรเบิร์ท อีเคลลี)ได้กล่าวถึง การพัฒนาประสิทธิภาพตนเองว่าผู้ที่มีความสามารถโดดเด่นระดับแนวหน้านั้นเกิดจากการเรียนรู้และการฝึกฝนทำให้พวกเขามีแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างจากคนอื่น คิลลี่ได้แนะนำกลยุทธ์ 9 ประการที่สามารถนำมาปรับใช้เพื่อให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ได้แก่

1. การเป็นผู้ริเริ่ม (Initiative) โดยการที่ริเริ่มในสิ่งที่นอกเหนือจากงานประจำที่สามารถสร้างความแตกต่างให้กับเป้าหมายหลักของบริษัท โดยต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและยังคงมีความเสี่ยงอยู่บ้าง

---

[1]พจน์ พจนพาณิชย์กุล, ดร. “การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล,” รวมบทความ ดร.พจน์ พจนพาณิชย์กุล, (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : https://www.sites.Google.com/site/potarticle/02, 2561.

[2]สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. อ้างใน ธุวนันท์ พานิชโยทัย, การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของกรมส่งเสริมการเกษตร พ.ศ. ๒๕๓๘. (กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมการเกษตร, ๒๕๔๑).หน้า ๒๓-๓๒.

2. เครือข่าย (Networking) คือ การใช้เครือข่ายในการเพิ่มผลผลิต เพื่อช่วยให้งานประจำที่ทำอยู่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉลี่ยแล้วผู้ปฏิบัติงานจะต้องคอยจนกว่าจะได้รับข้อมูลที่แน่นอนแล้วจึงสั่งให้ดำเนินการ ซึ่งการปฏิบัติงานแบบนี้จะไม่ประสบผลสำเร็จเลยถ้าไม่มีระบบเครือข่าย

3. การจัดการตนเอง (Self-management) ต้องคาดการณ์ล่วงหน้าและเป็นผู้ลงมือปฏิบัติการทันทีมากกว่าที่จะรอให้เหตุการณ์เกิดขึ้น เนื่องจากต้องการมองภาพรวมเพื่อวางแผนชีวิตในการทำงาน ดังนั้นพวกเขาต้องรู้จักตนเองเป็นอย่างดี และต้องรู้ว่าจะทำงานให้ดีที่สุดได้อย่างไร

4. ทัศนะ (Perspective) โดยส่วนใหญ่แล้วมักจะเชื่อในทัศนะและมุมมองของตนเอง แต่ผู้ที่เป็นมืออาชีพจะคำนึงถึงแนวคิดของผู้อื่นด้วย เช่น หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และคู่แข่ง ซึ่งจะช่วยให้มีมุมมองที่หลากหลายในการหาทางแก้ไขปัญหาได้ดีขึ้น

5. การเป็นผู้ตาม (Followership) ไม่เพียงแต่รู้จักการทำตัวให้เด่น แต่ยังรู้จักวิธีการช่วยเหลือคนอื่นด้วย คือสามารถเป็นผู้นำได้ดีเท่ากับการเป็นผู้ตาม

6. การเป็นผู้นำ (Leadership) ซึ่งในที่นี้หมายถึง การเข้าใจถึงความสนใจของผู้อื่นและการนำส่วนที่ดีที่สุดออกมา ในทางกลับกันทุกคนต้องการผู้นำที่มีความรู้ มีความมุ่งมั่นในการทำงานต่างๆ มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้อื่น รวมทั้งให้ความสำคัญกับความต้องการของทีมงาน

7. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) พวกดาวเด่นมักจะร่วมกับทีมงานที่สามารถสร้างความแตกต่างได้ และกลายมาเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี ดังนั้น พวกเขาต้องมั่นใจว่าทีมงานนี้จะร่วมกันทำงานให้ประสบความสำเร็จ

8. ความเข้าใจในองค์การ (Organization Savvy) โดยเฉลี่ยทุกคนมักคิดว่าการเมืองในที่ทำงานเป็นเรื่องสกปรก จึงหลีกเลี่ยงที่จะเกี่ยวข้องกับเรื่องราวส่วนตัวในที่ทำงาน แต่จะเรียนรู้การจัดการเพื่อที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของตน

9. การนำเสนอ (Show and Tell) การประชุมมีทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ดังนั้น จึงต้องเรียนรู้ว่าเมื่อใดเป็นเวลาที่เหมาะสมในการนำเสนอข้อมูลแบบใด และต้องมีความใส่ใจในการเลือกการใช้ภาษาสื่อสารให้ตรงกับผู้ที่รับข่าวสารก่อนที่จะเริ่มส่งข่าวสาร[3]

**Taylor**ซึ่งได้รับการยกย่องให้เป็น “บิดาแห่งการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์” และ “บิดาแห่งการบริหารที่มีหลักเกณฑ์” (Father of Scientific Management) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเสรีภาพและประชาธิปไตยของบุคคลคือเรื่องการใช้หลักเหตุผลในการบริหารและโดยเน้นเรื่องประสิทธิภาพ

---

[3]เบญจมาภรณ์ อิศรเดช.องค์การและการจัดการ 3. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, ม.ป.ป). หน้า 225-226.

ของตัวคนงานขององค์การเทเลอร์ถือว่าองค์กรจะมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 อย่างคือ

1. การเลือกคนงานที่มีความสามารถสูงสุด (Selection)

2. การฝึกอบรมให้คนงานทำงานอย่างถูกวิธี(Training)

3. การหาสิ่งจูงใจให้เขาเกิดกำลังใจในการทำงาน (Motivation) ซึ่งเทเลอร์จะมุ่งมองในเรื่องค่าตอบแทนแรงงานเป็นเกณฑ์

เทเลอร์(Taylor) ได้เน้นหลักถึงการศึกษาเรื่องเวลาและการเคลื่อนไหวของคนงานในการทำงาน เทเลอร์(Taylor) คิดว่าหน้าที่ใหม่ๆ สำหรับผู้บริหารควรมีดังนี้คือ

1. กำหนดงานและพัฒนาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดของคนงานแต่ละคนโดยใช้หลักเกณฑ์ที่ได้ทดลองพิสูจน์มาแล้วแทนที่จะปล่อยให้คนงานทำงานแบบตามใจชอบ

2. ต้องมีการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานนั้น

3. ฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานที่คัดเลือกไว้ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

4. กำหนดระดับผลผลิตที่คาดหวังหรือมาตรฐานของผลผลิต

5. จัดให้รางวัลหรือจ่ายค่าตอบแทนพิเศษสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีผลผลิตมากกว่ามาตรฐานที่กำหนด

เทเลอร์(Taylor) เชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะกำหนดปริมาณงานที่แต่ละคนทำได้ในระยะเวลาที่กำหนด โดยไม่เป็นการบีบคั้นต่อผู้ทำงานนั้น และการศึกษาเกี่ยวกับเวลาดังกล่าวจะเป็นไปโดยถูกต้องและมีหลักเกณฑ์มากที่สุด ซึ่งจะป้องกันข้อโต้แย้งต่างๆ ได้โดยทั้งสองฝ่ายต่างจะได้รับประโยชน์สูงสุด คนงานจะได้รับประโยชน์จากการทำงานครบตามปริมาณและจะไม่ต้องมีปัญหาเรื่องการบิดพลิ้วงานให้ล่าช้าลง ส่วนฝ่ายบริหารก็จะได้รับประโยชน์จากการได้รับผลผลิตเพิ่มและก็จะยอมจ่ายค่าแรงสูงขึ้นอีก

เทเลอร์(Taylor) ได้ทำการวิเคราะห์เวลาเคลื่อนไหว(Time and Motion Study) เพื่อกำหนดวิธีทำงานโดยใช้วิธีศึกษาเกี่ยวกับเวลาที่ใช้ในการทำงานชิ้นหนึ่งๆ โดยวิธีจับเวลาศึกษาเกี่ยวกับการเคลื่อนไหว (Motion) ของคนงานเพื่อหาวิธีปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้คนงานเหนื่อยน้อยที่สุดวัสดุเดินทางสั้นที่สุดการแยกงานออกเป็นขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้คนงานทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ[4]

## ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารจัดการ

[4]ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์.องค์การและการจัดการ. (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2543)

## 1. ความหมายของการบริหารและการจัดการ

ในการศึกษาความหมายของการบริหารและการบริหารจัดการ ควรทำความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเป็นเบื้องต้นก่อน กล่าวคือ สืบเนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ซึ่งหมายถึงมนุษย์โดยธรรมชาติย่อมอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ไม่อยู่อย่างโดดเดี่ยว แต่อาจมีข้อยกเว้นน้อยมากที่มนุษย์อยู่โดดเดี่ยวตามลำพัง เช่น ฤษี การอยู่รวมกันเป็นกลุ่มของมนุษย์อาจมีได้หลายลักษณะและเรียกต่างกัน เป็นต้นว่า ครอบครัว (family) เผ่าพันธุ์ (tribe) ชุมชน (community) สังคม (society) และประเทศ (country) เมื่อมนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่มย่อมเป็นธรรมชาติอีกที่ในแต่ละกลุ่มจะต้องมี “ผู้นำกลุ่ม” รวมทั้งมี “แนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม” เพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย สภาพเช่นนี้ได้มีวิวัฒนาการตลอดมา โดยผู้นำกลุ่มขนาดใหญ่ เช่น ในระดับประเทศของภาครัฐ ในปัจจุบันอาจเรียกว่า “ผู้บริหาร” ขณะที่การควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มนั้น เรียกว่าการบริหาร (administration) หรือการบริหารราชการ (public administration) ด้วยเหตุผลเช่นนี้มนุษย์จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงจากการบริหารหรือการบริหารราชการได้ง่าย และทำให้กล่าวได้อย่างมั่นใจว่า “ที่ใดมีประเทศ ที่นั่นย่อมมีการบริหาร”

คำว่า การบริหาร (administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาลาติน “administatrae” หมายถึง ช่วยเหลือ (assist) หรืออำนวยการ (direct) การบริหารมีความสัมพันธ์หรือมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “minister” ซึ่งหมายถึง การรับใช้หรือผู้รับใช้ หรือผู้รับใช้รัฐ คือ รัฐมนตรี สำหรับความหมายดั้งเดิมของคำว่า administer หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่าง ๆ ส่วนคำว่า การจัดการ (management) นิยมใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อมุ่งแสวงหากำไร (profits) หรือกำไรสูงสุด (maximum profits) สำหรับผลประโยชน์ที่จะตกแก่สาธารณะถือเป็นวัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอยได้ (by product) เมื่อเป็นเช่นนี้จึงแตกต่างจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงานภาครัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการสาธารณะทั้งหลาย (public services) แก่ประชาชน การบริหารภาครัฐทุกวันนี้หรืออาจเรียกว่าการบริหารจัดการ (management administration) เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจมากขึ้น เช่น การนำแนวคิดผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer) หรือ ซีอีโอ (CEO) มาปรับใช้ในวงราชการการบริหารราชการด้วยความรวดเร็ว การลดพิธีการที่ไม่จำเป็น การลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และการจูงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น นอกเหนือจากการที่ภาครัฐได้เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจเข้ามารับสัมปทานจากภาครัฐ เช่น ให้สัมปทานโทรศัพท์มือถือ การขนส่ง เหล้า บุหรี่ อย่างไรก็ดี ภาคธุรกิจก็ได้ทำ

ประโยชน์ให้แก่สาธารณะหรือประชาชนได้เช่นกัน เช่นจัดโครงการคืนกำไรให้สังคมด้วยการลดราคาสินค้า ขายสินค้าราคาถูก หรือการบริจาคเงินช่วยเหลือสังคม เป็นต้น[5]

องค์การต่าง ๆ มักใช้คำสองคำสลับกันไปมา คือ “การบริหาร” (Administration) กับคำว่า “การจัดการ” (Management) ทั้งนี้เนื่องจากทั้งสองคำนี้มีความหมายเหมือนกันจึงใช้แทนกันได้ โดยมีข้อแตกต่างกันบ้างเล็กน้อย คือ การบริหาร มักใช้ในวงการสาธารณะหรือราชการ ในขณะที่คำว่าการจัดการ มักใช้ในวงการธุรกิจหรือเอกชนเป็นหลัก[6] โดยมีหลายท่านได้ระบุ ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหารเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ เพื่อนำเอาทรัพยากรทางการบริหารมาดำเนินตามกระบวนการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลกล่าวว่า การบริหาร คือ การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบตลอดจนใช้ทรัพยากรและเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

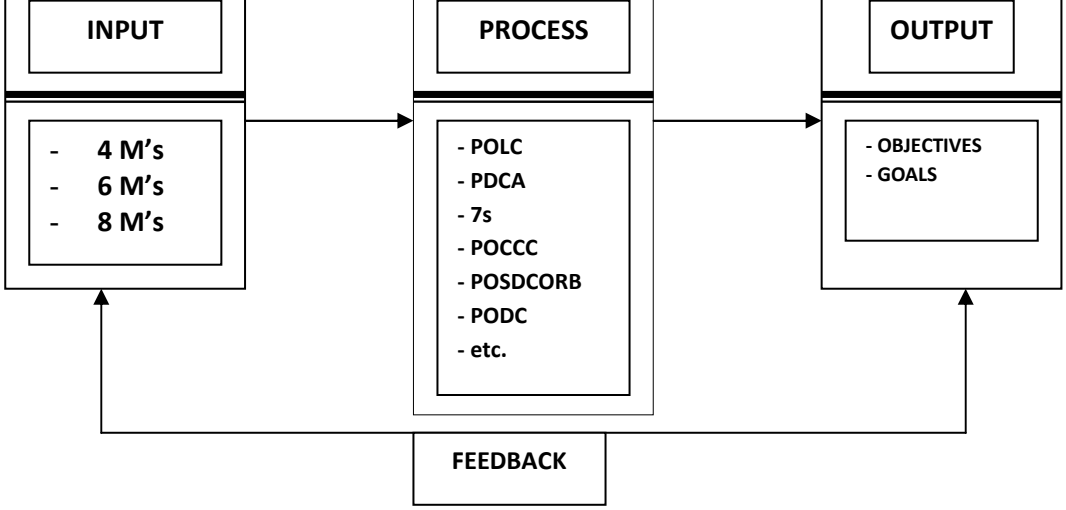
สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ ได้ชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารคือ 1. จะต้องมีกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป 2. จะต้องมีการกระทำอย่างร่วมแรงร่วมใจของกลุ่มบุคคลนั้นและ 3. จะต้องมุ่งสู่วัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ตั้งไว้ร่วมกันอย่างมีเหตุผล พร้อมทั้งได้นิยามการบริหารว่าหมายถึง การกระทำร่วมกันด้วยความตั้งใจของกลุ่มบุคคลอย่างร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกันอย่างมีเหตุผล

แผนภาพที่ 2-1 : กระบวนการบริหารและการจัดการ

---

[5]วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. “แนวคิดและความหมายของการบริหารและการบริหารจัดการ”. http://www.wiruch.com/articles%20for%20article/article%20concept%20and%20meaning%20of%20admin%20and%20mgt%20admin.htm (สืบค้นเมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2561).

[6]ตุลา มหาพสุธานนท์.หลักการจัดการ – หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ: เพิ่มทรัพย์, 2547). หน้า48.




INPUT คือทรัพยากรการบริหาร ( Management resources ) อันได้แก่ 4 M's ประกอบด้วยคน (Man) เงิน (Money) วัตถุดิบ (Material) และวิธีการ/จัดการ (Method/Management) ถูกนำเข้าในระบบเพื่อการประมวลผลหรือการบริการที่เติบโตและพัฒนาก้าวหน้าไปพร้อมกับอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการที่เติบโตและพัฒนาขึ้นไปอย่างรวดเร็วทำให้ทรัพยากรเพียง 4 ประการเริ่มไม่เพียงพอสำหรับเป้าหมาย จึงได้เพิ่มขึ้นอีก 2 M's เป็น 6 M's ได้แก่ เครื่องจักรกล (Machine) และการตลาด(Market) ในขณะเดียวกันการทำงานที่มองเห็นถึงความสำคัญ หรือคุณค่าของจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมีมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนงานมากขึ้น จึงเพิ่มขวัญและกำลังใจ (Morale) เข้าไปเป็น 7 M's และเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ระบบการสื่อสารไร้พรหมแดนที่ติดต่อเชื่อมโยงกันเป็นระบบเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลกทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็วใครไม่รู้หรือไม่มีข้อมูลย่อมเสียเปรียบในเชิงธุรกิจจึงได้เพิ่มข้อมูลข่าวสาร (Message) เข้าไปในทรัพยากรกระบวนการผลิต รวมเป็น 8 M's ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ ไม่สิ้นสุดตราบเท่าที่ระบบอุตสาหกรรมการผลิตการจัดจำหน่ายและการบริการยังคงพัฒนาและก้าวไปไม่หยุดยั้ง

PROCESS คือ หน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องกระทำ ในปัจจุบันยึดถือหน้าที่ 4 ประการได้แก่ POLC การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การชี้นำ(Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งมีพัฒนาการของแนวคิดมาตั้งแต่สมัยของ ฟาโย(Henri Fayol) ปี 1916ที่เห็นว่าหน้าที่การจัดการ ประกอบด้วย POCCC ได้แก่ การวางแผน(Planning),การจัดองค์การ (Organizing), การสั่งการ (Commanding), การประสานงาน (Coordinating),การควบคุม (Controlling) ต่อมาในปี 1937 กูลิกและเออร์วิก (Gulick และ Urwick) เห็นว่ากระบวนการจัดการประกอบด้วย การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การจัดคนเข้าทำงาน(Staffing), การอำนวยการ (Directing), การประสานงาน (Coordinating), การรายงานผล (Reporting)และการงบประมาณ (Budgeting) ซึ่งนิยม เรียกย่อว่า POCDCORB ครั้งเมื่อเข้าปี 1972 แฮร์โรลด์คูนตซ์ (Harold D. Koontz)มีความเห็นว่าหน้าที่ทางการจัดการคือ POSDC ได้แก่การวางแผน(Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing),การอำนวยการ(Directing) และ

การควบคุม (Controlling)ซึ่งแนวความคิดของเขาเปลี่ยนแปลงไปชัดเจน โดยในปี 1988 คูนตซ์และเวียห์ริช(Koontz และ Weihrich)เขียนตำราใช้ชื่อว่า Management ร่วมกันและได้เปลี่ยนหน้าที่ทางการจัดการจากตัว D (Directing) เป็น L (Leading) พัฒนาด้านแนวคิดดังกล่าวยังคงก้าวต่อไปไม่หยุดยั้งบางทีในยุคหน้าเราอาจเห็นหน้าที่การจัดการที่เหลืออักษรเพียงตัวเดียวหรือสองตัวเท่านั้นก็เป็นได้ ดังนั้นอาจสรุปหน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานทางการจัดการได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการ (Process) แปรรูปทรัพยากรที่นำเข้าให้เป็นผลผลิตตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การต่อไป

OUTPUT คือเป้าหมาย (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การที่นำออกมาจากกระบวนการแปรรูปในขั้นตอนที่สอง เป้าหมายขององค์การสามารถแบ่งหยาบได้เป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ องค์การที่มีเป้าหมายที่มุ่งแสวงหากำไร (Profit) และองค์การที่มีเป้าหมายไม่มุ่งแสวงหากำไร (Non – profit) หรืออาจแบ่งเป็นองค์การที่วัตถุประสงค์เพื่อการผลิตสินค้ากับองค์การที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการ (Services) ก็ได้[7]

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

กระบวนการบริหาร (Process of Administration) ถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญของนักบริหาร (Executive’s Function) โดยมีผู้ให้ความเห็นถึงกระบวนการบริหารไว้แตกต่างกัน ดังนี้

**การบริหารงานตามหลัก PDCA**

วรภัทร์ ภู่เจริญ[8]กล่าวว่า การบริหารงานตามระบบวงจรคุณภาพประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ซึ่งมีการพัฒนาวงจรอย่างต่อเนื่อง เรียกว่า PDCA แต่ละขั้นตอนมีการปฏิบัติดังนี้

1.การวางแผน (Plan) คือ การวางแผนงานจากวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้น

2. การปฏิบัติ(Do) คือ การปฏิบัติตามขั้นตอนในแผนงานที่ได้เขียนไว้อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง

3. การตรวจสอบ (Check) คือ การตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของแผนงานว่ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไขแผนงานในขั้นตอนใด

4. การปรับปรุงแก้ไข (Action) คือ การปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหา หรือถ้าไม่มีปัญหาใดๆ ก็ยอมรับแนวทางการปฏิบัติตามแผนงานที่ได้ผลสำเร็จ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานครั้ง

---

[7]ตุลา มหาพสุธานนท์.หลักการจัดการ หลักการบริหาร. (กรุงเทพฯ : ธนธัชการพิมพ์, 2545)

[8]วรภัทร์ ภู่เจริญ.แนวทางการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา. (กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดีดจำกัด, 2541). หน้า 27.

ต่อไปเมื่อได้วางแผนงาน (P) นำไปปฏิบัติ(D) ระหว่างการปฏิบัติก็ดำเนินการตรวจสอบ(C) พบปัญหาก็ทำการแก้ไขหรือปรับปรุง (A) การปรับปรุงก็เริ่มจากการวางแผนก่อน วนไปได้เรื่อยๆ จึงเรียกวงจร PDCA ซึ่งแนวคิดคุณภาพนี้วอล์ทเตอร์ชิวฮาร์ท เป็นผู้พัฒนาขึ้นเป็นคนแรกในปีค.ศ. 1939 และเอดวาร์ด เดมมิ่ง เป็นผู้นำมาเผยแพร่ในประเทศญี่ปุ่นในปีค.ศ. 1950 จนเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ทำให้นิยมเรียกวัฏจักรนี้ในอีกชื่อหนึ่งว่า “วัฏจักร เดมมิ่ง”(Deming Cycle)

**การบริหารงานตามหลัก 7 - S**

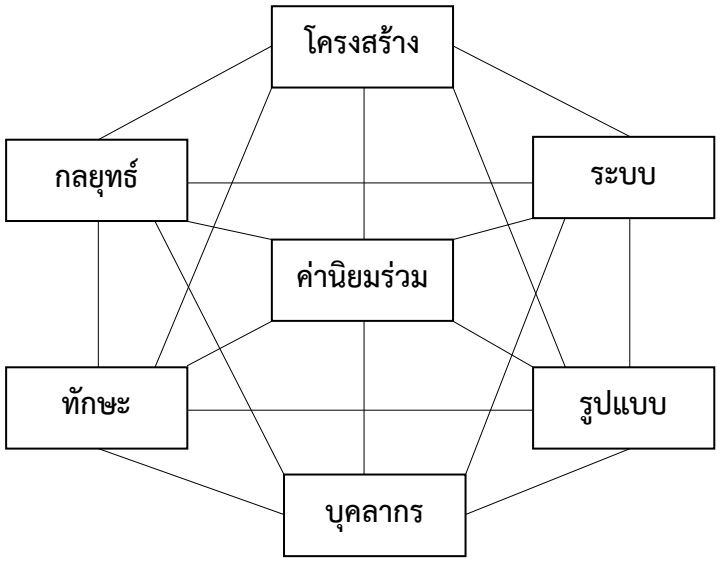
มัลลิกา ต้นสอน[9]กล่าวว่า บริษัท แม็คคินซี่ (McKinSey) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจที่มีชื่อเสียงของสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีประสบการณ์การวิเคราะห์และให้คำแนะนำเชิงกลยุทธ์แก่ธุรกิจต่าง ๆ ได้พัฒนาแบบจำลอง 7 - S เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมาย ต่อไปนี้

1.ช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม และปรัชญาองค์การที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน และสมาชิกภายในองค์การ

2. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวัดและประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิกและการใช้ทรัพยากรขององค์การ

3. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้หลัก 7 - S เป็นเครื่องมือในการดำเนินกลยุทธ์ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้อย่างเป็นระบบ

แผนภาพที่ 2-2 : แบบจำลอง 7 - S ของแม็คคินซี (7 - S Framework)[10]




[9]มัลลิกา ต้นสอน.กลยุทธ์ธุรกิจ. (กรุงเทพฯ : ธีรป้อมวรรณกรรม, 2543).หน้า 98 – 101.

[10]มัลลิกา ต้นสอน.กลยุทธ์ธุรกิจ.(กรุงเทพฯ : ธีรป้อมวรรณกรรม, 2543).หน้า 101.

การใช้แนวคิด 7 - S ในการศึกษา สามารถอธิบายรายละเอียดของแบบจำลอง 7 – S ได้ดังนี้

กลยุทธ์ (Strategy)หมายถึง กลยุทธ์ที่ทำให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยการจัดสรรทรัพยากรธุรกิจที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อดำเนินการในช่วงเวลาต่าง ๆ กันให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

โครงสร้าง (Structure)หมายถึง การจัดสายงานและความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งจะช่วยให้เราทราบว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชาคอยดูแลการปฏิบัติงานของใครและหน่วยงานใด โดยโครงสร้างขององค์การจะอธิบายให้เห็นถึงการจัดงานเข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่ อำนาจหน้าที่ (Authority)ความรับผิดชอบ (Responsibility) สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ขอบเขตของการควบคุม (Span of Control) และการประสานงาน (Coordination) ของสมาชิกในหน่วยงานต่าง ๆภายในองค์การ

ระบบ (System)หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปด้วยความสะดวก เรียบร้อย และเข้ากันได้ดี เช่นระบบการติดต่อสื่อสาร (Communication System) ระบบการจัดทำงบประมาณ (BudgetingSystem) ระบบบัญชี (Accounting System) รวมทั้งระบบการติดตามตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning System) เป็นต้น

รูปแบบ (Style)หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์การ เช่น การสั่งการการควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์การ

บุคลากร (Staff)ปกติผู้บริหารขององค์การจะต้องจัดสรรบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ ทักษะ และความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ หรือที่เรียกว่าการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the Right Man on The Right Job) นอกจากนี้ องค์การจะต้องมีการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา ประเมินผลงาน การจูงใจ และการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นระบบและยุติธรรม เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และทุ่มเทให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ

ทักษะ (Skill) จะครอบคลุมความรู้และความชำนาญที่เป็นจุดเด่นของสมาชิกขององค์การ หรือเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การมีลักษณะแตกต่างไปจากองค์การอื่น ซึ่งจะเป็นข้อได้เปรียบคู่แข่งขัน

ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงอยู่และการเติบโตของธุรกิจ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่ต้องมีความสามารถและความชำนาญเฉพาะที่จะสร้างความเข้มแข็งแก่ธุรกิจ

ค่านิยมร่วม (Shared Value)เป็นเป้าหมายสูงสุด (Super Ordinate Goals) ที่ถูกกำหนดและยอมรับจากทั้งผู้บริหารและสมาชิกทุกคนขององค์การ การกำหนดโดยการตั้งปรัชญาและค่านิยมจะถูกปลูกฝังให้สมาชิกทุกคนยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ในทางปฏิบัติค่านิยมร่วมจะมีความหมายและความสำคัญยิ่งกว่าภารกิจ หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา และสภาพแวดล้อมแต่ค่านิยมร่วมเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การจะยึดถือร่วมกันอยู่ตลอด ซึ่งอาจจะแสดงออกอย่างชัดเจน หรือต้องศึกษาและทำความเข้าใจเองจากสภาพแวดล้อมในองค์การ

**การบริหารงานตามหลัก POCCC**

นิรมน กิติกุล[11] ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพซึ่งต้องประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้

1.การวางแผน (Planning) คือ การคิดคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. การจัดองค์กร (Organizing) คือ การจัดให้มีโครงสร้างของสายงานตำแหน่งงานและอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ

3. การสั่งการ (Commanding) คือ การดูแลสั่งการให้คนงานทำงานตามวัตถุประสงค์

4.การประสานงาน (Coordinating) คือ การร่วมมือกันทำงานในองค์กร

5.การควบคุม (Controlling) คือ การดูแลกิจกรรมให้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้

**การบริหารงานตามหลัก PODC**

สุรพันธ์ ฉันทะแดนสุวรรณ[12]ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานที่สำคัญและจำเป็นสำหรับนักบริหารและผู้บริหารองค์กร ดังนี้

1.การวางแผน (Planning) หมายถึง การที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมจัดการทำงานไว้ล่วงหน้า

---

[11]นิรมล กิติกุล.องค์การและการจัดการ. (กาญจนบุรี : สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, 2545). หน้า 29-32.

[12]สุรพันธ์ ฉันทะแดนสุวรรณ. หลักการบริหารธุรกิจ. (กรุงเทพฯ : รีนาพันธ์, 2546). หน้า 18.

2.การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องเตรียมจัดกิจกรรมขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับทรัพยากรสำหรับการบริหาร

3. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การที่ผู้บริหารจะต้องมีการวินิจฉัยสั่งการที่ดีเพื่อให้การดำเนินการขององค์กรดำเนินการตามเป้าหมาย

4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การมีผู้บริหารทำหน้าที่เชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้ดำเนินการไปอย่างสอดคล้องกัน

**กระบวนการบริหารงานตามหลัก Balanced Scorecard (BSC)**

ศิริ ถีอาสนา[13]กล่าวว่า Balanced Scorecard (BSC) คือระบบหรือกระบวนในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญKaplan และ Norton ได้ให้นิยามล่าสุดของ Balanced Scorecardไว้ว่า เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)กระบวนการในการพัฒนาและจัดทำBalanced Scorecardประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1.การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ การทำSWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน

2.กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก(Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร

3.วิเคราะห์และกำหนดว่า Balanced Scorecardขององค์กรควรจะมีทั้งหมดกี่มุมมอง และแต่ละมุมมองควรจะมีความสัมพันธ์กันอย่างไร แนวคิดของ Kaplan and Norton กำหนดไว้ 4 มุมมองตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

3.1 ด้านการเงิน

3.2 มุมมองด้านลูกค้า

3.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

3.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กรโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง

---

[13]ศิริ ถีอาสนา.เทคนิคการจัดการคุณภาพแนวใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2, (มหาสารคาม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2557). หน้า 103-133.

5.กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6.ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ ต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการ (Initiatives) ที่ต้องทำ ซึ่งภายในขั้นตอนนี้สามารถแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

6.1 การจัดทำตัวชี้วัด

6.2 การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน

6.3 การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

7. เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถจะแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไปเพื่อให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลักและกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรอง ๆลงไป Balanced Scorecardเป็นหลักการที่มีความยืดหยุ่นแม้ว่าแนวทางของ Kaplan and Norton[14]จะมีความเป็นลำดับที่ชัดเจน แต่ Balanced Scorecardก็ยังเป็นแนวคิดที่ยืดหยุ่น เช่น มุมมองภายใต้Balanced Scorecardไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมองตามแนวคิด การที่จะมีกี่มุมมองขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานที่สำคัญของงานมากกว่า หน่วยงานบางแห่งอาจจะมีมุมมองด้านอื่นเพิ่มขึ้นได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของหน่วยงานนั้น ๆส่วนประโยชน์ที่ได้จากการนำBalanced Scorecardไปใช้มีดังนี้

7.1 ช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

7.2 ทำให้ทั้งองค์กรมุ่งเน้น และ ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องให้เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

7.3 ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์กร โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่

7.4 ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไปอีกทั้งผลของงานตนเองจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่นและขององค์กรอย่างไรการที่องค์กรจะดำเนินการให้ได้ตามภารกิจหลักขององค์กรตามแนวทาง Balance Scorecard นั้น มีดัชนีชี้วัดที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

---

[14]ศิริ ถีอาสนา.เทคนิคการจัดการคุณภาพแนวใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2, (มหาสารคาม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2557). หน้า 104.

7.4.1 การจัดการด้านการเงิน (Financial Perspective) ในองค์กรด้านธุรกิจการค้าดัชนีแรกที่ควรคำนึงถึง คือ การจัดการด้านการเงิน จะเป็นข้อบ่งชี้ชัดเจนว่า ธุรกิจจะดำเนินการต่อไปได้หรือไม่ การวัดผลด้านการเงิน ควรพิจารณาด้านต่อไปนี้

7.4.1.1 อัตราเติบโตของรายได้ วัดจากการเติบโตของยอดขาย กำไรจากลูกค้า และผลิตภัณฑ์ สัดส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่ เป็นต้น

7.4.1.2 ลดต้นทุน วัดจากรายได้/พนักงาน ต้นทุนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อัตราการลดต้นทุน เป็นต้น

7.4.1.3การใช้สินทรัพย์ ต้องคำนึงถึงการลงทุน การทำวิจัยและพัฒนาผลตอบแทนจากการลงทุน

7.4.2 ลูกค้า (Customer Perspective) ลูกค้าเปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ประกอบธุรกิจ และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร การวัดผลด้านลูกค้าควรพิจารณาด้านต่อไปนี้

7.4.2.1ความพอใจของลูกค้า เป็นดัชนีที่สำคัญที่สุด เพราะหากลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ ลูกค้าจะเกิดความจงรักภักดีและกลับมาใช้บริการใหม่และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าเสมอ

7.4.2.2การรักษาลูกค้าเก่า ต้องมีการติดตามความต้องการของลูกค้าและประเมินผล การสั่งซื้อตลอดเวลา

7.4.2.3 ลูกค้าใหม่ ต้องพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อดึงดูดให้มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

7.4.2.4 ส่วนแบ่งการตลาด

7.4.3 กระบวนการทำงานในองค์กร (Internal Business Process) ระบบการทำงานภายในองค์กรเป็นระบบที่มีความสำคัญต่อด้านการเงินและลูกค้า หากองค์กรพัฒนาและมีการบริหารการทำงานภายในที่ดีจะส่งผลให้ผลิตสินค้า ได้รวดเร็ว จัดส่งสินค้าตามเวลา มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า มีบริการหลังการขาย ส่งผลให้องค์กรมีการเติบโตทางรายได้สูงขึ้น

7.4.4 การเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) การเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานในองค์กร จะเป็นดัชนีที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงานภายในองค์กร หากพนักงานเกิดการเรียนรู้ มีการพัฒนาขีดความสามารถของการเรียนรู้ จะทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพสินค้าและบริการที่ดีต่อลูกค้าจะเห็นได้ว่าหลักการนำ Balance Scorecard มาเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงานนั้นจะต้องให้ความสำคัญต่อดัชนีทั้ง4 ด้านอย่างสมดุลกันซึ่งดัชนีแต่ละด้าน จะส่งผลถึงด้านอื่น ๆโยงกันเป็นระบบ แต่ทั้งนี้องค์กรจะต้องกำหนดภารกิจหลักให้ชัดเจน และวิเคราะห์ดัชนีทั้ง 4ด้าน ให้สอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กรนั้น

นอกจากนี้ในการนำหลักการของ Balance Scorecard มาปรับปรุงใช้ประสิทธิภาพการทำงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายจะต้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และมีดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานที่เรียกว่า Key Performance Indicator (KPI) เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร

สมาคมผู้บริหารโรงเรียนแห่งสหรัฐอเมริกา[15]ได้กำหนดรูปแบบการบริหารงานไว้ดังนี้คือ

1. การวางแผน (Planning) เป็นความพยายามที่จะให้การปฏิบัติงานตรงกับเป้าหมายที่ต้องการจึงได้กำหนดงานที่จะต้องทำ วิธีที่จะทำและจุดมุ่งหมายของการทำงานแต่ละอย่างไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

2. การแบ่งสรร (Allocation) มีการจัดแบ่งทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรที่มิใช่มนุษย์ให้เป็นสัดส่วนพอที่จะดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

3. การเร้าใจ (Stimulation) เป็นการกระตุ้น เร้าใจและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ได้ผลดีทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

4. การประสานงาน (Coordinating) เป็นการจัดให้มีการประสานงานระหว่างหัวหน้างานของหน่วยย่อยให้เกิดความเข้าใจกัน ประสานงานกันและขจัดข้อขัดแย้งให้ลดลงหรือหมดไป

5. การประเมินผลงาน (Evaluation) เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานตลอดจนการดำเนินการเพื่อการแก้ไขปัญหา และการวางแผนในช่วงระยะเวลาข้างหน้า โดยมุ่งประเมินสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

**การบริหารงานตามหลัก POSDCoRB**

กูลิคและเออร์วิค[16]ได้เสนอกระบวนการบริหารไว้ 7 ประการ เรียกย่อ ๆ ว่าหลัก “POSDCoRB”ซึ่งประกอบด้วย รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์

3. การจัดตัวบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การบริหารงานด้านบุคลากร อันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การควบคุม และการปฏิบัติงาน

---

[15]นพพงษ์ บุญจิตรดุล.หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. (กรุงเทพฯ : เทียมฝ่า 2551).หน้า 43.

[16]เจริญผล สุวรรณโชติ. ทฤษฎีบริหาร. (กรุงเทพฯ : เอกพิมพ์ไทย, 2551). หน้า 418-420.

4. การอำนวยการ(Directing) หมายถึง การดำเนินงานในการตัดสินใจ และการสั่งการในกิจกรรมต่างๆ ให้ดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผนทั้งในลักษณะทั่วไปและลักษณะเฉพาะตลอดจนการให้คำแนะนำและการควบคุมการปฏิบัติงาน

5. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การร่วมมือในการปฏิบัติตนในส่วนต่าง ๆ ให้ประสานสอดคล้องและกลมกลืนกัน

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงาน ได้ทราบความเคลื่อนไหวและความก้าวหน้าของกิจการในหน่วยงาน

7. การบริหารงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การควบคุมการใช้จ่ายให้รอบคอบและรัดกุม รวมถึงการจัดสรรงบประมาณ การจัดทำบัญชี เป็นต้น

**การบริหารจัดการโดยมีวัตถุประสงค์ (Management by Objective /MBO)**

ปีเตอร์ ดรักเกอร์[17]ได้นำเสนอแนวทางการจัดการที่เรียกว่า การบริหารจัดการโดยมีวัตถุประสงค์หรือ Management by Objective หรือ MBO ขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับกันได้ทั้งสองฝ่ายเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรมุ่งหวังไว้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นแนวทางสำหรับการบริหารจัดการโดยการกำหนดดัชนีชี้วัดหลักให้เป็นรูปธรรมและมีความละเอียดมากยิ่งขึ้นในยุคต่อมา แต่ต้องยอมรับว่าแนวคิดของ ดร.ดรักเกอร์ ในยุคที่คิด เขียน และเผยแพร่หลักการ MBO นั้นเป็นแนวคิดที่ล้าสมัย เนื่องจากแนวคิด Balanced Scorecardเพิ่งจะถูกคิดและเผยแพร่ในราวปี 1992 แต่แนวคิดพื้นฐานในเรื่อง MBO นั้นถูกคิดมาก่อนหน้านี้หลายสิบปี ดร.ดรักเกอร์ ให้ความหมายของ MBO ไว้ว่าหมายถึง เป็นการบริหารซึ่งผู้บังคับบัญชาและใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ มาตรฐาน และเลือกปฏิบัติงานโดยผู้ใต้บังคับบัญชามีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ โดยมีผู้บังคับบัญชาสนับสนุน และกระตุ้นเพื่อให้เกิดการควบคุมตนเองฉะนั้น ความสำคัญของการวางแผน และการควบคุมจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารข้อมูลโดยการสร้างความสัมพันธ์ของระบบข้อมูลกับการวางแผน และการควบคุมสนับสนุนการตัดสินใจร่วมกัน สำหรับกระบวนการของ MBO มีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายขององค์กร ผู้บังคับบัญชาจะต้องเข้าใจในเป้าหมายและทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปอย่างชัดเจน แล้วนำเป้าหมายและทิศทางขององค์กรมาวางแผนการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

---

[17]วิโรจน์สารรัตนะ.แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 8, (กรุงเทพฯ : ทิพยวิสุทธิ, 2555). หน้า 28-29.

2. แจ้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ โดยอาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปจัดทำแผนปฏิบัติการย่อยแล้วกลับมารายงานให้ทราบในเบื้องต้นว่าจะมีแนวทางดำเนินการอย่างไร

3. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตกลงกันให้ชัดเจน ในขั้นนี้ทั้งหัวหน้าและลูกน้องจะต้องมาหารือกันก่อนที่จะเริ่มงานว่าจะบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างไร กรอบของระยะเวลามีเท่าใด เริ่มต้นและสิ้นสุดเมื่อใด จะมีการติดตามและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกันอย่างไร เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน และมีการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4. ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปตามแผนที่ได้ตกลงกัน เมื่อตกลงกันเรียบร้อยหัวหน้าก็ต้องปล่อยให้ลูกน้องทำงานไปตามที่เขาได้รับมอบหมาย หัวหน้าก็คอยให้คำปรึกษาแก้ปัญหา หากลูกน้องมีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างใด ก็ย่อมจะกลับมาหารือกับหัวหน้าได้เสมอ

5. ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงาน ในขั้นนี้หัวหน้าก็จะต้องมีการตรวจสอบความคืบหน้าของงานว่าลูกน้องทำงานไปได้เท่าไร ซึ่งหัวหน้าก็จะต้องกำหนดวิธีการติดตามผลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การให้ลูกน้องรายงานความคืบหน้าในที่ประชุมโดยให้ทำเป็นรายงานเพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายว่าลูกน้องสามารถปฏิบัติงานไปได้กี่เปอร์เซ็นต์ตามกรอบระยะเวลาที่ตกลงกันไว้แล้ว และจะบรรลุเป้าหมายเมื่อใด เป็นไปตามแผนงานหรือไม่ หรือจะต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนงานหรือไม่อย่างไร เป็นต้น

6. มีระบบรางวัลรองรับ หากลูกน้องสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนงานที่ตกลงกันไว้แล้ว หัวหน้าก็จะต้องมาพิจารณาว่าจะมีการให้คุณให้โทษสำหรับลูกน้องที่มีความสามารถหรือไม่สามารถทำงานนั้น ๆ ได้แค่ไหนเพียงใด บรรลุเป้าหมายที่หารือกันไว้ในตอนแรกหรือไม่จากกระบวนการบริหารที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุป กระบวนการบริหาร คือกระบวนการนำทรัพยากรภายในองค์กรมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ขั้นตอนการบริหาร คือ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing)การชี้นำ (Leading) การควบคุม(Control) ประกอบด้วยหลักการบริหารที่ทำหน้าที่คล้ายคลึงกัน เช่น หลัก POSDCoRB และหลัก PDCAเป็นต้น

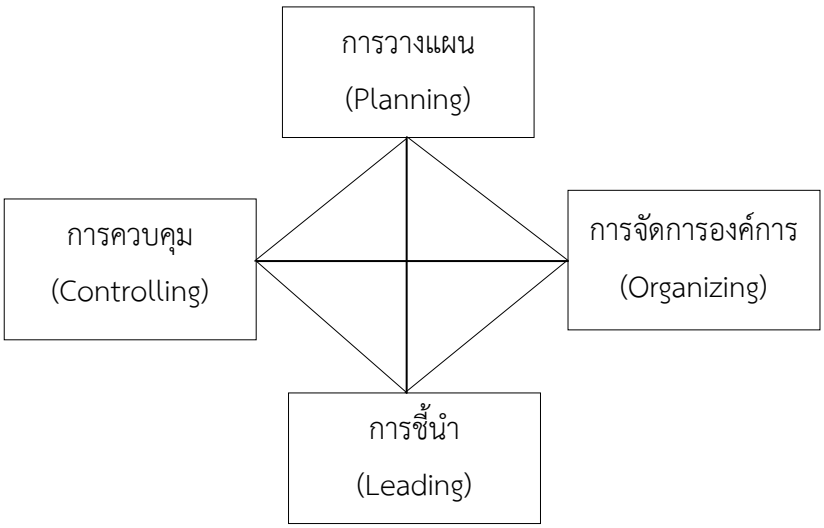
**การบริหารจัดการตามหลัก POLC**

ปัจจุบันแนวทางพื้นฐานที่ผู้บริหารในแต่ละองค์การต้องปฏิบัติ คือ การวางแผน, การจัดองค์การ, การชี้นำ และการควบคุม ซึ่ง การวางแผน (Planning) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายขององค์การ การกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ รวมทั้งการพยายามพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เป็นลำดับขั้น (Hierarchy of plans) เพื่อให้สามารถบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นหนึ่งเดียวกัน ในขณะที่ การจัดองค์การ (Organizing) จะเป็นเรื่องของผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบในการออกแบบโครงสร้างขององค์การ นั่นคือ การกำหนดว่างานอะไรบ้างที่ต้องกระทำ, ใครเป็นผู้ปฏิบัติ, จะรวมงานเป็นกลุ่มงานเดียวกันได้หรือไม่,ใครควรขึ้น

ต่อใคร, รายงานต่อใคร ตลอดจนการกำหนดระดับของการตัดสินใจ เป็นต้น ส่วนการนำ (Leading) เป็นภารกิจทางด้านการจัดการอีกประการหนึ่งในการประสานงานและอำนวยการให้กับสมาชิกในองค์การ โดยการชักจูงหรือโน้มน้าวจิตใจ ตลอดจนการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ, การดูแลสั่งการในกิจกรรมของผู้อื่น, การเลือกช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ให้ประสิทธิผลสูงสุด รวมทั้งการพยายามแก้ไขความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในองค์การที่มักเรียกกันว่า “การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)” และหน้าที่การบริหารในส่วนสุดท้าย คือการควบคุม (Controlling) จะเริ่มดำเนินการปฏิบัติต่อเมื่อเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์การถูกกำหนดขึ้นก่อนแล้ว ในขณะที่การทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายดังกล่าวอาจเกิดข้อผิดพลาดขึ้นได้ ดังนั้นเพื่อเป็นการประกันความผิดพลาดต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องคอยสอดส่องดูแลเอาใส่ใจกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันสามารถที่จะเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานในอดีต หากพบว่ามีข้อน่าสงสัยเกิดขึ้น ยังสามารถกลับตัวไปเริ่มต้นที่จุดเริ่มต้นใหม่ได้ทัน ดังนั้นสรุปได้ว่า การควบคุม ก็คือ การตรวจสอบ (Monitoring) เปรียบเทียบ (Comparing) และแก้ไข (Correcting) ผลการปฏิบัติงานขององค์การให้สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายที่กำหนดไว้[18]

องค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารจัดการทั้ง 4 ประการดังกล่าวต่างก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันซึ่งสามารถนำมาแสดงได้ดังภาพที่4

แผนภาพที่ 2-3: องค์ประกอบของการบริหารจัดการตามหลัก POLC




[18]ตุลา มหาพสุธานนท์.หลักการจัดการ – หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ : เพิ่มทรัพย์, 2547), หน้า 48.

การวางแผน (Planning)หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไรมีการกำหนดเลือกวัตถุประสงค์ และวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลจากอดีต การตัดสินใจในปัจจุบัน และทำการประเมินผลในอนาคต ทั้งนี้ต้องมีการทำอย่างต่อเนื่อง มีความยืดหยุ่นรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

การจัดองค์การ( Organizing )หมายถึง การกำหนดโครงสร้างองค์การ เพื่อให้สิ่งของและบุคคลผู้เข้ามาอยู่ในองค์การสามารถทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ในการสนับสนุนให้การดำเนินงานสามารถประสบความสำเร็จได้ตามที่วางแผนงานไว้

การนำ( Leading )หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้นำองค์การใช้ภาวะผู้นำร่วมกับการจูงใจในการทำให้สมาชิกขององค์การทำงานของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์การได้รับความสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้

การควบคุม ( Controlling )หมายถึง กระบวนการปรับปรุงทบทวนแผนงานและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้เพื่อปรับเปลี่ยนแก้ไขให้เป็นไปในทิศทางที่มุ่งสู่ภารกิจหลักขององค์การที่ตั้งไว้[19]

## ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจหรือความพึงพอใจในการปฏิบัติทำงาน

ในการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจหรือความพึงพอใจในการปฏิบัติทำงานมาประกอบการศึกษา ดังนี้

### 1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

Herzberg, Mausner, and Syderman ได้เสนอทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two Factor Theory) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานซึ่งสรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สัมพันธ์กับความชอบ

---

[19]จุรีภรณ์ เจริญเสียง. “ความคิดเห็นของผู้นาชุมชนต่อการบริหารงานของสานักงานพัฒนาชุมชนอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : www.google.com/interstitial?url=http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files//53930080/title.pdf, 2018.

หรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคลซึ่งปัจจัยดังกล่าวคือปัจจัยจูงใจ(Motivation Factor) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) หรือปัจจัยสุขอนามัย

**ปัจจัยจูงใจ** เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้ตนชอบและรักงานปฏิบัติเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะปัจจัยสามารถสนองตอบความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วยได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึงการที่บุคคลสามารถทำงานได้สำเร็จและประสบความสำเร็จอย่างเต็มความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นๆ

2. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึงการได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชาจากเพื่อนจากผู้มาขอรับคำปรึกษาหารือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปแบบยกย่องชมเชยแสดงความยินดีให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ส่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จการยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติหมายถึง งานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรืองานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ หมายถึงความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า หมายถึงได้รับเลื่อนขึ้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กรการได้มีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

**ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย** หมายถึงปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลที่มีอยู่ตลอดเวลาถ้าไม่มีลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานชิ้นนี้และปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคลได้แก่

1. เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2. โอกาสที่จะได้ความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึงการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

4. สถานะของอาชีพ หมายถึงอาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

5. นโยบายและการบริหาร หมายถึงการจัดการและการบริหารขององค์กรติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

6. สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภายในของงาน เช่น แสง เสียงอากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ อีกด้วย

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึงความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

8. ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

9. วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึงความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารเฮอร์ซเบอร์ก(Herzberg) ได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่าองค์ประกอบทางด้านการจูงใจจะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานขึ้นมาได้แต่ถ้าค่าเป็นลบบุคคลจะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด ส่วนองค์ประกอบทางด้านสุขอนามัยถ้ามีค่าเป็นลบ บุคคลจะไม่มีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน แต่อย่างใด เนื่องจากองค์ประกอบทางด้านสุขอนามัยมีหน้าที่ที่จะค้ำจุนหรือบำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานเพิ่มมากขึ้นทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของ เฮอร์ซเบอร์ก(Herzberg) เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่า ปัจจัยใดที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลเพื่อที่จะให้บุคคลทำงานด้วยความมีประสิทธิภาพทำงานให้องค์กรอย่างเต็มที่และทราบว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานเพื่อช่วยให้บุคคลทำงานโดยไม่คิดจะลาออกอันเป็นการบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ซึ่งหากปัจจัยต่างๆ เหล่านั้นได้รับการยอมรับก็จะส่งผลต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น อันจะทำให้ผู้ปฏิบัติมีกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ[20]

Herzberg et al.เป็นเจ้าของ ทฤษฎีจูงใจและธำรงรักษา (Motivation Maintenance Theory) หรือทฤษฎีการจูงใจ สุขอนามัย (Motivation-hygiene Theory) เฮอร์ซเบอร์ก(Herzberg) ได้แบ่งปัจจัยการจูงใจออกเป็น 2 องค์ประกอบดังนี้

---

[20]ระพีพัฒน์ ปาละวงศ์.ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับภูมิหลังทางสังคมและเศรษฐกิจของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาลกรมตำรวจ. (กรุงเทพฯ : การศาสนา, 2532), หน้า 13-16.

1. ปัจจัยการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation Factor) หมายถึงปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดแรงจูงใจได้แก่ความสำเร็จในการทำงานการได้รับการชมเชยยกย่องการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานในชั้นสูงขึ้นไป โอกาสในการเจริญก้าวหน้าการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งการมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักเป็นต้น ปัจจัยดังกล่าวทำให้บุคคลมีความรู้สึกนึกคิดในด้านดีซึ่งจัดเป็นความต้องการในขั้นที่ 4 และขั้นที่5 ของทฤษฎีความต้องการของ มาสโลว์(Maslow) คือความต้องการการยกย่องนับถือและต้องการความสำเร็จ

2. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้บุคคลเกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำ ไม่ใช่ปัจจัยที่จูงใจโดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและหลักการบริหารงานขององค์การการบังคับบัญชาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกรในองค์การอัตราค่าจ้างความมั่นคง สภาพการทำงาน สถานภาพในการทำงาน ปัจจัยสุขอนามัยมีความสัมพันธ์กับความต้องการทางกายความต้องการความปลอดภัยและความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มตามทฤษฎีความต้องการของ มาสโลว์(Maslow)ทฤษฎีการจูงใจของ เฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg) ได้รับการศึกษาให้กว้างขวางออกไปอีกจนกระทั่งมีความเชื่อว่าความต้องการทางด้านการจูงใจจะประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องด้านบำรุงรักษา ซึ่งมีความสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

2.1 งานที่มีความท้าทายก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน เกิดความรับผิดชอบมีความรู้สึกก้าวหน้า ได้รับการยกย่องและเกิดความเพลิดเพลินในงานเหล่านี้ถือเป็นสิ่งจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 กฎในการทำงาน แสงสว่าง เวลาหยุดพัก สิทธิ์ของความมีอาวุโส ค่าจ้าง ผลประโยชน์พิเศษและอื่นๆ หากเป็นไปอย่างไม่เหมาะสมอาจเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานได้

3. พนักงานจะเกิดความไม่พอใจเมื่อโอกาสที่เขาจะได้รับความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงานถูกขจัดออกไปทำให้มีความรู้สึกที่ไม่ดีเกิดขึ้นและหาข้อผิดพลาดจากสภาพแวดล้อม

4. เมื่อปัจจัยด้านการจูงใจเช่น ความก้าวหน้าความสำเร็จความรับผิดชอบ และการยกย่องไม่ได้รับการตอบสนองผู้ปฏิบัติงานจะแสวงหาการตอบสนองความพอใจจากปัจจัยด้านการบำรุงรักษา

5. ความต้องการด้านการบำรุงรักษาจะลดลง หากความต้องการด้านการจูงใจได้รับการตอบสนองความพอใจแล้ว[21]

**2. ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน**

ทฤษฎีของสต๊อกดิลล์[22]ได้กล่าวถึง ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานว่า ความพึงพอใจในงานมิใช่สาเหตุของการปฏิบัติงาน ผลผลิตขององค์การเป็นผลที่ได้มาจากสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ การร่วมมือของกลุ่ม กรรมวิธีการผลิตและขวัญของคนงาน นอกจากนี้ความคาดหมายถึงความพึงพอใจของแต่ละคนก็เป็นผลให้เกิดความร่วมมือและความผูกพันกันภายในกลุ่ม แต่ก็ไม่มีความจำเป็นที่ต้องมีความสัมพันธ์กับการผลิตทั้งขวัญและการผลิตนั้นเป็นหน้าที่ของโครงสร้างของกลุ่ม ดังนั้น ขวัญและการผลิตจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจก็ต่อเมื่อสภาพการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การมีขวัญดีของคนงานและการผลิตในระดับสูงนั้นเป็นสภาพการณ์หรือเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจอันเป็นเครื่องเสริมแรง(Reinforcement) ของความคาดหมายเกี่ยวกับการทำงานของคนงานอีกด้วย

ทฤษฎีของคูเปอร์[23] ได้กล่าวว่า ทฤษฎีของคูเปอร์ ที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงานดังนี้ คือ คูเปอร์ถือว่าความต้องการในการทำงานเป็นสิ่งจูงใจให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจในการทำงาน สิ่งจูงใจนั้นจะเกิดจากภายในหรือภายนอกตัวบุคคลก็ได้ ดังนั้นในการปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานย่อมต้องการสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของตน ความต้องการเหล่านั้นได้แก่

1. ด้านการทำงานที่ตนสนใจ
2. ด้านอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน
3. ด้านค่าจ้าง เงินเดือน
4. ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
5. ด้านสภาพการทำงานที่ดี
6. ด้านสวัสดิการอื่น ๆ
7. ด้านนายจ้าง

---

[21]ศิริวรรณ เสรีรัตน์. พฤติกรรมองค์การ. (กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเกช์, 2541). หน้า 112-113.

[22]พรรณราย ทรัพยะประภา.จิตวิทยาอุตสาหกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 1, (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์ 2529). หน้า 78 – 81.

[23]กิติมา ปรีดีดิลก.ทฤษฎีการบริหารองค์การ. (กรุงเทพ ฯ: ชนะการพิมพ์, 2529). หน้า 323 – 324.

### 3. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องมือบ่งชี้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย 3 ประการ คือ[24]

3.1 ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factors)

3.1.1 ประสบการณ์ จากการศึกษาในการวิจัยพบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน บุคคลที่ทำงานนานจนมีความชำนาญในงานมากขึ้นทำให้เกิดความพึงพอใจกับงานที่ทำ

3.1.2เพศ แม้ว่างานวิจัยหลายชิ้นจะแสดงว่าเพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานก็ตาม แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่าเป็นงานลักษณะใด รวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยาน และความต้องการทางด้านการเงิน เพศหญิงมีความอดทนที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือและงานที่ต้องการความละเอียดลออมากกว่าเพศชาย

3.1.3จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ กลุ่มที่ทำงานด้วยกันมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน งานที่ต้องการความสามารถหลายอย่างประกอบกัน ต้องมีสมาชิกที่มีลักษณะในงานหลายด้านและความปรองดองกันของสมาชิกในการทำงาน ก็มีส่วนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

3.1.4อายุ อายุแม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด แต่อายุก็ไม่เกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานด้วย แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและสถานการณ์ในการทำงานด้วย

3.1.5 เวลาในการทำงาน งานที่ทำในเวลาปกติจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่างานที่ต้องทำในเวลาที่บุคคลอื่นไม่ต้องทำงาน เพราะเกี่ยวกับการพักผ่อน และการสังสรรค์กับบุคคลอื่น

3.1.6 เชาว์ปัญญา ปัญหาเรื่องเชาว์ปัญญากับความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะงานที่ทำ ในบางลักษณะไม่พบความแตกต่างระหว่างเชาว์ปัญญากับความพึงพอใจในการทำงาน แต่ในลักษณะงานบางอย่างพบว่ามีความแตกต่างกัน พนักงานในโรงงานแห่งหนึ่งมีเชาว์ปัญญาในระดับสูง มักจะเบื่องานได้ง่าย และมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการทำงานในโรงงานซึ่งงานที่ทำไม่เหมาะกับความสามารถของเขา

---

[24]ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์.จิตวิทยาอุตสาหกรรม. (กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ, 2542). หน้า 132 – 139.

3.1.7 การศึกษา การศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีผลการวิจัยที่ไม่เด่นชัดนัก จากงานวิจัยบางแห่งพบว่า การศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน แต่มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขาหรือไม่ ในงานวิจัยหลายชิ้น พบว่า นักวิชาการวิชาชีพ เช่น แพทย์ วิศวกร ทนายความ มีความพึงพอใจในงานสูงกว่าคนงานและพนักงานลูกจ้างที่ใช้แรงงานทั่วไป รวมทั้งเสมียนพนักงานด้วย

3.1.8 บุคลิกภาพ ปัญหาเรื่องบุคลิกภาพกับความพึงพอใจในงานนั้นอยู่ที่เครื่องมือวัดบุคลิกภาพที่ไม่เที่ยงตรง สิ่งหนึ่งที่เห็นได้เด่นชัดคือ คนที่มีอาการของโรคประสาท มักจะไม่พอใจในการทำงานมากกว่าคนที่ปกติ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะความไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นเหตุให้เกิดโรคประสาทได้ เพราะต้องเครียดกับภาวะของความไม่พึงพอใจในการทำงาน

3.1.9 ระดับเงินเดือน จากงานวิจัยหลายชิ้น พบว่าเงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพตามสถานภาพทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนักที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงาน และเงินเดือนยังเกี่ยวข้องกับความสามารถจัดหาปัจจัยอื่นที่สำคัญแก่การดำรงชีวิตด้วย ผู้ที่มีเงินเดือนสูงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้มีเงินเดือนต่ำ

3.1.10 แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคลโดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยตัวผู้ทำงานเองก็จะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

3.2 ปัจจัยด้านงาน (Job Factors)

3.2.1ลักษณะงาน ได้แก่ ความน่าสนใจในตัวงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงาน และวิธีทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำว่าเป็นงานที่สร้างสรรค์เป็นประโยชน์ท้าทาย เป็นต้น สิ่งเหล้านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิดความผูกพันกับงาน

3.2.2ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในงานที่ทำ มักจะพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะของงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับ ต้องพิจารณาไปด้วยกันจึงจะเกิดความพึงพอใจในงาน

3.2.3 ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงาน หน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานขนาดใหญ่ หน่วยงานขนาดเล็กพนักงานมีโอกาสรู้จักกันทำงานคุ้นเคยกันได้ง่ายกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นกันเองและร่วมมือช่วยเหลือกันขวัญในการทำงานดีทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

3.2.4ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การที่บ้านห่างไกล การเดินทางไม่สะดวกต้องตื่นแต่เช้ามืด รถติดและเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทาง มีผลต่อความพึงพอใจในการ

ทำงาน คนที่เป็นคนจังหวัดหนึ่งแต่ต้องไปทำงานอีกจังหวัดหนึ่งและสภาพท้องถิ่น ความเป็นอยู่ ภาษาไม่คุ้นเคย ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากการปรับตัว และการสร้างความคุ้นเคยต้องใช้ระยะเวลานาน

3.2.5 โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงาน ที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานชัดเจนย่อมสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่า งานใดที่มีโครงสร้างของงานดี รู้ว่าจะทำอะไรและดำเนินการอย่างไร สถานการณ์ควบคุมจะง่ายขึ้น

3.3 ปัจจัยด้านการบริหาร (Factors Controllable By Management)

3.3.1ความมั่นคงในงาน สรุปจากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่จะพบว่า พนักงานมีความต้องการที่มีความมั่นคงแน่นอน แม้ว่าในปัจจุบันบุคคลจะสนใจเรื่องความมั่นคงน้อยลงก็ตามแต่บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน

3.3.2 โอกาสก้าวหน้า โอกาสก้าวหน้าจะมีความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญสำหรับอาชีพหลายอาชีพ เช่น การขาย เสมียนพนักงาน และบุคคลที่ใช้ฝีมือและความชำนาญ แต่มีความสำคัญน้อยลงสำหรับบุคคลที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญ แต่มีการศึกษาสูงและในตำแหน่งสูง

3.3.3อำนาจตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่หน่วยงานมอบหมายให้โดยตำแหน่งเพื่อควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้สำเร็จ งานบางอย่างมีอำนาจตามตำแหน่งที่เด่นชัด งานบางอย่างมีอำนาจที่ไม่เด่นชัด ทำให้ผู้ปฏิบัติงานยากและอึดอัด

3.3.4 สภาพการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันมากในเรื่องสถานการณ์และสภาพการทำงาน บรรยากาศการทำงาน ความสะดวกสบาย ความปลอดภัย ตลอดจนสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ล้วนมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

3.3.5 เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานเป็นส่วนหนึ่งที่จัดเข้าในปัจจัยที่เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้คนเรามีความสุขในที่ทำงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนจึงมีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

3.3.6 ความรับผิดชอบ การศึกษาพบว่าพนักงานที่มีขวัญดีจะมีความรับผิดชอบในงานสูง ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบร่วมกับปัจจัยอื่น เช่น อายุประสบการณ์ เงินเดือน

3.3.7 การสื่อสารผู้บังคับบัญชา การศึกษาหลายแห่งพบว่า พนักงานมีความต้องการที่จะรู้ว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานของตนอย่างไร ข่าวสารจากบริษัทหน่วยงาน ต่าง ๆ จึงมีความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน งานของตนจะก้าวหน้าต่อไปหรือไม่พนักงานมักจะได้ข่าวสาร ของหน่วยงานน้อยกว่าที่ต้องการ

3.3.8 ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจที่ดีต่อกันยอมรับในบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

## ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานจากเอกสารและวรรณกรรม บทวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รุจธนากิตติ์ พรหมอนุมัติ ศึกษาเรื่อง การพัฒนางานด้านสืบสวนของกองกำกับสืบสวน 3 กองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 9 พบว่า ปัจจัยที่มีผลในการพัฒนางานคือการพัฒนางานด้านวิชาการ การพัฒนางานด้านการบริการ การพัฒนางานด้านอุปกรณ์ เครื่องมือและเทคโนโลยีการพัฒนาด้านกฎหมาย และจรรยาบรรณวิชาชีพ การพัฒนา คุณสมบัติเฉพาะของข้าราชการตำรวจการพัฒนาทักษะ ประสบการณ์ในการทำงาน และพัฒนาด้านความเชี่ยวชาญด้านวิชาชีพ สามารถบอกถึงปัญหาภายในหน่วยงานคือ อัตรากำลังจำกัดไม่เหมาะสม ในการปฏิบัติงาน เชิงรับมากกว่าเชิงรุก ภาระงานประจำมากจนไม่สามารถติดตามความก้าวหน้า ขาดแรงจูงในในการทำงานบุคคลากรบางส่วนถูกยืมตัวไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น[25]

เสกสรร อรกุล ( 2557) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เมทเทิลคอม จำกัด การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายในและปัจจัยแรงจูงใจภายนอก ที่มีผลต่อการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เมทเทิลคอม จำกัด กลุ่มที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นพนักงานบริษัท เมทเทิลคอม จำกัด จำนวน 108 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ และแบบมาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับสถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าสถิติพื้นฐานร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์การ ถดถอย การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว การทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจภายใน ได้แก่ ด้านผลสำเร็จในการปฏิบัติงานการยกย่องยอมรับนับถือ การมีอำนาจในหน้าที่ และโอกาสก้าวหน้า และปัจจัยแรงจูงใจภายนอก ได้แก่ ด้านการเลื่อน

---

[25]รุจธนากิตติ์ พรหมอนุมัติ. “การพัฒนางานด้านสืบสวนของกองกำกับสืบสวน 3 กองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 9”, สารนิพนธ์, รป.ม. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2554.

ตำแหน่งงาน เทคโนโลยีที่ทันสมัย และด้านความปลอดภัยในการทำงาน เป็นด้านที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นปัจจัยจูงใจภายในด้านการมีส่วนร่วมในงาน และปัจจัยแรงจูงใจภายนอก ในด้านนโยบายการบริหาร และการพัฒนาการฝึกอบรม เป็นด้านที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน[26]

วิทยา ราชแก้วได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายสืบสวนกองกำกับการสืบสวนตำรวจภูธรจังหวัดร้อยเอ็ดมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความหมายการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายสืบสวน กองกำกับการสืบสวนตำรวจภูธรจังหวัดร้อยเอ็ด โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยคัดเลือกบุคคลหรือผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญที่พักอาศัยในเขตพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดโดยผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ตำรวจ ฝ่ายสืบสวน กองกำกับการ สืบสวนตำรวจภูธร จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ เจ้าหน้าที่ตำรวจจำนวน 10 คน เป็นเพศ ชาย ทั้งหมดผลการวิจัยพบว่า แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ควรสอบถามปัญหาของงานที่ทำและสวัสดิการที่พักอาศัยให้เพียงพอกับเจ้าหน้าที่ตำรวจ ที่ปฏิบัติงานอยู่ และการพัฒนาการทำงานโดยจัดให้มีการส่งไปฝึกอบรมความรู้เพิ่มเติมเพื่อทันกับเหตุการณ์ต่างๆการก่ออาชญากรรมในปัจจุบันซึ่งมีการพัฒนาตาม เทคโนโลยีมีรูปแบบใหม่ๆ ตลอดเวลาทำให้การสืบสวน มีความยากขึ้น จึงควรให้มีการอบรมด้านยุทธวิธีต่างๆในการสืบสวนให้ทันสมัย กับเหตุการณ์ปัจจุบันเพื่อให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพ[27]

หนึ่งฤทัย ยศอุบล ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานของกองบังคับการอำนวยการ สำนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงาน ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของกองบังคับการอำนวยการ สำนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ใช้วิธีวิจัยภาคสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง กลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 คน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานยึดถือตามระเบียบแบบแผนที่ทางราชการกำหนด การปกครองบังคับบัญชาเป็นไปตามสายงานและลำดับชั้นการบังคับ

---

[26]เสกสรร อรกุล. “ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเมทเทิลคอม จำกัด”, การศึกษาค้นคว้าอิสระ, บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี, 2557.

[27]วิทยา ราชแก้ว. “แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายสืบสวนกองกำกับการสืบสวนตำรวจภูธรจังหวัดร้อยเอ็ด”, การศึกษาค้นคว้าอิสระ, รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาอาชญาวิทยาและการบริหารงานยุติธรรม,สถาบันอาชญาวิทยาและการบริหารงานยุติธรรม วิทยาลัยรัฐกิจมหาวิทยาลัยรังสิต, 2558.

บัญชา ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานเกิดจาก 4 ด้าน คือ การบริหารงานบุคคล ด้านการคลังและงบประมาณ ด้านการบริหารพัสดุ ด้านโครงสร้างและระบบงาน[28]

รุ่งโรจน์ สายันประเสริฐได้ศึกษาเรื่องการปรับปรุงและพัฒนางานในกองบังคับการอำนวยการกองบัญชาการตำรวจนครบาล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ในการบริหารและพัฒนางานของกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล และเพื่อศึกษาหาแนวทางการปรับปรุงและพัฒนางานในกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยใช้วิธีการศึกษาจากเอกสารและวิจัยภาคสนาม และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ในปีงบประมาณ พ.ศ.2542 จำนวน 234 คน ผลการศึกษาพบแนวทางการปรับปรุงและพัฒนา ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานบุคคล เป็นปัญหาสำคัญอันดับแรกที่ต้องได้รับการแก้ไขเร่งด่วน จะต้องเพิ่มขวัญและกำลังใจให้บุคลากรมีจิตใจและจิตวิญญาณในการทำงานและมีความผูกพันให้กับหน่วยงาน โดยหาทางเพิ่มรายได้ และสวัสดิการต่างๆ ให้แก่บุคลากร นอกจากนี้จะต้องมีมาตรการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากร คือ การให้รางวัล และการลงโทษ สำหรับควบคุมและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างจริงจังเป็นรูปธรรม

2. ด้านการบริหารทรัพยากร จะต้องมีการตรวจสอบและกำหนดอัตราพัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ให้มีการขาดในการรองรับการทำงาน และจะต้องจัดให้มีอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการช่วยทุ่นแรง โดยเฉพาะเครื่องคอมพิวเตอร์ และเครื่องพิมพ์ รวมไปถึงให้ความรู้แก่บุคลากรให้ใช้งานได้จริง

3. ด้านการบริหารจัดการ จะต้องกำหนดขอบเขตหน้าที่และภารกิจภายในหน่วยงานให้ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน คลุมเครือ และจะต้องพิจารณายุบรวม หรือยกเลิกบางแผนกงานที่มีงานน้อยหรือไม่มีงานที่จำเป็น และเพิ่มบางแผนกงานที่ตรงต่อภารกิจในงานของกองบัญชาการตำรวจนครบาล และควรมีการจัดระบบงานให้กระชับ ไม่เยิ่นเย้อในเรื่องขั้นตอนการบังคับบัญชาต้องมีการประชุมสะสางหรือโละงานที่ไม่จำเป็นออกไปจากระบบงานประจำอย่างสม่ำเสมอ[29]

---

[28]หนึ่งฤทัย ยศอุบล.“การบริหารงานของกองบังคับการอำนวยการ สำนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, สำนักงานตำรวจแห่งชาติ”, การศึกษาค้นคว้าอิสระ, รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2555.

[29]รุ่งโรจน์ สายันประเสริฐ, “การปรับปรุงและพัฒนางานในกองบังคับการอำนวยการกองบัญชาการตำรวจนครบาล”, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.

# บทที่ 3
# การศึกษาโครงสร้าง หน้าที่ความรับผิดชอบลักษณะการทำงาน และปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในฝ่ายอำนวยการ

การศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการตำรวจฝ่ายอำนวยการในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมถึงแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงได้วางแนวทางในการศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบของวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการวิจัยนี้มีรูปแบบการวิจัย คือ การวิจัยแบบไม่ทดลอง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งจะศึกษาการทำงานของข้าราชการตำรวจฝ่ายอำนวยการ ในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ข้อมูลที่ต้องการทราบคือ ลักษณะการทำงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำรวจฝ่ายอำนวยการ รวมถึงปัญหา สาเหตุ สภาพแวดล้อม ข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ ภายใต้กรอบการควบคุมดูแลของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยจะทำการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติงานในด้านอำนวยการในปัจจุบันหลายระดับ ทั้งระดับควบคุม จนถึงระดับปฏิบัติการที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านอำนวยการ ซึ่งเมื่อได้รับข้อมูลแล้วจะนำมาวิเคราะห์ แล้วสรุปผล โดยมีรายละเอียดการศึกษาตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างของหน่วยงานตำรวจที่ปฏิบัติงานด้านอำนวยการ
2. หน้าที่ความรับผิดชอบทั่วไปในงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ
3. ลักษณะการทำงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ
4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ

## โครงสร้างของหน่วยงานตำรวจที่ปฏิบัติงานด้านอำนวยการ

### 1. สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

สำนักงานตำรวจแห่งชาติจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2547 ประกาศเมื่อวันที่ 13 มกราคม พ.ศ. 2547ลักษณะ 1 บททั่วไป มาตรา 6 สำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นส่วนราชการ มีฐานะเป็นนิติบุคคลอยู่ในบังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรีและมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1.1 รักษาความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์และพระราชอาคันตุกะ

1.2 ดูแลควบคุมและกำกับการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ซึ่งปฏิบัติการตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา

1.3 ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางอาญา

1.4 รักษาความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยของประชาชนและความมั่นคงของราชอาณาจักร

1.5 ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของข้าราชการตำรวจหรือสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

1.6 ช่วยเหลือการพัฒนาประเทศตามที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย

1.7 ปฏิบัติการอื่นใดเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้การปฏิบัติการตามอำนาจหน้าที่ตาม 1 2 3 4 หรือ 5 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ในกรณีที่มีกฎหมายกำหนดความผิดทางอาญาขึ้นสำหรับการกระทำใดเป็นการเฉพาะและตกอยู่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของข้าราชการตำรวจหรือสำนักงานตำรวจแห่งชาติตาม 3 4หรือ5 จะตราพระราชกฤษฎีกาโอนอำนาจหน้าที่ตาม 34 หรือ 5เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับความผิดทางอาญาดังกล่าวทั้งหมดหรือบางส่วน ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน หรือพนักงานเจ้าหน้าที่อื่นใดก็ได้ ในกรณีเช่นนั้นให้ข้าราชการตำรวจและสำนักงานตำรวจแห่งชาติพ้นจากอำนาจหน้าที่ดังกล่าวทั้งหมดหรือบางส่วน และให้ถือว่าพนักงานเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวเป็นพนักงานฝ่ายปกครอง หรือตำรวจ พนักงานสอบสวนหรือพนักงานฝ่ายปกครองหรือตำรวจชั้นผู้ใหญ่ ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา แล้วแต่กรณีทั้งนี้ ตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว[1]

ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2560ประกาศสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เรื่องการกำหนดหน่วยงานและเขตอำนาจการรับผิดชอบหรือเขตพื้นที่การปกครองส่วนราชการ (ฉบับที่ 16) พ.ศ.2560 และราชกิจจานุเบกษา ลง 1 กันยายน พ.ศ.2560 ประกาศกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการเป็นกองบังคับการหรือส่วนราชการอย่างอื่นในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (ฉบับที่ 8) พ.ศ.2560 ปัจจุบันสำนักงานตำรวจแห่งชาติแบ่งโครงสร้างออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนบังคับบัญชาส่วนป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ส่วนสนับสนุนการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมส่วนการศึกษา และส่วนการบริการ ซึ่งมีหน่วยงาน

---

[1]สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, แผนปฏิบัติราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562.หน้า 19.

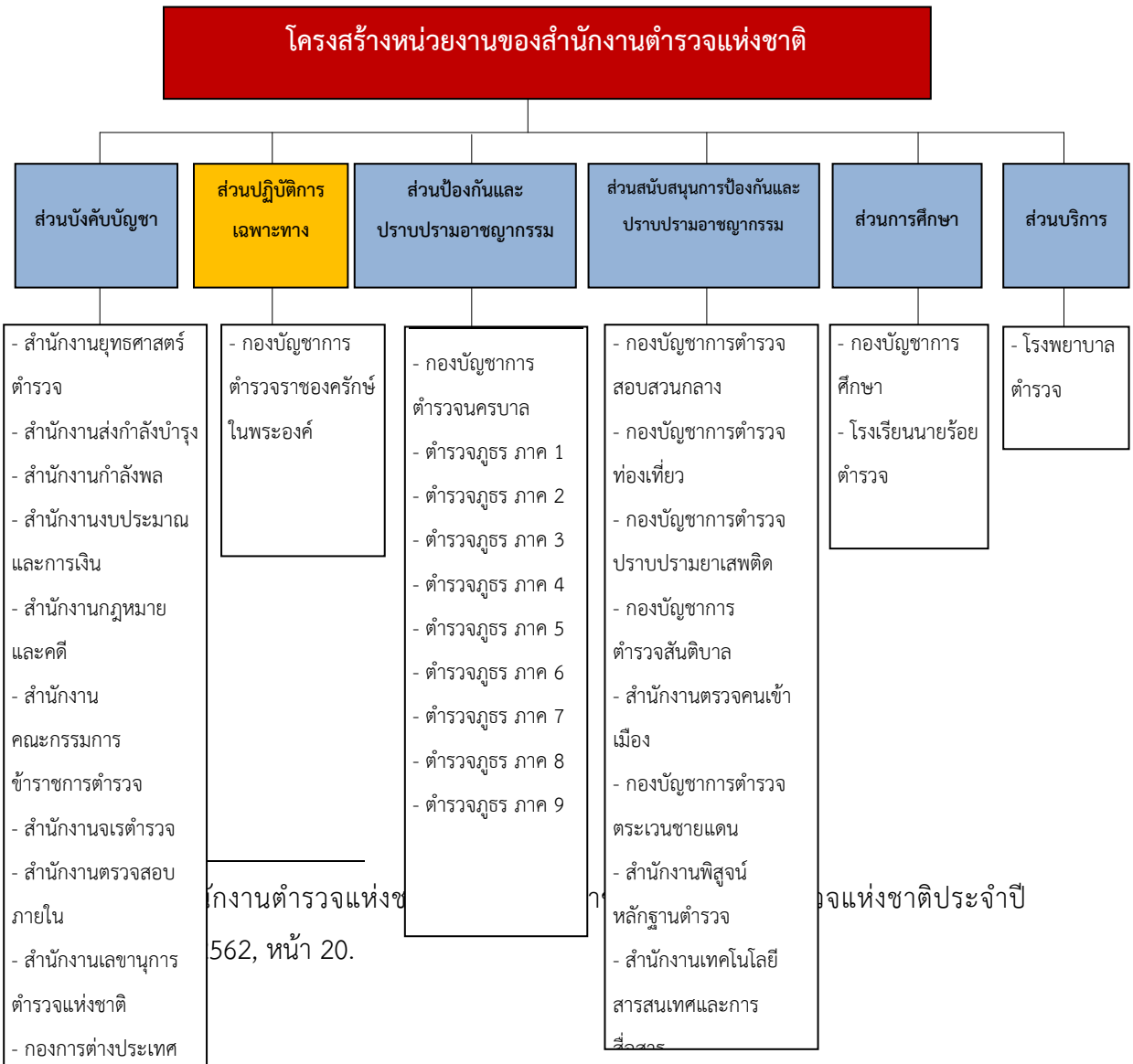
ระดับกองบัญชาการ รวมทั้งสิ้นจำนวน 29หน่วยงาน ประกอบด้วย สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ สำนักงานส่งกำลังบำรุง สำนักงานกำลังพล สำนักงานงบประมาณและการเงิน สำนักงานกฎหมายและคดี สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ สำนักงานจเรตำรวจ สำนักงานตรวจสอบภายใน กองบัญชาการตำรวจนครบาลกองบัญชาการตำรวจภูธร ภาค 1–9 กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลางกองบัญชาการตำรวจท่องเที่ยว กองบัญชาการตำรวจปราบปรามยาเสพติด กองบัญชาการตำรวจสันติบาล สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน สำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ สำนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กองบัญชาการศึกษา โรงเรียนนายร้อยตำรวจ โรงพยาบาลตำรวจ และมีหน่วยงานระดับกองบังคับการที่ขึ้นตรงต่อสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ จำนวน 7 หน่วยงาน ประกอบด้วย สำนักงานเลขานุการตำรวจแห่งชาติ กองการต่างประเทศ กองสารนิเทศ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายตำรวจแห่งชาติ กองบินตำรวจ กองวินัย สถาบันฝึกอบรมระหว่างประเทศว่าด้วยการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย (แสดงดังแผนภาพที่ 3-1)

โดยในส่วนปฏิบัติการเฉพาะทาง พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการในพระองค์ พ.ศ. 2560 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2560 ให้มีการจัดระเบียบบริหารราชการในพระองค์ และมีพระราชกฤษฎีการจัดระเบียบราชการและการบริหารงานบุคคลของราชการในพระองค์ พ.ศ. 2560 กำหนดให้มี กองบัญชาการตำรวจราชองครักษ์ในพระองค์ สังกัดหน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์ เป็นส่วนราชการในพระองค์ตามมาตรา 8 หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน บังคับบัญชา ควบคุม กำกับดูแลและปฏิบัติงานในการถวายอารักขาและถวายพระเกียรติ องค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท พระบรมวงศานุวงศ์ และบุคคลอื่นตามที่พระมหากษัตริย์ทรงมอบหมาย รวมทั้งการปฏิบัติหน้าที่ทางพระราชพิธีตามที่ได้รับมอบหมาย และการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในเขตพระราชฐาน ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายที่เกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์และพระราชอาคันตุกะ ให้หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์มีการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อพระมหากษัตริย์ในกิจการที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก ให้ข้าราชการในพระองค์ในหน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์ซึ่งทรงกำหนดโดยประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นผู้แทนของหน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์ โดยจะทรงกำหนดให้มีอำนาจมอบอำนาจให้บุคคลอื่นซึ่งเป็นข้าราชการในพระองค์กระทำการแทนในกิจการตามที่ทรงกำหนดด้วยก็ได้

ทั้งนี้ แต่ละหน่วยงานจะมีข้าราชการตำรวจฝ่ายอำนวยการคอยปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนไม่ว่าจะเป็นระดับกองบัญชาการ กองบังคับการ หรือกองกำกับการ ซึ่งงานฝ่ายอำนวยการเปรียบเสมือนมันสมองของผู้บังคับบัญชา ในการบริหารและบังคับบัญชาหน่วยงานให้เป็นไปตามแผน

ของผู้บังคับบัญชา โดยมีหน้าที่สำคัญคือ การช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา ในการแสวงหาข้อมูลข่าวสาร การประมาณการ หาแนวทางการการปฏิบัติที่จะเป็นไปได้ และดีที่สุด เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาในการประกอบการตัดสินใจในการดำเนินการ หรือสั่งการ ของผู้บังคับบัญชาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ต้องการ

แผนภาพที่ 3-1:โครงสร้างหน่วยงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ[2]




[2] สำนักงานตำรวจแห่งช า จแห่งชาติประจำปี 562, หน้า 20.

## 2. กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

ในการศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการตำรวจฝ่ายอำนวยการ ผู้ศึกษาได้เลือกศึกษาหน่วยงานในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาลซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อเป็นข้อมูลในการนำไปวิเคราะห์และสรุปผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 2.1 โครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบ

กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เป็นหน่วยงานระดับกองบังคับการในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล ทำหน้าที่สำคัญทางด้านการอำนวยการและการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปตาม กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย 7กองกำกับการ ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ 1 – 7 โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

2.1.1 ฝ่ายอำนวยการ 1มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ งานเลขานุการ งานบริหารงานบุคคล งานสวัสดิการ งานศึกษาอบรม งานสรรหา งานวินัย การรับคำร้องเรียนข้าราชการตำรวจว่ากระทำผิดวินัย การพัฒนา ตรวจสอบ กลั่นกรอง

วิเคราะห์ให้ข้อเสนอแนะ ข้อพิจารณาเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งที่อยู่ในความรับผิดชอบของกองบัญชาการตำรวจนครบาล

2.1.2 ฝ่ายอำนวยการ 2มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการข่าวและงานสถิติข้อมูลของกองบัญชาการตำรวจนครบาล

2.1.3 ฝ่ายอำนวยการ 3มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานยุทธศาสตร์ แผนงานโครงการ งานวิจัย งานประเมินผล และงานงบประมาณ

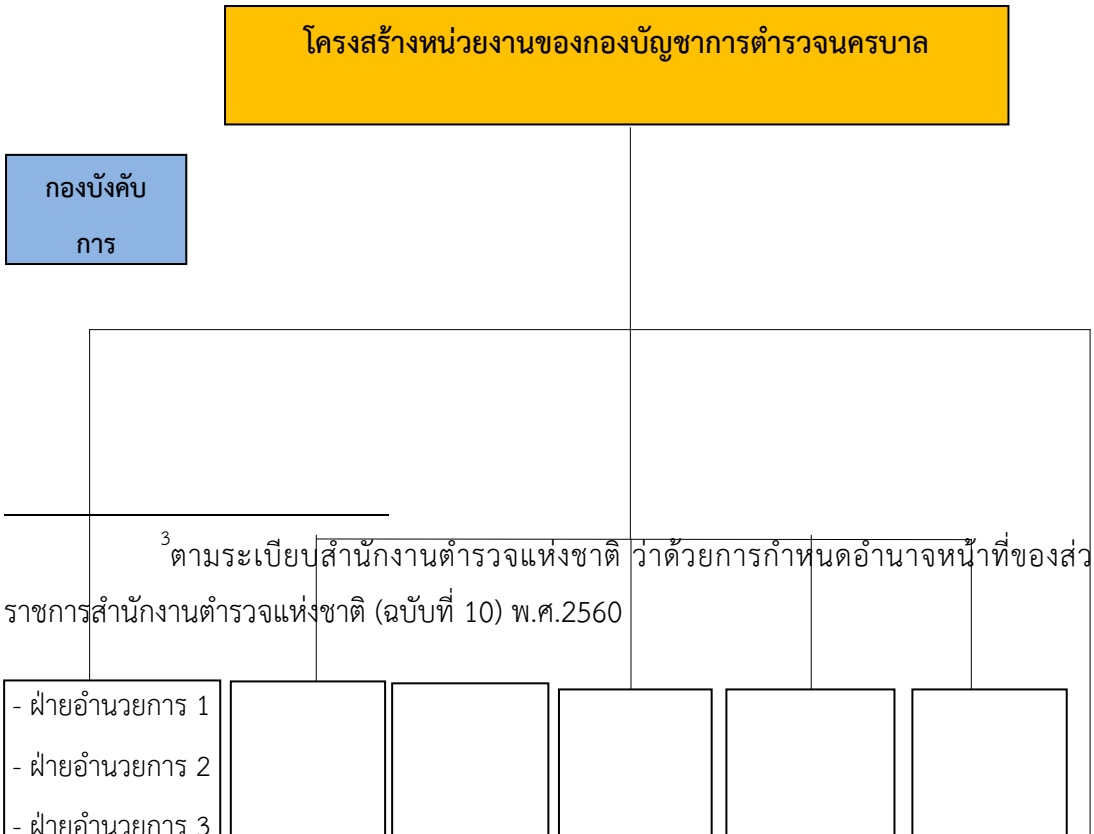
2.1.4 ฝ่ายอำนวยการ 4มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานพลาธิการ งานพัสดุงานอาคารสถานที่ งานส่งกำลังบำรุง งานยานพาหนะ งานโยธาธิการ และงานสรรพาวุธ

2.1.5 ฝ่ายอำนวยการ 5มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานกิจการพลเรือน งานประชาสัมพันธ์ งานชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ งานกิจการต่างประเทศ และงานวิเทศสัมพันธ์ การออกใบอนุญาตให้สถานประกอบการต่างๆ ในอำนาจหน้าที่ของกองบัญชาการตำรวจนครบาล

2.1.6 ฝ่ายอำนวยการ 6มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

2.1.7 ฝ่ายอำนวยการ 7มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการเงินและบัญชี[3]

แผนภาพที่ 3-2: โครงสร้างกองบัญชาการตำรวจนครบาล




[3]ตามระเบียบสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ว่าด้วยการกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (ฉบับที่ 10) พ.ศ.2560

ที่มา : ระเบียบสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ว่าด้วยการกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (ฉบับที่ 10) พ.ศ.2560

**2.2 อัตรากำลัง**

กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีอัตรากำลังทั้งหมด 425 คนโดยแบ่งออกเป็น ระดับผู้บังคับการ จำนวน 1 คน รองผู้บังคับการ จำนวน 6 คน ผู้กำกับการ

จำนวน 7 คน รองผู้กำกับการ จำนวน 20 คน สารวัตร จำนวน 30 คน รองสารวัตร จำนวน 109 คน ผู้บังคับหมู่ จำนวน 252 คน แสดงดังตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1:กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล[4]

| หน่วยงาน/ ตำแหน่ง | ผบก. | รอง ผบก. | ผกก. | รอง ผกก. | สว. | รอง สว. | ผบ.หมู่ | รวม |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| บก.อก. | 1 | 6 | - | - | - | - | - | 7 |
| ฝ่ายอำนวยการ 1 | - | - | 1 | 4 | 6 | 28 | 55 | 94 |
| ฝ่ายอำนวยการ 2 | - | - | 1 | 2 | 2 | 9 | 14 | 28 |
| ฝ่ายอำนวยการ 3 | - | - | 1 | 3 | 5 | 17 | 38 | 64 |
| ฝ่ายอำนวยการ 4 | - | - | 1 | 3 | 5 | 14 | 40 | 63 |
| ฝ่ายอำนวยการ 5 | - | - | 1 | 4 | 6 | 22 | 69 | 102 |
| ฝ่ายอำนวยการ 6 | - | - | 1 | 2 | 3 | 9 | 19 | 34 |
| ฝ่ายอำนวยการ 7 | - | - | 1 | 2 | 3 | 10 | 17 | 33 |
| **รวม** | 1 | 6 | 7 | 20 | 30 | 109 | 252 | 425 |

หมายเหตุ : (ผบก. = ผู้บังคับการ, รอง ผบก. = รองผู้บังคับการ, ผกก. = ผู้กับกำกับการ, รอง ผกก. = รองผู้กำกับการ, สว. = สารวัตร, รอง สว. = รองสารวัตร, ผบ.หมู่ = ผู้บังคับหมู่)

ที่มา :งานกำลังพล ฝ่ายอำนวยการ 1 กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล, 2562

## หน้าที่ความรับผิดชอบทั่วไปในงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ

### 1. ความหมายของฝ่ายอำนวยการ

ฝ่ายอำนวยการ หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างสมบูรณ์โดยการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งให้ข้อมูลข่าวสาร ประสานงาน วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารและให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาในการตกลงใจในการปฏิบัติงานในภารกิจใด ๆ การจัดทำแผนหรือคำสั่ง และการดำเนินการให้แผนหรือคำสั่งไปถึงมือผู้ปฏิบัติได้ทันต่อเวลา สามารถปฏิบัติตามแผน หรือคำสั่งของผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง ตรงตาม

[4]งานกำลังพล ฝ่ายอำนวยการ 1 กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล, 2562

วัตถุประสงค์ ติดตามกำกับดูแลปฏิบัติงานแทนผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถทราบสถานการณ์ และปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติภารกิจได้อย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง

**2. ประเภทของฝ่ายอำนวยการ**

ฝ่ายอำนวยการ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

2.1 ฝ่ายอำนวยการประสานงานหรือฝ่ายอำนวยการหลัก ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการที่รับผิดชอบงานอำนวยการหลักของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ 5 สายงาน คืองานกำลังพล งานข่าว งานแผนงานและยุทธศาสตร์ งานส่งกำลังบำรุง และงานชุมชนมวลชนสัมพันธ์ ในการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการประสานงานหรือฝ่ายอำนวยการหลัก จะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการตกลงใจในการปฏิบัติงาน โดยการให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง การให้ข้อเสนอแนะ การจัดทำแผน/คำสั่ง การกำกับดูแลการบริหารของหน่วยงานอันได้แก่ กำลังพล งบประมาณ อุปกรณ์ และระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน ได้ถูกใช้ไปอย่างเป็นประโยชน์สูงสุด และจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างสมบูรณ์ สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นใน สังคม ชุมชน หรือพื้นที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้องและทันต่อเวลา

2.2 ฝ่ายอำนวยการพิเศษ ได้แก่ ผู้ที่รับผิดชอบในการช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาด้วยการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ต้องการความชำนาญเป็นพิเศษเฉพาะด้าน ตามสาขาวิชาชีพเทคนิค และงานในหน้าที่อื่น ๆ ที่มีขอบเขตน้อยกว่าหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการประสานงานหรือฝ่ายอำนวยการหลักแต่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงกว่าและมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับเรื่องเทคนิค เช่น การสื่อสารการประมวลผลข้อมูลข้อสนเทศ ฯลฯ การให้ความช่วยเหลือต่อผู้บังคับบัญชาของฝ่ายอำนวยการพิเศษ จะทำได้โดยการแนะนำ หรือให้ข้อมูลข่าวสาร และข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคนิคต่าง ๆ

2.3 ฝ่ายอำนวยการประจำตัว ได้แก่ ผู้ที่รับผิดชอบให้ความช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในเรื่องกิจการเฉพาะ หรืองานในหน้าที่พิเศษ อันได้แก่ ตำแหน่งนายเวร หรือ นายตำรวจประจำสำนักงานผู้บังคับบัญชา ซึ่งปฏิบัติงานโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

2.3.1 ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการแบ่งเวลาปฏิบัติราชการและกิจกรรมอื่นโดยปลดเปลื้องจากงานที่ไม่จำเป็น เพื่อให้สามารถใช้เวลาในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้มากขึ้น

2.3.2 การรักษาความปลอดภัยและอำนวยการความสะดวกให้กับผู้บังคับบัญชา

2.3.3 ช่วยเหลือในการจัดตารางเวลาการปฏิบัติราชการ

2.3.4 เตรียมการและดำเนินงานเกี่ยวกับการเดินทางของผู้บังคับบัญชา

2.3.5 การรับรองผู้มาติดต่อราชการกับผู้บังคับบัญชา

2.3.6 การประสานงานที่เกี่ยวข้องกับพิธีการ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชา

2.3.7 การปฏิบัติงานด้านธุรการของผู้บังคับบัญชา

2.3.8 การกำกับดูแลเจ้าหน้าที่อื่นประจำสำนักงานผู้บังคับบัญชา เช่น พลขับ เจ้าหน้าที่ธุรการ ฯลฯ

**3. พันธกิจของฝ่ายอำนวยการตำรวจ**

พันธกิจของฝ่ายอำนวยการตำรวจ หมายถึง หน้าที่ที่ฝ่ายอำนวยการตำรวจจะต้องปฏิบัติอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ เป็นหน้าที่ที่จะละเว้นการปฏิบัติเสียมิได้ในการทำหน้าที่ฝ่ายอำนวยการตำรวจ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายอำนวยการในสายงานใด หรือประเภทใดก็ตามอันได้แก่ งานในหน้าที่ร่วม 5 ประการของฝ่ายอำนวยการ ได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสาร การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร (การประมาณการ) การให้ข้อเสนอแนะการทำแผน/คำสั่ง และการกำกับดูแลการปฏิบัติตามแผน/คำสั่ง ซึ่งการปฏิบัติหน้าที่ร่วมทั้ง 5 ประการดังกล่าว ถือว่าเป็นหัวใจในการปฏิบัติอย่างสมบูรณ์ของฝ่ายอำนวยการ หากมีการละเลยการปฏิบัติหน้าที่ประการใดประการหนึ่ง ย่อมเป็นที่มาของความผิดพลาดหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงานในที่สุด

3.1 การให้ข้อมูลข่าวสาร การให้ข้อมูลข่าวสารถือเป็นหน้าที่เบื้องต้น ที่ฝ่ายอำนวยการจะต้องเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการนั้น ๆ อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ต่อผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถทราบข้อมูลข่าวสารสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่จำเป็นอย่างครบถ้วนไม่มองข้ามข้อมูลข่าวสารบางประการที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การให้ข้อมูลข่าวสารของฝ่ายอำนวยการสามารถดำเนินการได้โดยวิธีการดังนี้

3.1.1 รวบรวมข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ในแต่ละงาน และกำหนดให้มีระบบรายงานข้อมูลข่าวสารในแต่ละเรื่อง ให้สามารถทราบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

3.1.2 จัดระเบียบของข้อมูลข่าวสาร และประเมินค่าความถูกของข้อมูลข่าวสารที่อาจมีความเปลี่ยนแปลงไปจากข้อเท็จจริง หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามห้วงระยะเวลา

3.1.3 การเสนอข้อมูลข่าวสารให้กับผู้บังคับบัญชา จะต้องดำเนินการอย่างรวดเร็วและสมบูรณ์ รวมทั้งจะต้องมีการประสานข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่และได้รับมากับฝ่ายอำนวยการอื่น ๆที่เกี่ยวข้อง หรืออาจมีผลกระทบถึง

3.1.4 การเสนอข้อมูลข่าวสารให้กับผู้บังคับบัญชา และฝ่ายอำนวยการอื่นอาจทำได้โดยการจัดทำเป็นเอกสารข้อมูลข่าวสาร (ข่าวสารชั้นต้น) หรือการบรรยายสรุปข้อมูลข่าวสารในการประชุมของผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการ

3.2 การประมาณการ (การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร) ของฝ่ายอำนวยการ ถือเป็นหน้าที่ร่วมประการต่อมาที่ฝ่ายอำนวยการตำรวจ จะต้องปฏิบัติโดยไม่จำเป็นต้องมีคำสั่งของผู้บังคับบัญชาให้ดำเนินการ โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่มีอิทธิพลต่อแนวทางการ

ปฏิบัติงาน และสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารต่อผู้บังคับบัญชา โดยจะต้องมีเนื้อหาสาระที่ครอบคลุมถึง

3.2.1 ข้อสรุปเกี่ยวกับปัจจัยหรือข้อมูลที่สำคัญที่อาจจะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและลักษณะของผลกระทบที่เกิดขึ้นจะเป็นสาเหตุให้เกิดอะไรขึ้น หรือกระทบต่อแนวทางการปฏิบัติงานอย่างไร

3.2.2 สรุปผลการวิเคราะห์ของฝ่ายอำนวยการ ในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อปฏิบัติงานในภารกิจนั้น ๆ โดยจะมีผลเสีย หรือจะมีผลกระทบที่เกิดขึ้นตามมาน้อยที่สุด และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างสมบูรณ์ที่สุด

3.3 การให้ข้อเสนอแนะ เป็นหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการที่จะต้องนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารมากำหนดเป็นข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา การให้ข้อเสนอแนะของฝ่ายอำนวยการมุ่งเน้นในการให้คำแนะนำต่อผู้บังคับบัญชาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการนั้น ๆ ไม่เป็นการบีบบังคับผู้บังคับบัญชาให้ตกลงใจกระทำการอย่างหนึ่งอย่างใด โดยไม่สามารถเลือกหนทางปฏิบัติอื่นได้ ทั้งนี้การให้ข้อเสนอแนะของฝ่ายอำนวยการยังรวมถึงการให้ข้อเสนอกับฝ่ายอำนวยการอื่น ๆ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานได้ด้วย

3.4 การทำแผน/คำสั่ง หน้าที่ร่วมของฝ่ายอำนวยการในเรื่องนี้เป็นการนำเอาข้อตกลงใจรวมถึงข้อห่วงใยของผู้บังคับบัญชามาแปลเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จ อย่างรวดเร็ว และแผน/คำสั่งที่หน่วยเกี่ยวข้องจะต้องปฏิบัติสามารถไปถึงมือผู้เกี่ยวข้องได้อย่างรวดเร็ว สมบูรณ์ และทันต่อเวลา

3.5 การกำกับดูแลการปฏิบัติตามแผน/คำสั่ง ถือเป็นการให้ความช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา ให้มั่นใจได้ว่าหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ปฏิบัติตามแผน/คำสั่งของผู้บังคับบัญชา อันเป็นการแบ่งเบาภาระในการกำกับดูแลการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาอีกส่วนหนึ่ง ทั้งยังเป็นการทำให้ฝ่ายอำนวยการสามารถทราบสถานการณ์ต่างๆได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ตลอดจนในกรณีที่หน่วยปฏิบัติตามแผน/คำสั่งเกิดมีปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติ ก็สามารถเสนอข้อมูลข่าวสารให้กับผู้บังคับบัญชาทราบและสั่งการแก้ไขปัญหาได้

## 4. แนวทางการดำเนินการของฝ่ายอำนวยการ

แนวทางการดำเนินงานฝ่ายอำนวยการ หมายถึง วิธีการที่นำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายอำนวยการ ซึ่งประกอบด้วย

### 4.1 การทำงานอย่างสมบูรณ์ฝ่ายอำนวยการ

4.1.1 การทำงานอย่างสมบูรณ์ของฝ่ายอำนวยการ หมายความถึง การที่ฝ่ายอำนวยการจะให้การช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา โดยการดำเนินการตามหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายอำนวยการแต่ละฝ่าย อย่างถูกต้องและสมบูรณ์ กล่าวคือ ฝ่ายอำนวยการจะต้องดำเนินการ

ในเรื่องรายละเอียดปลีกย่อยของการดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ให้ครบถ้วน การเสนอผู้บังคับบัญชาจะเป็นเพียงแต่การที่จะให้ผู้บังคับบัญชาให้ข้อตกลงใจเท่านั้นไม่ใช่ให้ผู้บังคับบัญชาสั่งการในรายละเอียด แต่จะต้องไม่เป็นการเสนอปัญหายุ่งยากให้ผู้บังคับบัญชาเพิ่มเติม จะต้องเป็นฝ่ายช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหายุ่งยากต่าง ๆ แทน ตัวอย่างเช่น การเสนองานของฝ่ายอำนวยการควรจะต้องจัดทำรายละเอียดเสนอต่อผู้บังคับบัญชาให้ข้อตกลงใจว่าจะอนุมัติ หรือไม่อนุมัติเท่านั้น ไม่ใช่จะต้องให้ผู้บังคับชาต้องสั่งการในรายละเอียดเพิ่มเติมในส่วนที่เห็นว่ายังขาดความสมบูรณ์อีก

4.1.2 การจัดทำเอกสารของฝ่ายอำนวยการเสนอต่อผู้บังคับบัญชา หากเป็นกรณีที่จะต้องเสนอให้ผู้บังคับบัญชาสั่งการเป็น บันทึกรายงาน คำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ วิทยุหรือหนังสือสั่งการใด จะต้องร่างหนังสือดังกล่าวแนบเสนอไปในคราวเดียวกันด้วย ไม่ใช่เสนอเพื่อสั่งการให้จัดทำหนังสือดังกล่าวครั้งหนึ่งแล้ว กลับมาจัดทำเสนอหนังสือเสนอย้อนกลับไปให้ผู้บังคับบัญชาลงนามอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งเป็นการเสียเวลาและเป็นการทำงานหลายครั้งในเรื่องเดียวกัน

4.1.3 การทำงานอย่างสมบูรณ์ของฝ่ายอำนวยการ ย่อมทำให้ฝ่ายอำนวยการต้องทำงานมากขึ้นแต่จะเป็นการปลดเปลื้องภาระของผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้บังคับบัญชามีเวลาในการปฏิบัติงานอื่นมากขึ้น เพราะงานที่สมบูรณ์ของฝ่ายอำนวยการ จะต้องมีความครบถ้วน ชัดเจน ถูกต้องอยู่แล้ว ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องเสียเวลาในการอ่านหรือตรวจสอบเอกสารอื่นอีกมากมาย หรือใช้เวลาในการพิจารณาในรายละเอียดเป็นเวลานาน

4.1.4 ในรายงานที่สมบูรณ์ของฝ่ายอำนวยการ จะต้องกล่าวถึงข้อเท็จจริงที่สำคัญอย่างรวบรัดและชัดเจนแสดงข้อพิจารณาถึงแนวทางการปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ ทุกแนวทางที่สามารถปฏิบัติได้ รวมทั้งข้อดีข้อเสียของแต่ละแนวทาง และความคิดเห็นของฝ่ายอำนวยการในเรื่องนั้น ๆด้วย

**4.2 การประสานงานของฝ่ายอำนวยการ**

4.2.1 การประสานงานภายในของฝ่ายอำนวยการถือเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งด้วยเหตุผลสองประการ คือ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการทำงานของฝ่ายอำนวยการตามแผน/คำสั่งของผู้บังคับบัญชา เป็นไปอย่างสอดคล้องกัน และเป็นการหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งและการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกัน

4.2.2 เป็นหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการที่จะต้องแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างฝ่ายอำนวยการฝ่ายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น จากการปฏิบัติตามแผน/คำสั่งของผู้บังคับบัญชา โดยไม่ทำให้ปัญหาปลีกย่อยต่าง ๆ เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามตามเจตนารมณ์ หรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

4.2.3 หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ หรือรองผู้บังคับหน่วย (ในกรณีที่ไม่มีหัวหน้าฝ่ายอำนวยการ) จะต้องเป็นผู้กำหนดระเบียบหรือแนวทางในการประสานงานของฝ่ายอำนวยการ

4.2.4 แนวทางปฏิบัติในการประสานงาน ได้แก่

4.2.4.1 การประชุมของฝ่ายอำนวยการอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

4.2.4.2การบรรยายสรุป

4.2.4.3การแจกจ่ายข้อมูลข่าวสารสำคัญ

4.2.4.4การติดต่อประสานงานโดยตรง

**4.3 การกำกับดูแลของฝ่ายอำนวยการ**

เป็นหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการ ที่จะต้องติดตามกำกับดูแลการปฏิบัติตามแผน/คำสั่งของผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชา และเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติตามแผน/คำสั่งสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างแท้จริง ดังนั้นฝ่ายอำนวยการจะต้องเข้าใจถึงแผน/คำสั่ง ตลอดจนแนวความคิดในการปฏิบัติ และเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน เครื่องมือในการกำกับดูแลของฝ่ายอำนวยการ ได้แก่การวิเคราะห์รายงาน การเยี่ยมเยียน และการตรวจของฝ่ายอำนวยการเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลของฝ่ายอำนวยการ

4.3.1 การวิเคราะห์และประเมินค่ารายงานข้อมูลข่าวสาร จะช่วยให้ฝ่ายอำนวยการทราบถึงสถานภาพ และสถานการณ์ในแต่ละเรื่อง แต่จะต้องพึงระมัดระวังในเรื่องความทันต่อเหตุการณ์ของข้อมูลข่าวสารด้วย

4.3.2 การเยี่ยมเยียนของฝ่ายอำนวยการ เป็นวิธีการติดตามกำกับดูแลการปฏิบัติงานวิธีหนึ่งและจะช่วยให้ฝ่ายอำนวยการสามารถทราบข้อมูลข่าวสารได้อย่างเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ และช่วยในการประสานงานของฝ่ายอำนวยการอย่างใกล้ชิด แต่ฝ่ายอำนวยการจะต้องพึงระลึกอยู่เสมอว่าความรับผิดชอบในการปฏิบัติการเป็นความรับผิดชอบของผู้บังคับหน่วยปฏิบัติการ ฝ่ายอำนวยการจะต้องไม่แทรกแซง หรือวิพากษ์วิจารณ์การปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น ๆ

4.3.3 การตรวจของฝ่ายอำนวยการ อาจทำได้โดยความต้องการของผู้บังคับบัญชาก่อนที่จะดำเนินการตรวจของฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายอำนวยการจะต้องแจ้งลักษณะและความมุ่งหมายของการตรวจให้กับหน่วยปฏิบัติการที่รับการตรวจทราบล่วงหน้า และก่อนเสร็จสิ้นการตรวจฝ่ายอำนวยการจะต้องแจ้งผลการตรวจอย่างไม่เป็นทางการให้กับหน่วยปฏิบัติการทราบ การรายงานผลการตรวจอย่างไม่เป็นทางการและเป็นทางการจะต้องตรงกับความเป็นจริงกะทัดรัดและชัดเจน

**4.4 เครื่องมือในการประสานงาน**

ในการติดต่อประสานงานฝ่ายอำนวยการสามารถใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้ดังนี้

4.4.1 การพบปะด้วยตนเอง ทั้งการพบปะเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

4.4.2 การติดต่อผ่านระบบการสื่อสาร ทั้งทางวิทยุ หรือโทรศัพท์

4.4.3 การติดต่อด้วยเอกสารหนังสือราชการ

4.4.4 การร่วมกิจกรรมอื่น ๆ ของฝ่ายอำนวยการและหน่วยปฏิบัติการ

**4.5 การวิเคราะห์ข้อมูล**

4.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร เป็นหน้าที่ตามปกติของฝ่ายอำนวยการที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ต้องมีการสั่งการของผู้บังคับบัญชา เพื่อตรวจสอบว่าจากข้อมูลข่าวสารที่ได้รับนั้นมีผลกระทบใดเกิดขึ้นต่อหน่วยและงานทางฝ่ายอำนวยการของตน

4.5.2 การวิเคราะห์หนทางปฏิบัติที่เหมาะสม เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาหรือปฏิบัติภารกิจให้สมบูรณ์ เป็นส่วนหนึ่งของจัดทำข้อพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

4.5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารของฝ่ายอำนวยการ อาจทำตามกำหนดห้วงเวลาที่ได้กำหนดไว้ตามปกติ และตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการ โดยปกติจะดำเนินการเป็นลายลักษณ์อักษรแต่ในสถานการณ์ที่มีเวลาจำกัดก็อาจดำเนินการด้วยวาจา

**4.6 การบรรยายสรุป**

การบรรยายสรุปเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดที่จะกระจายข้อมูลข่าวสาร ให้ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการ ทราบสถานภาพ สถานการณ์ และปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ อย่างเป็นปัจจุบัน

**4.7 รายงานและสรุปผลงาน**

การรายงานและสรุปผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ใช้การอย่างกว้างขวางในระบบการปฏิบัติงานของทุกหน่วยราชการ และทุกระดับหน่วยงาน ซึ่งฝ่ายอำนวยการทุกสายงานจะเป็นผู้รับผิดชอบในการเสนอแนะให้ผู้บังคับบัญชาสั่งการ และรวบรวมข้อมูลข่าวสารจากรายงานและสรุปผลงานมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารประเภทของการรายงานและสรุปผลงานแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทดังนี้

4.7.1 รายงานและสรุปผลงานตามห้วงระยะเวลา ซึ่งบรรจุข้อมูลข่าวสารสำคัญที่กำหนดไว้ โดยกำหนดห้วงระยะเวลาการรายงานสม่ำเสมอ เช่น รายงานประจำวัน ประจำสัปดาห์ ประจำเดือน รอบ 6 เดือน หรือประจำปี

4.7.2 รายงานและสรุปผลงานเป็นครั้งคราว เป็นการรายงานหรือสรุปผลการปฏิบัติซึ่งได้กำหนดความต้องการ หรือสั่งการไว้ให้ดำเนินการทุกครั้งที่เกิดเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า ได้แก่ การรายงานเหตุด่วนสำคัญ การรายงานเกี่ยวกับการชุมนุมประท้วง เป็นต้น

4.7.3 รายงานและสรุปผลงานครั้งเดียว เป็นรายงานและสรุปผลงานที่จัดทำเพียงครั้งเดียวเมื่อเสร็จสิ้นการปฏิบัติในแต่ละภารกิจ เช่น สรุปผลการระดมกวาดล้างอาชญากรรมในเทศกาลต่าง ๆ หรือสรุปผลการรักษาความสงบในการเลือกตั้ง ฯ เป็นต้น

**4.8 การทำประมาณการ (การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร)**

การทำประมาณการ (การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร) เป็นการดำเนินการตามปกติของฝ่ายอำนวยการทุกสายงาน ที่จะนำเสนอข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเองมาวิเคราะห์ไว้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารเป็นการคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา ตามปกติในการทำประมาณการของฝ่ายอำนวยการ จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสามารถเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารต่อผู้บังคับบัญชาได้อย่างรวดเร็ว ในหน่วยขนาดเล็กการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร (ประมาณการ) อาจเป็นการเสนอด้วยวาจา แต่แนวทางการจัดทำการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารมีการกำหนดรูปแบบของเอกสารการประมาณการ (วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร) ของฝ่ายอำนวยการแต่ละสายงานซึ่งจะได้กล่าวถึงรายละเอียดของรูปแบบในการจัดทำในบทต่อไป

**4.9 แนวทางการปฏิบัติในการทำข้อเสนอ**

การจัดทำข้อเสนอของฝ่ายอำนวยการ หมายความถึง การที่ฝ่ายอำนวยการนำข้อมูลข่าวสารสำคัญที่เกี่ยวข้องกับปัญหา หรือภารกิจ มาพิจารณาและกำหนดแนวทางในการปฏิบัติที่จะช่วยเหลือให้ผู้บังคับบัญชาสามารถตกลงใจในการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง โดยปกติในการจัดทำข้อเสนอของฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายอำนวยการจะต้องวิเคราะห์แนวทางปฏิบัติ ตลอดจนผลกระทบที่จะเกิดตามมาจากการปฏิบัติ ให้ผู้บังคับบัญชาทราบ และให้ข้อเสนอในแนวทางปฏิบัติที่ฝ่ายอำนวยการพิจารณาเห็นว่าเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องและเหมาะสมที่สุด โดยปกติทั่วไปฝ่ายอำนวยการจะเสนอข้อเสนอในรูปแบบของการจัดทำข้อพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

**4.10 ข้อพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ**

ข้อพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ หมายความถึง การรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารของฝ่ายอำนวยการในภาวะปกติ และให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชาเพื่อตกลงใจสั่งการในการแก้ปัญหา หรือดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ โดยการจัดทำข้อพิจารณาของฝ่ายอำนวยการสามารถดำเนินการได้ทั้งเป็นเอกสารและการเสนอด้วยวาจา ตามปกติการเสนอข้อพิจารณาของฝ่ายอำนวยการจะประกอบด้วยหัวข้อดังนี้

4.10.1เรื่องเดิม

4.10.2ข้อเท็จจริง

4.10.3ข้อกฎหมายหรือระเบียบ (ถ้ามี)

4.10.4ข้อพิจารณา

4.10.5ข้อเสนอแนะ

**หมายเหตุ** ในการจัดทำข้อพิจารณาของฝ่ายอำนวยการเป็นหนังสือควรจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. ถูกต้องตรงข้อเท็จจริง

2. มีความชัดเจน กะทัดรัด และเข้าใจได้ง่าย

3. ต้องสั้น ใช้คำง่ายแบบธรรมดา ลดความฟุ่มเฟือยและเรื่องราวที่ไม่สำคัญลง

4. ตรงประเด็น ไม่มีความเห็นส่วนตัว หรืออคติ

5. มีความต่อเนื่องเรียบเรียงเรื่องราวอย่างมีเหตุผล

6. มีความสมบูรณ์ (ในกรณีที่มีเอกสารประกอบเรื่อง ให้จัดทำเอกสารประกอบแนบท้ายเพื่อให้สามารถตรวจสอบและศึกษาประกอบการพิจารณาได้)

**4.11 แนวทางปฏิบัติในการทำแผนและคำสั่ง**

ในการจัดทำแผน/คำสั่ง ฝ่ายอำนวยการแต่ละฝ่ายจะต้องแปลงเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องในสายงานของตน เสนอให้หัวหน้าฝ่ายอำนวยการเป็นผู้พิจารณาเสนอผู้บังคับบัญชาลงนามประกาศใช้แผน/คำสั่ง โดยในการจัดทำจะต้องมีการประสานงานระหว่างฝ่ายอำนวยการต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด เพื่อให้แนวทางการปฏิบัติตามแผน/คำสั่งเกิดความสอดคล้องกัน และในกรณีที่มีรายละเอียดในการปฏิบัติในงานของบางฝ่ายอำนวยการเป็นจำนวนมาก ก็อาจจะจัดทำเป็นผนวกรายละเอียดการปฏิบัติประกอบแผน/คำสั่ง (รายละเอียดในการทำแผน/คำสั่งจะนำเสนอในส่วนที่กล่าวถึงการจัดทำแผน/คำสั่งต่อไปในตอนท้ายเอกสารฉบับนี้)

**4.12 การวิจัยของฝ่ายอำนวยการ**

การวิจัยของฝ่ายอำนวยการ หมายความถึง การรวบรวมและประเมินค่าข้อมูลข่าวสารและข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่ฝ่ายอำนวยการรวบรวมมาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ เพื่อพัฒนารูปแบบ เทคนิค และวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ฝ่ายอำนวยการจัดทำขึ้น ทั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะนำผลการศึกษาวิจัยมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน

**4.13 เครื่องมือในการปฏิบัติงาน**

ฝ่ายอำนวยการสามารถใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานดังนี้

4.13.1 แฟ้มนโยบาย เป็นเอกสารที่สรุปนโยบาย และคำสั่งที่ใช้อยู่ในปัจจุบันของผู้บังคับบัญชาและหน่วยเหนือที่ฝ่ายอำนวยการรวบรวมและจัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

4.13.2 บันทึก เป็นเอกสารสำคัญที่บันทึกข้อมูลข่าวสารของหน่วย ได้แก่ บันทึกประจำวัน รายงานการประชุม เป็นต้น

4.13.3 เอกสารแยกเรื่อง เป็นเอกสารที่เก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสาร คำสั่ง รายงาน และบันทึกการปฏิบัติเฉพาะเรื่องที่ฝ่ายอำนวยการจัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานตามปกติ

4.13.4 แผนที่สถานการณ์ คือ การวาดภาพเพื่อแสดงสถานการณ์ที่สำคัญและเป็นปัจจุบัน โดยในการแสดงสถานการณ์จะต้องให้ปรากฏถึงข้อมูลข่าวสารสำคัญ ทั้งในส่วนที่เป็นการปฏิบัติของฝ่ายตรงข้ามหรือสถานการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในพื้นที่รับผิดชอบ เช่น การเกิดเหตุ

อาชญากรรม และการปฏิบัติของฝ่ายเรา โดยปกติแผนที่สถานการณ์ของหน่วยงานหนึ่งจะจัดทำขึ้นเพียงที่เดียว และฝ่ายอำนวยการทุกสายงานจะใช้ร่วมกัน แต่ในกรณีจำเป็น และบางฝ่ายอำนวยการมีรายละเอียดข้อมูลข่าวสารสำคัญเป็นจำนวนมาก อาจแยกจัดทำโดยเฉพาะก็ได้ ตามปกติแผนที่สถานการณ์ที่หน่วยงานจัดทำขึ้นเพียงที่เดียวจะอยู่ในการกำกับดูแลของฝ่ายอำนวยการด้ายการข่าวและแผนงาน

4.13.5 ข่าวสารประกอบแผนที่สถานการณ์ คือ ข้อมูลข่าวสารที่แสดงรายละเอียดเพิ่มเติมจากเครื่องหมายแผนที่ที่ลงไว้ในแผนที่สถานการณ์ เพื่อขยายรายละเอียดของข้อมูลข่าวสารในแต่ละเรื่อง เป็นหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการทุกสายงานที่จะต้องจัดทำข่าวสารประกอบแผนที่สถานการณ์ในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบตามปกติข่าวสารประกอบแผนที่สถานการณ์จะจัดทำไว้ข้างแผนที่เพื่อความสะดวกในการตรวจสอบสถานการณ์ การจัดทำข่าวสารประกอบแผนที่อาจจัดทำให้หลายรูปแบบตามชนิดและรายละเอียดของข่าวสาร เช่น จัดทำเป็นแผนภูมิ จัดทำเป็นตารางข้อมูล หรือจัดทำเป็นบันทึกรายละเอียด เป็นต้น[5]

## ลักษณะการทำงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่าการปฏิบัติหน้าที่งานอำนวยการนั้นมีรูปแบบและลักษณะหน้างานที่แตกต่างกันหลากหลาย โดยฝ่ายอำนวยการจะทำหน้าที่ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการรวบรวมข้อมูลและทำข้อเสนอพิจารณาออกคำสั่ง และทำหน้าที่เตรียมพร้อมกำหนดวาระการประชุม ดังนั้นสามารถจำแนกลักษณะการทำงานและหน้าที่ของตำรวจฝ่ายอำนวยการได้ดังนี้

**1. ระดับ รองผู้บังคับการ**

ทำหน้าที่ผู้ช่วยในการบริหาร สั่งการ ควบคุมกำกับดูแลในภาพรวมของฝ่ายอำนวยการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย สอดคล้องตามนโยบายและข้อสั่งการที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย โดยสามารถจำแนกลักษณะการทำงานเป็นกลุ่มงาน ซึ่งแต่ละกลุ่มงานจะมีฝ่ายอำนวยการหลักที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานดังกล่าว ทำหน้าที่ประสานข้อสั่งการของผู้บังคับบัญชา

---

[5]กลุ่มงานอาจารย์ กองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, เอกสารประกอบการเรียน หมวดวิชาความรู้พื้นฐานในงานฝ่ายอำนวยการ, ภารกิจฝ่ายอำนวยการ http://www.edupol.org/eduOrganize/eLearning/generalStaff/doc/ group01/01/01.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2561)

วิธีการ และแนวทางการปฏิบัติกับตำรวจหน่วยปฏิบัติการในพื้นที่แบ่งได้เป็น6 กลุ่มงานตามประเภทงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 3-2

ตารางที่ 3-2:แสดงลักษณะการทำงานและหน่วยงานรับผิดชอบในแต่ละกลุ่มงาน

| **กลุ่มงาน** | **ลักษณะการทำงาน** | **หน่วยงานรับผิดชอบ** |
|---|---|---|
| 1. กลุ่มงานบริหาร | งานที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ งานสารบรรณ งานเลขานุการ งานบริหารบุคคล งานสวัสดิการ งานด้านการศึกษา ฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการตำรวจ งานพัฒนาโครงสร้างและปฏิรูปงานตำรวจ งานด้านอัตรากำลังและอัตราเงินเดือน งานการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการตำรวจ งานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานประชาสัมพันธ์ งานกิจการต่างประเทศ | ฝ่ายอำนวยการ 1, 5 และ 6 |

ตารางที่ 3-2:แสดงลักษณะการทำงานและหน่วยงานรับผิดชอบในแต่ละกลุ่มงาน (ต่อ)

| **กลุ่มงาน** | **ลักษณะการทำงาน** | **หน่วยงานรับผิดชอบ** |
|---|---|---|
| 2. กลุ่มงานป้องกันปราบปรามอาชญากรรม | งานที่เกี่ยวข้องกับงานป้องกันปราบปรามอาชญากรรม งานแสวงหาความร่วมมือจากประชาชน งานตรวจสอบและติดตามการบริหารงานตำรวจ (กต.ตร.) งานตำรวจชุมชนสัมพันธ์ งานเยาวชนสัมพันธ์งานยุทธศาสตร์แผนงานโครงการต่างๆ งานวิจัยและงานวางแผนงานประเมินผล งานที่เกี่ยวกับการป้องกันปราบปรามอาชญากรรม งานปราบปรามเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญา งานป้องกันปราบปรามยาเสพติด | ฝ่ายอำนวยการ 3 และ 5 |
| 3. กลุ่มงานความมั่นคงและสืบสวน | งานที่เกี่ยวข้องกับงานความมั่นคง งานพิทักษ์เด็กและสตรี งานศูนย์ปฏิบัติการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล (ศปก.น.) งานการข่าวต่างๆ การ | ฝ่ายอำนวยการ 2 และ 3 |

| | | |
|---|---|---|
| | ก่อวินาศกรรม การชุมนุมประท้วง งานการเลือกตั้งและงานสืบสวน | |
| 4. กลุ่มงานกิจการพิเศษและจราจร | งานที่เกี่ยวข้องกับงานถวายอารักขาและรักษาความปลอดภัย งานกิจการพิเศษต่างๆ และงานจราจร | ฝ่ายอำนวยการ 3 |
| 5. กลุ่มงานพลาธิการและการเงิน | งานที่เกี่ยวข้องกับงานพลาธิการ งานพัสดุ งานส่งกำลังบำรุง งานยานพาหนะ งานการเงิน และงานบัญชี งานสื่อสาร งานงบประมาณ | ฝ่ายอำนวยการ 4 และ 7 |
| 6. กลุ่มงานวินัยและคดี | งานที่เกี่ยวข้องกับงานวินัย งานร้องทุกข์ งานสืบสวนข้อเท็จจริง งานจเรตำรวจ งานคดี งานกฎหมายและสอบสวน งานขออนุญาตต่างๆ | ฝ่ายอำนวยการ 1 และ 5 |

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2562

### 2. ระดับ ผู้กำกับการ รองผู้กำกับการ สารวัตร รองสารวัตร ผู้บังคับหมู่

จะปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละฝ่ายอำนวยการซึ่งเทียบเท่ากองกำกับการ โดยปฏิบัติหน้าที่ตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่แต่ละฝ่ายอำนวยการได้รับมอบหมาย และรวบรวมข้อมูลข่าวสาร ประสานงานในหน่วยงานตำรวจฝ่ายปฏิบัติการในพื้นที่ เพื่อที่จะรายงานข้อมูลและให้ข้อเสนอแนะผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจวางแผนสั่งการและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องทันต่อเวลา ซึ่งจำแนกเป็น 7 ฝ่ายอำนวยการมีลักษณะการทำงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานตามรายละเอียดดังตารางที่ 3-3

ตารางที่ 3-3: แสดงลักษณะการทำงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายอำนวยการ

| ฝ่ายอำนวยการ | ลักษณะการทำงาน | สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน |
|---|---|---|
| ฝ่ายอำนวยการ 1 | มีการแบ่งลักษณะมอบหมายการทำงานเป็นแผนกงานธุรการสารบรรณ รับ-ส่งหนังสืองานกำลังพลงานสวัสดิการ งานร้องทุกข์ งานวินัย โดยจะทำหน้าที่ ประมวลเรื่อง และให้ข้อเสนอแนะ ผู้บังคับบัญชาพิจารณา | ผู้บังคับบัญชาให้ความเอาใจใส่เป็นอย่างดี มีสวัสดิการอาหารกลางวัน กำลังพลมีวินัย มีการแบ่งงานที่ชัดเจน มีความสามัคคีช่วยเหลือเกื้อกูลกันดีแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานและความรู้ด้านต่างๆ |

| | | |
|---|---|---|
| | สั่งการ | อยู่ตลอดเวลา ห้องทำงานกว้างขวาง จัดสัดส่วนแต่ละแผนกได้ดี |
| ฝ่ายอำนวยการ 2 | เป็นฝ่ายประสานงาน รวบรวมและรายงานข้อมูล ด้านสถานการณ์และการข่าวให้ผู้บังคับบัญชาทราบ | ห้องปฏิบัติการมีขนาดเล็กและคับแคบไม่เป็นสัดส่วน การจัดการสิ่งของและเอกสารต่างๆไม่เป็นระเบียบและยากต่อการค้นหา ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานค่อนข้างอึดอัด |
| ฝ่ายอำนวยการ 3 | มีหน้าที่วิเคราะห์ และขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ รวมถึงการจัดทำแผนงาน โครงการ กิจกรรมด้านการป้องกันอาชญากรรม ความมั่นคง กิจการพิเศษ งานจราจร งานถวายความปลอดภัย งบประมาณ ฯลฯซึ่งเป็นหน่วยที่มีความสำคัญของ บช.น. | กำลังพลในฝ่ายมีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณงานได้บุคลากรที่ไม่ค่อยมีคุณภาพ ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน เนื่องจากมีปริมาณงานมาก ทำให้บุคลากรมีการโยกย้ายออกจำนวนมากเกิดปัญหากำลังขาดแคลน ไม่เกิดการกระจายงาน การเสนองานล่าช้า |
| ฝ่ายอำนวยการ 4 | แบ่งการมอบหมายงานแต่ละแผนกให้บริหารและรับผิดชอบ เช่นงานพลาธิการ ยานพาหนะอาคารสถานที่ งานส่งกำลังบำรุง งานพลาธิการและสิ่งปลูกสร้างงานจัดซื้อจัดจ้างพัสดุต่างๆ | สภาพห้องปฏิบัติการ คับแคบและไม่เป็นสัดส่วน เพราะถูกใช้เป็นที่เก็บสิ่งของเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการส่งกำลังบำรุง ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เหมาะแก่การทำงาน |

ตารางที่ 3-3: แสดงลักษณะการทำงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายอำนวยการ (ต่อ)

| **ฝ่ายอำนวยการ** | **ลักษณะการทำงาน** | **สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน** |
|---|---|---|
| ฝ่ายอำนวยการ 5 | รับผิดชอบเกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์ งานชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ งานกิจการต่างประเทศ งานวิเทศสัมพันธ์ | บุคลากรในฝ่าย มีความตั้งใจในการทำงาน สามัคคีกลมเกลียวในการทำหน้าที่ คอยช่วยเหลือกันอยู่ตลอด |

| | | |
|---|---|---|
| | และการขออนุญาตต่างๆ | มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดีไม่พบปัญหาในฝ่าย |
| ฝ่ายอำนวยการ 6 | เป็นฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ งานการสื่อสาร มีหน้าที่ควบคุมระบบประชุมทางไกลผ่านจอภาพ และรวบรวมข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ เช่น สถิติข้อมูลคดีอาญาต่างๆ รวมถึงรวบรวมสถิติอาชญากรรมทุกประเภทในแต่ละเขตพื้นที่รับผิดชอบของกองบัญชาการตำรวจนครบาล | งานส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร ห้องปฏิบัติการจัดเป็นสัดส่วนเรียบร้อยทำให้บุคลากรมีประสิทธิภาพและกระตือรือร้นในการทำงาน |
| ฝ่ายอำนวยการ 7 | เป็นฝ่ายการเงินและการบัญชี มีหน้าที่จัดทำบัญชีเบิกจ่ายเงินเดือน และดำเนินการรับ-จ่าย เบิก เก็บรักษาเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ | มีการปกครองบังคับบัญชาที่ดีเป็นไปตามสายงาน กำลังพลรับผิดชอบในหน้างานที่ได้รับมอบหมายการทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย แต่บุคลากรส่วนยังขาดความรู้เรื่องกฎหมาย/ระเบียบ การเงิน และยังไม่มีความชำนาญ ห้องทำงานยังแบ่งฝ่ายไม่ชัดเจน |

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2562

ผลการศึกษาเรื่องลักษณะการทำงานและสภาพแวดล้อมต่างๆในการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องและแปรผันเชื่อมโยงกับความรู้สึกและแรงจูงใจในการทำงานตำรวจฝ่ายอำนวยการว่าในหน่วยงานที่มีการแบ่งลักษณะการทำงานที่ชัดเจน มอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม มีผู้บังคับบัญชาและการปกครองที่ดี บุคลากรในฝ่ายมีความสามัคคีกลมเกลียวคอยช่วยเหลือและสนับสนุน จะทำให้สภาพแวดล้อมการทำงานในหน่วยงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ช่วยในการเสริมสร้างแรงจูงใจการทำงาน

แต่หากฝ่ายอำนวยการมีลักษณะหน้างานที่ต้องรับผิดชอบหลากหลายและเป็นจำนวนมากกำลังพลในฝ่ายให้ความสนใจในการทำงานน้อย สภาพห้องปฏิบัติการมีลักษณะคับแคบและไม่เป็นสัดส่วนถูกใช้เป็นที่เก็บเอกสารและสิ่งของเครื่องมือ ทำให้สภาพแวดล้อมในทำงาน

ไม่เหมาะสม ส่งผลให้ประสิทธิภาพและความตั้งใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายอำนวยการลดน้อยลง

## ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างแต่ละบุคคล และนำมาวิเคราะห์ถึงผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอำนวยการ ปัญหาข้อขัดข้อง และอุปสรรคที่เกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงานฝ่ายอำนวยการ โดยสามารถสรุปผลการศึกษาปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวเนื่องกับปัญหาข้อขัดข้องในทำงานของข้าราชการตำรวจฝ่ายอำนวยการ ได้ดังต่อไปนี้

1. บุคลากรและสถานภาพกำพลไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานด้านอำนวยการ เนื่องจากหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่ายอำนวยการมีภาระปริมาณงานเป็นจำนวนมากเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนกำลังพลที่มีอยู่ ทำให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเกิดความเหนื่อยล้า ประสิทธิภาพงานลดน้อยลง และส่งผลต่อการปฏิบัติงานในภาพรวม

2. ค่าตอบแทนน้อย สวัสดิการไม่เทียบเท่าตำรวจฝ่ายปฏิบัติการ เนื่องจากไม่มีเงินประจำตำแหน่ง ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายอำนวยการ และเงินค่าตอบแทนล่วงเวลามีไม่เพียงพอและน้อยเกินไปที่จะเบิกจ่ายให้ครบตามจำนวนกำลังพลและเวลาที่ทำงาน ต้องขอรับการจัดสรรงบประมาณที่จัดสรรมาเพิ่ม ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน

3. ขาดแคลนกำลังพลที่มีความรู้ความสามารถในเฉพาะทาง หรือผู้มีประสบการณ์ในการทำงานอำนวยการมาก่อน เพราะไม่มีแรงจูงใจให้ตำรวจมาปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายอำนวยการ กำลังพลส่วนใหญ่ให้ความสนใจที่จะทำหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการมากกว่า ประกอบกับบุคลากรที่มีความชำนาญงานอำนวยการในแต่ละด้านมีจำนวนจำกัด ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายมีความล่าช้าและไม่สามารถตอบสนองนโยบายและคำสั่งของผู้บังคับบัญชาได้ทันท่วงที

4. การแต่งตั้งโยกย้ายไม่เหมาะสมสอดคล้องกับการทำงาน โดยไม่สามารถแต่งตั้งกำลังพลที่มีความรู้ความสามารถให้ปฏิบัติหน้าที่ที่สอดคล้องกับหน้างาน เช่น บางครั้งผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้มาอยู่ฝ่ายอำนวยการ แต่ไม่เคยผ่านการอบรมและทำงานอำนวยการมาก่อน ทำให้ไม่เข้าใจถึงปัญหาและลักษณะงานอำนวยการ เนื่องจากเป็นการแต่งตั้งแบบรวมอำนาจ ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติเป็นผู้ออกคำสั่ง อาจไม่ได้คำนึงถึงพิจารณาตัวบุคคลที่เหมาะสมในบางตำแหน่ง ทำให้ปัญหาด้านการแต่งตั้งส่งผลกระทบต่อการคุณภาพทำงานของตำรวจในฝ่ายอำนวยการ

5. ขาดหลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรมให้ความรู้ตำรวจระดับปฏิบัติการที่มาทำงานในสายงานอำนวยการ เนื่องจากใช้การสอนงานแบบรุ่นสู่รุ่น ลองผิดลองถูก ทำให้ไม่มีความรู้และหลักการที่ชัดเจนในการทำงาน ส่งผลให้เกิดความผิดพลาดของงาน

6. งบประมาณที่จัดสรรในฝ่ายอำนวยการมีบางส่วนไม่เพียงพอ เช่น งบประมาณด้านวัสดุอุปกรณ์ ไม่ได้รับการจัดสรรให้เพียงพอรองรับต่อการใช้ในแต่ละฝ่ายอำนวยการ บางครั้งต้องสำรองเงินส่วนตัวใช้จ่ายไปก่อน ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถทำงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

7. การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่เป็นธรรม ผู้บังคับบัญชาไม่ได้เอาใจใส่ในการพิจารณาขั้นเงินเดือนให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน ทำให้เจ้าหน้าที่สูญเสียแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการทำงานจนอาจส่งผลเสียต่อในภาพรวมของฝ่ายอำนวยการได้

8. การมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบไม่สอดคล้องกับสภาพกำลังพลและความสามารถของผู้ปฏิบัติ ทำให้ประสิทธิผลของงานไม่ดีเท่าที่ควร

9. สถานที่และห้องทำงานฝ่ายอำนวยการคับแคบ ไม่เอื้อต่อการทำงานและจัดเก็บสิ่งของและเอกสาร ไม่สามารถดำเนินการให้เป็นระบบระเบียบได้ ยากต่อการค้นหา ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และความตั้งใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายอำนวยการ

จากการให้ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติงาน ในด้านอำนวยการปัจจุบันทั้งระดับบริหาร จนถึงระดับปฏิบัติการที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านอำนวยการในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล พบว่า สามารถจำแนกแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการในเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานตำรวจฝ่ายอำนวยการ ดังตารางที่ 3-4

ตารางที่ 3-4 : ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลและปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานตำรวจฝ่ายอำนวยการ

| **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน** | **กลุ่มตัวอย่างที่สนับสนุนและเห็นด้วย** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **ระดับสัญญาบัตร** | | | | | **ระดับประทวน** |
| | **รองผบก.** | **ผกก.** | **รองผกก.** | **สว.** | **รอง สว.** | **ผบ.หมู่** |
| 1. บุคลากรและสถานภาพกำลังพลไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานด้านอำนวยการ | / | / | / | / | / | / |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2. ค่าตอบแทนน้อย สวัสดิการไม่เทียบเท่าตำรวจฝ่ายปฏิบัติการ | / | / | / | / | / | / |
| 3. ขาดแคลนกำลังพลที่มีประสบการณ์หรือความรู้ความสามารถในเฉพาะทาง | / | / | / | | / | |
| 4. มีการแต่งตั้งโยกย้ายไม่เหมาะสมสอดคล้องกับการทำงาน | | / | | / | / | / |

ตารางที่ 3-4 : ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลและปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานตำรวจฝ่ายอำนวยการ (ต่อ)

| **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน** | **กลุ่มตัวอย่างที่สนับสนุนและเห็นด้วย** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **ระดับสัญญาบัตร** | | | | | **ระดับประทวน** |
| | **รองผบก.** | **ผกก.** | **รองผกก.** | **สว.** | **รอง สว.** | **ผบ.หมู่** |
| 5. ขาดหลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรมให้ความรู้ตำรวจที่มาทำงานในสายงานอำนวยการ | | | / | / | / | / |
| 6. งบประมาณที่จัดสรรในฝ่ายอำนวยการมีบางส่วนไม่เพียงพอ | / | / | / | / | | |
| 7. การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่เป็นธรรม | | | / | / | / | / |
| 8. การมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบไม่สอดคล้องกับสภาพกำลังพลและความสามารถของผู้ปฏิบัติ | | | | / | / | / |
| 9. สถานที่และห้องทำงานฝ่ายอำนวยการคับแคบ ไม่เอื้อต่อการทำงาน | | | | | / | / |

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2562

จากตารางที่ 3-4 ผลการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลและปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานตำรวจฝ่ายอำนวยการข้างต้น จะเห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ในทุกระดับให้ความสำคัญมีแนวความคิดที่สอดคล้องสนับสนุนและเห็นด้วยกับแนวโน้มปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานและปัญหาข้อขัดข้องในฝ่ายอำนวยการ ดังต่อไปนี้

1. เรื่องบุคลากรและสถานภาพกำลังพลที่มีไม่เพียงพอต่อการทำงานทำให้ตำรวจฝ่ายอำนวยการที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในปัจจุบัน ต้องแบกรับภาระปัญหาปริมาณงานที่มีจำนวนมากเมื่อเทียบกับจำนวนกำลังพล ส่งผลให้เกิดความล่าช้า และประสิทธิภาพของงานที่ผลิตออกมาลดลง

2. เรื่องเงินค่าตอบแทนและสวัสดิการตำรวจฝ่ายอำนวยการมีน้อย กลุ่มตัวอย่างทุกระดับสังเกตว่าปัญหาเรื่องเงินค่าตอบแทนและสวัสดิการตำรวจเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ควรมีการเพิ่มเงินเดือนให้เหมาะสมกับตำแหน่ง และให้เงินประจำตำแหน่งเหมือนตำรวจฝ่ายปฏิบัติการ เพื่อที่จะช่วยในการจูงใจและสนับสนุนให้กำลังพลมาทำงานอำนวยการมากยิ่งขึ้น

กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์เฉพาะในระดับชั้นสัญญาบัตรที่ทำหน้าที่บริหาร (ตั้งแต่ตำแหน่งรองผู้กำกับการ ขึ้นไป) มีแนวความคิดที่สอดคล้อง สนับสนุนและเห็นด้วยกับแนวโน้มปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานและปัญหาข้อขัดข้องในฝ่ายอำนวยการ ดังต่อไปนี้

1. การขาดแคลนกำลังพลที่มีประสบการณ์หรือความรู้ความสามารถในเฉพาะทางเป็นอุปสรรคในการบริหารจัดการฝ่ายอำนวยการให้ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ปัญหาข้อขัดข้องด้านงบประมาณที่จัดสรรในฝ่ายอำนวยการมีบางส่วนไม่เพียงพอกระทบต่อการทำหน้าที่ของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ในระดับสัญญาบัตรที่ทำหน้าที่บริหาร

กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์เฉพาะในระดับชั้นสัญญาบัตรที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการและระดับชั้นประทวน (ตั้งแต่ตำแหน่งสารวัตร ลงมา) มีแนวความคิดที่สอดคล้อง สนับสนุนและเห็นด้วยกับแนวโน้มปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานและปัญหาข้อขัดข้องในฝ่ายอำนวยการ ดังต่อไปนี้

1. การแต่งตั้งโยกย้ายไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับการทำงาน ทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน

2. การขาดหลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรมให้ความรู้ตำรวจที่มาทำงานในสายงานอำนวยการทำให้บุคลากรและกำลังพลไม่มีคุณภาพหรือความรู้ที่ถูกต้องตามระเบียบ

3. การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่เป็นธรรม ผู้บังคับบัญชาไม่ได้เอาใจใส่ในการพิจารณาขั้นเงินเดือนให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน ทำให้เจ้าหน้าที่สูญเสียแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการทำงาน

4. การมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบไม่สอดคล้องกับสภาพกำลังพลและระดับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดประสิทธิผลของงานออกมาต่ำกว่าที่คาดหวัง

## สรุป

จากผลการศึกษาข้างต้น โครงสร้างของระดับกองบัญชาการตำรวจนครบาลประกอบด้วยหน่วยงานระดับกองบังคับการและกองกำกับการ ซึ่งกองบังคับการอำนวยการ จะเป็นผู้รับผิดชอบงานฝ่ายอำนวยการในภาพรวม มีหน้าที่และลักษณะการทำงานที่มีความหลากหลาย ทั้งนี้ สามารถจำแนกตามแต่ละประเภท แบ่งเป็นจำนวน 6 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานบริหาร กลุ่มงานป้องกันปราบปราม กลุ่มงานมั่นคงและสืบสวน กลุ่มงานกิจการพิเศษและจราจร กลุ่มงานพลาธิการและการเงิน กลุ่มงานวินัยและคดี ซึ่งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบ จำนวน 7 ฝ่ายอำนวยการ ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ 1-7 ที่อยู่ในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ

ตัวแปรสำคัญที่เกี่ยวเนื่องกับสภาพแวดล้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานของตำรวจแต่ละฝ่ายอำนวยการ ได้แก่ ความเอาใจใส่และการบริหารของผู้บังคับบัญชา, ลักษณะการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา, ขนาดและสภาพการจัดการห้องปฏิบัติการ, การจัดเอกสารสิ่งของและอุปกรณ์, สถานภาพกำลังพลผู้ปฏิบัติงาน,แรงจูงใจในการทำงานฝ่ายอำนวยการ,บรรยากาศในการทำงาน รวมทั้งความสามัคคีและความตั้งใจในการทำงานของบุคลากรในแต่ละฝ่ายอำนวยการ

ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการและปัญหาข้อขัดข้องที่พบจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ บุคลากรและสถานภาพกำลังพลที่มีไม่เพียงพอต่อการทำงานกับปัญหาปริมาณงานที่มีเป็นจำนวนมากเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนกำลังพล, เงินค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่เพียงพอ, การขาดแคลนกำลังพลที่มีประสบการณ์หรือความรู้ความสามารถในเฉพาะทาง, งบประมาณที่จัดสรรในฝ่ายอำนวยการบางส่วนไม่เพียงพอ, การแต่งตั้งโยกย้ายไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับการทำงาน, ขาดหลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรมให้ความรู้ตำรวจที่มาทำงานในสายงานอำนวยการ,การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่เป็นธรรม และการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบไม่สอดคล้องกับระดับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

# บทที่ 4
# ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ของตำรวจฝ่ายอำนวยการ

สำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นหน่วยงานที่ต้องอำนวยความยุติธรรมเบื้องต้นให้แก่ประชาชนอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ภายใต้การบังคับใช้กฎหมายอย่างเดียวกัน มีภารกิจและอำนาจหน้าที่ในการถวายความปลอดภัยพระมหากษัตริย์และพระบรมวงศานุวงศ์ บังคับใช้กฎหมายและอำนวยความยุติธรรมทางอาญา และรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงของราชอาณาจักร รวมไปถึงการบำบัดทุกข์บำรุงสุข ช่วยเหลือป้องกันชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน แต่ละหน่วยงานจะมีฝ่ายอำนวยการคอยปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนไม่ว่าจะเป็นระดับกองบัญชาการ กองบังคับการหรือกองกำกับการ ซึ่งงานฝ่ายอำนวยการเปรียบเสมือนมันสมองของผู้บังคับบัญชา ในการบริหารและบังคับบัญชาหน่วยงานให้เป็นไปตามแผนของผู้บังคับบัญชาโดยมีหน้าที่สำคัญคือ การช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการแสวงหาข้อมูลข่าวสาร การประมาณการ หาแนวทางการการปฏิบัติที่จะเป็นไปได้และดีที่สุด เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาในการประกอบการตัดสินใจในการดำเนินการหรือสั่งการ ของผู้บังคับบัญชาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ต้องการ

การหาแนวทางการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานฝ่ายอำนวยการให้สามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริงในหน่วยงานนั้น จะต้องคำนึงถึงและพิจารณาจากลักษณะการทำงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานตำรวจฝ่ายอำนวยการ ตามที่ได้ศึกษาในบทที่ 3 ด้วย จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงในข้าราชการตำรวจซึ่งมีประสบการณ์และความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่งานอำนวยการ โดยมีทั้งกลุ่มตัวอย่างระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ แบ่งเป็นข้าราชการตำรวจระดับชั้นสัญญาบัตรและชั้นประทวน จำนวน 30 คน ซึ่งให้แนวทางในการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานฝ่ายอำนวยการตามหลักการบริหารทรัพยากร ( Management resources ) อันได้แก่ 4 M’s ประกอบด้วย บุคลากร (Man) เงินหรืองบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และวิธีการ/จัดการ (Method/Management) ดังนี้

## การพัฒนาด้านบุคลากร (Man)

ปัจจุบันกำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่เฉพาะยังขาดแคลน เช่น เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านแผนและยุทธศาสตร์ งานบัญชี งานการเงิน งานพัสดุ ไม่เพียงพอต่อปริมาณงานในหน่วย ทำให้เกิดความเหนื่อยล้า อาจทำให้การทำงานเกิดความผิดพลาด ประสิทธิภาพการทำงานลดลง และส่งผลต่อการปฏิบัติงานในภาพรวมรวมถึงการแต่งตั้งบุคลากรที่มาปฏิบัติงานนั้นๆ ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้นั้น ซึ่งการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้ที่จะเข้ารับตำแหน่งในด้านต่างๆ จะช่วยแก้ปัญหาการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพอันเนื่องมาจากไม่มีความถนัดในหน้างานที่ดำรงตำแหน่ง และควรให้โอกาสคนที่ทำงานในหน่วยงานเป็นเวลานาน จนมีความชำนาญในงานนั้น ๆ ในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้คนอยากอยู่กับหน่วยงาน และทุ่มเทการทำงานได้อย่างเต็มที่เต็มความสามารถดังนั้นการแต่งตั้งกำลังพลที่มาทำงานฝ่ายอำนวยการจะต้องคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมอย่างเป็นธรรมและมีความตั้งใจมาปฏิบัติหน้าที่งานอำนวยการโดยเปิดรับสมัครสอบจากบุคคลภายนอกหรือสอบเลื่อนตำแหน่งจากเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นประทวนเป็นระดับชั้นสัญญาบัตรให้มาทำงานในฝ่ายอำนวยการโดยเฉพาะ เป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการเพิ่มจำนวนกำลังพลและการจูงใจให้ตำรวจฝ่ายปฏิบัติการอื่นมาทำงานในฝ่ายอำนวยการโดยหากใช้การแต่งตั้งแบบการกระจายอำนาจให้หน่วยในสังกัดมีสิทธิคัดเลือกและเสนอตัวผู้ปฏิบัติงานมาดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานอำนวยการ และบุคลากรที่มาปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเป็นรูปธรรม และมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับปริมาณงานในฝ่าย เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและเท่าเทียมกันในการบริหารงานสร้างแรงจูงใจให้มีความร่วมมือและตั้งใจปฏิบัติงาน

ตามที่ฝ่ายอำนวยการไม่มีหลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรมให้ความรู้ตำรวจระดับปฏิบัติการที่มาทำงานในฝ่ายอำนวยการ และใช้การสอนงานแบบรุ่นสู่รุ่น ทำให้เจ้าหน้าที่ในฝ่ายอำนวยไม่มีความรู้และหลักการที่ชัดเจนในการทำงาน บางครั้งการนำเสนองานให้ผู้บังคับบัญชาไม่เป็นไปตามระเบียบงานสารบรรณดังนั้นการจัดให้มีหลักสูตรการฝึกอบรมเพิ่มเติมความรู้ความสามารถและหลักการทำงานฝ่ายอำนวยการที่สามารถประยุกต์ใช้ได้จริงให้ผู้ที่มาทำงานในสายงานอำนวยการโดยเน้นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ระดับสารวัตร รองสารวัตร และผู้บังคับหมู่ จะช่วยส่งเสริมให้งานด้านอำนวยการมีบุคลากรที่มีคุณภาพ ทำให้เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการเกิดความเชี่ยวชาญและทำหน้าที่ได้เฉพาะทางด้านอำนวยการได้อย่างมืออาชีพซึ่งการทำงานในฝ่ายอำนวยการจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับฝ่ายอำนวยการผู้นั้นจะสามารถปฏิบัติตามหลักการหรือนำหลักการมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ รวมถึงประสบการณ์ในการทำงานฝ่ายอำนวยการซึ่งประสบการณ์เป็นเรื่องเฉพาะตัวของแต่ละคนที่เคยประสบพบเจอ หรือประสบปัญหาข้อขัดข้องและไม่มีเขียนไว้ในตำราให้ศึกษาเหมือนหลักการ หากเจ้าหน้าที่ฝ่ายอำนวยการรุ่นก่อน ได้ให้แนวทางในการพัฒนาการทำงานในฝ่ายอำนวยการ ไว้ให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายอำนวยการรุ่นหลังได้ศึกษา ก็จะช่วยให้ฝ่ายอำนวยการรุ่นหลัง ไม่ต้องเสียเวลาเริ่มต้นจากศูนย์ในการศึกษางาน

ในหน้าที่นั้นๆ ซึ่งสามารถนำแนวทางไปพัฒนาให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมของฝ่ายอำนวยการ ก็จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว ถูกต้อง ซึ่งจะช่วยให้ภารกิจของหน่วยบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ควรให้การสนับสนุนเจ้าหน้าที่ในฝ่ายอำนวยการเข้ารับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น โดยอาจจะจัดทุนการศึกษาสนับสนุนให้สำหรับผู้ที่มีความสามารถ เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ต่อยอดเพื่อนำมาบริหารและพัฒนาองค์กร และควรให้เงินเดือนสอดคล้องกับระดับการศึกษา เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในฝ่ายอำนวยการต่อไป

แม้จะมีการกล่าวถึงปัญหาเรื่องค่าตอบแทนของตำรวจมาเป็นเวลานานแต่การแก้ไขปัญหาดังกล่าวก็ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม และอัตราเงินเดือนของเจ้าหน้าที่ตำรวจก็ยังใช้การเปรียบเทียบจากอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือนทั่วไปซึ่งโดยทั่วไปแล้วในต่างประเทศค่าตอบแทนของเจ้าหน้าที่ตำรวจจะมีจำนวนมากกว่าข้าราชการพลเรือนทั่วไป ดังนั้นควรเพิ่มค่าตอบแทนในการทำงาน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของข้าราชการตำรวจ ทำให้ข้าราชการตำรวจรู้สึกอยากทำงาน อาจทำได้โดยจัดให้มีเงินค่าตอบแทนล่วงเวลา จัดให้มีเงินประจำตำแหน่งอย่างเหมาะสม ซึ่งการให้เงินประจำตำแหน่งตำรวจฝ่ายอำนวยการเทียบเท่าฝ่ายปฏิบัติการอย่างเท่าเทียม เป็นการบำรุงขวัญกำลังใจ โดยจูงใจให้กำลังพลอยากจะมาปฏิบัติหน้าที่งานอำนวยการมากขึ้น และถือเป็นการช่วยแก้ไขปัญหากำลังพลขาดแคลนในระยะยาวด้วยอีกส่วนหนึ่ง ประกอบกับการได้รับค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลาที่เหมาะสมจะส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้นได้ หรือจัดให้มีสวัสดิการอาหารกลางวัน รวมถึงการจัดอาคาร ที่พักอาศัยให้เพียงพอกับความต้องการ เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายทำให้เจ้าหน้าที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นและทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

จากแนวทางการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานฝ่ายอำนวยการข้างต้น เป็นดังที่เทเลอร์ Taylor ได้กล่าวว่าองค์กรจะมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 อย่างคือ การเลือกคนที่มีความสามารถสูงสุด (Selection) การฝึกอบรมให้คนงานทำงานอย่างถูกวิธี(Training) และการหาสิ่งจูงใจให้เขาเกิดกำลังใจในการทำงาน (Motivation) หากสามารถพัฒนาได้ครอบคลุมทั้ง 3 ด้านดังกล่าวก็จะทำให้การทำงานฝ่ายอำนวยการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## การพัฒนาด้านเงินหรืองบประมาณ (Money)

เงินหรืองบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน เป็นจุดเริ่มต้นของการได้มาซึ่งบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ การบริหารเงินหรืองบประมาณ จะต้องจัดสรรให้ใช้จ่ายต้นทุนน้อยที่สุดและให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังนั้นการบริหารเงินหรืองบประมาณ

มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องวางแผนและควบคุมการใช้งบประมาณให้ถูกต้องเหมาะสม ทั้งนี้ปัญหาด้านงบประมาณสำหรับงานอำนวยการ ถือเป็นปัญหาสำคัญที่ส่งผลไปถึงการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพจากการศึกษาพบว่า ปัญหางบประมาณที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติจัดสรรให้ฝ่ายอำนวยการมีบางส่วนไม่เพียงพอ เช่น งบประมาณในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์สำนักงาน กระดาษ หมึกพิมพ์ ฯลฯมีไม่เพียงพอต้องปรับใช้งบประมาณจากภารกิจอื่น ต้องขออนุมัติงบประมาณเพิ่มเติม หรือบางครั้งต้องปฏิบัติตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาอย่างเร่งด่วน เจ้าหน้าที่ต้องสำรองเงินส่วนตัวจ่ายไปก่อน แล้วจึงขอรับการจัดสรรเพิ่มเติม ดังนั้นเจ้าหน้าที่ด้านการเงินและงบประมาณต้องทำการศึกษาแนวทางในการประมาณและเบิกจ่ายงบประมาณในปีที่ผ่านมา ให้ได้คำตอบว่ามีการใช้งบประมาณในภารกิจส่วนใด จำนวนเท่าไหร่ และในภารกิจใดที่ต้องขออนุมัติจัดสรรเพิ่มเติม จากนั้นวางแผนและควบคุมการใช้งบประมาณให้ถูกต้องตามระเบียบผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสำคัญกับการจัดสรรงบประมาณให้เป็นไปด้วยความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน โดยหากมีกรณีอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานเสียหายหรือมีการชำรุด การเบิกจ่ายงบประมาณด้านวัสดุอุปกรณ์เพื่อทำการซ่อมแซมหรือบำรุงรักษาเป็นไปอย่างล่าช้า หรือขาดแคลนไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ ซึ่งทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างราบรื่นและบรรลุตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้นเมื่อทำการจัดซื้ออุปกรณ์ปฏิบัติงานใดก็ควรตั้งงบประมาณในการบำรุงรักษา ซ่อมแซมอุปกรณ์การทำงานรวมไว้ เพื่อที่สามารถเบิกใช้งบประมาณได้อย่างรวดเร็ว และซ่อมแซมบำรุงรักษาอุปกรณ์ให้ใช้งานได้ทันเวลา ซึ่งการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอกับความต้องการของปริมาณงานในฝ่ายอำนวยการแต่ละสังกัดเพื่อให้ใช้อย่างคุ้มค่า จะช่วยอำนวยความสะดวกและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายอำนวยการในภาพรวม

## การพัฒนาด้านวัสดุ อุปกรณ์ (Material)

วัสดุอุปกรณ์และสถานที่ในการปฏิบัติงาน จะต้องมีความพร้อมที่จะสนับสนุนภารกิจของฝ่ายอำนวยการต่างๆได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การบริหารวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ในการดำเนินงานควรวางแผนการใช้อย่างสิ้นเปลืองน้อยที่สุด และเกิดประโยชน์สูงสุด ปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่อุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงานของฝ่ายอำนวยการไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ และขาดความทันสมัย ดังนั้นควรจัดให้มีอุปกรณ์การปฏิบัติงานที่ทันสมัย ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถใช้งานได้จริง มีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น งานในฝ่ายอำนวยการเป็นงานเกี่ยวกับเอกสาร ซึ่งต้องมีการตีพิมพ์และใช้ทรัพยากรกระดาษจำนวนมาก หากนำเอาเทคโนโลยีที่เรียกว่า เอกสารอิเล็กทรอนิกส์(e-Document)ซึ่งสามารถส่งถึงกันได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ สืบค้นเอกสารได้ง่าย ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น อีกทั้งช่วยลดปัญหาการสิ้นเปลืองทรัพยากรกระดาษเกินความจำเป็น และประหยัดงบประมาณ

เกี่ยวกับอุปกรณ์สำนักงาน ส่วนวัสดุอุปกรณ์สำนักงานทั่วไป ควรจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย คุ้มค่าต่อการใช้งานเพื่อพัฒนารองรับการทำงานในอนาคต และต้องเตรียมพร้อมให้สอดคล้องกับความต้องการของฝ่ายอำนวยการให้เพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งจะสามารถช่วยให้เจ้าหน้าที่ทำงานได้อย่างราบรื่น

จากปัญหาระบบการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมสถานที่ทำงานของฝ่ายอำนวยการมีลักษณะที่คับแคบ ไม่เป็นสัดส่วน เอื้อต่อการทำงาน เอกสารจัดวางไม่เป็นระเบียบ ทำให้การหาเอกสารสำคัญเป็นไปด้วยความล่าช้า ดังนั้นอาจจะต้องทำการหารือทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อรับทราบถึงปัญหาที่ต้องแก้ไขเป็นการเร่งด่วนก่อน โดยทำการปรับปรุงสภาพแวดล้อมอาคาร และจัดหาห้องปฏิบัติการฝ่ายอำนวยการให้เหมาะสมกับจำนวนกำลังพล ไม่คับแคบหรืออึดอัดจนเกินไป และจัดระบบการเก็บเอกสารหรือสิ่งของอุปกรณ์ให้เป็นสัดส่วนง่ายต่อการค้น ส่วนการจะต่อเติมหรือขยายอาคารที่ทำการจะต้องทำเรื่องเสนอต่อสำนักงานงบประมาณและการเงิน เพื่อขออนุมัติงบประมาณเพื่อนำมาพัฒนาอาคารต่อไป

## การพัฒนาด้านวิธีการ/จัดการ (Method/Management)

การบริหารงานของผู้บังคับบัญชามีความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายให้เป็นไปตามที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติกำหนด ทั้งยังเป็นส่วนในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอีด้วย เจ้าหน้าที่ในฝ่ายอำนวยการโดยส่วนใหญ่ มีความประสงค์ให้ผู้บังคับบัญชาเล็งเห็นความสำคัญกับการบริหารงานในฝ่ายอำนวยการ เนื่องจากฝ่ายอำนวยการทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประสานงาน และนำเรียนข้อเสนอให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจสั่งการ ซึ่งนับได้ว่ามีหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่หลากหลาย ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าหน้างานของตำรวจฝ่ายปฏิบัติการ โดยหากมีการบริหารที่ดีในเรื่องการบังคับบัญชา อย่างเช่น การมอบหมายลักษณะหน้างานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคคลรวมถึงการกำหนดภารกิจไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน ทำให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทำงานไม่เต็มความสามารถตามภารกิจที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ตำรวจสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้สอดคล้องและสอดรับกับภารกิจของหน่วยงาน และปริมาณงานที่ได้รับ ซึ่งจะส่งผลให้งานแต่ละด้านมีประสิทธิภาพดีขึ้น และตอบสนองตามนโยบายที่ผู้บังคับบัญชาได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ควรทำการอบรมชี้แจงการปฏิบัติงาน หรือหารือถึงข้อบกพร่องที่เคยเกิดขึ้นระหว่างทำงานเพื่อจะได้ทำงานไม่ผิดพลาดซ้ำเดิมอีก ทั้งนี้ฝ่ายอำนวยการยังมีปัญหาด้านการแต่งตั้งโยกย้าย โดยไม่สามารถบริหารแต่งตั้งกำลังพลที่มีความรู้ความสามารถให้มาปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับภารกิจได้ ซึ่งเกิดจากระบบการแต่งตั้งตำรวจแบบรวมศูนย์อำนาจ ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติเป็นผู้ออกคำสั่งอาจไม่ได้คำนึงถึงการพิจารณาตัวบุคคลที่เหมาะสมในบางตำแหน่ง ทำให้ปัญหาด้านการบริหารงานส่งผลกระทบต่อคุณภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายอำนวยการ เช่น บางครั้งผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง

ให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในฝ่ายอำนวยการ ถูกโยกย้ายมาจากเจ้าหน้าตำรวจฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งไม่เคยทำงานอำนวยการมาก่อน ทำให้ไม่เข้าใจถึงระบบการทำงานอำนวยการ และบางครั้งแก้ไขปัญหาไม่ตรงจุด ดังนั้นจึงควรพิจารณาแต่งตั้งโยกย้ายแบบการกระจายอำนาจให้หน่วยงานในสังกัด มีสิทธิคัดเลือกและพิจารณาเจ้าหน้าที่มาดำรงตำแหน่ง โดยคำนึงถึงสายงานที่ปฏิบัติ และให้เจ้าหน้าที่ตำรวจในสายงานอำนวยการที่มีความสามารถในด้านนั้นๆถูกแต่งตั้งหรือเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นในสายงานที่ถนัด จะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานอำนวยการได้เพิ่มขึ้น และเพื่อเป็นการส่งเสริมกำลังใจในการทำงาน การพิจารณาขั้นเงินเดือนควรให้ความเป็นธรรมกับเจ้าหน้าที่ที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างจริงจัง จะส่งผลทำให้เจ้าหน้าที่ตำรวจรู้สึกพึงพอใจ และใช้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อพัฒนางานอำนวยการหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการสัมภาษณ์ของเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติงานในด้านอำนวยการปัจจุบันจำนวนหลายระดับทั้งระดับบริหารสั่งการ จนถึงระดับปฏิบัติการที่มีประสบการณ์ในการทำงานในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล พบว่าสามารถจำแนกเป็นกลุ่มตัวอย่างที่สนับสนุนและเห็นด้วยกับแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการที่คัดสรรในการสัมภาษณ์ในเรื่องที่สอดคล้องแนวทางเดียวกัน จำนวน 7 หัวข้อ ดังต่อไปนี้ (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 4-1)

1. เพิ่มจำนวนบุคลากรที่ขาดแคลน โดยการสรรหากำลังพลให้เพียงพอต่อปริมาณงานฝ่ายอำนวยการในแต่ละสังกัด ไม่ว่าจะเป็นการเปิดรับสมัครสอบจากบุคคลภายนอกหรือสอบจากเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นประทวนเพื่อเป็นนายตำรวจสัญญาบัตรทำงานในฝ่ายอำนวยการโดยเฉพาะหรือจูงใจให้ตำรวจฝ่ายปฏิบัติการทำงานฝ่ายอำนวยการ เพื่อลดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและความตึงเครียดในการทำงานเจ้าหน้าที่ อันจะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของผลงานที่ทำออกมา

2. การแต่งตั้งกำลังพลที่มาทำงานฝ่ายอำนวยการ จะต้องคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมอย่างเป็นธรรมและมีความตั้งใจที่จะมาปฏิบัติหน้าที่งานอำนวยการ โดยหากใช้การแต่งตั้งแบบการกระจายอำนาจให้หน่วยในสังกัด มีสิทธิคัดเลือกและเสนอตัวผู้ปฏิบัติงานมาดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานอำนวยการและบุคลากรที่มาปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเป็นรูปธรรม และมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับปริมาณงานในฝ่าย เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและเท่าเทียมกันในการบริหารงาน สร้างแรงจูงใจให้มีความร่วมมือและตั้งใจปฏิบัติงาน

3. การให้เงินประจำตำแหน่งตำรวจฝ่ายอำนวยการเทียบเท่าฝ่ายปฏิบัติการอย่างเท่าเทียมเป็นการบำรุงขวัญกำลังใจ โดยจูงใจให้กำลังพลอยากจะมาปฏิบัติหน้าที่งานอำนวยการมากขึ้นและถือเป็นการช่วยแก้ไขปัญหากำลังพลขาดแคลนในระยะยาวด้วยอีกส่วนหนึ่ง ประกอบกับการได้รับค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลาที่เหมาะสม จะส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้นได้

4. จัดให้มีฝึกอบรมเพิ่มเติมความรู้ความสามารถและหลักการทำงานฝ่ายอำนวยการที่สามารถประยุกต์ใช้ได้จริงให้ผู้ที่มาทำงานในสายงานอำนวยการ โดยเน้นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ได้แก่ ระดับสารวัตร รองสารวัตร และผู้บังคับหมู่ เพื่อส่งเสริมให้งานด้านอำนวยการมีบุคลากรที่มีคุณภาพ เกิดความชำนาญเชี่ยวชาญและทำหน้าที่ได้อย่างเฉพาะทางและต่อเนื่อง

5. จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอกับความต้องการของปริมาณงานในฝ่ายอำนวยการแต่ละสังกัดเพื่อให้ใช้อย่างคุ้มค่า ไม่กระทบต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่ในภาพรวมและไม่เป็นภาระของผู้ปฏิบัติ

6. จัดหาอุปกรณ์ในฝ่ายอำนวยการที่ทันสมัย คุ้มค่าต่อการใช้งานเพื่อพัฒนารองรับการทำงานและเทคโนโลยีในอนาคต ส่วนวัสดุอุปกรณ์สำนักงานทั่วไป ต้องเตรียมพร้อมให้สอดคล้องกับความต้องการของฝ่ายอำนวยการให้เพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่ จะสามารถช่วยให้เจ้าหน้าที่ทำงานได้อย่างราบรื่น

7. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมอาคารและขนาดห้องปฏิบัติการฝ่ายอำนวยการให้เหมาะสมตามจำนวนกำลังพลที่ทำงาน ไม่คับแคบหรืออึดอัดจนเกินไป และจัดระบบการเก็บเอกสารหรือสิ่งของอุปกรณ์ให้เป็นสัดส่วน ง่ายต่อการค้นหา

ตารางที่ 4-1: ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ

| **หัวข้อแนวทางการพัฒนา** | **กลุ่มตัวอย่างที่สนับสนุนและเห็นด้วย** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **ระดับสัญญาบัตร** | | | | | **ระดับประทวน** |
| | **รอง ผบก.** | **ผกก.** | **รอง ผกก.** | **สว.** | **รอง สว.** | **ผบ.หมู่** |
| 1. เพิ่มจำนวนบุคลากรที่ขาดแคลน โดยการสรรหากำลังพลให้เพียงพอต่อปริมาณงานฝ่ายอำนวยการในแต่ละสังกัด | / | / | / | / | / | / |
| 2. มีการแต่งตั้งอย่างเป็นธรรมจากการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมและตั้งใจมาปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายอำนวยการ โดยใช้การแต่งตั้งแบบการกระจายอำนาจ | / | / | / | / | / | / |

ตารางที่ 4-1 : ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ (ต่อ)

| หัวข้อแนวทางการพัฒนา | กลุ่มตัวอย่างที่สนับสนุนและเห็นด้วย | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ระดับสัญญาบัตร | | | | | ระดับประทวน |
| | รอง ผบก. | ผกก. | รอง ผกก. | สว. | รอง สว. | ผบ.หมู่ |
| 3. ให้เงินประจำตำแหน่งตำรวจฝ่ายอำนวยการเทียบเท่าฝ่ายปฏิบัติการอย่างเท่าเทียมและค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลาที่เหมาะสม | / | / | / | / | / | / |
| ๔. จัดให้มีฝึกอบรมเพิ่มเติมในการทำงานอำนวยการที่สามารถประยุกต์ใช้ได้จริง โดยเน้นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ | | / | / | / | / | |
| 5. จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอกับความต้องการของฝ่ายอำนวยการ | | / | | / | / | / |
| 6. จัดหาอุปกรณ์ในฝ่ายอำนวยการที่ทันสมัยและให้เพียงพอกับความต้องการของฝ่ายอำนวยการ | | / | | | / | / |
| 7. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมอาคารและขนาดห้องปฏิบัติการฝ่ายอำนวยการให้เหมาะสม | | | | | / | / |

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2562

## สรุป

การกำหนดแนวทางการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานฝ่ายอำนวยการให้สามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริงในหน่วยงานนั้น จะต้องคำนึงถึงและพิจารณาจากลักษณะการทำงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานตำรวจฝ่ายอำนวยการ โดยกำหนดประเด็นคำถามในแบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในการให้แนวคิดการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายอำนวยการ ในบทนี้พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ได้ให้ความเห็นในหัวข้อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานอำนวยการซึ่งมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับปัญหาที่เกิดขึ้นและปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงาน อีกทั้งเสนอวิธีการในการแก้ไขปัญหาและข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานฝ่ายอำนวยการ โดยสามารถสรุปผลการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ เป็น 4 ด้านที่สำคัญและควรมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเพื่อช่วยเพิ่มและพัฒนาคุณภาพงานอำนวยการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ดังต่อไปนี้

1. ด้านบุคลากร ต้องปรับปรุงเพิ่มจำนวนบุคลากรที่ขาดแคลน ควรสรรหากำลังพลให้เพียงพอต่อปริมาณงานฝ่ายอำนวยการในแต่ละสังกัด ไม่ว่าจะเป็นการเปิดรับสมัครสอบจากบุคคลภายนอกหรือสอบจากเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นประทวนเพื่อเป็นนายตำรวจสัญญาบัตรทำงานในฝ่ายอำนวยการโดยเฉพาะ หรือจูงใจให้ตำรวจฝ่ายปฏิบัติการทำงานฝ่ายอำนวยการ เพื่อลดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและความตึงเครียดในการทำงานเจ้าหน้าที่ อันจะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของผลงานที่ผลิตออกมา นอกจากนั้น การไม่มีหลักสูตรฝึกอบรมให้ผู้ที่มาทำงานในสายงานอำนวยการ ทำให้ไม่มีความรู้และหลักการที่ชัดเจนในการทำงาน ส่งผลให้เกิดปัญหาด้านบุคลากรในการปฏิบัติงาน ควรส่งเสริมให้มีฝึกอบรมกำลังพลให้มีความรู้ความสามารถในงานด้านอำนวยการเฉพาะทาง เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญและชำนาญในการทำหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่อง และควรมีแนวทางพัฒนาการทำงานโดยการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน วิธีการให้สิทธิและสวัสดิการกับผู้ปฏิบัติงานฝ่ายอำนวยการที่เป็นธรรม เช่น การให้เงินประจำตำแหน่งเทียบเท่าฝ่ายปฏิบัติการ และการได้รับค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลาที่เหมาะสม จะส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพ และปรับปรุงทักษะและความสามารถการทำงานให้ดียิ่งขึ้นได้

2. ด้านงบประมาณ ต้องมีการจัดสรรให้เพียงพอกับความต้องการของปริมาณงานในฝ่ายอำนวยการแต่ละสังกัดเพื่อให้ใช้อย่างคุ้มค่า ไม่กระทบต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่ในภาพรวมและไม่เป็นภาระของผู้ปฏิบัติ

3. ด้านวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยี ต้องมีจัดซื้ออุปกรณ์ที่ทันสมัย คุ้มค่าต่อการใช้งานเพื่อพัฒนารองรับการทำงานในอนาคต ส่วนวัสดุอุปกรณ์สำนักงานทั่วไป ต้องเตรียมพร้อมให้สอดคล้องกับความต้องการของฝ่ายอำนวยการให้เพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่ จะสามารถช่วยให้เจ้าหน้าที่ทำงานได้อย่างราบรื่น

4. ด้านระบบบริหารงานฝ่ายอำนวยการ พัฒนาจัดสรรคัดเลือกกำลังพลและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับปริมาณงานในฝ่าย เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและเท่าเทียมกันในการบริหารงาน สร้างแรงจูงใจให้มีความร่วมมือและตั้งใจปฏิบัติงาน และการแต่งตั้งบุคลากรที่มาปฏิบัติงานอำนวยการ จะต้องคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมและมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ โดยหากใช้การแต่งตั้งแบบการกระจายอำนาจให้หน่วยในสังกัด มีสิทธิคัดเลือกและเสนอตัวผู้ปฏิบัติงานมาดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานอำนวยการและบุคลากรที่มาปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเป็นรูปธรรม

# บทที่ 5
# สรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการตำรวจฝ่ายอำนวยการ ในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาลมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการทำงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน และเพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ ภายในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการศึกษาจากเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๐คน โดยการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ใช้หลักเกณฑ์ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ การดำรงตำแหน่งที่ผ่านมาและด้านความเชี่ยวชาญในการทำงานผู้วิจัยสามารถสรุปพร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิจัย ดังต่อไปนี้

## สรุป

การปฏิบัติหน้าที่ในงานฝ่ายอำนวยการนั้นมีรูปแบบลักษณะการทำงานและสภาพแวดล้อมการทำงานและลักษณะประเภทของงานที่แตกต่างกันหลากหลาย โดยฝ่ายอำนวยการจะทำหน้าที่ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการรวบรวมข้อมูลข่าวสาร ประสานงาน วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารและให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาในการตกลงใจในการปฏิบัติงานในภารกิจใดๆ และทำหน้าที่เตรียมการประชุมต่างๆ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถทราบสถานการณ์และปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติภารกิจได้อย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง

สรุปแนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติงานฝ่ายอำนวยการของตำรวจ ในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

1. รวบรวมข้อมูลข่าวสารและกำหนดให้มีระบบรายงานข้อมูลข่าวสารจากตำรวจฝ่ายปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถทราบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

2. จัดเรียงและประเมินค่าความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารที่อาจมีความเปลี่ยนแปลงไปจากข้อเท็จจริง หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามห้วงระยะเวลา

3. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมาจากฝ่ายปฏิบัติการว่า มีผลที่ถูกต้องและครบถ้วนตามที่ต้องรายงานหรือไม่ พร้อมศึกษาหาสาเหตุและผลกระทบต่อการสั่งการพร้อมสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชา

4. การนำเสนอข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถทราบข้อมูลข่าวสารสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่จำเป็นอย่างครบถ้วน

5. หลังจากที่ได้วิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ฝ่ายอำนวยการต้องให้ข้อเสนอแนะที่เหมาะสมและเป็นไปได้ นำเสนอต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อพิจารณาสั่งการ แนวทางปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานภาพกำลังพลและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการทำงาน

6. ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนและข้อสั่งการของผู้บังคับบัญชา ถือเป็นการให้ความช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา ในการประสานติดตามหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องว่าได้ดำเนินการตามข้อสั่งการของผู้บังคับบัญชาครบถ้วนหรือไม่ หากเกิดปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติ สามารถรายงานข้อมูลให้กับผู้บังคับบัญชาทราบและสั่งการแก้ไขปัญหาได้

ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการศึกษาที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของฝ่ายอำนวยการโดยข้อสังเกตุและความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับความรู้สึกและแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการตำรวจในแต่ละฝ่ายอำนวยการ ดังต่อไปนี้

1. ในหน่วยงานที่มีการจัดการสถานที่และห้องปฏิบัติการเรียบร้อย สะอาดและเป็นสัดส่วนมีการแบ่งลักษณะการทำงานอย่างชัดเจน มีผู้บังคับบัญชาและการปกครองสั่งการที่เป็นธรรมโดยมอบหมายงานในหน้าที่รับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม บุคลากรในฝ่ายสามัคคีกลมเกลียว คอยช่วยเหลือและสนับสนุนในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน ทำให้สภาพแวดล้อมการทำงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ช่วยในการเสริมสร้างแรงจูงใจการทำงานในฝ่ายอำนวยการมากขึ้น

2. ในหน่วยงานที่มีลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบหลากหลายและจำนวนมาก สถานภาพจำนวนกำลังพลในฝ่ายมีจำนวนน้อย ผู้ปฏิบัติไม่ให้ความสนใจในการทำงาน ลักษณะสภาพห้องปฏิบัติการคับแคบและไม่เป็นสัดส่วน หรือถูกใช้เป็นที่เก็บเอกสารสิ่งของ และเครื่องมือจำนวนมากเกินไป สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในทำงานไม่เหมาะสม ส่งผลให้ประสิทธิภาพและแรงจูงใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายอำนวยการลดน้อยลงตามไปด้วย

สรุปผลการศึกษาด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและปัญหาข้อขัดข้องในการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยเรียงลำดับตามความสำคัญปรากฏดังต่อไปนี้

1. บุคลากรและสภานภาพกำลังพลไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานด้านอำนวยการ

2. ค่าตอบแทนน้อย สวัสดิการไม่เทียบเท่าตำรวจฝ่ายปฏิบัติการ

3. ขาดแคลนกำลังพลที่มีความรู้ความสามารถในเฉพาะทาง หรือผู้มีประสบการณ์ในการทำงานอำนวยการมาก่อน

4. การแต่งตั้งโยกย้ายไม่เหมาะสมสอดคล้องกับการทำงาน โดยไม่สามารถแต่งตั้งกำลังพลที่มีความรู้ความสามารถให้ปฏิบัติหน้าที่ที่สอดคล้องกับหน้างาน

5. ขาดหลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรมให้ความรู้ตำรวจระดับปฏิบัติการที่มาทำงานในสายงานอำนวยการ

6. งบประมาณที่จัดสรรในฝ่ายอำนวยการมีบางส่วนไม่เพียงพอ

7. การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่เป็นธรรม

8. การมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบไม่สอดคล้องกับสภาพกำลังพลและความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ

9. สถานที่และห้องทำงานฝ่ายอำนวยการคับแคบ ไม่เอื้อต่อการทำงาน

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากผลการสัมภาษณ์ของเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติงานฝ่ายอำนวยการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อค้นหาแนวทางที่สอดคล้องกับผลการศึกษาในด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ โดยสามารถสรุปแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานฝ่ายอำนวยการในเรื่องที่ศึกษา ซึ่งมีแนวโน้มสอดคล้องเป็นไปตามหลักการบริหารทรัพยากร (Management Resources) แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ด้านบุคลากร

ต้องมีการเพิ่มจำนวนบุคลากรที่ขาดแคลน และสรรหากำลังพลให้เพียงพอต่อปริมาณงานฝ่ายอำนวยการในแต่ละสังกัด เพื่อลดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและความตึงเครียดในการทำงานเจ้าหน้าที่ และจัดให้มีฝึกอบรมกำลังพลให้มีความรู้ความสามารถในงานด้านอำนวยการเฉพาะทาง เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญและปรับปรุงทักษะและพัฒนาขีดความสามารถการทำงานให้ดีขึ้นต่อไป

2. ด้านงบประมาณและค่าตอบแทน

ต้องมีการจัดสรรงบประมาณในการทำงานให้เพียงพอกับปริมาณงานในฝ่ายอำนวยการเพื่อไม่ให้กระทบต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่ในภาพรวมและไม่เป็นภาระของผู้ปฏิบัติ และปรับปรุงค่าตอบแทนเงินประจำตำแหน่งฝ่ายอำนวยการเทียบเท่าฝ่ายปฏิบัติการอย่างเท่าเทียมกับค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อจูงใจให้กำลังพลมาปฏิบัติหน้าที่งานอำนวยการมากขึ้น

3. ด้านวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีและสถานที่

ควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมอาคาร สถานที่และขนาดห้องปฏิบัติการฝ่ายอำนวยการให้เหมาะสมตามจำนวนกำลังพลที่ทำงาน และจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ให้สอดคล้องกับความต้องการ

ของฝ่ายอำนวยการให้เพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่ จะสามารถช่วยให้เจ้าหน้าที่ทำงานได้อย่างราบรื่น และพัฒนาอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ใช้ในงานฝ่ายอำนวยการให้มีความทันสมัย คุ้มค่าต่อการใช้งาน เพื่อพัฒนารองรับการทำงานในอนาคต

4. ด้านระบบการบริหารงาน

ควรจัดสรรกำลังพลและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับปริมาณงานในฝ่าย เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและเท่าเทียมกันในการบริหารงาน สร้างแรงจูงใจให้มีความร่วมมือและตั้งใจปฏิบัติงาน และแต่งตั้งกำลังพลที่มาปฏิบัติงานอำนวยการให้มีความเหมาะสมและมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่จริงเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและเท่าเทียมกันในการบริหารงาน สร้างแรงจูงใจให้มีความร่วมมือและตั้งใจปฏิบัติงาน

จากวัตถุประสงค์ในการศึกษาหาแนวทางการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายอำนวยการของตำรวจในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ผลการวิจัยพบว่าแนวทางและวิธีการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานฝ่ายอำนวยการให้สามารถประยุกต์ใช้ในหน่วยงานนั้นต้องอาศัยการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ในภาพรวม กำกับติดตามตรวจสอบอย่างใกล้ชิด เพื่อนำไปสู่การดำเนินการปฏิบัติ โดยปรับปรุงเรื่องสถานภาพกำลังพลและจำนวนบุคลากร เรื่องงบประมาณค่าตอบแทน เรื่องสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และเรื่องการบริหารงาน ซึ่งถือได้ว่า สอดคล้องกับแนวคิดPDCA หรือ Deming Cycle ของ William Edwards Deming อันเป็นการเน้นให้ดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ โดยมีเป้าหมายให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ยกตัวอย่างเช่น

โดยจากการศึกษาในบทที่ 4 จะเห็นได้ว่า แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารงานฝ่ายอำนวยการของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็น “ผู้นำหน่วย” จะต้องมีการวางแผน (Plan) และกำหนดทิศทางในหน่วยงานโดยเป็นผู้กำหนดระบบบริหารงานและเป้าหมาย วางนโยบายการทำงานจัดสรรกำลังพลและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับปริมาณงานขั้นตอนและระยะเวลาการทำงานให้สำเร็จลุล่วงหลังจากนั้น ลงมือปฏิบัติ (Do)ตามแผนงานและวิธีการที่ได้กำหนดไว้อย่างมีวินัยและบริหารเวลาให้ได้ตามแผนที่วางไว้ ต่อมา ต้องมีการตรวจสอบติดตาม(Check) หลังจากที่ได้วางแผนและลงมือปฏิบัติแล้ว สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และบรรลุวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ การมอบหมายลักษณะหน้างานและจำนวนปริมาณงานมีความสอดคล้องกับบุคลากรหรือไม่ ผู้บริหารจะสามารถลงมือแก้ไขปรับปรุงได้ทันท่วงที (Action) โดยขั้นตอนนี้เป็นการนำเอาผลลัพธ์ที่ได้จากขั้นตอนการตรวจสอบ มาวิเคราะห์และตรวจสอบสาเหตุความผิดพลาดและปัญหาข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นมาประเมิน เพื่อพัฒนาแผนและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดเพื่อป้องกันไม่ให้ปัญหาเดิมเกิดขึ้นอีกในระยะยาวและให้การดำเนินงานครั้งต่อไปมีประสิทธิภาพที่ดีกว่าเดิม

หลังจากเสร็จกระบวนการการปรับปรุงแก้ไข (Action) แล้วก็จะวนเข้าสู่กระบวนการวางแผน (Plan) เพื่อเริ่มวางแผนใหม่อีกครั้งหนึ่งสำหรับการปฏิบัติการในครั้งต่อไป ซึ่งวงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้พัฒนาการทำงานฝ่ายอำนวยการได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่มีที่สิ้นสุดเพื่อเป็นการป้องกันปัญหาที่จะเกิดและเป็นการพัฒนาคุณภาพอย่างแท้จริง

กรณีผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานฝ่ายอำนวยการในด้านอื่นนั้นมีแนวโน้มเป็นไปอย่างสอดคล้องกับงานวิจัยของ ร้อยตำรวจเอก รุ่งโรจน์ สายันประเสริฐ (2543 : สรุปและข้อเสนอแนะ) กรณีศึกษาเรื่องการปรับปรุงและพัฒนางานในกองบังคับการอำนวยการกองบัญชาการตำรวจนครบาล ที่พบถึงปัญหาในการทำงานฝ่ายอำนวยการดังต่อไปนี้

ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล โดยพบเรื่องอัตรากำลังพลน้อยไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่มากบางแผนกมีบุคลากรไม่เพียงพอ การบรรจุแต่งตั้งไม่ตรงกับสายงาน บุคลากรขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงานด้านการเงินการบัญชี และจัดซื้อจัดจ้าง สำนักงานตำรวจแห่งชาติควรดำเนินการเพิ่มจำนวนบุคลากรที่ขาดแคลน และสรรหากำลังพลให้เพียงพอต่อปริมาณงานฝ่ายอำนวยการในแต่ละหน่วยงาน

ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากร โดยพบเรื่องการบริหารเงินและงบประมาณที่ล่าช้า รวมไปถึงความยุ่งยากทางระเบียบราชการ เพราะในการขอเบิกจ่ายต้องผ่านหลายขั้นตอน การจัดสรรงบประมาณบางหมวดไม่เพียงพอต่อการบริหารงาน หน่วยงานขาดวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยีในการทำงานที่มีความทันสมัย รองรับการทำงานในอนาคต

ปัญหาด้านการบริหารจัดการ โดยพบเรื่องการจัดโครงสร้างหน่วยงานและแบ่งหน้าที่ในแต่ละแผนกฝ่ายอำนวยการยังไม่เหมาะสม บางแผนกมีงานจำนวนมาก บางแผนกมีงานจำนวนน้อยไม่สอดคล้องกับสถานภาพกำลังพลที่ทำงานอยู่จริง ไม่มีการมอบหมายงานที่รับผิดชอบให้ชัดเจนทำให้เกิดการเกี่ยงงานกัน ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาความดีความชอบในเรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือนเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้งโยกย้ายหรือการลงโทษผู้กระทำผิดวินัยอย่างเป็นธรรม เพื่อความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน อันเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การพัฒนาในด้านบุคลากร ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ และระบบบริหารงานฝ่ายอำนวยการ นับว่าเป็นประเด็นที่ควรให้ความสำคัญและต้องดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพราะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและแรงจูงใจในการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ ซึ่งมีหน้าที่ในการช่วยเหลือและขับเคลื่อนนโยบายของกองบัญชาการตำรวจนครบาล ส่วนการพัฒนาด้านงบประมาณวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี ควรมีการวางแผนและจัดสรรให้กับแต่ละฝ่ายอำนวยการอย่างเหมาะสม

และเพียงพอต่อการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นโดยไม่กระทบต่อการทำงานในภาพรวมและไม่เป็นภาระของผู้ปฏิบัติ

**2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ**

ปัจจุบัน สถานภาพกำลังพลของกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ยังขาดแคลนเป็นจำนวนมาก ควรจัดให้มีการเปิดรับสมัครจากบุคคลภายนอกหรือสอบจากเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นประทวนเพื่อมาทำงานในฝ่ายอำนวยการโดยเฉพาะ และจัดให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรด้านงานอำนวยการเฉพาะทางทั้งระดับชั้นประทวนและสัญญาบัตรให้สามารถมาปฏิบัติงานได้จริงนอกจากนั้น การให้เงินประจำตำแหน่งฝ่ายอำนวยการเทียบเท่ากับฝ่ายปฏิบัติการ จะช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจผู้ปฏิบัติงานฝ่ายอำนวยการได้

หากมีการแต่งตั้งตำรวจฝ่ายอำนวยการ โดยให้หัวหน้าหน่วยงานฝ่ายอำนวยการเป็นผู้คัดเลือกและแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงานให้มาทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสมตามความรู้ความสามารถจะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายอำนวยการและขับเคลื่อนตามนโยบายผู้บังคับบัญชาตามสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้เป็นอย่างดี

**3. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป**

3.1 ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างอื่น รวมถึงนำข้อค้นพบที่ได้ไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างอื่นเพิ่มเติม เช่น นักข่าว เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานราชการอื่นๆ หรือเจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดอื่น เพื่อให้ได้ข้อมูลในมุมมองในด้านอื่น นอกเหนือจากข้อค้นพบที่ได้

3.2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะเดียวกันในต่างประเทศ เพื่อให้มองเห็นแนวการทำงานที่มีประสิทธิภาพในมุมมองในลักษณะที่เป็นสากล โดยเปรียบเทียบและดึงแนวการปฏิบัติมาใช้กับงานอำนวยการ

# บรรณานุกรม

## หนังสือ


กิติมา ปรีดีดิลก. ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพ ฯ: ชนะการพิมพ์, 2529.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน,สำนักงาน. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของกรมส่งเสริมการเกษตร พ.ศ. 2538.กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมการเกษตร, 2541.

เจริญผล สุวรรณโชติ. ทฤษฎีบริหาร. กรุงเทพฯ : เอกพิมพ์ไทย, 2551.

ตุลา มหาพสุธานนท์. หลักการจัดการ – หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ : เพิ่มทรัพย์,2547.

ตุลา มหาพสุธานนท์. หลักการจัดการ - หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : ธนธัชการพิมพ์, 2545.

นพพงษ์บุญจิตรดุล. หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : เทียมฝ่า, 2551.

นิรมล กิติกุล. องค์การและการจัดการ. กาญจนบุรี : สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, 2545.

เบญจมาภรณ์ อิศรเดช. องค์การและการจัดการ 3. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, ม.ป.ป.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ, 2542.

พรรณราย ทรัพยะประภา. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2529.

มัลลิกา ต้นสอน. กลยุทธ์ธุรกิจ. กรุงเทพฯ : ธีรป้อมวรรณกรรม, 2543.

ระพีพัฒน์ปาละวงศ์. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับภูมิหลังทางสังคมและเศรษฐกิจของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาลกรมตำรวจ. กรุงเทพฯ : การศาสนา, 2532.

วรภัทร์ภู่เจริญ. แนวทางการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดีดจำกัด, 2541.

วิโรจน์สารรัตนะ. แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 8, กรุงเทพฯ:ทิพยวิสุทธิ, 2555.

ศิริ ถีอาสนา. เทคนิคการจัดการคุณภาพแนวใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2, มหาสารคาม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ,2557.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2543.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์.พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเกซ์, 2541.

สุรพันธ์ ฉันทะแดนสุวรรณ. หลักการบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ : รีนาพันธ์, 2546.

## วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัย

พีระ พุ่มพิเชฏฐ์. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพงานด้านอำนวยการและสนับสนุนของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2543.

รุ่งโรจน์ สายันประเสริฐ. “การปรับปรุงและพัฒนางานในกองบังคับการอำนวยการกองบัญชาการตำรวจนครบาล”. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.

รุจธนากิตติ์ พรหมอนุมัติ. “การพัฒนางานด้านสืบสวนของกองกำกับสืบสวน 3 กองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 9”. สารนิพนธ์, รป.ม. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2554.

วิทยา ราชแก้ว. “แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายสืบสวนกองกำกับการสืบสวนตำรวจภูธรจังหวัดร้อยเอ็ด”. การศึกษาค้นคว้าอิสระ, รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอาชญาวิทยาและการบริหารงานยุติธรรมสถาบันอาชญาวิทยาและการบริหารงานยุติธรรม, วิทยาลัยรัฐกิจมหาวิทยาลัยรังสิต, 2558.

ศุภวุฒิ สังข์อ่อง. “การพัฒนาข้าราชการตำรวจ”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2544.

เสกสรร อรกุล. “ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเมทเทิลคอม จำกัด”. การศึกษาค้นคว้าอิสระ, บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี,2557.

หนึ่งฤทัย ยศอุบล. “การบริหารงานของกองบังคับการอำนวยการ สำนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานตำรวจแห่งชาติ”. การศึกษาค้นคว้าอิสระ, รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2555.

## ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

กลุ่มงานอาจารย์, กองบัญชาการศึกษา, สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. “เอกสารประกอบการเรียนหมวดวิชาความรู้พื้นฐานในงานฝ่ายอำนวยการ ภารกิจฝ่ายอำนวยการ”. (ออนไลน์).

เข้าถึงได้จาก : http://www.edupol.org/eduOrganize/eLearning/generalStaff/doc/group01/01/01.pdf, 2561.

จุรีภรณ์เจริญเสียง. “ความคิดเห็นของผู้นำชุมชนต่อการบริหารงานของสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี”. (ออนไลน์).เข้าถึงได้จาก :http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files//53930080/title.pdf, 2561.

ตำรวจแห่งชาติ, สำนักงาน. “แผนปฏิบัติราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562”. (ออนไลน์).เข้าถึงได้จาก :http://www.royalthaipolice.go.th/downloads/plan60.pdf, 2561.

พจน์ พจนพาณิชย์กุล. “การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล.” รวมบทความ ดร.พจน์ พจนพาณิชย์กุล. https://sites.google.com/site/potarticle/02, 2561.

“ระเบียบสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ว่าด้วยการกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (ฉบับที่ 10) พ.ศ.2560”.(ออนไลน์).เข้าถึงได้จาก :http://www.pdd.police.go.th/download/2560/0903/vi21.pdf, 2561.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. “แนวคิดและความหมายของการบริหารและการบริหารจัดการ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :http://www.wiruch.com/articles%20for%20article/article%20concept%20and%20meaning%20of%20admin%20and%20mgt%20admin.Htm, 2561.

## เอกสารไม่ตีพิมพ์

งานกำลังพล ฝ่ายอำนวยการ 1 กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล. “อัตรากำลังพล กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล”. ข้อมูล ณ 22 ก.พ.2562.

# ภาคผนวก

# แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

**เรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการตำรวจฝ่ายอำนวยการในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล**

.....

**ชื่อผู้วิจัย** **พลตำรวจตรี กิตติพันธุ์ จุนทการ**
**ผู้บังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล**
**นักศึกษา วปอ. รุ่นที่ 61**

วันที่สัมภาษณ์.....

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....

เพศ..... อายุ.....ปี อายุราชการ.....ปี

ระดับการศึกษา.....

ประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายอำนวยการ รวม.....ปี

ตำแหน่งที่เคยปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายอำนวยการ

1. .....

2.....

3.....

## ส่วนที่ 2 ลักษณะการทำงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำรวจฝ่ายอำนวยการ

2.1 ปัจจุบัน ทำหน้าที่อะไร ด้านไหน ในการปฏิบัติงานฝ่ายอำนวยการ และมีลักษณะการทำงาน อย่างไร

2.2 ท่านมีความคิดเห็นกับการปฏิบัติงานฝ่ายอำนวยการของท่าน อย่างไร

2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในฝ่ายอำนวยการของท่าน มีอะไรบ้าง อย่างไร เพราะเหตุใด

## ส่วนที่ 3 ปัญหา สาเหตุ สภาพแวดล้อม และข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ

3.1สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของฝ่ายอำนวยการของท่าน เป็นอย่างไร

3.2ปัญหาสำคัญและข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการของท่านนั้นมีอะไรบ้าง และสาเหตุของปัญหาคืออะไร

## ส่วนที่ 4 แนวทางในการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ

4.1ท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาและข้อขัดข้องเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ตามข้อ 3.2อย่างไรบ้าง

4.2ท่านจะเสนอแนะแนวคิดในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการของท่าน อย่างไรบ้าง

4.3ท่านคิดว่าลักษณะของข้าราชการตำรวจที่ดี ควรเป็นอย่างไร

# ประวัติย่อผู้วิจัย

**ชื่อ** : พลตำรวจตรี กิตติพันธุ์ จุนทการ

**วัน เดือน ปีเกิด** : 4 เมษายน 2507

**การศึกษา** : ปริญญาตรี รัฐประศาสนศาสตร์บัณฑิต จากโรงเรียนนายร้อยตำรวจ (นรต. รุ่นที่ 38 ) พ.ศ. 2527

: ปริญญาโท พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิตทางพัฒนาสังคมเกียรตินิยมดีมาก จาก NIDA พ.ศ. 2538

**ประวัติการทำงาน**

**โดยย่อ** : รองสารวัตรสืบสวนสอบสวน สถานีตำรวจภูธรธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี

: รองสารวัตรสืบสวนสอบสวน สถานีตำรวจภูธรเมืองสระบุรี

: รองสารวัตรแผนก 2 กำกับการสืบสวนสอบสวน กองบังคับการตำรวจนครบาลใต้

: สารวัตรทำหน้าที่นายตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงในราชอาณาจักร สำนักงานกำลังพล สังกัดกรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย

: สารวัตรธุรการ สถานีตำรวจนครบาลดอนเมือง

: สารวัตรจราจร สถานีตำรวจนครบาลดอนเมือง

: รองผู้กำกับการฝ่ายปฏิบัติการพิเศษการจราจร กองบังคับการตำรวจจราจร

: รองผู้กำกับการจราจร สถานีตำรวจนครบาลยานนาวา

: ผู้กำกับการ สถานีตำรวจนครบาลทุ่งมหาเมฆ

: ผู้กำกับการ สถานีตำรวจนครบาลพญาไท

: ผู้กำกับการ สถานีตำรวจนครบาลปทุมวัน

: รองผู้บังคับการอารักขาและควบคุมฝูงชน

: รองผู้บังคับการตำรวจจราจร

: รองผู้บังคับการตำรวจนครบาล 2

: รองผู้บังคับการตำรวจนครบาล 5

: รองผู้บังคับการตำรวจนครบาล 3

**ตำแหน่งปัจจุบัน**: ผู้บังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

# สรุปย่อ


**ลักษณะวิชา** สังคมจิตวิทยา

**เรื่อง** แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการตำรวจฝ่ายอำนวยการในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

**ผู้วิจัย** พลตำรวจตรี กิตติพันธุ์ จุนทการ **หลักสูตร** วปอ.**รุ่นที่** 61

**ตำแหน่ง**ผู้บังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นองค์กรภาครัฐที่สำคัญองค์กรหนึ่งของประเทศ โดยพระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2547 มาตรา 6 ได้กำหนดให้ สำนักงานตำรวจแห่งชาติมีอำนาจหน้าที่ในการรักษาความปลอดภัยต่อองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ และพระราชอาคันตุกะ ดูแลควบคุมและกำกับการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจปฏิบัติการตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา ป้องกันและปราบปรามการกระทำผิดทางอาญา รักษาความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยของประชาชน และความมั่นคงของราชอาณาจักร พร้อมทั้งช่วยเหลือการพัฒนาประเทศตามที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย ซึ่งตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2560 ได้แบ่งโครงสร้างสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็น 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนบังคับบัญชา ส่วนป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ส่วนสนับสนุนการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ส่วนการศึกษา และส่วนการบริการ มีการแบ่งหน่วยงานระดับกองบัญชาการรวมทั้งสิ้นจำนวน 29 หน่วยงาน และหน่วยงานระดับกองบังคับการที่ขึ้นตรงต่อสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ จำนวน 7 หน่วยงาน รวมถึงกองบัญชาการตำรวจราชองครักษ์ ในพระองค์ สังกัดหน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์เป็นส่วนราชการในพระองค์ ซึ่งจัดเป็นหน่วยเฉพาะกิจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติทำหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงาน บังคับบัญชา ควบคุม กำกับดูแลและปฏิบัติงานในการถวายอารักขาและถวายพระเกียรติ องค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท พระบรมวงศานุวงศ์ และบุคคลอื่นตามที่พระมหากษัตริย์ทรงมอบหมาย โดยแต่ละหน่วยงาน จะต้องมีข้าราชการตำรวจฝ่ายอำนวยการคอยปฏิบัติหน้าที่สนับสนุน ไม่ว่าจะเป็นระดับกองบัญชาการ กองบังคับการ หรือกองกำกับการ เพื่อที่จะช่วยเหลือฝ่ายปฏิบัติการให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างเรียบร้อยสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ของหน่วย

ฝ่ายอำนวยการ จะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างสมบูรณ์โดยการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งให้ข้อมูลข่าวสารและประสานงาน วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร และให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาในการตกลงใจในการปฏิบัติงาน และภารกิจการจัดทำแผนหรือคำสั่ง และดำเนินการส่งให้ผู้ปฏิบัติรับทราบได้ทันต่อเวลา รวมทั้งสามารถปฏิบัติตามแผนหรือคำสั่งของผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ติดตามกำกับดูแลปฏิบัติงานแทนผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถทราบสถานการณ์และปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติภารกิจได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ฝ่ายอำนวยการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยสามารถแบ่งแยกลักษณะงานได้เป็น 5 ประเภท คือ งานกำลังพล งานข่าว งานแผนงานและยุทธศาสตร์ งานส่งกำลังบำรุง และงานชุมชนมวลชนสัมพันธ์ในการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการการประสานงาน หรือฝ่ายอำนวยการหลักจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการตกลงใจในการปฏิบัติงาน โดยการให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง และข้อเสนอแนะ การจัดทำแผนและคำสั่ง การกำกับดูแลการบริหารของหน่วยงานอันได้แก่ กำลังพล งบประมาณสิ่งอุปกรณ์และระเบียบวิธีการปฏิบัติงานได้ถูกใช้ไปอย่างเป็นประโยชน์สูงสุดทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างสมบูรณ์ สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคม ชุมชน หรือพื้นที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง และทันต่อเวลาในการปฏิบัติของฝ่ายอำนวยการนั้น ต้องบูรณาการเครื่องมือต่างๆ ที่มีอยู่รอบตัวมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นการแสวงหาข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลตามข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์ ประเมินค่าข้อมูลที่ได้รับจากการพิจารณาสถานการณ์ ประเมินผลข้อมูลและแนวโน้มความเป็นไปได้ กำหนดเป็นแนวความคิดและหนทางในการปฏิบัติที่เป็นไปได้และเหมาะสมให้เกิดประโยชน์สูงสุดและจัดทำเป็นโครงการมีลำดับขั้นตอน เพื่อเป็นข้อเสนอในแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสม ประกอบการพิจารณาของผู้บังคับบัญชา มีการวิเคราะห์ภารกิจที่ได้รับมอบหมายโดยฝ่ายอำนวยการให้แนวความคิดในการวางแผน และต้องมีการประมาณการของฝ่ายอำนวยการ เพื่อประมาณการความต้องการของผู้บังคับบัญชา การให้ข้อเสนอและแนวคิดในการปฏิบัติการจัดทำแผนและคำสั่งการอนุมัติ เมื่อผู้บังคับบัญชาตัดสินใจสั่งการ ก็จะดำเนินการในขั้นตอนของการประสานงาน กำกับดูแลและติดตามผลทั้งในระดับบนและระดับล่างต่อไป

หน้าที่ประการสำคัญของตำรวจฝ่ายอำนวยการ ที่จะต้องรับผิดชอบแตกต่างจากตำรวจฝ่ายปฏิบัติโดยทั่วไป คือการทำหน้าที่ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการค้นหาและรวบรวมข้อมูลข่าวสาร พร้อมทั้งแสวงหาแนวทางการปฏิบัติที่จะเป็นไปได้อย่างดีที่สุด เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาประกอบการตัดสินใจสั่งการของผู้บังคับบัญชาให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่หน่วยต้องการ ดังนั้น หากกำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายอำนวยการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ไม่มีความรู้ความสามารถ หรือตกอยู่ในสถานะขาดกำลังใจ หรือผู้บังคับบัญชาไม่ให้ ความสำคัญกับงานอำนวยการจะทำให้การทำงานนั้นขาดประสิทธิภาพและขาดความต่อเนื่อง นั้นหมายถึง การทำหน้าที่ในภารกิจ

หลักของงานตำรวจ ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการได้การปฏิบัติงานของตำรวจ ก็จะไม่สามารถตอบสนองความคาดหวังของประชาชนได้ แต่หากตำรวจฝ่ายอำนวยการมีประสิทธิภาพปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ บรรลุความมุ่งหมายในหลักการตามการจัดงานฝ่ายอำนวยการแล้ว ย่อมเป็นตัวแปรตัวสำคัญที่จะส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ตัดสินใจสามารถสั่งการอย่างหนึ่งอย่างใดได้อย่างถูกต้องแม่นยำ นั้นคือสามารถช่วยให้การบริหารงานของตำรวจเป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม

ในปัจจุบันสังคมและประชาชนจำนวนมากให้ความสนใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ โดยสามารถสังเกตได้จากการแสดงความคิดเห็นและเสียงวิพากษ์วิจารณ์เมื่อมีคดีใหญ่หรือข่าวที่เป็นเรื่องสนใจ ของประชาชน สำนักงานตำรวจแห่งชาติจึงได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ 20 ปี แต่อย่างไรก็ตามการที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือ และความวิริยะอุตสาหะจากข้าราชการตำรวจทุกระดับชั้นทั่วทั้งประเทศ นับเป็นตัวแปรหลักในการช่วยขับเคลื่อนการทำงานของผู้กำหนดยุทธศาสตร์และผู้บังคับบัญชาสำนักงานตำรวจแห่งชาติ อันจะส่งผลให้ภาพลักษณ์ของตำรวจมีความเป็นมืออาชีพและเป็นที่ไว้วางใจ เชื่อมั่นและศรัทธาของประชาชนไทย

ผู้วิจัยเห็นว่า ตำรวจฝ่ายอำนวยการเป็นกำลังพลที่สำคัญไม่น้อยไปกว่าตำรวจฝ่ายปฏิบัติการ เนื่องจากฝ่ายอำนวยการทำหน้าที่เปรียบเสมือนเป็นมันสมองของผู้บังคับบัญชาในการช่วยเหลือสั่งการ ตัดสินใจและแก้ปัญหา เพราะฉะนั้น การพัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถของฝ่ายอำนวยการจึงมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารงานและการวางแผนของกองบัญชาการตำรวจนครบาล ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ เพื่อให้สามารถตอบสนองนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติและประชาชนได้อย่างสัมฤทธิ์ผล นอกจากนั้น จะมีส่วนช่วยดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุสู่วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรบังคับใช้กฎหมายที่ประชาชนเชื่อมั่นศรัทธา” และเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาประเทศให้สอดคล้องกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะการทำงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ ในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานตำรวจฝ่ายอำนวยการ ในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล
3. เพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

## ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหามุ่งเน้นเพื่อศึกษาและวิเคราะห์ สภาพปัญหา สาเหตุและปัจจัยที่ผลต่อการทำงานเพื่อหาแนวทางการแก้ไขในการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายอำนวยการ ในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาลเท่านั้น

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ผู้ศึกษาได้กำหนดให้ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ เจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติงานในด้านอำนวยการปัจจุบัน ทั้งทำหน้าที่ในส่วนบริหารและส่วนปฏิบัติการ โดยผู้ให้สัมภาษณ์ต้องมีประสบการณ์การทำงานด้านอำนวยการจำนวนไม่น้อยกว่า 2 ปี และปฏิบัติหน้าที่ในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ซึ่งประกอบด้วย

2.1 กลุ่มระดับสัญญาบัตร

2.1.1 ผู้บังคับการ ทำหน้าที่กำกับการบริหารราชการ สั่งการ และควบคุมดูแลฝ่ายอำนวยการ 1 - 7

2.1.2 รองผู้บังคับการ ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้กำกับการบริหารราชการสั่งการ และควบคุมดูแลงานในฝ่ายอำนวยการ 1 - 7

2.1.3 ผู้กำกับการ ทำหน้าที่บริหาร กำกับ ควบคุม ดูแลงานในภาพรวมของแต่ละฝ่ายอำนวยการ

2.1.4 รองผู้กำกับการ ทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้กำกับการ ในการช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา บริหาร สั่งการ ควบคุม ดูแลบริหารงานแต่ละแผนกในฝ่ายอำนวยการ

2.1.5 สารวัตร รองสารวัตร ทำหน้าที่ปฏิบัติการในแต่ละแผนก สนับสนุนขับเคลื่อนนโยบายของผู้บังคับบัญชาในแต่ละฝ่ายอำนวยการ รวมถึงสั่งการ ควบคุม กำกับ ดูแลและตรวจสอบ เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ (กลุ่มระดับประทวน) ให้ทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามข้อสั่งการที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

2.2 กลุ่มระดับประทวน ได้แก่ผู้บังคับหมู่ เป็นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ทำหน้าที่คอยสนับสนุน ช่วยเหลืองานผู้บังคับบัญชารองจากกลุ่มระดับสัญญาบัตร และปฏิบัติหน้าที่พื้นฐานทั่วไปในฝ่ายอำนวยการ1-7 และงานอื่นๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงเพื่อกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการศึกษาเก็บข้อมูล ซึ่งใช้เหตุผลในการเลือกกลุ่มตัวอย่างจะใช้หลักเกณฑ์ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ ประสบการณ์การทำงาน การดำรงตำแหน่งที่ผ่านมา และความเชี่ยวชาญในการทำงาน เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลครอบคลุม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

ดังนั้น จึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่จะสามารถให้ข้อมูลในลักษณะเจาะลึกได้ มีข้อมูลที่ถูกต้อง และน่าเชื่อถือมากที่สุด โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม จำนวน 30 คน ได้แก่ 1. กลุ่มระดับสัญญาบัตร ได้แก่ รองผู้บังคับการ จำนวน 4 คนผู้กำกับการ จำนวน 7 คน รองผู้กำกับการ จำนวน 2 คน สารวัตร จำนวน 3 คน รองสารวัตร จำนวน 7 คน 2. กลุ่มระดับประทวน ได้แก่ ผู้บังคับหมู่ จำนวน 7 คน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้การเก็บข้อมูลแบบทุติยภูมิ โดยศึกษาจากเอกสาร (Documentary Research) การเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่จัดสร้างขึ้น และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ซึ่งมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมดังนี้

1. ดำเนินการเก็บข้อมูลแบบทุติยภูมิ โดยการศึกษาจากเอกสาร (Documentary Research) ได้แก่ ศึกษาข้อมูลประวัติความเป็นมาของหน่วยงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมหลัก โครงสร้างของหน่วยงานตำรวจที่ปฏิบัติงานด้านอำนวยการ หน้าที่ความรับผิดชอบในงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารจัดการ ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจหรือความพึงพอใจในการปฏิบัติทำงาน ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานจากเอกสาร วรรณกรรม และบทวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ หนังสือ ตำราคำบรรยาย บทความทางวิชาการ บันทึก ประกาศ คำสั่งของทางราชการสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการสร้างคำถาม

2. กำหนดคำถามในแบบสัมภาษณ์ ที่ได้จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง

3. นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น ทดสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง และปรับปรุงคำถามเพื่อให้ได้ข้อคำถามที่กระชับ เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการตอบคำถาม

4. ดำเนินการเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ รวมทั้งสังเกตการณ์ เจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายอำนวยการด้วยการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย โดยยึดคำถามจากแบบสัมภาษณ์เป็นหลัก และปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสม และนำผลการสัมภาษณ์ที่ได้รับมาวิเคราะห์ร่วมกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อหาข้อสรุปและแนวทางแก้ไข

## ผลการวิจัย

ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การศึกษา แบ่งเป็น 3 ข้อ ปรากฏดังต่อไปนี้

1. ศึกษาลักษณะการทำงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ซึ่งทำหน้าที่สำคัญทางด้านการอำนวยการและการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปตาม กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการ ซึ่งประกอบด้วย 7 ฝ่ายอำนวยการ(ตามระเบียบสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ว่าด้วยการกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติฉบับที่ 10 พ.ศ.2560)ซึ่งลักษณะการทำงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ1-7 มีความแตกต่างกันออกไป จากการศึกษาลักษณะการทำงานและสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการปฏิบัติงาน พบว่าในฝ่ายอำนวยการที่มีห้องทำงานที่ประกอบไปด้วย อุปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีล้ำนำสมัยอยู่เสมอเป็นระเบียบ หยิบใช้สะดวก มีการแบ่งลักษณะการทำงานที่ชัดเจน มอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม ผู้บังคับบัญชาให้การเอาใจใส่บุคลากรในฝ่ายมีความสามัคคีกลมเกลียว คอยช่วยเหลือและสนับสนุน ทำให้ห้องทำงานเหมาะสมเอื้ออำนวย และสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน บุคลากรเกิดแรงจูงใจการทำงาน แต่หากฝ่ายอำนวยการมีลักษณะหน้างานที่ต้องรับผิดชอบหลากหลายและเป็นจำนวนมาก ส่วนใหญ่สภาพห้องปฏิบัติการมีลักษณะคับแคบและไม่เป็นสัดส่วน ถูกใช้เป็นที่เก็บเอกสารและสิ่งของเครื่องมือ ทำให้สภาพแวดล้อมในทำงานไม่เหมาะสมในการทำงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายอำนวยการลดลง

2. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานตำรวจฝ่ายอำนวยการ ในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ผลการศึกษาปรากฏว่าการทำงานที่แตกต่างกันทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานต่างกัน ดังนั้นการช่วยวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงานจะช่วยแก้ปัญหาให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามที่หน่วยงานวางไว้ จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน หรือปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานตำรวจฝ่ายอำนวยการ ในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล พบว่า

2.1 บุคลากรและสถานภาพกำลังพลไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานด้านอำนวยการ เนื่องจากหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่ายอำนวยการมีภาระปริมาณงานเป็นจำนวนมาก เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวน กำลังพลที่มีอยู่ ทำให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเกิดความเหนื่อยล้า ประสิทธิภาพงานลดน้อยลง และส่งผลต่อการปฏิบัติงานในภาพรวม

2.2 ค่าตอบแทนน้อย สวัสดิการไม่เทียบเท่าตำรวจฝ่ายปฏิบัติการ เนื่องจากไม่มีเงินประจำตำแหน่ง ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายอำนวยการ และเงินค่าตอบแทนล่วงเวลามีไม่เพียงพอและน้อย

เกินไปที่จะเบิกจ่ายให้ครบตามจำนวนกำลังพลและเวลาที่ทำงาน ต้องขอรับการจัดสรรงบประมาณที่จัดสรรมาเพิ่ม ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน

2.3 ขาดแคลนกำลังพลที่มีความรู้ความสามารถในเฉพาะทาง หรือผู้มีประสบการณ์ในการทำงานอำนวยการมาก่อน เนื่องจากมีแรงจูงใจให้ตำรวจมาปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายอำนวยการค่อนข้างน้อยกำลังพลส่วนใหญ่ให้ความสนใจที่จะทำหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการมากกว่า ประกอบกับบุคลากรที่มีความชำนาญงานอำนวยการในแต่ละด้านมีจำนวนจำกัด ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายมีความล่าช้า และไม่สามารถตอบสนองนโยบายและคำสั่งของผู้บังคับบัญชาได้ทันท่วงที

2.4 การแต่งตั้งโยกย้ายไม่เหมาะสมสอดคล้องกับการทำงาน โดยไม่สามารถแต่งตั้งกำลังพลที่มีความรู้ความสามารถให้ปฏิบัติหน้าที่ที่สอดคล้องกับหน้างาน เช่น บางครั้งผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้มาอยู่ฝ่ายอำนวยการ แต่ไม่เคยผ่านการอบรมและทำงานอำนวยการมาก่อน ทำให้ไม่เข้าใจถึงปัญหาและลักษณะงานอำนวยการ เนื่องจากเป็นการแต่งตั้งแบบรวมอำนาจ ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติเป็นผู้ออกคำสั่ง อาจไม่ได้คำนึงถึงพิจารณาตัวบุคคลที่เหมาะสมในบางตำแหน่ง ทำให้ปัญหาด้านการแต่งตั้งส่งผลกระทบต่อคุณภาพทำงานของตำรวจในฝ่ายอำนวยการ

2.5 ขาดหลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรมให้ความรู้ตำรวจระดับปฏิบัติการที่มาทำงานในสายงานอำนวยการ เนื่องจากใช้การสอนงานแบบรุ่นสู่รุ่น ลองผิดลองถูก ทำให้ไม่มีความรู้และหลักการที่ชัดเจนในการทำงาน ส่งผลให้เกิดปัญหาด้านคุณภาพของบุคลากร

2.6 งบประมาณที่จัดสรรในฝ่ายอำนวยการมีบางส่วนไม่เพียงพอ เช่น งบประมาณด้านวัสดุอุปกรณ์ ไม่ได้รับการจัดสรรให้เพียงพอรองรับต่อการใช้ในงานแต่ละฝ่ายอำนวยการ บางครั้งต้องสำรองเงินส่วนตัวใช้จ่ายไปก่อน ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถทำงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

2.7 การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่เป็นธรรม ผู้บังคับบัญชาไม่ได้เอาใจใส่ในการพิจารณาขั้นเงินเดือนให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน ทำให้เจ้าหน้าที่สูญเสียแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการทำงานจนอาจส่งผลเสียต่อในภาพรวมของฝ่ายอำนวยการได้

2.8 การมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบไม่สอดคล้องกับสภาพกำลังพลและความสามารถของผู้ปฏิบัติทำให้ไม่เกิดประสิทธิผลของงานที่ดี

2.10 สถานที่และห้องทำงานฝ่ายอำนวยการคับแคบ ไม่เอื้อต่อการทำงานและจัดเก็บสิ่งของและเอกสาร ไม่สามารถดำเนินการให้เป็นระบบระเบียบได้ ยากต่อการค้นหา ส่งผลกระทบต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายอำนวยการ

3. ค้นหาแนวทางการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

จากการศึกษาลักษณะการทำงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน หรือปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานตำรวจฝ่ายอำนวยการดังกล่าว สามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงแก้ไข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

3.1 ด้านบุคคลากร ต้องปรับปรุงเพิ่มจำนวนบุคลากรที่ขาดแคลน ควรสรรหากำลังพลให้เพียงพอต่อปริมาณงานฝ่ายอำนวยการในแต่ละสังกัด นอกจากนั้นควรส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมกำลังพลให้มีความรู้ความสามารถในงานด้านอำนวยการเฉพาะทาง เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญและชำนาญในการทำหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่อง และควรมีแนวทางพัฒนาการทำงานโดยการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน วิธีการให้ค่าตอบแทนกับผู้ปฏิบัติงานฝ่ายอำนวยการที่เป็นธรรม จะส่งผลให้เจ้าหน้าที่ทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ

3.2 ด้านงบประมาณ ต้องมีการจัดสรรให้เพียงพอกับความต้องการของปริมาณงานในฝ่ายอำนวยการแต่ละสังกัดเพื่อให้ใช้อย่างคุ้มค่า ไม่กระทบต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่ในภาพรวมและไม่เป็นภาระของผู้ปฏิบัติ

3.3 ด้านวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยี ต้องมีจัดซื้ออุปกรณ์ที่ทันสมัย คุ้มค่าต่อการใช้งานเพื่อพัฒนารองรับการทำงานในอนาคต ส่วนวัสดุอุปกรณ์สำนักงานทั่วไป ต้องเตรียมพร้อมให้สอดคล้องกับความต้องการของฝ่ายอำนวยการให้เพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่ จะสามารถช่วยให้เจ้าหน้าที่ทำงานได้อย่างราบรื่น

3.4 ด้านระบบบริหารงานฝ่ายอำนวยการ พัฒนาจัดสรรคัดเลือกกำลังพลและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับปริมาณงานในฝ่าย เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและเท่าเทียมกันในการบริหารงาน สร้างแรงจูงใจให้มีความร่วมมือและตั้งใจปฏิบัติงาน และการแต่งตั้งบุคลากรที่มาปฏิบัติงานอำนวยการ จะต้องคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมและมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่จะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานอำนวยการและบุคลากรที่มาปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเป็นรูปธรรม

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การพัฒนาในด้านบุคลากรความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ และระบบบริหารงานฝ่ายอำนวยการ นับว่าเป็นประเด็นที่ควรให้ความสำคัญและต้องดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพราะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและแรงจูงใจในการทำงานของตำรวจฝ่ายอำนวยการ ซึ่งมีหน้าที่ในการช่วยเหลือและขับเคลื่อนนโยบายของกองบัญชาการตำรวจนครบาล ส่วนการพัฒนาด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี ควรมีการวางแผนและจัดสรรให้กับแต่ละฝ่ายอำนวยการอย่างเหมาะสม

และเพียงพอต่อการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นโดยไม่กระทบต่อการทำงานในภาพรวมและไม่เป็นภาระของผู้ปฏิบัติ

**2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ**

ปัจจุบัน สถานภาพกำลังพลของกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจนครบาลยังขาดแคลนเป็นจำนวนมาก ควรจัดให้มีการเปิดรับสมัครจากบุคคลภายนอกหรือสอบจากเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นประทวนเพื่อมาทำงานในฝ่ายอำนวยการโดยเฉพาะ และจัดให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรด้านงานอำนวยการเฉพาะทางทั้งระดับชั้นประทวนและสัญญาบัตรให้สามารถมาปฏิบัติงานได้จริงนอกจากนั้น การให้เงินประจำตำแหน่งฝ่ายอำนวยการเทียบเท่ากับฝ่ายปฏิบัติการ จะช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจผู้ปฏิบัติงานฝ่ายอำนวยการได้

หากมีการแต่งตั้งตำรวจฝ่ายอำนวยการ โดยให้หัวหน้าหน่วยงานฝ่ายอำนวยการเป็นผู้คัดเลือกและแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงานให้มาทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสมตามความรู้ความสามารถจะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายอำนวยการและขับเคลื่อนตามนโยบายผู้บังคับบัญชาตามสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้เป็นอย่างดี

**3. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป**

3.1 ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างอื่น รวมถึงนำข้อค้นพบที่ได้ไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างอื่นเพิ่มเติม เช่น นักข่าว เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานราชการอื่นๆ หรือเจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดอื่น เพื่อให้ได้ข้อมูลในมุมมองในด้านอื่น นอกเหนือจากข้อค้นพบที่ได้

3.2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะเดียวกันในต่างประเทศ เพื่อให้มองเห็นแนวการทำงานที่มีประสิทธิภาพในมุมมองในลักษณะที่เป็นสากล โดยเปรียบเทียบและดึงแนวการปฏิบัติมาใช้กับงานอำนวยการ