

500

**ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191: กรณีศึกษา กองบังคับการตำรวจ
ปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล**

ร้อยตำรวจเอกกฤษณพร ทัพทวิ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2551

**The Competency Model: A Case Study of Police 191, Special Operation
Police Division, Metropolitan Police Bureau**

Pol. Capt. Kidsanaporn Thapthawee

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University
2008

ชื่อวิทยานิพนธ์ ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191: กรณีศึกษา กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ
กองบัญชาการตำรวจนครบาล

ผู้วิจัย ร้อยตำรวจเอกกฤษณพร ทัพทวิ ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต (2) รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพร เลี่ยนสลาย
ปีการศึกษา 2551

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) จัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของ
ตำรวจ 191 (2) จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงานของ
ตำรวจ 191 และ (3) เสนอตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะตำรวจ 191

การศึกษาวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรใน
การศึกษา คือ ข้าราชการตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล
จำนวน 2,327 นาย โดยมีกลุ่มตัวอย่าง 429 นาย จำแนกเป็น ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 13 นาย และระดับ
ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 416 นาย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่
การวิเคราะห์เอกสารและข้อมูลทุติยภูมิ การสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม
สำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า (1) สมรรถนะของตำรวจ 191 ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 12 ด้าน
ได้แก่ อุดมการณ์ในอาชีพตำรวจ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบและคำสั่งที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การ
ปฏิบัติงานของตำรวจ ความรู้ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ จิตสำนึกความ
รับผิดชอบ การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทำงานเป็นทีม การมีมนุษยสัมพันธ์
การติดต่อสื่อสารการประสานงาน ความละเอียดรอบคอบ ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำ
และมีสมรรถนะในกลุ่มงานต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน จำนวน 9 กลุ่มงาน (2) แผนพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191
ครอบคลุมหลักสูตรการฝึกอบรม ด้านสมรรถนะหลัก จำนวน 6 หลักสูตร และหลักสูตรการอบรมด้าน
สมรรถนะในกลุ่มงานซึ่งมีความแตกต่างกันในจำนวน 9 กลุ่มงาน (3) ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191
ประกอบด้วย 8 ปัจจัย คือ ยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน ตำรวจสมรรถนะ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง
แผนพัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ การฝึกอบรม และการประเมินสมรรถนะ
จากการวิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้ ควรมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับ
สมรรถนะ ควรมีการจัดทำโครงสร้างหน้าที่และแผนอัตรากำลังที่ชัดเจนและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติ
หน้าที่

คำสำคัญ ตัวแบบสมรรถนะ ตำรวจ 191 กองบัญชาการตำรวจนครบาล

Thesis title: The Competency Model: A Case Study of Police 191, Special Operation Police Division, Metropolitan Police Bureau

Researcher: Pol. Capt. Kidsanaporn Thapthawee; **Degree:** Master of Public Administration; **Thesis advisors:** (1) Dr.Saneh Juito, Associate Professor; (2) Dr.Suraporn Siansalai, Associate Professor; **Academic year:** 2008

ABSTRACT

The purposes of this study were to (1) study the core competency and functional competency of Police 191 (2) study the developing of human resource development plan to develop core and functional competencies of Police 191, and (3) propose the model of competency development of Police 191.

The methodologies applied in this study were qualitative and quantitative researches. Population were 2,327 police officers of Police 191. Samples were 429 police officers composed of 13 high commissioners and 416 general staff. Instruments used were questionnaire and interview. Data was collected via documentary research, depth interview and questionnaire. Statistical tools employed were frequency, percentage, mean and standard deviation.

Research result revealed that (1) competencies of Police 191 consisted of 12 core competencies which were police ideology, knowledge of law, police tactics, ethics and honesty, accountability, disciplinary, continuous learning, teamwork, human relations, communication and coordination, discretion, enthusiastic, and leadership; and functional competency of 9 different job families (2) human resource development plan of police 191 included 6 core competencies training courses and training courses for 9 different job families (3) model of competency development of Police 191 comprised 8 factors which were planning strategy, competency survey, top executive support, human resource development plan, knowledge management, learning organization, training and competency assessment.

Suggestions derived from the research were officers' potential should be developed according to competencies Organizational structure and human resource planning should be clear so to enhance operational motivation of police officers.

Keywords: Competency Model, Police 191, Metropolitan Police Bureau

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก
รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ ชูย์โต อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพร
เสี้ยนสลาย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำและติดตามการทำ
วิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ และ
ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต ที่ได้กรุณาเป็นประธานสอบวิทยานิพนธ์
ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ดร.วัฒนา ล่วงถือ พล.ต.ต.ดร.ปัญญา มาเม่น พ.ต.อ.ดร.ปิยะ อุทาลัย
ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย และขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชา ตำรวจ 191
กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาลทุกท่าน ที่ได้เสียสละเวลาใน
การให้สัมภาษณ์ และเจ้าหน้าที่ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการ
ตำรวจนครบาล ทุกคน ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถามและเก็บรวบรวม
ข้อมูลการทำวิจัย

ขอขอบพระคุณคณาจารย์แขนงวิชาบริหารรัฐกิจทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความรู้โดย
ตลอดระยะเวลาการศึกษา เพื่อนนักศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่าน
ที่ได้ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา อันส่งผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ
ลุล่วงได้ด้วยดี

กฤษฎพร ทัพทวิ

กุมภาพันธ์ 2552

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	4
กรอบแนวคิดการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่จะได้รับ	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	10
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	11
แนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะ	37
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะข้าราชการไทย	78
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะตำรวจ 191	88
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	113
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	131
ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง	131
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	136
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	138
การวิเคราะห์ข้อมูล	140

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	142
ตอนที่ 1 ข้อมูลบุคลากรของตำรวจ 191	142
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงาน ของตำรวจ 191	146
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงาน ของตำรวจ 191	165
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมพัฒนานุคลากร ของตำรวจ 191	195
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการพัฒนาของตำรวจ 191	196
ตอนที่ 6 การจัดทำแผนพัฒนานุคลากรของตำรวจ 191	204
ตอนที่ 7 ตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะของตำรวจ 191	216
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	220
สรุปการวิจัย	220
อภิปรายผล	236
ข้อเสนอแนะ	252
บรรณานุกรม	255
ภาคผนวก	263
ก รายชื่อผู้บริหารที่ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และสรุปคำให้สัมภาษณ์	264
ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	291
ค จดหมายขอความร่วมมือ	295
ง แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	318
จ ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม	351
ฉ รายละเอียดโครงการ	356
ประวัติผู้วิจัย	379

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ประโยชน์จากการประยุกต์ Competency เพื่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์.....	31
ตารางที่ 2.2 แสดงปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหาจากการนำ Competency ไปใช้ ภายในองค์กร.....	33
ตารางที่ 2.3 แสดงเกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรม.....	47
ตารางที่ 2.4 แสดงตัวอย่างเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา.....	48
ตารางที่ 2.5 คำอธิบายของระดับ Competency.....	49
ตารางที่ 2.6 Competency: การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking).....	50
ตารางที่ 2.7 Competency: การบริการลูกค้า (Customer Service)	50
ตารางที่ 2.8 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมจากฐานขีดความสามารถ กับการฝึกอบรมแบบเดิม	52
ตารางที่ 2.9 สรุปขั้นตอนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการ.....	66
ตารางที่ 2.10 แสดงสมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการพลเรือน.....	83
ตารางที่ 2.11 แสดงสถานภาพกำลังพล ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ.....	96
ตารางที่ 2.12 แสดงเขตพื้นที่รับผิดชอบ เป็นหน่วยสนับสนุนการปฏิบัติของ กองบังคับการตำรวจนครบาล 1-3.....	97
ตารางที่ 2.13 แสดงเขตพื้นที่รับผิดชอบ เป็นหน่วยสนับสนุนการปฏิบัติของ กองบังคับการตำรวจนครบาล 4-6.....	97
ตารางที่ 2.14 แสดงเขตพื้นที่รับผิดชอบ เป็นหน่วยสนับสนุนการปฏิบัติของ กองบังคับการตำรวจนครบาล 7-9.....	98
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนข้าราชการตำรวจ 191 ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของ กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล.....	131
ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนข้าราชการตำรวจ 191 ในตำแหน่งระดับผู้ปฏิบัติงานของ กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล.....	133

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 3.3 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างข้าราชการตำรวจ 191 ในตำแหน่งระดับผู้ปฏิบัติงาน จำแนกตามกลุ่มงาน	135
ตารางที่ 4.1 แสดงร้อยละของบุคลากรของตำรวจ 191	143
ตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง	144
ตารางที่ 4.3 นิยามสมรรถนะหลักของตำรวจ 191	150
ตารางที่ 4.4 นิยามสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191	153
ตารางที่ 4.5 แสดงสมรรถนะหลักที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะที่ควรจะเป็น ...	166
ตารางที่ 4.6 แสดงสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะที่ควรจะเป็นของฝ่ายอำนวยการ	169
ตารางที่ 4.7 แสดงสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะที่ควรจะเป็นของกองกำกับการ 1 (สายตรวจ)	172
ตารางที่ 4.8 แสดงสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะ ที่ควรจะเป็นของกองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล)	175
ตารางที่ 4.9 แสดงสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะ ที่ควรจะเป็นของกองกำกับการ 3 (อารักขาและถวายความปลอดภัย)	178
ตารางที่ 4.10 แสดงสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะ ที่ควรจะเป็นของกองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า)	181
ตารางที่ 4.11 แสดงสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะ ที่ควรจะเป็นของกองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ)	184
ตารางที่ 4.12 แสดงสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะ ที่ควรจะเป็นของกลุ่มงานเก็บกู้ระเบิดและตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด	187
ตารางที่ 4.13 แสดงสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะ ที่ควรจะเป็นของกลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล	190
ตารางที่ 4.14 แสดงสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะ ที่ควรจะเป็นของงานเทคโนโลยีสารสนเทศ	193

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 แสดงความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรตำรวจ 191.....	195
ตารางที่ 4.16 แสดงโครงการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติกรพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ระยะเวลา 4 ปี (พ.ศ.2553-2556).....	212

สารบัญภาพ

	หน้า	
ภาพที่ 1.1	หน่วยงานในสังกัดตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล.....	3
ภาพที่ 1.2	กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจ ปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล.....	5
ภาพที่ 2.1	รูปแบบบุคลิกลักษณะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model).....	12
ภาพที่ 2.2	องค์ประกอบของสมรรถนะ.....	16
ภาพที่ 2.3	สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ.....	18
ภาพที่ 2.4	องค์ประกอบของ Competency.....	23
ภาพที่ 2.5	การกำหนดสมรรถนะ.....	24
ภาพที่ 2.6	Performance Management System.....	25
ภาพที่ 2.7	ขั้นตอนการกำหนด Core Competency.....	26
ภาพที่ 2.8	ขั้นตอนการวิเคราะห์หา Job Competency.....	27
ภาพที่ 2.9	การนำหลักสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	38
ภาพที่ 2.10	ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะตนเอง.....	39
ภาพที่ 2.11	การวิเคราะห์หาช่องว่างของสมรรถนะความสามารถ (Competency Gap Analysis).....	40
ภาพที่ 2.12	แนวคิดทั่วไปในการสร้าง Competency Model.....	43
ภาพที่ 2.13	กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรยุคใหม่.....	55
ภาพที่ 2.14	แนวคิดเรื่อง KM.....	60
ภาพที่ 2.15	ความรู้ หมุนเวียนเคลื่อนที่ได้ ตามกระบวนการ SECI หรือ Knowledge Spiral ของ Nonaka.....	62
ภาพที่ 2.16	วินัย 5 ประการ สำหรับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	64
ภาพที่ 2.17	ปัจจัยที่ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้.....	70
ภาพที่ 2.18	รูปแบบภาวะผู้นำ.....	71
ภาพที่ 2.19	มิติที่ใช้ในการประเมิน-การถ่วงน้ำหนัก.....	75

สารบัญภาพ (ต่อ)

	หน้า
ภาพที่ 2.20 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของบุคคล สมรรถนะ และผลงาน.....	80
ภาพที่ 2.21 โครงสร้าง Competency Model สำหรับข้าราชการพลเรือน.....	85
ภาพที่ 2.22 โครงสร้างกองบัญชาการตำรวจนครบาล	94
ภาพที่ 2.23 โครงสร้างกองบังคับการตำรวจปฏิบัติกรพิเศษ.....	95
ภาพที่ 4.1 ตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะตำรวจ191.....	217

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

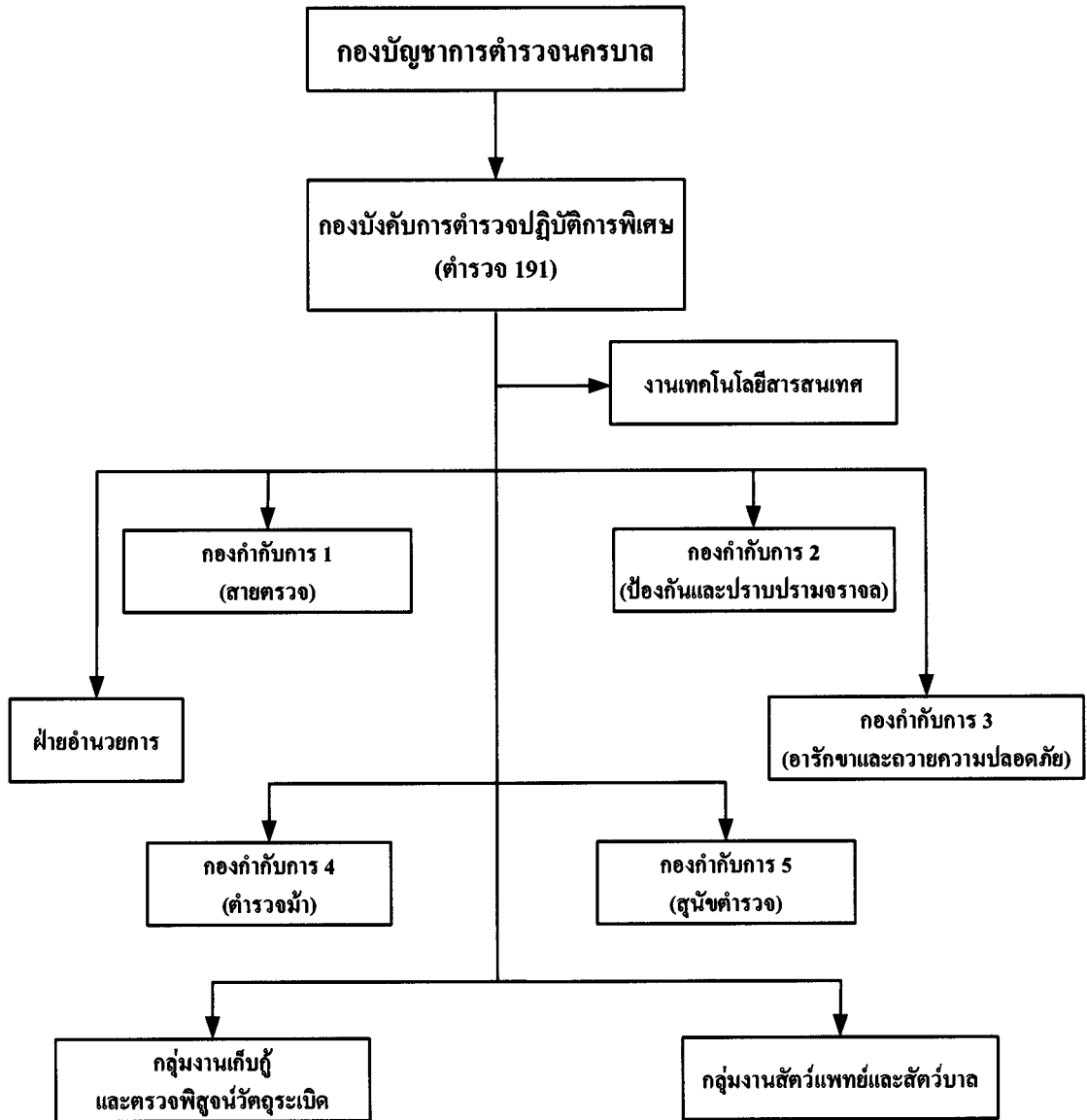
ในการนำแนวคิดสมรรถนะและความสามารถเข้ามาใช้ในองค์กรทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชนนั้น มีที่มาจากเหตุผลที่องค์กรต้องการแข่งขันเพื่อให้ได้ชื่อว่าเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงที่เรียกว่า High Performance Organization หรือเรียกว่า HPO การปรับตัวขององค์กรในปัจจุบันเพื่อให้สอดคล้องกับความท้าทายในอนาคตได้ทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ความสามารถที่องค์กรส่งมอบสินค้าที่มีคุณค่าและคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว จากการศึกษาของหน่วยงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ในปัจจุบันและอนาคต ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ จะทำให้ขอบเขตการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรไม่มีเส้นแบ่งที่ชัดเจน ลูกค้าจะเลือกซื้อสินค้าโดยดูจากประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว ความหลากหลาย ความสะดวกสบาย ความตรงต่อเวลาและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการเป็นสิ่งสำคัญ โดยจะอยู่ภายใต้กรอบการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานสากล แนวโน้มขององค์กรจะเปลี่ยนไปให้ความสนใจกับการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง โดยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่ มีการมอบความรับผิดชอบให้กับพนักงานแต่ละคน ให้มีส่วนร่วมในแต่ละงานทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรยังจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของพนักงาน (Competency) (นิสคารก์ เวชยานนท์ 2550: 1-2) ดังนั้นพนักงานขององค์กรจึงถือเป็นทรัพยากรหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จหรือล้มเหลวให้กับองค์กรได้

เช่นเดียวกับ ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับ การรักษาความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ พระราชอาคันตุกะ และบุคคลสำคัญอื่น การปฏิบัติงานตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญาและกฎหมายอื่นอันเกี่ยวกับความผิดทางอาญาในเขตอำนาจความรับผิดชอบ ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสายตรวจ ออกตรวจ สืบสวน หาข่าว เกี่ยวกับแหล่งอาชญากรรม พฤติกรรมทางด้านการก่อความไม่สงบภายในและรักษาความปลอดภัยสถานที่สำคัญ ป้องกันปราบปรามการก่อการจลาจล การควบคุมฝูงชน การตรวจพิสูจน์ และการเก็บกู้วัตถุระเบิด

ตลอดจนต่อต้านการก่อการร้ายในเขตกรุงเทพมหานคร ดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมดูแลการปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางอาญา รวมทั้งสนับสนุนการปฏิบัติงานของตำรวจท้องที่และหน่วยงานอื่น ฝึกด้านยุทธวิธีให้กับตำรวจท้องที่หรือหน่วยงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย จากภารกิจอำนาจหน้าที่ที่มากมายและหลากหลาย ดังนั้นตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล จึงต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญเฉพาะด้าน เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีอัตรากำลังข้าราชการตำรวจ ทั้งสิ้น จำนวน 2,327 นาย (กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ 31 กรกฎาคม 2551) โดยแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 6 กองกำกับการ 2 กลุ่มงานที่มีฐานะเทียบเท่ากองกำกับการ และ 1 หมวดงาน คือ (กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ อ้างใน <http://www.police-sopd.com/station.php> ค้นคืนวันที่ 7 พฤษภาคม 2551)

- 1) ฝ่ายอำนวยการ
- 2) กองกำกับการ 1 (สายตรวจ)
- 3) กองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล)
- 4) กองกำกับการ 3 (อารักขาและถวายความปลอดภัย)
- 5) กองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า)
- 6) กองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ)
- 7) กลุ่มงานเก็บกู้และตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด
- 8) กลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล
- 9) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ (ซึ่งเป็นหน่วยขึ้นตรงกับ กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ)



ภาพที่ 1.1 หน่วยงานในสังกัดตำรวจ 191

กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

ที่มา: กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ “หน่วยงานในสังกัด” ค้นคืนวันที่ 7 พฤษภาคม 2551

จาก <http://www.police-sopd.com/station.php>

ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเต็มขีดความสามารถและสามารถปฏิบัติตามภารกิจได้ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงาน จึงได้ศึกษาถึงตัวแบบสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ได้อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

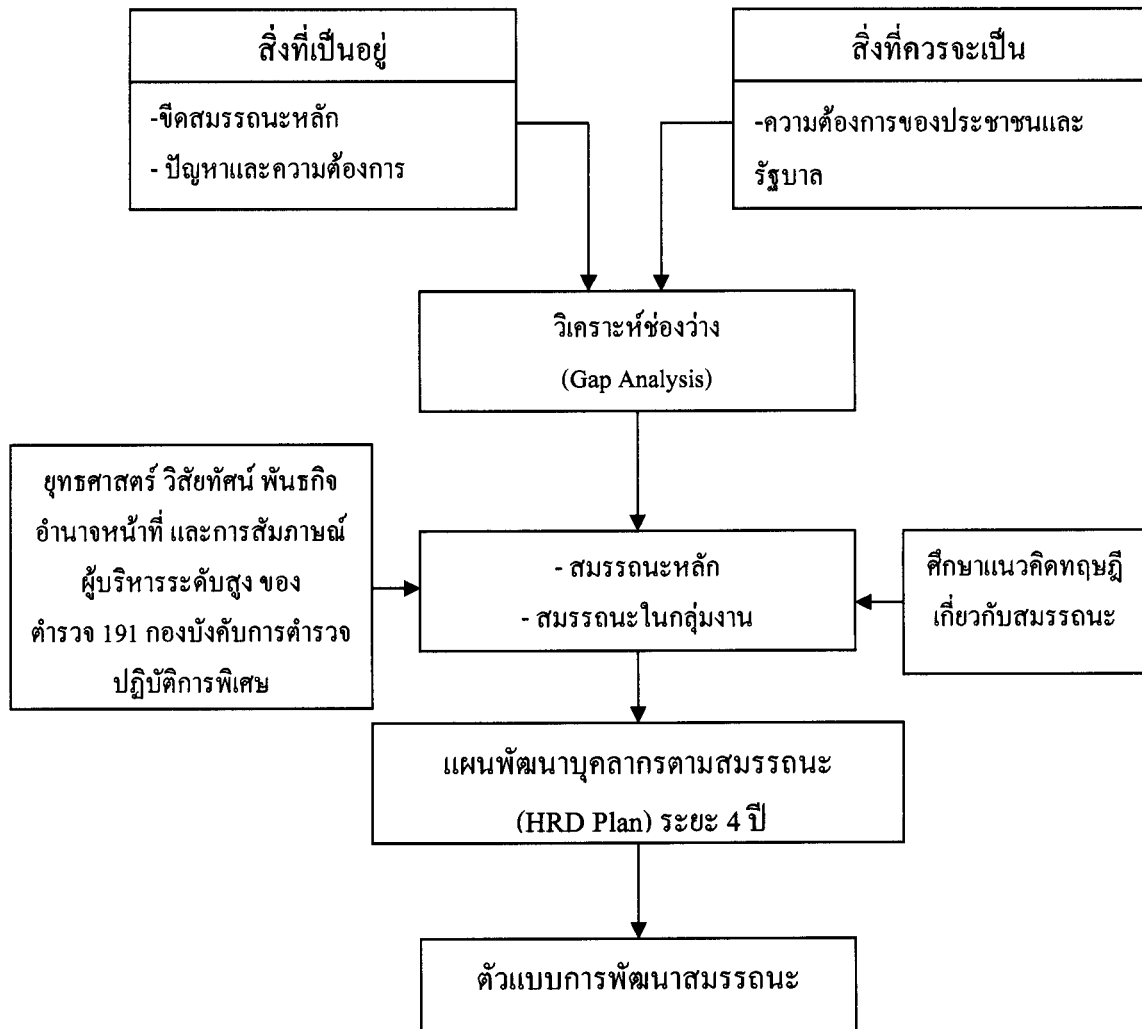
2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

2.2 เพื่อจัดทำแผนการพัฒนากุศลกรให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

2.3 เพื่อเสนอตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

4. ขอบเขตของการวิจัย

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการวิจัยถึงการจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล และเสนอตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล พร้อมทั้งจัดทำแผนการพัฒนากุศลกรให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับการปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

4.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลและประชากร

4.2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ตำรวจ 191 ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ของ กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล จำนวน 13 นาย

4.2.2 การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรในการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ในตำแหน่งระดับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างของประชากร ในตำแหน่งระดับผู้ปฏิบัติงานของ กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล จำนวน 416 นาย

4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่ เดือนมกราคม 2551 ถึง เดือนกุมภาพันธ์ 2552

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการศึกษาตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

5.1 ตำรวจ 191 (Police 191) หมายถึง ตำรวจในสังกัด กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

5.2 สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ข้าราชการตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ที่จำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กร

5.3 กลุ่มงาน (Job Family) หมายถึง การจำแนกประเภทของงานในการปฏิบัติงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วย 9 กลุ่มงาน ดังนี้

- 1) ฝ่ายอำนวยการ
- 2) กองกำกับการ 1 (สายตรวจ)
- 3) กองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล)
- 4) กองกำกับการ 3 (การรักษาและถวายความปลอดภัย)
- 5) กองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า)
- 6) กองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ)
- 7) กลุ่มงานเก็บกู้และตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด
- 8) กลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล
- 9) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

5.4 สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง สมรรถนะที่ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถทำงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น

5.5 สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency) หมายถึง สมรรถนะที่ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ในตำแหน่งงานต่าง ๆ หรือกลุ่มงานต่าง ๆ ควรมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลตามต้องการ ซึ่งประกอบด้วย 9 กลุ่มงาน ได้แก่

- 1) ฝ่ายอำนวยการ
- 2) กองกำกับการ 1 (สายตรวจ)
- 3) กองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล)
- 4) กองกำกับการ 3 (การรักษาและถวายความปลอดภัย)
- 5) กองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า)
- 6) กองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ)
- 7) กลุ่มงานเก็บกู้และตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด
- 8) กลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล
- 9) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

5.6 สิ่งที่เป็นอยู่ หมายถึง ปัญหา (Problem) และความต้องการ (Need) ในการพัฒนา ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

5.7 สิ่งที่จะเป็น หมายถึง ความต้องการ (Need) ของประชาชนและรัฐบาลต่อ ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

5.8 การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) หมายถึง การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่าง สิ่งที่จะเป็นและสิ่งที่เป็นอยู่ เพื่อนำมากำหนดสมรรถนะ (Competency)

5.9 แผนพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191 (Human Resource Plan) หมายถึง แผนพัฒนาบุคลากรตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจ นครบาล ในระยะ 4 ปี (พ.ศ.2553-2556) ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ อำนาจ หน้าที่ของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

5.10 ตัวแบบพัฒนาการสมรรถนะตำรวจ 191 หมายถึง รูปแบบหรือแบบจำลองของ การพัฒนาสมรรถนะตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจ นครบาล

5.11 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ หมายถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์ ของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

6. ประโยชน์ที่จะได้รับ

6.1 นำไปพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับ การตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

6.2 นำไปพัฒนาระดับขีดความสามารถของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจ ปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

6.3 นำไปพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับ การตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ที่มีความแตกต่างของช่องว่างของ สมรรถนะตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

6.4 ตำรวจกองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ มีแผนการพัฒนาบุคลากร 4 ปี ที่ สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ในการดำเนินการของตำรวจ 191 กองบังคับการ ตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

6.5 เป็นประ โยชน์ต่อผู้ที่ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับสมรรถหลัก และสมรรถนะใน กลุ่มงาน

6.6 ได้ตัวแบบเพื่อนำเสนอเป็นตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะหลัก และสมรรถนะใน
กลุ่มงาน ของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

6.7 นำตัวแบบไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตำรวจ 191 ของ กองบังคับการตำรวจ
ปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่องตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 กรณีศึกษา กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ได้ศึกษา แนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งจะครอบคลุม 5 เรื่อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 1.1 ประวัติความเป็นมาและความสำคัญของสมรรถนะ
 - 1.2 ความหมายของสมรรถนะ
 - 1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ
 - 1.4 ประเภทของสมรรถนะ (Competency Types)
 - 1.5 ประโยชน์ของสมรรถนะ
 - 1.6 ปัญหาอุปสรรคในการนำสมรรถนะไปใช้
2. แนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะ
 - 2.1 การพัฒนาสมรรถนะ
 - 2.2 การสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model)
 - 2.3 การวัดสมรรถนะ
 - 2.4 การฝึกอบรม (Training)
 - 2.5 การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)
 - 2.6 องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
 - 2.7 บทบาทของผู้บริหารในการนำเอาระบบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กร
 - 2.8 การประเมินสมรรถนะ
3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะข้าราชการไทย
 - 3.1 กรอบสมรรถนะข้าราชการ
 - 3.2 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย
4. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะตำรวจ 191
 - 4.1 ประวัติตำรวจไทย
 - 4.2 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

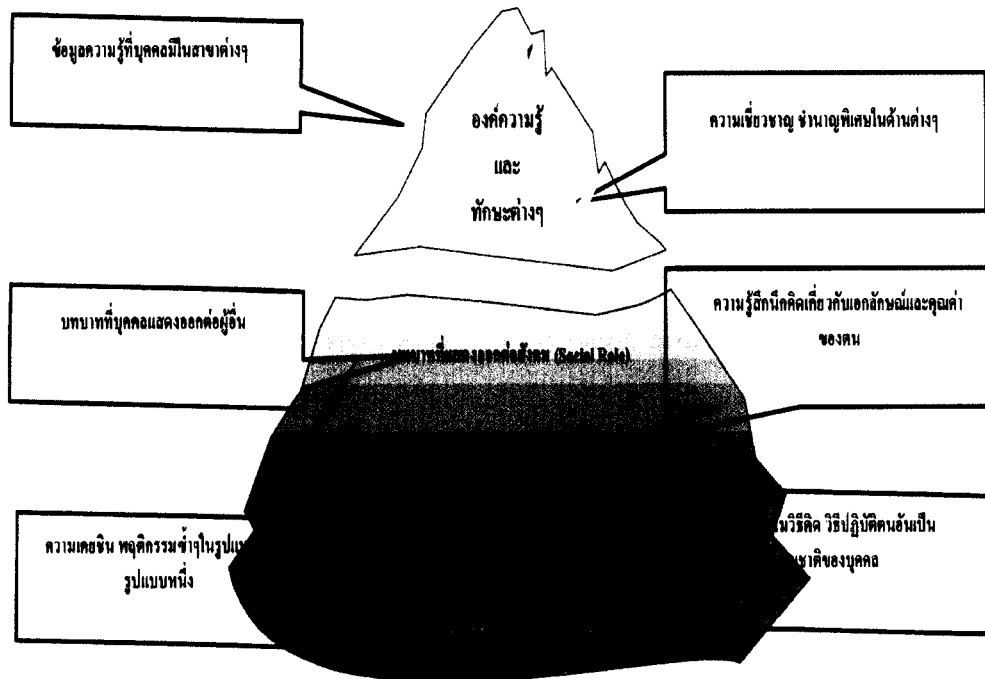
1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 6 ประเด็น ดังนี้

- 1.1 ประวัติความเป็นมาและความสำคัญของสมรรถนะ
- 1.2 ความหมายของสมรรถนะ
- 1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ
- 1.4 ประเภทของสมรรถนะ (Competency Types)
- 1.5 ประโยชน์ของสมรรถนะ
- 1.6 ปัญหาอุปสรรคในการนำสมรรถนะไปใช้

1.1 ประวัติความเป็นมาและความสำคัญของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถ (Competency) เกิดขึ้นในปี ค.ศ.1972 ที่ Harvard University จากความสงสัยของ David McClelland ว่าทำไมพนักงานที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน จึงได้ทำการวิจัยศึกษาโดยแยกพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วทำการศึกษาพนักงานทั้งสองกลุ่มมีการทำงานแตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่า “Competency” และในปี 1973 David McClelland ได้เขียนบทความเรื่อง “Testing for Competence rather than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดแนวคิดเรื่อง ขีดความสามารถที่อธิบายบุคลิกลักษณะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) (กิริติ ศษย์ขง 2550: 4)



ภาพที่ 2.1 รูปแบบบุคลิกลักษณะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

ที่มา: สำนักงาน ก.พ. (2548) คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือน ไทย กรุงเทพมหานคร
พี.เอ.ลีฟวิง

David McClelland อธิบายว่า คุณลักษณะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ที่บุคคลในสาขาต่าง ๆ ที่เรียนรู้มา และส่วนของทักษะ (Skill) ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนที่สังเกตและวัดได้ง่าย สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่าและเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนมากกว่า ส่วนต่าง ๆ นี้ ได้แก่ บุคลิกภาพที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของคนที่มีความเห็นต่อตนเอง (Self Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ (Motives) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้น เป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของคน ซึ่งการที่คนมีเพียงความเฉลียวฉลาดที่ทำให้สามารถเรียนรู้องค์ความรู้และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น คนจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อ

ตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วย จึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้ (กิริติ ยศยิ่งยง 2550: 6)

David McClelland (อ้างใน ศุภวรรณ เสาธานนท์ 2548: 6) ได้แสดงแนวคิดของเขาในเรื่องนี้ว่า “IQ (ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า” ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า “ผู้ที่ทำงานเก่ง” มิได้หมายถึง “ผู้ที่เรียนเก่ง” แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมี Competency

Richard Boyatzis (อ้างใน กิริติ ยศยิ่งยง 2550: 6) ได้เขียนหนังสือ “The Competent Manager : A Model of Effective Performance” ในปี 1982 โดยใช้คำว่า Competency เป็นคนแรก และในปี 1996 ได้นิยามความสามารถในงานว่าเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้ผลงานมีประสิทธิภาพ และเน้นว่า “คุณลักษณะที่อยู่ภายใน” เป็นทักษะ ไม่ใช่พฤติกรรม เพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ในบุคคลนั้นทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมาก เนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการกำหนดหรือเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน การใช้ขีดความสามารถถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้การทำงานขององค์กรประสบความสำเร็จ

บาร์เรทท์ และ ดีเพเนทท์ (Barrett & Depinet 1991 อ้างใน สำนักงาน ก.พ. 2548: 2) ได้เขียนบทความเรื่อง A Reconsideration of Testing for Competence Rather than for Intelligence เนื้อหาในบทความเป็นการอ้างอิงถึงงานวิจัยใหม่ ๆ ที่ลบล้างข้อเสนอของ McClelland เกี่ยวกับการทดสอบความถนัด หรือการทดสอบเชาวน์ปัญญาว่าแบบทดสอบดังกล่าวสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ในเกือบทุกอาชีพ ประเด็นนี้ McClelland ได้ตอบได้ว่า ถ้าเขาจะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างในบทความ Testing for Competence Rather than for Intelligence เขาคงอธิบายเชาวน์ปัญญาอย่างระมัดระวังมากขึ้นว่า เชาวน์ปัญญาเป็นสมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competency) ที่บุคคลที่ปฏิบัติงานต้องมี แต่เมื่อบุคคลมีเชาวน์ในระดับหนึ่งแล้ว ผลการปฏิบัติงานของเขาก็ไม่มีความสัมพันธ์กับเชาวน์ปัญญาอีกต่อไป (อธิบายได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องเป็นคนฉลาดทุกคน แต่คนที่ฉลาดทุกคนอาจไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นทุกคน สิ่งที่แยกระหว่างผู้ที่ฉลาดและมีผลการปฏิบัติงานดีกับผู้ฉลาดที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางคือ สมรรถนะ)

ต่อมา C.K. Prahalad และ Gary Hamel ได้คิดค้น “ความสามารถหลัก” (Core Competency) ขึ้น โดยเชื่อมโยงขีดความสามารถเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อประโยชน์และสร้าง

ความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ และได้นิยามว่า ชัดความสามารถหลัก หมายถึง การผสมผสาน ทักษะ ความรู้ และเทคโนโลยีขององค์กรในการดำเนินงาน โดยที่ชัดความสามารถหลักนี้จะทำให้องค์กรสามารถที่จะรู้ว่าควรที่จะดำเนินงานอย่างไร ให้มีความโดดเด่นเหนือคู่แข่ง และเปรียบเสมือนเป็นทรัพย์สินสมบัติที่ถาวรขององค์กร (กิริติ ยศยิ่งยง 2550: 7)

1.2 ความหมายของสมรรถนะ

Competency หรือคำแปลในภาษาไทยซึ่งมีชื่อเรียกแตกต่างกัน คือ สมรรถนะ สมรรถภาพ ความสามารถ ชัดความสามารถ ศักยภาพ เป็นต้น ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

David McClelland (อ้างใน สุภิญญา รัศมีธรรมโชติ 2549: 14) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “Competency” คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

สุภิญญา รัศมีธรรมโชติ (2549: 17) ให้ความหมายของ Competency หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attribute) ที่ทำให้บุคคลนั้นทำงาน ในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

American Heritage Dictionary (อ้างใน นิสตาร์ก เวชยานนท์ 2550: 19) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ว่า คือ สภาพ หรือ คุณภาพ หรือความสามารถ

Ganesh Shermon, a Partner of KPMG (อ้างใน สุภิญญา รัศมีธรรมโชติ 2549: 16) ได้กล่าวถึง ความหมายของ Competency ในหนังสือของเขาชื่อ “Competency Based HRM” ไว้ว่า Competency สามารถแบ่งได้ 2 ความหมาย คือ

ความหมายที่ 1 Competency หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ

ความหมายที่ 2 Competency หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงาน ก.พ. (2548: 4) ให้ความหมายว่าสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ

กรมการแพทย์ (อ้างใน <http://www.dms.moph.go.th/hrm/competency08.html>) คืบค้นวันที่ 6 กรกฎาคม 2551) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะเชิง

พฤติกรรมของบุคคลซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติ งานตำแหน่งหนึ่งๆ ให้ประสบความสำเร็จ โดยได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือ โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า

ฉรรงศ์วิทย์ แสนทอง (2550: 9) ได้ให้ความหมายของ Competency ออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ทักษะ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Trait)

กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือเรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

บุญมี ภูค่านงั่ว (2548: 22) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการบูรณาการความรู้ ทักษะ ทักษะ (Attitude) ตลอดจนบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ

Spencer & Spencer (อ้างใน พิมพ์กานต์ ไชยสังข์ 2546: 23) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถวัดได้หรือพิจารณาได้ว่าสามารถแสดงถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผลงานที่มีประสิทธิภาพกับไม่มีประสิทธิภาพ

Scott B. Parry (อ้างใน เทือน ทองแก้ว <http://dusithost.dusit.ac.th/~ei/tuan/file21122005046.doc> ค้นคืนวันที่ 6 กรกฎาคม 2551) นิยามคำว่าสมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

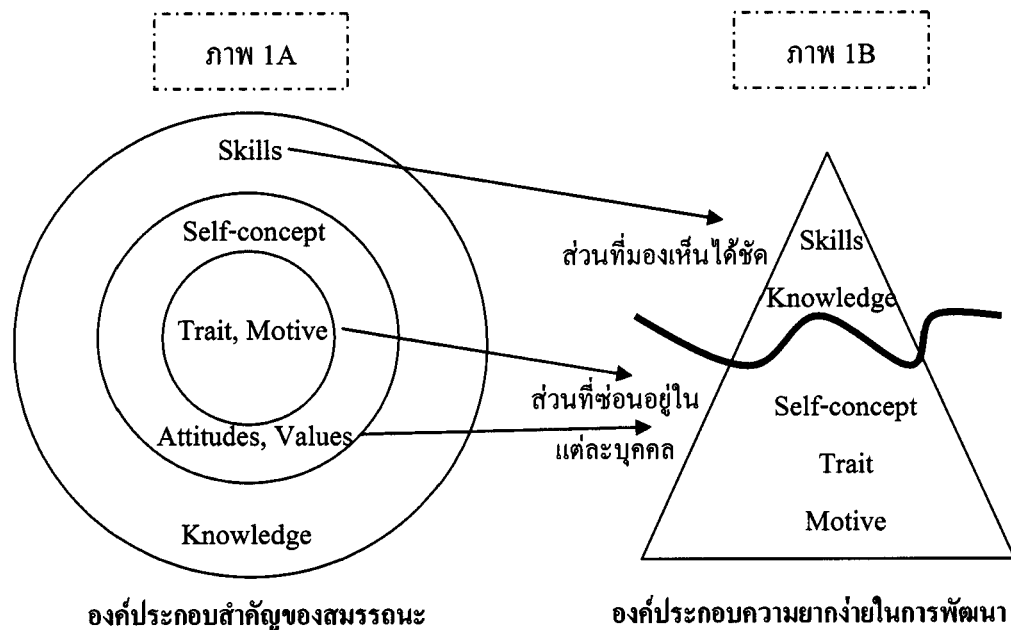
ธีรศักดิ์ กองสวัสดิ์ (2550: 27) ให้ความหมายของ Competency หมายถึง คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ (Attitude) ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล (2549: 12) ได้นิยามของคำว่า Competency หมายถึง ทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรม (Skill, Knowledge and Attribute) ของบุคลากรที่จำเป็นต้องการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถทำงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น

สรุปได้ว่า สมรรถนะ (Competency) คือ การผสมผสานของความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะส่วนบุคคล ความเชี่ยวชาญ ความเชื่อ อุปนิสัย ทัศนคติ ทักษะ ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การสู่ความสำเร็จ

1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

David McClelland (อ้างใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2549: 14-15) ได้อธิบายว่า สมรรถนะ มีองค์ประกอบ 5 ส่วน ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ

ที่มา: สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549) *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์

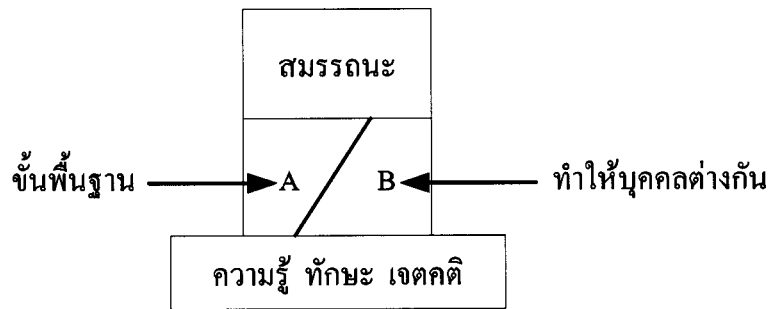
David McClelland ได้อธิบายในเชิงเปรียบเทียบว่า “ภาพ 1A” คือองค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 5 ประการของ Competency ในขณะที่ “ภาพ 1B” เป็นการแบ่งองค์ประกอบของ Competency ตามความยากง่ายของการพัฒนา กล่าวคือ ส่วนที่เป็น Knowledge (ความรู้) และ Skills (ทักษะ) นั้น ถือว่าเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า (ทำให้เกิดความรู้ – Knowledge) และการฝึกฝนปฏิบัติ (ทำให้เกิดทักษะ – Skills) ซึ่งในส่วนนี้มักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Hard Skills” ในขณะที่องค์ประกอบส่วนที่เหลือ คือ Self-concept (ทัศนคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง) รวมทั้ง Trait

(บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล) และ Motive (แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล ในส่วนนี้ นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Soft Skills” เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) ความอดทนต่อความกดดัน (Stress Tolerance) เป็นต้น David McClelland ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนไว้ ดังนี้

- 1) Skills: สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาทหรือเจ็บ
- 2) Knowledge: ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น
- 3) Self-concept: ทักษะคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น Self-confidence คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ เป็นต้น
- 4) Trait: บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
- 5) Motive: แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็เป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

จากภาพที่ 2.2 จะพบว่า skill และ knowledge อยู่ส่วนบน หมายถึงว่า ทั้ง skill และ knowledge สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยาก จะโดยวิธีการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรง และมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ จากแนวคิดของ David McClelland นั้น Scott B. Parry เห็นควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่ม เรียกว่า **คุณลักษณะ (attributes)** (เทียน ทองแก้ว อ้างใน <http://dusithost.dusit.ac.th/~ei/tuan/file21122005046.doc> ค้นคืนวันที่ 6 กรกฎาคม 2551)

ดังนั้น บางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของ David McClelland กล่าวว่า สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ

ที่มา: เทื่อน ทองแก้ว “สมรรถนะ (Competency):หลักการและแนวปฏิบัติ” ค้นคืนวันที่ 6

กรกฎาคม 2551 จาก <http://dusithost.dusit.ac.th/~ei/tuan/file21122005046.doc>

จากภาพที่ 2.3 ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ดังนั้นความรู้ใด ๆ จะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการขับรถ ถือเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนขับรถ และมีรายได้จากส่วนนี้ ถือเป็นสมรรถนะ ในทำนองเดียวกัน ความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ได้ถือเป็นสมรรถนะ หรือในกรณีเจตคติ/แรงจูงใจก็เช่นเดียวกันก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลาหรือเรียกว่ากำหนดหรือดีกว่ามาตรฐานถือเป็นสมรรถนะ (เทื่อน ทองแก้ว อ้างใน <http://dusithost.dusit.ac.th/~ei/tuan/file21122005046.doc> ค้นคืนวันที่ 6 กรกฎาคม 2551)

David McClelland ได้อธิบายไว้ว่า Competency เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ/แรงจูงใจ (Attitude/Motives) แต่สิ่งที่มีจะทำให้คนทั่วไปสับสน คือ Competency แตกต่างจากความรู้ ทักษะ และทัศนคติ/แรงจูงใจอย่างไร และความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั้น ถือเป็น Competency หรือไม่ จากการศึกษาของ David McClelland พบว่า Competency สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ (สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ 2549: 17-19)

1) Competency ขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน หรือความรู้ในสินค้าที่ตนขายอยู่ประจำ เป็นต้น ซึ่ง Competency พื้นฐานเหล่านี้ ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่าง

จากผู้อื่น หรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ ดังนั้น Competency ในกลุ่มนี้จึงไม่ได้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มถึงขั้นลงความเห็นว่าคุณลักษณะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็น Competency

2) Competency ที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่ง Competency ในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ (รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ) เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่โดดเด่นในงาน อีกทั้งยังเป็น Competency ที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่า Competency กลุ่มแรก ตัวอย่างเช่น การศึกษาของสถาบันชื่อดังด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งหนึ่ง ชื่อ Schoonover Associates ก็มุ่งศึกษาและให้ความสำคัญเฉพาะ Differentiating Competencies โดยสถาบันแห่งนี้ได้อธิบายถึงความแตกต่างของความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจ/ทัศนคติ กับ Competency ในเชิงเปรียบเทียบดังนี้

(1) Competency VS. Knowledge: Competency จะหมายถึง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่โดดเด่น (Excellent Performance) เท่านั้น ดังนั้น ตัวความรู้ (Knowledge) โดดๆ จึงไม่ถือว่าเป็น Competency เว้นแต่ความรู้เรื่องนั้นๆ จะสามารถประยุกต์หรือนำมาใช้กับพฤติกรรม ซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในงาน จึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของ Competency ตัวอย่างเช่น

ความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของ “ราคา” ในตลาด ถือเป็น ความรู้ (Knowledge) แต่ความสามารถในการนำความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในตลาดมาพัฒนารูปแบบการกำหนด “ราคา” ได้ นั้น จึงจะถือเป็น Competency

(2) Competency VS. Skills: Competency ยังเกี่ยวกับทักษะ (Skills) แต่จะหมายถึงเฉพาะการใช้ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจน ดังนั้น ทักษะ เพียงอย่างเดียวจึงไม่ถือว่าเป็น Competency ตัวอย่างเช่น

ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ถือเป็นทักษะ (Skills) แต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ (Positioning) ในตลาดให้แตกต่างจากคู่แข่งถือเป็น Competency

(3) Competency VS. Motive/Attitude: Competency ไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติ (Motive/Attitude) แต่เป็นแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป่าหมายของเขา ตัวอย่างเช่น

ความต้องการความสำเร็จเป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดี แต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จตรงตามเวลาที่กำหนด ถือเป็น Motive/Attitude

ดังนั้น แนวคิดของ Schoonover Associates เชื่อว่า ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ/ทัศนคติ ใด ๆ ไม่ใช่ Competency แต่เป็นส่วนหนึ่งที่เกิด Competency

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะ Competency ในรูปแบบใดก็ตาม Competency จะต้องมียุทธศาสตร์สำคัญ 4 ประการ คือ (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล 2549: 15-16)

1) Competency จะมีส่วนประกอบ 2 ส่วน คือ

(1) ส่วนหนึ่งที่มองเห็นได้ชัด คือทักษะ ความรู้

(2) ส่วนหนึ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ คือ พฤติกรรม ที่สะท้อนมาจาก ค่านิยม อุปนิสัย

ทัศนคติ และแรงขับ

2) Competency ต้องแสดงออกให้เห็นถึงผลงาน (Outcome)

3) ผลงานนั้นต้องสามารถวัดค่าได้ (Measurable) ทั่วไป เราจะคุ้นเคยกับคำว่า KPI

(Key Performance Indicate)

4) Competency ต้องสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ (Acquisition development)

สรุปได้ว่า องค์ประกอบและลักษณะสำคัญของสมรรถนะ ประกอบด้วย ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน และความรู้อื่นๆ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลอื่น เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงาน

1.4 ประเภทของสมรรถนะ (Competency Types)

ในการสร้างขีดความสามารถขององค์กร จะต้องมีการกำหนดขอบเขตหรือระดับ และประเภทเพื่อให้สามารถจัดกลุ่มของทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคคลสำหรับองค์กร ได้มี นักวิชาการและผู้วิจัยแบ่งกลุ่มของสมรรถนะได้หลายรูปแบบ ดังต่อไปนี้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550: 10-11) แบ่งประเภทของ Competency ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) Core Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กร บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2) Job Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริมให้คนให้คนๆนั้นสามารถแสดงผลงานในการปฏิบัติงานนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3) Personal Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่องหรือสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

ศิริรัตน์ ชุณหาศัย (อ้างใน <http://www.stabundamrong.go.th/journal/journal20/2002.pdf> ค้นคืนวันที่ 9 กรกฎาคม 2551) กล่าวว่า โดยทั่วไป “ตัวแบบสมรรถนะ” ในองค์กรมีอยู่ 2 ประเภท (โดยไม่รวมสมรรถนะส่วนบุคคลซึ่งเป็นความสามารถหรือทักษะเฉพาะตัวบุคคล ซึ่งเป็นผลสำเร็จที่เกิดขึ้น โดยตัวบุคคล) คือ

1) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) คือ สมรรถนะหลัก ขององค์กรที่ต้องมีในงานทุกตำแหน่ง องค์กรที่มีความแตกต่างและมีความได้เปรียบ หรือต้องการสร้างความเป็นเลิศให้กับหน่วยงานของตนเอง มักจะกำหนดค่านิยมหลักขึ้นในองค์กร ค่านิยมในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร พฤติกรรมของคนในองค์กรเป็นสิ่งสะท้อนถึงค่านิยมหรือวัฒนธรรมต่อสังคม ค่านิยมหลักขององค์กรจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมขององค์กร ค่านิยมเป็นสิ่งที่แสดงถึงความคิดโดยรวมขององค์กร ดังนั้นองค์กรจะดีหรือไม่ จะประสบผลสำเร็จเพียงใด สามารถพิจารณาได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกของคนในองค์กร ซึ่งสะท้อนเป็นค่านิยมร่วมขององค์กร ค่านิยมหลักที่องค์กรทางสังคมหรือองค์กรสาธารณะต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ คือ

- (1) ค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต
- (2) ความสามารถในการบริหารงานอย่างมืออาชีพ
- (3) วัฒนธรรมทางความคิดหรือทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

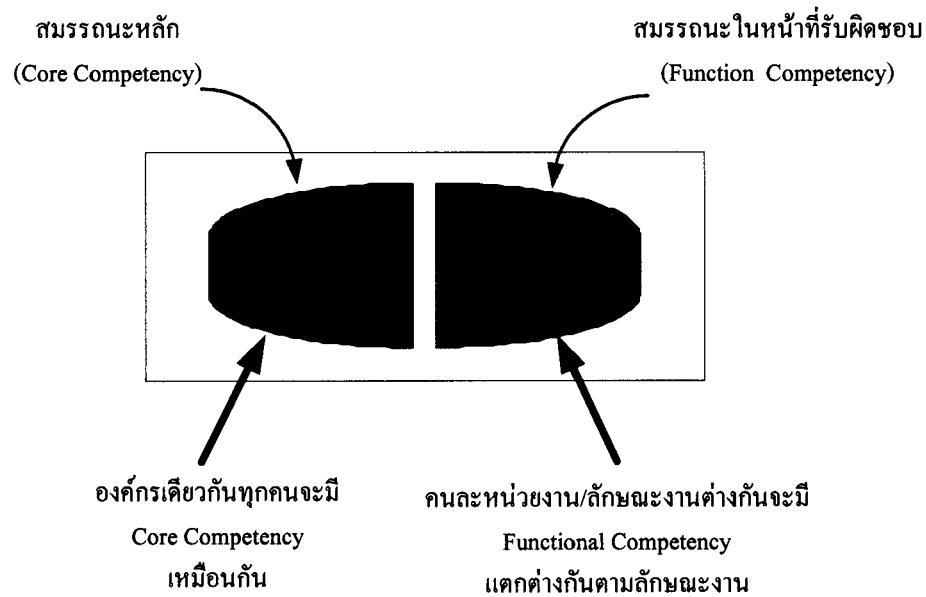
2) สมรรถนะเฉพาะ (Specific Competencies) เป็นสมรรถนะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งความรับผิดชอบ นอกจากสมรรถนะหลักที่องค์กรต้องกำหนดขึ้นและถ่ายทอดปลูกฝังให้กับสมาชิกทั้งองค์กรแล้ว ยังมีสมรรถนะสำคัญที่องค์กรต้องกำหนดขึ้นเพื่อให้ภารกิจหน้าที่ขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์องค์กรนั่นเอง สมรรถนะเฉพาะซึ่งเป็นสมรรถนะที่จำเป็นที่องค์กรกำหนดขึ้นสำหรับตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ เช่น สมรรถนะในตำแหน่งผู้บริหาร สมรรถนะตำแหน่งงานธุรการ หรือสมรรถนะในงานตำแหน่งอื่นๆ ผู้ที่รับผิดชอบในสมรรถนะต่าง ๆ จะต้องมีระดับความสามารถที่สำคัญที่ช่วยให้งานเกิดประสิทธิภาพ กล่าวคือ ต้อง

สามารถแสดงออกได้อย่างชัดเจนถึงความเข้าใจสมรรถนะต่าง ๆ ที่ตนเองรับผิดชอบ ไม่ว่าจะป็นตำแหน่งผู้บริหาร เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ หรือเจ้าหน้าที่ธุรการและต้องสามารถบริหารหรือปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน โดยไม่ต้องอาศัยการแนะนำหรือช่วยเหลือจากบุคคลอื่น

เทือน ทองแก้ว (อ้างใน <http://dusithost.dusit.ac.th/~ei/tuan/file21122005046.doc> ค้นคืนวันที่ 6 กรกฎาคม 2551) กล่าวว่า สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภท คือ

- 1) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้
 - 2) สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว
 - 3) สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น
 - 4) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
 - 5) สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน
- ธีรศักดิ์ คงศาสน์ (2550: 28-29) กล่าวว่า ประเภทของ Competency แบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ

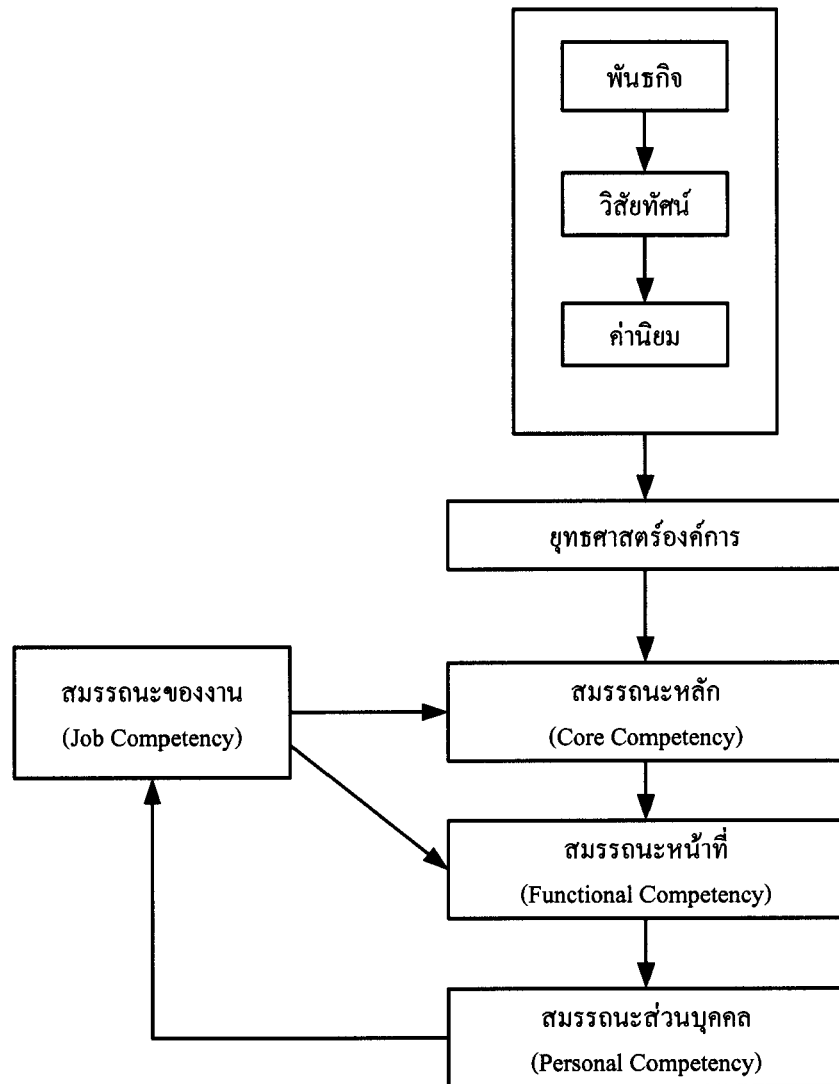
- 1) Core Competency หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) พื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กร (ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายหรือแผนกใด) จะต้องมี หรือพูดอีกอย่างหนึ่งว่า Core Competency นี้ถือเป็น “คุณสมบัติร่วม” ของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมี ซึ่ง Core Competency ขององค์กรหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ และหากจะอธิบายต่อไปให้ถึงที่สุดแล้ว Core Competency ตัวนี้ก็คือส่วนหนึ่งของ “วัฒนธรรมองค์กร” หรือ Corporate Culture
- 2) Competency อื่นที่ไม่ใช่ Core Competency หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) ที่องค์กรต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไป



ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบของ Competency

ที่มา: ชำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550) *เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

ในการกำหนดสมรรถนะหรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (competency model) จะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ค่านิยม (values) ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2.5 (เพื่อน ทองแก้ว อ่างใน <http://dusithost.dusit.ac.th/~ei/tuan/file21122005046.doc> ค้นคืนวันที่ 6 กรกฎาคม 2551)



ภาพที่ 2.5 การกำหนดสมรรถนะ

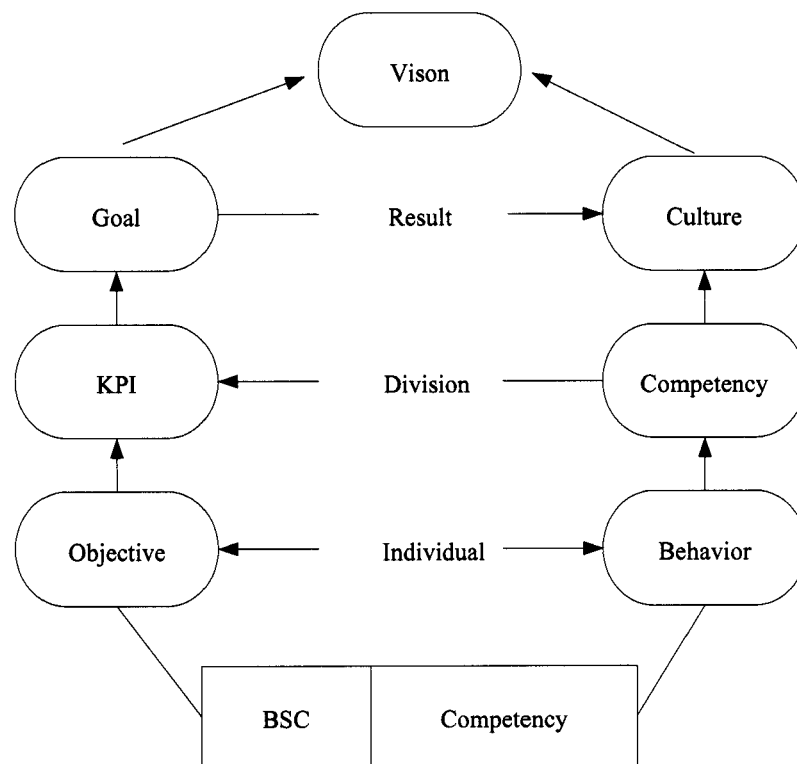
ที่มา: เทียน ทองแก้ว “สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ” ค้นคืนวันที่ 6

กรกฎาคม 2551 จาก <http://dusithost.dusit.ac.th/~ei/tuan/file21122005046.doc>

จากภาพที่ 2.5 จะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (alignment) ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สูเป้าหมายขององค์กร มากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์การตามตำแหน่งต่างๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไปในทางเดียวกัน งานต่าง ๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน

ถ้ามองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะหลักจะมาจากสมรรถนะของแต่ละคน ดังนั้นถ้าจะให้ลึกกลงในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้ดึงความสัมพันธ์ในระบบบริหารในภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 Performance Management System

ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2545) อังนิน เทื่อน ทองแก้ว “สมรรถนะ (Competency):หลักการและแนวปฏิบัติ” ค้นคืนวันที่ 6 กรกฎาคม 2551 จาก <http://dusithost.dusit.ac.th/~ei/tuan/file21122005046.doc>

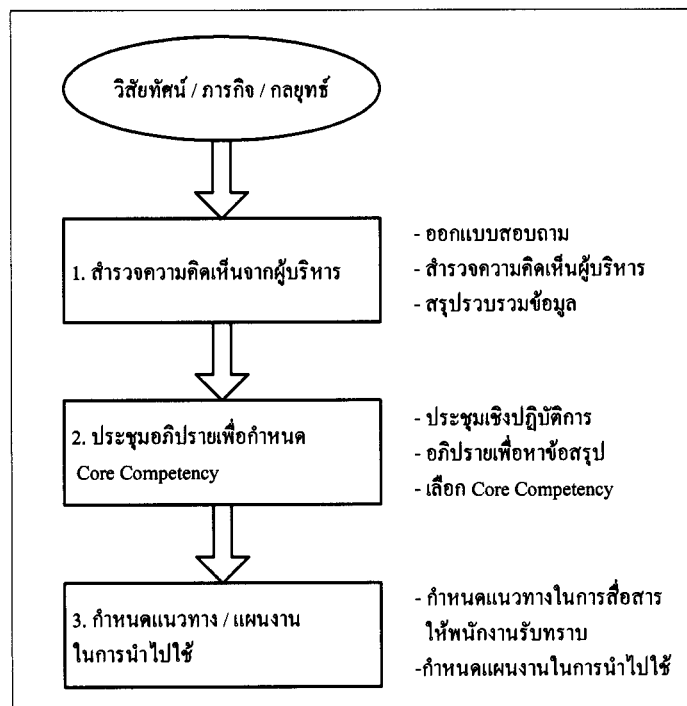
ในการกำหนดสมรรถนะอาจกำหนดได้ในอีกแนวทางอื่น ๆ อีก เช่น ใช้ ผลงานวิจัยมากำหนดเป็นสมรรถนะ เช่น การสำรวจว่าการเป็นบุคคลมาดำรงตำแหน่ง หรือ ทำ

หน้าที่นั้น ๆ มีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง ผลจากการวิจัยก็จะทำให้ได้สมรรถนะ ที่เรียกว่า Generic Model หรือรูปแบบทั่วไป

อีกประการหนึ่งอาจกำหนดสมรรถนะจากงานที่เรียกว่า Job / Task Analysis หมายถึง การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ตำแหน่งต่าง ๆ มาออกแบบสมรรถนะ ซึ่งเหมาะสำหรับการคัดเลือกคนเข้ามาสู่งาน หรือการปรับปรุงผลผลิตใหม่ ก็กำหนดสมรรถนะของบุคคลที่จะทำงานให้ได้ผลผลิตตามต้องการ

วิธีการกำหนดสมรรถนะในวิธีการหลักนี้จะรวดเร็ว และสะดวก แต่จะไม่เห็นความเชื่อมโยงต่างกับรูปแบบแรกที่ยังมองเห็นความเชื่อมโยง แต่จะเสียเวลามาก และอาจหลงทางได้

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2550: 19-20, 28-29) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้ว Core Competency มีจำนวน 3-5 ตัว เพราะถ้ามีมากเกินไปคงจะไม่เรียกว่า Core (หลัก) และ Core Competency จะต้องสามารถใช้ได้กับทุกตำแหน่งทุกระดับขององค์กร ไม่ใช่กำหนดเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ Core Competency อย่างนี้คงจะใช้ไม่ได้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ การวิเคราะห์หา Core Competency แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้



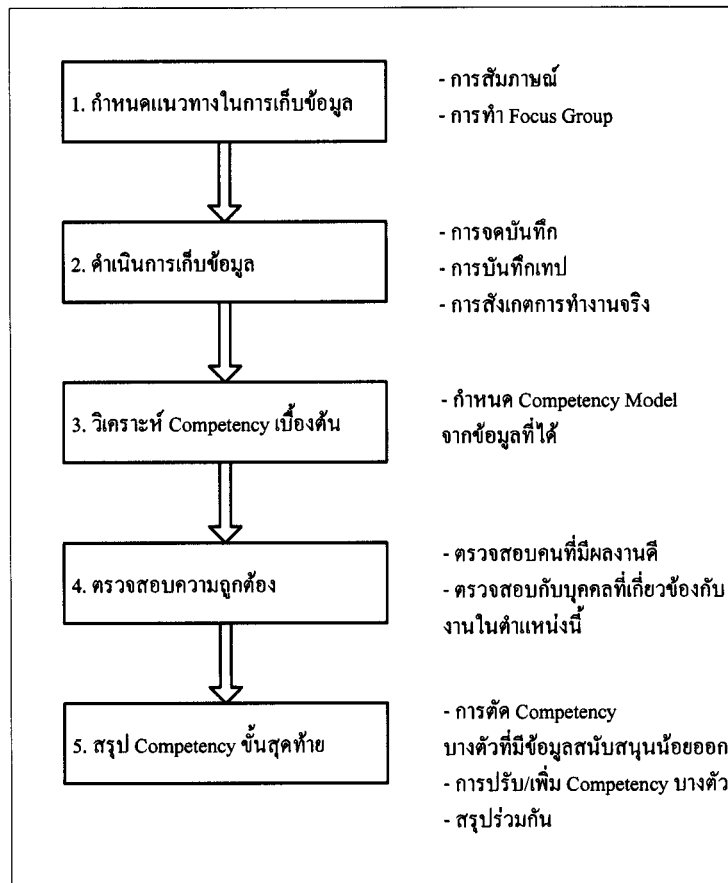
ภาพที่ 2.7 ขั้นตอนการกำหนด Core Competency

ที่มา: ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2550) *มารู้จัก Competency กันเถอะ* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร
เอช อาร์ เซ็นเตอร์

ในการกำหนด Core Competency องค์กรนั้นจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ไว้ก่อน เพราะถ้าไม่มีสิ่งเหล่านี้ จะไม่สามารถกำหนด Core Competency ได้ สำหรับ Job Competency หรือความสามารถเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป เช่น

- (1) ความสามารถในสายงาน (Function Competency)
- (2) ความสามารถทางเทคนิค (Technical Competency)
- (3) ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่ (Role Specific Competency)
- (4) ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง (Job Skills)

ในการวิเคราะห์หา Job Competency มีขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 2.8 ขั้นตอนการวิเคราะห์หา Job Competency

ที่มา: ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2550) *มารู้จัก Competency กันเถอะ* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร
เอช อาร์ เซ็นเตอร์

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549: 55) ได้ให้ความเห็นในการจัดทำ Functional Competency ว่า ไม่สามารถจะใช้วิธีการสำรวจหา Competency เหมือน Core Competency ได้ เนื่องจากต้องเป็น Competency ที่ใช้เฉพาะตำแหน่งงานนั้น ดังนั้นการจัดทำ Functional Competency จะต้องเริ่มต้นดังนี้

- 1) สำรวจข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของงานที่ทำ (Job Analysis)
- 2) วิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานตามตำแหน่งหน้าที่ดังกล่าว
- 3) วิเคราะห์หา Functional Competency ที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนผลงานนั้น
- 4) วางน้ำหนักและกำหนดระดับความคาดหวังของ Functional Competency
- 5) ประเมินผลความเหมาะสมของ Functional Competency กับตำแหน่งงานดังกล่าว
- 6) นำ Functional Competency ไปใช้งาน

1.5 ประโยชน์ของสมรรถนะ

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีในปัจจุบัน องค์กรหลายแห่งต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและเพื่อเอาชนะคู่แข่งในตลาด จึงเริ่มหันมาสนใจในการจัดระเบียบภายในองค์กรให้มีส่วน ด้วยการนำเครื่องมือทางการบริหาร เช่น BSC, TQM, TPM, Competency Management, Talent Management, ISO และอื่นๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร แต่ไม่ว่าจะใช้เครื่องมือทางการบริหารที่ดีเลิศเพียงใด หากบุคลากรภายในองค์กรยังไม่มีความสามารถเพียงพอ เครื่องมือเหล่านั้นก็ไร้ค่า ยากที่จะประสบความสำเร็จได้ คำถามที่ผู้บริหารจะต้องกลับมาตั้งทบทวน คือ จะใช้กลยุทธ์ทางการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไรให้เหมาะสมกับ วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กร ในการบริหารจัดการความสามารถในงาน (Competency Management) เป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่งที่หลาย ๆ องค์กรได้นำมาประยุกต์ใช้ เพื่อความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive advantage) โดยอาศัยการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีความพร้อมทั้งทางด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อตำแหน่งงานนั้น ๆ (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล 2549: 7-8)

Competency มีประโยชน์ดังนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง 2550: 11-16)

- 1) ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

Competency ที่เป็นหลักหรือเรียกว่า Core Competency นั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคติ ของคนในองค์กร ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ

วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และ Core Competency เปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่างๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2) การสร้างวัฒนธรรมขององค์กร (Corporate Culture)

(1) ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

(2) ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

(3) ช่วยให้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

(4) ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3) เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

(1) การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment)

Competency มีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากรดังนี้

ก. ช่วยในการคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะบางคนเก่งมีความรู้ ความสามารถสูง ประสบการณ์ดี แต่ไม่อาจเหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้

ข. นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ

ค. ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน

ง. ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

จ. ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อย ตามผู้สมัครไม่ทัน พุดง่ายคือ โคนผู้สมัครหลอก

(2) การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development)

Competency มีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ดังนี้

ก. นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนา และฝึกอบรม (Training Road Map)

ข. ช่วยให้เราทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้าง และช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

ค. ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอา Competency ของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากร ในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

(3) การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion)

Competency มีประโยชน์ในการเลื่อนระดับ และปรับตำแหน่ง ดังนี้

ก. ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง หรือระดับสูงขึ้นไป โดยพิจารณาในเรื่องความสามารถในงาน (Technical Competencies) และความสามารถทั่วไป (General Competencies) เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด

ข. ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่งอดีตที่ผ่านมา ดังคำกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้าแย่ๆ มาคนหนึ่ง และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่งๆ ไปอีกคนหนึ่ง” ซึ่งหมายถึง การที่องค์การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคน จากคุณสมบัติที่ว่าคนนั้น ๆ ทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน ผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์สุจริต แล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้น เขาไม่มีความสามารถในการปกครองคนเลย

(4) การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation)

Competency มีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ ดังนี้

ก. ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมี Competency อะไรบ้าง แล้วผู้ที่ย้ายไปมีหรือไม่มี Competency อะไรบ้าง

ข. ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มี Competency ไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

(5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

Competency มีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

ก. ช่วยให้ทราบว่า Competency เรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

ข. ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

(6) การบริหารผลตอบแทน (Compensation)

Competency มีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทน ดังนี้

ก. ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

ข. ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่ทำงานที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

ซึ่งประโยชน์จากการประยุกต์ Competency เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ประโยชน์จากการประยุกต์ Competency เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

การประยุกต์ใช้ใน HRM	ประโยชน์
การสรรหา/คัดเลือก	<ul style="list-style-type: none"> -ทำให้มองเห็นภาพรวมของความต้องการในงานแต่ละตำแหน่ง -คัดสรรคนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง -ลดเวลาและค่าใช้จ่ายขององค์กรในการหาพนักงาน -ใช้ในการสัมภาษณ์รับพนักงานใหม่ -ช่วยในการเปรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคนที่ จะพัฒนาได้ง่ายและคนที่น่าจะพัฒนายาก
การฝึกอบรมและพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> -ช่วยทำให้พนักงานต้องหันมาสนใจในการพัฒนาเรื่องทักษะ ความรู้และคุณสมบัติต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน -ช่วยในการจัดระเบียบพนักงานให้เข้าไปตามภารกิจและ กลยุทธ์ขององค์กร -ก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและพัฒนาให้คุ้มค่าง ับค่าใช้จ่ายและเวลา -สร้างกรอบการทำงานสำหรับการสอนงานและการติดตามผล
การประเมินผล	<ul style="list-style-type: none"> -ทำให้เกิดความชัดเจนในการติดตามและการวัดผล -ช่วยสนับสนุนในการประเมินผลการทำงาน -ใช้เป็นการสังเกตพฤติกรรมของพนักงาน

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

การประยุกต์ใช้ใน HRM	ประโยชน์
การจ่ายผลตอบแทน	-ทำให้เกิดการพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้น -ช่วยสนับสนุนผลของการประเมินความสามารถ -มีความเป็นธรรมต่อพนักงานที่มีความสามารถตามมาตรฐานขององค์กรที่กำหนด
บริหารจัดการคนเก่ง	-ช่วยทำให้เกิดความชัดเจนในความเข้าใจเรื่องของทักษะความรู้และคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่ง -ใช้ในการพิจารณาคัดสรรและประเมินเส้นทางอาชีพของพนักงาน -ช่วยในการเติมความสามารถที่ยังมีไม่เพียงพอของพนักงานด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเหมาะสม -ใช้เป็นดัชนีตัวหนึ่งในการบ่งชี้ถึงจำนวนพนักงานที่มีศักยภาพสูงขององค์กร -ใช้ในการแบ่งประเภทของพนักงานตามศักยภาพการทำงานเพื่อนำไปสู่การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนา รวมทั้งการบริหารจัดการบุคคลขององค์กร

ที่มา: ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549) *การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 2* กรุงเทพมหานคร เอช อาร์ เซ็นเตอร์

ศิริรัตน์ ชุมหกล้าย (อ้างใน <http://www.stabundamrong.go.th/journal/journal20/2002.pdf> ค้นคืนวันที่ 9 กรกฎาคม 2551) กล่าวว่า สมรรถนะมีประโยชน์ต่อองค์กรหลายประการ คือ

1) สามารถเชื่อมโยงผลงานของบุคคลให้เป็นผลงานขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้านสมรรถนะองค์กร การพัฒนาสมรรถนะองค์กรจะเน้นที่ตัวบุคคล ทีมงานที่มีผลงานดีเด่นและเชื่อมโยงผลงานนั้นเข้ากับทิศทางหรือยุทธศาสตร์ขององค์กร การกำหนด “ตัวแบบสมรรถนะ” จึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างเหมาะสม

2) การพัฒนาสมรรถนะองค์กร ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมสูงมาก บุคลากรจะมีโอกาสได้แสดงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) “ตัวแบบสมรรถนะ” เป็นเครื่องมือการตัดสินใจที่สำคัญ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรและนักบริหารมืออาชีพต่างเห็นว่า “สมรรถนะ” ช่วยให้องค์กรสามารถเลือกอนาคตได้ โดยการนำเอาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่ออนาคตเข้ามาใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลงาน และการวางแผนทดแทนกำลังคน ฯลฯ “ตัวแบบสมรรถนะ” จึงมีประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาว เมื่อองค์กรกำหนดเกณฑ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้ฐาน “สมรรถนะ” ทั้งนี้้องค์กรต้องทำการวิเคราะห์ความต้องการเรื่องต่าง ๆ เช่น ความต้องการกำลังคน การพัฒนาบุคคล ทั้งหมดนี้ต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

1.6 ปัญหาอุปสรรคในการนำสมรรถนะไปใช้

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความกังวลต่อบุคลากรในองค์กรแทบทั้งสิ้น ยิ่งถ้าองค์กรไม่มีการทำความเข้าใจหรือสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้รับทราบ ก็จะทำให้ขวัญกำลังใจของพนักงานตกต่ำ การนำเอารอบสมรรถนะเข้าไปใช้ในองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยากเพราะเมื่อนำเอาไปใช้แล้วต้องใช้ให้ครอบคลุมทั้งระบบ จึงนำมาซึ่งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กร (นิสดาร์ก เวชยานนท์ 2550: 193)

ตารางที่ 2.2 แสดงปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหาจากการนำ Competency ไปใช้ภายในองค์กร

ปัญหาและอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข
1. ผู้บริหารระดับสูง (Top management) ไม่ให้การสนับสนุน	- ค่อย ๆ ให้ความรู้แก่ผู้บริหาร โดยอาจจะไปเยี่ยมชมกิจการของหน่วยงานอื่นที่ประสบผลสำเร็จจากการนำ Competency ไปประยุกต์ใช้ - เชิญวิทยากรที่มีความสามารถในเรื่องการบริหารจัดการ Competency ไปบรรยายให้พนักงานและผู้บริหารฟัง และให้ท่านนั่งรับฟังการบรรยายด้วย

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข
<p>2. คณะทำงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการ Competency ไม่มีความรู้ความเข้าใจเพียงพอ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งคณะทำงานไปรับการฝึกอบรมหรือเชิญวิทยากรมาบรรยายให้ฟัง - เชิญที่ปรึกษาจากภายนอกมาร่วมจัดการบริหารจัดการ Competency - ไปเยี่ยมชมกิจการของหน่วยงานอื่นที่ประสบผลสำเร็จจากการนำ Competency ไปประยุกต์ใช้ - จัดเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
<p>3. ไม่สามารถนำ Competency model ไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ทบทวนแหล่งข้อมูลในการสร้าง Competency model ใหม่เพราะอาจจะเป็นไปได้ว่าข้อมูลไม่เพียงพอ - หากเกิดจากผู้บริหารฝ่าย HR ต้องพยายามให้ข้อมูลในเชิงบวกว่าเป็นประโยชน์ต่องาน HR เอง
<p>4. ขาดความร่วมมือในการนำ Competency ไปประยุกต์ใช้</p>	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นไปได้ว่า พนักงานยังได้รับข้อมูลข่าวสารไม่ชัดเจน ให้รณรงค์เผยแพร่ข้อมูลและสื่อสารให้พนักงานเห็นถึงประโยชน์ของการบริหารจัดการ Competency - คึงกลุ่มคนที่ไม่เห็นด้วยมาอยู่ในทีมงาน - แยกแยะกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยรวมทั้งกลุ่มพนักงานที่เป็นกลาง แล้วสร้างเครือข่ายจากกลุ่มพนักงานที่เห็นด้วยก่อนเพื่อชักชวนกลุ่มที่เป็นกลาง แล้วคึงกลุ่มคนที่ไม่เห็นด้วยมาร่วมทำงานในที่สุด
<p>5. การจัดทำ Competency profile และการวิเคราะห์ช่องว่าง Competency ยากเกินไป</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับรูปแบบหรือใช้แบบฟอร์มที่จัดทำโดยคณะทำงานให้เป็นแบบที่เข้าใจได้ง่าย - ประชุมและทำความเข้าใจวิธีการจัดทำและวิเคราะห์ภายในกลุ่มคณะทำงานก่อน

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข
6. ลอกเลียนแบบ Competency model และ Competency profile จากหน่วยงานอื่นแต่นำมาใช้ไม่ได้ผล	<ul style="list-style-type: none"> - ยุติการลอกเลียนแบบ Competency model และ Competency profile ทันทีแล้วทบทวน Competency model ของหน่วยงานอีกครั้ง - กลับกรอง Competency ที่นำมาเพื่อพิจารณาว่า Competency ใดบ้างที่เหมาะสมกับองค์กร - ค้นคว้าหาแหล่งข้อมูล Competency ใหม่จากที่อื่นๆ เพื่อสร้าง Competency model ในแบบฉบับขององค์กร
7. วิเคราะห์หาช่องว่าง Competency ได้แล้ว แต่สร้างแผนการจัดฝึกอบรมไม่ได้	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่ต้องรีบร้อนจัดการฝึกอบรมทุกหลักสูตรให้เสร็จสิ้น โดยเร็ว แต่ให้จัดเรียงลำดับความสำคัญของ Competency ที่ต้องได้รับการพัฒนา - หาข้อมูลหลักสูตรจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อเป็นคลังข้อมูลการฝึกอบรม - สร้างเครือข่ายภายในกลุ่ม HR ที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานอื่นที่ตั้งอยู่ใกล้เคียงกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน - Competency บางรายการไม่จำเป็นต้องพัฒนาด้วยการฝึกอบรม แต่สามารถจัดให้ร่วมกันทำงานเป็นโครงการได้
8. พัฒนา Competency ตามแผนงานแล้ว แต่ KPI ไม่เข้าเป้า	<ul style="list-style-type: none"> - สาเหตุใหญ่มาจากการวิเคราะห์ Competency ผิดพลาด เพราะไม่เชื่อมโยง Competency ที่จะรองรับ KPI ให้จัดทำ Competency profile ใหม่ - อาจจะมี Competency หรือ KPI ที่อยู่นอกเหนือจากขอบเขตบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ให้ทบทวน Job profile

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรค	แนวทางการแก้ไข
9. จำนวน Competency มีมากเกินไปจนทำไม่ ถูก	<ul style="list-style-type: none"> - Competency บางรายการอาจจะเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน ได้ เช่น Competency เรื่องการตัดสินใจกับการคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นต้น จึงให้ทบทวนเลือกเอา Competency ที่เป็นหลัก เช่น เลือกการตัดสินใจเป็นหลัก เพราะครอบคลุมรายละเอียดมากกว่าเป็นต้น - ทบทวนบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบให้เขียนเฉพาะที่เป็นส่วนซึ่งอยู่ในขอบข่ายหลักในการปฏิบัติงาน
10. ต้นทุนหรือมีค่าใช้จ่ายมากในการ ดำเนินงานเกี่ยวกับ Competency	<ul style="list-style-type: none"> - หากมีค่าใช้จ่ายจากการฝึกอบรม ให้จัดทำผลการวิเคราะห์ถึงผลตอบแทนที่ได้รับจากการฝึกอบรมเสนอผู้บริหาร - ลดค่าใช้จ่ายการส่งพนักงานไปอบรมภายนอก เป็นการจัดการฝึกอบรมภายในซึ่งจะประหยัดค่าใช้จ่ายต่อหัวได้มากกว่า - ฝึกพนักงานให้เป็นวิทยากรบรรยายให้ความรู้แก่พนักงานภายในองค์กร - สร้างเครือข่ายของหน่วยงานที่ตั้งอยู่ใกล้เคียง แลกเปลี่ยนวิทยากรที่มีความชำนาญแก่กัน

ที่มา: ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549) การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร เอช อาร์ เซ็นเตอร์

สำหรับปัญหาในระหว่างการพัฒนากรอบสมรรถนะที่องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนพบมากที่สุด คือ พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจ รองลงมา ก็คือ ขาดความชัดเจนของขั้นตอนและกระบวนการในการพัฒนากรอบสมรรถนะ อีกทั้งการนำกรอบสมรรถนะไปใช้ในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนก็ประสบปัญหาไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการขาดนโยบายที่

ชัดเจนในการนำเอากรอบสมรรถนะไปใช้ ปัญหาการขาดความเข้าใจในการประเมินสมรรถนะ ปัญหาที่มีความยุ่งยากในการแปลผลการประเมินสมรรถนะ ปัญหาที่กรอบสมรรถนะไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยังไม่ได้รับการยอมรับ รวมทั้งปัญหาของช่วงเวลาในการนำกรอบมาใช้ยังขาดความเหมาะสม เช่นเดียวกับปัญหา เรื่องการขาดพันธะผูกพัน พบว่าทั้งภาครัฐและเอกชนเจอปัญหานี้เช่นเดียวกัน เมื่อถามถึงเหตุผลสำคัญก็พบว่าในภาครัฐ ข้าราชการมีความกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นมากที่สุด ส่วนภาคเอกชนพนักงานกลัวสูญเสียสิทธิบางอย่างไปมากที่สุด ซึ่งเป็นปัญหาที่ผู้บริหารจะต้องหาทางแก้ไขและทำความเข้าใจกับบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น (นิสคาร์ท เวชยานนท์ 2550: 209)

2. แนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 8 ประเด็น ดังนี้

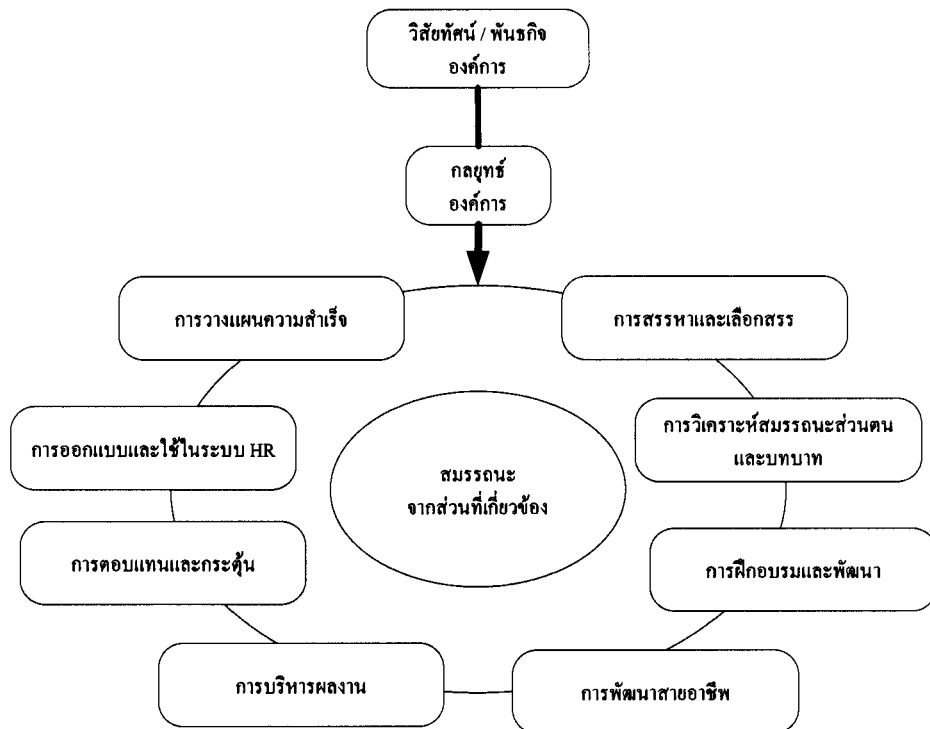
- 2.1 การพัฒนาสมรรถนะ
- 2.2 การสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model)
- 2.3 การวัดสมรรถนะ
- 2.4 การฝึกอบรม (Training)
- 2.5 การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)
- 2.6 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
- 2.7 บทบาทของผู้บริหารในการนำเอาระบบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กร
- 2.8 การประเมินสมรรถนะ

2.1 การพัฒนาสมรรถนะ

ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง แพร่ขยายสู่วงกว้าง และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน ผู้บริหารพยายามหากกลยุทธ์อันจะเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่จะสามารถนำพาองค์กรให้สามารถดำรงอยู่และผ่านพ้นสภาวะวิกฤติ ตลอดจนสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน การสร้างและการพัฒนาขีดความสามารถเป็นกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการ และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร (กิริติ ชยขัย 2550: 113)

การบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ยุคใหม่ มีการนำหลักการสมรรถนะ (Competency based approach) มาประยุกต์ใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีเป้าหมายสำคัญที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ สมรรถนะของ

องค์กร ทั้งนี้สามารถประยุกต์ใช้ประโยชน์หลายประการด้วยกัน ดังภาพที่ 2.9 (ชัชรินทร์ ชวนวัน อ้างใน <http://www.nidtep.go.th/nidtep/articles/sanj15.pdf> ค้นคืนวันที่ 1 กรกฎาคม 2551)



ภาพที่ 2.9 การนำหลักสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

ที่มา: ชัชรินทร์ ชวนวัน “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะตนเอง (Self Competency Development)” ค้นคืนวันที่ 1 กรกฎาคม 2551 จาก <http://www.nidtep.go.th/nidtep/articles/sanj15.pdf>

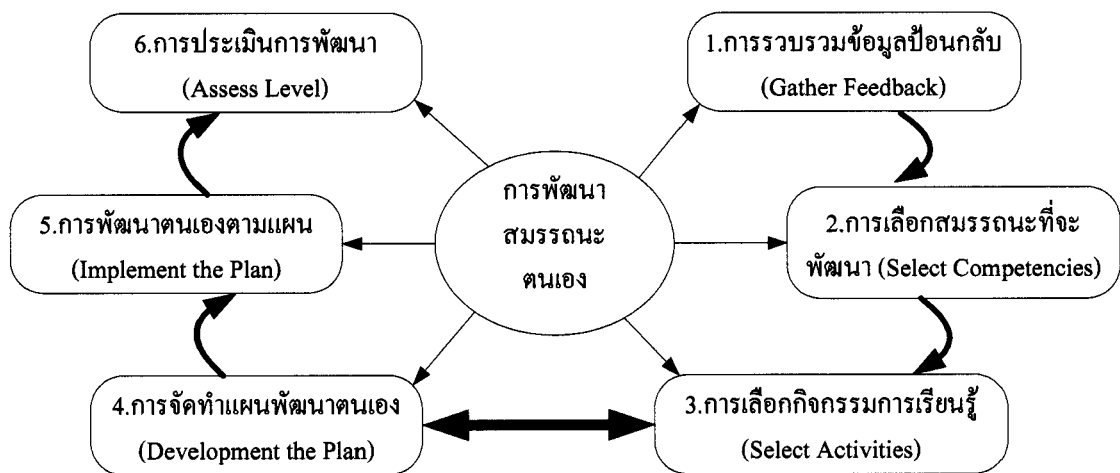
การที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าว ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต่าง ๆ จึงต้องจัดการให้บุคลากรมีการพัฒนาสมรรถนะตนเองอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การพัฒนาโมเดลสมรรถนะด้วยการกำหนดระดับตัวชี้วัดพฤติกรรม
- 2) สร้างและปรับปรุงโมเดลสมรรถนะที่มีอยู่ให้ถูกต้องสมบูรณ์
- 3) เผยแพร่เป็นที่รู้จักทั้งภายในภายนอกองค์กร

การพัฒนาสมรรถนะตนเอง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสิ่งที่เรียกว่า “แผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง (Individual development plan : IDP)” ซึ่งเป็นแผนที่เกิดจากความเห็นพ้องกันระหว่างผู้จัดการหรือหัวหน้างาน (Manager) กับ บุคลากร (Employee) มีลักษณะสำคัญ คือ

- 1) วัตถุประสงค์ของกิจกรรมการพัฒนา เพื่อปรับปรุงความสามารถให้มีสมรรถนะเฉพาะด้านสู่เป้าหมาย
- 2) ผู้จัดการหรือหัวหน้างาน (Manager) กับ บุคลากร (Employee) ต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อที่จะพัฒนาสมรรถนะและดำเนินการตามแผนพัฒนาตนเอง
- 3) บุคลากร (Employee) ต้องมีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบต่อตนเองอย่างแน่วแน่ที่จะบรรลุกิจกรรมการเรียนรู้
- 4) ผู้จัดการหรือหัวหน้างาน (Manager) มีบทบาทที่สำคัญ คือ สร้างความมั่นใจว่าบุคลากรจะได้รับการส่งเสริมรวมถึงการสนับสนุนจัดสรรทรัพยากรให้การพัฒนาประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะตนเอง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 2.10 ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะตนเอง

ที่มา: ชัชรินทร์ ชวนวัน “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะตนเอง (Self Competency Development)”

ค้นคืนวันที่ 1 กรกฎาคม 2551 จาก <http://www.nidtep.go.th/nidtep/articles/sanj15.pdf>

1) การรวบรวมข้อมูลป้อนกลับ (Gather Feedback)

(1) ก่อนที่จะให้มีการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง บุคลากรต้องมีการประเมินระดับสมรรถนะปัจจุบัน (Current competency level) เพื่อทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส หรือความต้องการที่จะพัฒนา ซึ่งมีความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และเป้าหมายของงาน

(2) การประเมินสมรรถนะทำได้ด้วยวิธี การประเมินตนเอง (self assessment) โดยการมีส่วนร่วมของผู้จัดการหรือหัวหน้างาน (Manager) เพื่อนร่วมงาน (Peers) ผู้รับบริการหรือลูกค้า (Customers) การร่วมกันประเมิน หรือการใช้เครื่องมือประเมิน (Tools) ซึ่งต้องเป็นไปอย่างถูกต้องเป็นธรรม

(3) กำหนดหรือหาค่าความแตกต่างสมรรถนะที่เป็นจริงกับสมรรถนะที่คาดหวัง (Gap)

คะแนนติดลบ ยิ่งมาก ยิ่งแสดงว่า ผู้ถูกสัมภาษณ์ยังขาด Competency รายการนั้นมาก หาก คะแนนเป็นบวกหรือเป็นศูนย์ แสดงว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ยังมีคุณสมบัติในเรื่อง Competency รายการนั้นเทียบเท่าหรือสูงกว่าความคาดหวัง ซึ่งจะเป็นการที่จะทำให้เราทราบว่า Competency รายการใดบ้างที่จะต้องนำไปสู่การจัดทำแผนการฝึกอบรม หรือจัดทำเป็นแผนการพัฒนาสายงาน (Career development plan) ต่อไป (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล 2549: 94-95)

ช่องว่างของความสามารถ = ระดับพฤติกรรมในปัจจุบัน - ระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง		
(Gap)	(Actual Competency)	(Expected Competency)

ภาพที่ 2.11 การวิเคราะห์หาช่องว่างของสมรรถนะความสามารถ (Competency Gap Analysis)

ที่มา : ชำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550) เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

เพื่อให้เชื่อมั่นได้ว่าจะมีข้อมูลพื้นฐานเพียงพอที่จะจัดทำแผนพัฒนาตนเอง จึงมีความสำคัญและจำเป็นที่ต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับจากฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งเป็นผู้สังเกตพฤติกรรมของบุคลากรในสถานการณ์และมุมมองที่แตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์จะช่วยให้ได้ผลการประเมินความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เที่ยงตรง

2) การเลือกสมรรถนะที่จะพัฒนา (Select Competency)

- (1) ควรเริ่มต้นกระบวนการพัฒนาด้วยการเน้นสมรรถนะเพียง 1 หรือ 2 สมรรถนะที่จะเกิดประโยชน์ต่อตนเองก่อน
- (2) พึงจำไว้ว่าไม่ใช่สมรรถนะทั้งหมดที่จำเป็นต้องพัฒนาและฝึกอบรม แต่ควรพิจารณาเลือกสมรรถนะจากปัจจัยที่สำคัญ เช่น การขาดแรงจูงใจ ทรัพยากร หรือโอกาสต่าง ๆ ที่จะแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะนั้น ๆ ว่า จะส่งผลกระทบต่อขอบเขตของการทำงาน
- (3) กำหนด/เลือกหลักสูตรการพัฒนาที่สอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการ ศึกษายิงยง (2550: 150-151) กล่าวว่า การกำหนด Basal Competency ในระดับหน่วยงาน/แผนงาน หรือ ความสามารถย่อยที่จะทำให้องค์กรบรรลุตามความสามารถหลักที่กำหนดจะถูกกำหนดขึ้นจากความคิดเห็นของบุคคลหลายฝ่าย เช่น วิธีการสัมภาษณ์ เผลพาย หรือ เทคนิคการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพวิธีอื่น ๆ

3) การเลือกกิจกรรมการเรียนรู้ (Select Activities)

- (1) เลือกกิจกรรมการเรียนรู้ที่จะทำให้การพัฒนาสมรรถนะที่กำหนดใน IDP เกิดการพัฒนาอย่างสมบูรณ์
- (2) กิจกรรมการพัฒนามีหลากหลาย เช่น การเรียนรู้ในงาน (On the job training) , การฝึกอบรม (Classroom training) , การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self manage learning) อาทิ การอ่าน , e-learning , กิจกรรมในงาน ฯลฯ เป็นต้น
- (3) กิจกรรมการพัฒนา อาจมีการกำหนดขึ้นตามระดับสมรรถนะขององค์กร และเป็นกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพมากพอที่จะช่วยให้บุคลากรบรรลุระดับสมรรถนะที่ต้องการได้
- (4) กิจกรรมการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรและงบประมาณขององค์กร ดังนั้นการเลือกกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะจึงควรพิจารณาความเหมาะสมในประเด็นนี้ด้วย

4) การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Development the Plan)

- (1) แผนพัฒนาตนเอง มักจะให้มีการเริ่มพัฒนาในระยะเวลา 1 ปี เป็นส่วนใหญ่ซึ่งจะสัมพันธ์กับกระบวนการรายงานผลการประเมินผลงานประจำปี ดังนั้น
- (2) แผนพัฒนาตนเองจึงควรประกอบด้วย สมรรถนะเฉพาะ หรือสมรรถนะที่ควรพัฒนา (specific competency) , ระดับสมรรถนะที่ต้องการ (desired competency levels) , กิจกรรมการพัฒนา (development activities) , รวมถึงกรอบเวลา (timeframes) ที่จะพัฒนาสมรรถนะนั้นได้สมบูรณ์

5) การพัฒนาสมรรถนะตนเองตามแผน (Implement the Plan)

(1) เพื่อให้เกิดการมั่นใจว่าจะเกิดการพัฒนาย่างแท้จริง บุคลากรและผู้จัดการหรือหัวหน้างาน ควรจะร่วมกันกำหนดระบบการวัดความก้าวหน้าของการพัฒนาระหว่างวัตถุประสงค์กับแผนที่สร้างขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาและผลงานซึ่งอาจประกอบด้วย

- ก. วิธีวัดความก้าวหน้า
 - ข. ใครเป็นผู้วัดความก้าวหน้า
 - ค. ลักษณะ/ประเภท ความก้าวหน้า ที่จะใช้วัดเสมอๆ
 - ง. เมื่อไหร่/กำหนดเวลาวัดความก้าวหน้า
 - จ. ฯลฯ
- (2) ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะ
- ก. มีการสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับ
 - ข. พัฒนาสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งให้เพิ่มมากขึ้น
 - ค. กำหนดเป้าหมายการพัฒนาย่างสมเหตุสมผล
 - ง. กำหนดผู้ร่วมในการเรียนรู้ (Learning partner)
 - จ. เต็มใจที่จะเสี่ยง
 - ฉ. ดูแลแผนพัฒนาตนเองให้ชัดเจนและเป็นปัจจุบัน
 - ช. เน้นการพัฒนาย่างต่อเนื่อง

6) การประเมินการพัฒนา (Assess Level)

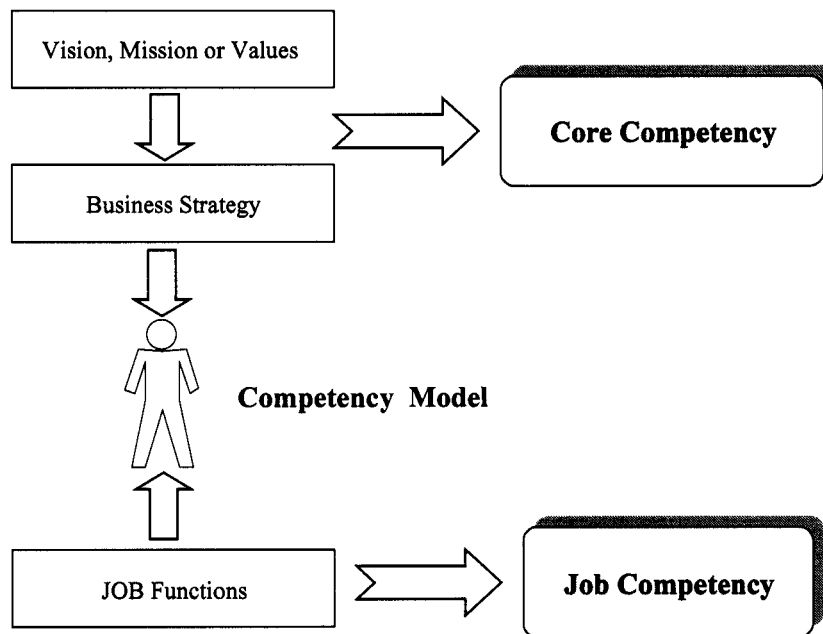
หลังจากจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง และมีการพัฒนาตนเองตามกรอบของแผนแล้วควรมีการติดตามและประเมินดูว่าสมรรถนะเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นเกิดประโยชน์ทั้งต่อบุคลากรและองค์กรอย่างไร เช่น

- (1) บุคลากรมีการเพิ่มมากขึ้นในสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนานั้น ๆ ตามที่คาดหวังหรือไม่
- (2) บุคลากรและผู้จัดการหรือหัวหน้างาน มองเห็นผลของการมีสมรรถนะเพิ่มขึ้นที่เกิดต่อผลการปฏิบัติงานหรือไม่
- (3) บุคลากร ผู้จัดการหรือหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สามารถใช้การประเมินเพื่อให้เห็นถึงระดับสมรรถนะที่ต้องการ

(4) สามารถใช้เครื่องมือที่พัฒนาขึ้น ทำการพัฒนาสมรรถนะระดับสมรรถนะ ไปสู่ระดับที่ต้องการ

2.2 การสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model)

การสร้าง Competency Model มักเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) และ/หรือ พันธกิจ (Mission) และ/หรือ ค่านิยมหลัก (Values) ขององค์กร (จะใช้ตัวใดตัวหนึ่งหรือใช้ทั้งหมด คือ Vision, Mission และ Values ร่วมกันก็ได้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กร) มาเป็นตัวกำหนด Competency โดยมีกระบวนการดังนี้ (สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ 2549: 23-24)



ภาพที่ 2.12 แนวคิดทั่วไปในการสร้าง Competency Model

ที่มา: สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ (2549) *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร สิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์

ในกรณีที่องค์กรได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักไว้เรียบร้อยแล้ว การหา Competency มักเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักมาพิจารณาหา Core Competency (สมรรถนะหรือความสามารถหลักขององค์กร) จากนั้นนำมาพิจารณาร่วมกับ งาน (Job) ในหน่วยงานขององค์กร โดยพิจารณาว่างานที่ออกแบบมาตอบสนองต่อกลยุทธ์ของ

องค์กรนั้น ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวจำเป็นต้องมี Competency อะไรจึงจะสามารถทำงานนั้นได้ดี ในขั้นนี้จะได้ Job Competencies ของงานต่าง ๆ ในองค์กร จากนั้นจึงนำ Competency ที่ได้มาทั้ง 2 ส่วนดังกล่าวมาสร้างเป็น Competency Model

ขั้นตอนการสร้างระบบ Competency ในองค์กร (ข้าราชการดี คงคาสวัสดิ์ 2551: 158-161)

1) การสร้างความสามารถหลัก (Core Competency)

- (1) องค์กรเห็นชอบ สนับสนุน และมุ่งมั่นที่จะสร้างระบบการพัฒนาความสามารถ (Competency) ของบุคลากรในองค์กรอย่างจริงจัง
- (2) จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบ Competency โดยมีประธานคณะกรรมการ และมีรองหรือผู้ช่วยตลอดจนหัวหน้าฝ่ายทุกฝ่ายเป็นกรรมการ และมีฝ่ายบุคคลเป็นเลขานุการ
- (3) จัดอบรมภายใน (In-House Training) ให้กรรมการพัฒนาระบบ Competency และพนักงานทุกระดับ ได้ทราบ
- (4) สื่อสารให้พนักงานทุกคน (ทั้งผู้บริหารและพนักงาน) ในองค์กร ได้ทราบ และมีส่วนร่วมในการหา Core Competency ซึ่งผู้จัดการทุกฝ่ายจะต้องเป็นประชาสัมพันธ์หลักของโครงการ
- (5) จัด Workshop สำหรับคณะกรรมการพัฒนาระบบ Competency เพื่อค้นหา Core Competency จาก วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และวัฒนธรรมขององค์กร โดยนำ Core Competency ที่ได้รับจากพนักงานตามข้อ 4 มาร่วมพิจารณาด้วย
- (6) คัดเลือก Core Competency ตามลำดับความสำคัญ 5 ตัว
- (7) เขียนนิยามของ Core Competency
- (8) เขียนคำนิยามความหมายของระดับความสามารถของพฤติกรรม (Proficiency Level)
- (9) กำหนดระดับความสามารถที่คาดหวัง (Expected Competency) โดยพิจารณาจากนิยามความหมายตามข้อ 8 อย่างถี่ถ้วน

2) การสร้างความสามารถในหน้าที่ (Functional Competency)

- (1) พิจารณาและจัดเตรียม ผังองค์กร ตำแหน่งงาน Job Description เพื่อกำหนดกลุ่มงานที่จะเตรียมการค้นหา Functional Competency
- (2) จัดกลุ่มเพื่อทำ Workshop ซึ่งโดยทั่วไปมักจะจัดเป็นโต๊ะกลมเป็นกลุ่ม ๆ ตามหน่วยงาน และกลุ่มงานที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน

(3) เชิญ Department Head ผู้ที่ทำงานในกลุ่มนั้นเป็นคิเข้าร่วมทำ Workshop

(4) ดำเนินการค้นหาและคัดเลือก Functional Competency ตามลำดับ

ความสำคัญ โดยใช้หลัก KSA (Knowledge Skills Attribute) โดยมีหลักในการพิจารณาว่าในตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่งนั้น หากใครก็ตามจะมาปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้ตาม Job Description ได้นั้น จะต้องมีความรู้อะไรบ้าง จะต้องมิตักษะอะไรบ้าง และจะต้องมีคุณลักษณะภายในอะไรบ้าง จึงจะสามารถปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี และองค์กรก็ต้องการคุณสมบัติแบบนั้น

(5) นำ Functional Competency ที่ได้จาก Workshop มาจัดเรียงลำดับความสำคัญและคัดเลือกมาจำนวนหนึ่ง (ควรจะอยู่ในระหว่าง 5-10 ตัว)

(6) เขียนคำนิยาม Functional Competency

(7) เขียนคำนิยามความหมายของระดับความสามารถของพฤติกรรม (proficiency Level)

(8) กำหนดระดับความสามารถที่คาดหวัง (Expected Competency) โดยพิจารณาจากนิยามความหมายตามข้อ 7 อย่างถี่ถ้วน

3) การเตรียมการประเมินและการประเมิน Competency

(1) จัดทำแบบประเมิน Competency

(2) จัดทำคู่มือเพื่ออธิบายแบบประเมินและวิธีการประเมิน Competency

(3) ทำการประเมิน Competency บุคลากรในทุกหน่วยงาน

(4) ประมวลผลการประเมิน Competency และหา Competency Gap ตามหน่วยงาน รายบุคคล ทั้งองค์กร เพื่อเตรียมการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ยังมี Competency Gap

4) การพัฒนาพนักงานตาม Competency

(1) จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาวโดยการจัดทำ Training Roadmap ตาม Competency และจัดทำแผนการฝึกอบรม (Training Plan) ในแต่ละปี ตลอดจนการจัดทำแผนการพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan –IPD)

(2) ออกแบบหลักสูตรการพัฒนา/ฝึกอบรมพนักงานตาม Competency

(3) นำข้อมูลพนักงานที่ยังมี Competency Gap มาวางแผนพัฒนาบุคลากรทั้งภาพรวมและเป็นรายหน่วยงาน

(4) ดำเนินการพัฒนา/ฝึกอบรมพนักงานตาม Competency Gap ที่ยังขาด

(5) สร้างระบบประเมินและติดตามผลการพัฒนาบุคลากรให้ครบวงจรและมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนปรับปรุงแผนการพัฒนาให้ Update อยู่เสมอ

(6) นำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงาน (Career Development) ต่อไป เช่น การสร้างระบบคนคึกคนเก่งในองค์กร (Talent Management) ผังทดแทน (Succession Plan) การจัดทำสายความก้าวหน้าในงาน (Career Path)

2.3 การวัดสมรรถนะ

การวัดสมรรถนะอาศัยวิธีการ หรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคลได้ ดังนี้ (เทือน ทองแก้ว อ้างใน <http://dusithost.dusit.ac.th/~ei/tuan/file21122005046.doc> ค้นคืนวันที่ 6 กรกฎาคม 2551)

- 1) ประวัติการทำงานของคน ว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล
- 2) ผลประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ
 - (1) ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (Task Performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ ๆ
 - (2) ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องาน แต่เป็นบริบทของเนื้องาน (Contextual Performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น
- 3) ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามสัมภาษณ์ไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้กับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์ คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดาๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด
- 4) ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้
- 5) 360 Degree Feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

การตรวจสอบสมรรถนะ ว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการหรือไม่มีข้อสังเกตดังนี้

- 1) เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ อธิบายได้

- 2) สามารถลอกเลียนแบบได้
- 3) มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร
- 4) เป็นพฤติกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์
- 5) เป็นพฤติกรรมที่ต้องเกิดขึ้นบ่อย ๆ

ระดับของสมรรถนะ หมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะซึ่งแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) แบบกำหนดเป็นสเกล (Scale) สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (Proficiency Scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับคือ

- (1) ระดับเริ่มต้น (Beginner)
- (2) ระดับมีความรู้บ้าง (Novice)
- (3) ระดับมีความปานกลาง (Intermediate)
- (4) ระดับมีความรู้สูง (Advance)
- (5) ระดับผู้เชี่ยวชาญ (Expert)

ในแต่ละเกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรม ดังตารางที่ 2.3 ดังนี้

ตารางที่ 2.3 แสดงเกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรม

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
1. ระดับเริ่มต้น	มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
2. ระดับมีความรู้บ้าง	สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้ในการงาน
3. ระดับมีความรู้ปานกลาง	สามารถนำความรู้ ทักษะ มาใช้ให้เป็นรูปธรรม
4. ระดับมีความรู้สูง	สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง
5. ระดับผู้เชี่ยวชาญ	สามารถกำหนดทิศทางการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้

ที่มา: เทียน ทองแก้ว “สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ” ค้นคืนวันที่

ในการแปลความหมายของเกณฑ์ข้างต้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมี
ดังนี้

ระดับเริ่มต้น เท่ากับ ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน

(Not Meet Standard)

ระดับมีความรู้บ้าง เท่ากับ ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน

(Partially Meet Standard)

ระดับที่สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (Meet Standard)

ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (Exceeds Standard)

ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (Substantially Exceeds
Standard)

ตารางที่ 2.4 แสดงตัวอย่างเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา

เกณฑ์ความสามารถ	ดัชนีชี้วัดพฤติกรรมในการแก้ปัญหา
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 1	สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่นได้
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 2	สามารถแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองได้บ้าง
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 3	สามารถแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองได้เป็นส่วนใหญ่
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 4	สามารถแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองจนประสบผลสำเร็จ
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 5	สามารถแก้ไขปัญหาคและสามารถวางแผนป้องกัน ปัญหาคที่จะไม่ให้เกิดขึ้นอีก

ที่มา: เทื่อน ทองแก้ว “สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ” ค้นคืนวันที่

6 กรกฎาคม 2551 จาก <http://dusithost.dusit.ac.th/~ei/tuan/file21122005046.doc>

2) แบบไม่กำหนดเป็นสเกล เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึก หรือ
เจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

หลักเกณฑ์การแบ่งระดับของ Competency

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550: 62-70) กล่าวว่า องค์กรต่าง ๆ มีการแบ่งระดับ
Competency แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของแต่ละองค์การ ซึ่งหลักเกณฑ์ในการแบ่งระดับ
ของ Competency มีหลายแนวทาง เช่น

1) แบ่งออกเป็น 5 ระดับเหมือนกันหมด การแบ่งระดับของ Competency

โดยทั่วไปมักจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับเหมือนกันหมดทุกตัว แต่มีลักษณะของการเขียนคำอธิบายใน 2 รูปแบบ คือ

(1) เขียนคำอธิบายครบทุกระดับ แบบนี้มีการเขียนคำอธิบายความแตกต่างของพฤติกรรมหรือความสามารถที่แสดงออกให้เห็นทุกระดับ

(2) เขียนคำอธิบายเพียง 3 ระดับ Competency แต่ละตัวจะเขียนคำอธิบายเพียง 3 ระดับเท่านั้น คือ ระดับ 1 ระดับ 3 และระดับ 5

ตารางที่ 2.5 คำอธิบายของระดับ Competency

ระดับที่	คำอธิบาย
ระดับ 5	มีระดับของ Competency สูงกว่ามาตรฐานมาก (Outstanding)
ระดับ 4	มีระดับของ Competency อยู่ระหว่างระดับที่สูงกว่ามาตรฐานมาก (Outstanding) กับมาตรฐาน (Meet Expectations)
ระดับ 3	มีระดับของ Competency อยู่ในระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Meet Expectations)
ระดับ 2	มีระดับของ Competency อยู่ระหว่างระดับมาตรฐาน (Meet Expectations) กับระดับที่ต่ำกว่าหรือไม่ได้มาตรฐาน (Lower Expectations/Unacceptable)
ระดับ 1	มีระดับของ Competency ต่ำกว่ามาตรฐาน (Lower Expectations) หรือไม่ได้ตามมาตรฐาน (Unacceptable)

ที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550) *มารู้จัก Competency กันเถอะ* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร
เอช อาร์ เซ็นเตอร์

Competency ในระดับ 2 กำหนดไว้ให้ผู้ประเมินใช้ดุลยพินิจในกรณีที่ผลการประเมินออกมาไม่ชัดเจนว่าอยู่ในระดับ 1 หรือ 3 และในระดับ 4 ก็เช่นเดียวกันคือผลการประเมินออกมาไม่ชัดเจนว่าอยู่ในระดับ 3 หรือ 5

2) แบ่งระดับตามลักษณะของ Competency แต่ละตัว ไม่มีการกำหนด Competency ทุกตัวจะต้องมี 5 ระดับ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของ Competency ตัวนั้น ๆ บางตัวอาจจะแบ่งออกเป็น 4 ระดับ บางตัวเป็น 5 ระดับ ในขณะที่บางตัวแบ่งออกเป็น 6 ระดับ หรืออาจจะแบ่งมากกว่านี้อีกก็ได้ ดังตัวอย่างในตาราง

ตารางที่ 2.6 Competency: การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

ระดับที่	ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออก
4	สามารถกำหนดแผนงานในการแก้ไขปัญหาได้
3	สามารถเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนหลายมิติของปัญหาได้
2	สามารถเข้าใจความสัมพันธ์พื้นฐานของส่วนต่าง ๆ ของปัญหาได้
1	สามารถแยกแยะปัญหาได้

ที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550) *มารู้จัก Competency กันเถอะ* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร เอช อาร์ เซ็นเตอร์

3) แบ่งตามระดับการบังคับบัญชาในองค์กร บางองค์กรได้แบ่งระดับของ Competency โดยพิจารณาจากระดับชั้นการบังคับบัญชาในองค์กร เช่น องค์กรมีการแบ่งพนักงานออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับบริหาร ระดับจัดการ ระดับบังคับบัญชา และระดับปฏิบัติการ จึงแบ่งระดับ Competency แต่ละตัวออกเป็น 4 ระดับเช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสะดวกในการนำไปกำหนดและประยุกต์ใช้ คึงตัวอย่างในตาราง

ตารางที่ 2.7 Competency: การบริการลูกค้า (Customer Service)

ระดับที่	ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออก
4 (บริหาร)	สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่มีความหลากหลายภายในข้อจำกัดของเงื่อนไขต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3 (จัดการ)	สามารถวิเคราะห์และกำหนดแนวทางในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และหาแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาแก่ลูกค้าได้
2 (บังคับบัญชา)	เข้าใจความต้องการของลูกค้าและสามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นให้กับลูกค้าได้

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

ระดับที่	ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออก
1 (ปฏิบัติการ)	สามารถตอบข้อซักถามของลูกค้าได้ (การเขียน การพูดต่อหน้าหรือโทรศัพท์)

ที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550) *มาตรฐาน Competency กันเถอะ* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร
เอช อาร์ เซ็นเตอร์

การแบ่งกลุ่มและการแบ่งระดับของ Competency มีหลายรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละองค์กรว่าแบบใดเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ถ้ายังไม่สามารถบอกได้ว่าหลักเกณฑ์ใดถูกหรือผิด แนวทางที่ดีที่สุดคือศึกษาข้อดีข้อเสียของแต่ละแนวทาง แล้วนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ถ้านำไปใช้แล้วยังมีข้อบกพร่อง ก็ควรจะมีการทบทวนปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงจนกว่าจะได้โมเดลที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรนั้นๆ

2.4 การฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรมจากฐานจิตความสามารถ มีลักษณะเฉพาะ 4 ประการสำคัญ คือ (William E. Blank อ้างใน กิริติ ยศยิ่งยง 2550: 163)

- 1) สิ่งที่เรียนรู้ (WHAT Students Learn) เป็นการมุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีจิตความสามารถที่ปรารถนาส่งผลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นประสบความสำเร็จในอาชีพ
- 2) วิธีการเรียนรู้ (HOW Students Learn) มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ (Student-Centered) มีการใช้สื่อการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ผู้เรียนสามารถควบคุมความเร็วของการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง นอกจากนี้มีการให้ผลสะท้อนกลับตลอด โปรแกรมการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเองได้
- 3) ระยะเวลาในการเรียนรู้ (WHEN Students Proceed from Task to Task) จะมีการให้เวลากับการเรียนรู้และผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างพอเพียงต่อการเรียนรู้ก่อนที่จะก้าวเข้าสู่การเรียนรู้ในขั้นต่อไป
- 4) เงื่อนไขการเรียนรู้แต่ละงาน (IF Students Learned Each Task) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในโปรแกรมการฝึกอบรมจากฐานจิตความสามารถนั้น จำเป็นต้องมีจิตความสามารถในงานนั้น ๆ ก่อนที่จะได้มอบหมายให้ปฏิบัติงานจริงได้ โดยจะเปรียบเทียบจิตความสามารถของผู้เข้า

รับการฝึกอบรมกับมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้

ตารางที่ 2.8 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมจากฐานจิตความสามารถกับการฝึกอบรมแบบเดิม

ลักษณะเฉพาะ	การฝึกอบรมจากฐานจิตความสามารถ	การฝึกอบรมแบบเดิม
<p>สิ่งที่เรียนรู้ (WHAT Students Learn)</p>	<p>จิตความสามารถหรืองานที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้พนักงานประสบความสำเร็จในอาชีพ และเป็นสิ่งที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้เรียนจะสามารถทำได้</p>	<p>ใช้ตำรา หนังสืออ้างอิง ในการเรียน การสอน มีการวางเค้าโครงของหลักสูตรผู้เรียนแทบจะไม่สามารถถึงสิ่งที่ตนเองจะได้เรียน แต่ส่วนของโปรแกรม ซึ่งในการเรียนการสอนจะมีการแบ่งออกเป็นหน่วยเป็นส่วน และผู้สอนก็จะเน้นที่สื่อการสอน</p>
<p>วิธีการเรียนรู้ (HOW Students Learn)</p>	<p>มีการเตรียมกิจกรรมที่ออกแบบมาอย่างดี มีคุณภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีสื่อการเรียนการสอนและเนื้อหาเสริมจิตความสามารถในการทำงาน ซึ่งผู้เรียนสามารถควบคุมจัดการเนื้อหาในการเรียนได้ว่า จะให้ช้าหรือเร็ว ทั้งนี้เพื่อการเรียนที่มีประสิทธิภาพ พื้นฐานอยู่ที่ผลลัพธ์ที่มาจากตัวผู้เรียน และตลอดการเรียนการสอนจะมีการให้ผลสะท้อนกลับเพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้กับผู้เรียนได้ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเอง</p>	<p>มีการเรียนการสอนโดยอาศัยการบรรยาย การอภิปราย หรือวิธีการอื่นที่เน้นผู้สอนเป็นหลัก ผู้เรียนแทบจะไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดอัตราความเร็วในการเรียนการสอน นอกจากนี้ยังแทบจะไม่มีให้ผลสะท้อนกลับเพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน</p>

ตารางที่ 2.8 (ต่อ)

ลักษณะเฉพาะ	การฝึกอบรมจากฐานขีดความสามารถ	การฝึกอบรมแบบเดิม
ระยะเวลาในการเรียนรู้ (WHEN Students Proceed from Task to Task)	ให้เวลากับผู้เรียนอย่างเพียงพอ แต่ต้องมีเหตุผลที่เหมาะสม เพื่อที่จะให้ผู้เรียนมีความเชี่ยวชาญในงานของตนอย่างเต็มที่ ก่อนที่จะก้าวสู่การเรียนการสอนในขั้นต่อไป	ให้ผู้เรียนใช้เวลาในการเรียนการสอนเท่า ๆ กัน ตามที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละหน่วย การเรียนการสอน การที่จะเข้าสู่การเรียนการสอนขั้นต่อไปได้จะต้องเรียนในชั้นก่อนหน้าให้ครบตามเวลาที่กำหนด
เงื่อนไขการเรียนรู้แต่ละงาน (IF Students Learned Each Task)	ต้องการให้ผู้เรียนแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในสถานการณ์การทำงานที่ได้จำลองขึ้นก่อน ที่จะได้รับความไว้วางใจในการรับมอบหมาย งานจริง ซึ่งผลการปฏิบัติงานนั้นจะถูกเปรียบเทียบกับมาตรฐานของแต่ละงานที่ได้กำหนดไว้ก่อนหน้านี	ใช้การทดสอบผลการปฏิบัติงานจากการทำข้อสอบ และเปรียบเทียบกับบรรทัดฐานของกลุ่ม ผู้เรียนจะได้รับอนุญาตให้เรียนขั้นต่อไปได้แม้ผลการเรียนที่เกือบจะไม่ผ่านหรือไม่ผ่านในชั้นก่อนหน้าก็ตาม

ที่มา: กิรติ ยศยิ่งยง (2550) *ขีดความสามารถ* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร มิสเตอร์ก๊อปปี้

ในกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรยุคใหม่นั้นได้มีการนำเอา วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และ Competency เข้ามาร่วมพิจารณาในกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร โดยเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในทุกกระบวนการเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรตอบ โจทย์ขององค์กรในเรื่องเป้าหมาย ในขณะที่บุคลากรในองค์กรจะเพิ่มสมรรถนะความสามารถและมีศักยภาพ สอดคล้องกับการเจริญเติบโตขององค์กร ซึ่งสามารถสรุปขั้นตอนได้ดังนี้ (ธารงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ 2551: 130-132)

1) วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม/พัฒนา

- (1) วิเคราะห์วิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์ขององค์กร
- (2) การฝึกอบรมจะสนับสนุนต่อกลยุทธ์และทิศทางขององค์กรได้อย่างไร
- (3) วิเคราะห์จากคุณสมบัติความสามารถ (Competency) ที่ตำแหน่งงานต่าง ๆ

ต้องการ

(4) วิเคราะห์จาก Competency Gap ของบุคคลที่ยังไม่เป็นไปตามที่องค์กรหรือหน่วยงานคาดหวัง

(5) ส่งแบบสอบถามความจำเป็นในการฝึกอบรมไปยังหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ

(6) รับแบบสอบถามกลับมาพร้อมพิจารณาข้อมูลอื่น ๆ ในการจัดกลุ่มหลักสูตรการฝึกอบรม

(7) ลักษณะงานแต่ละตำแหน่งในหน่วยงานต่าง ๆ

(8) ปัญหาในองค์กร

หัวหน้าหน่วยงานอาจจะมีความจำเป็นจะต้องส่งลูกน้องเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่ตนเองเห็นว่าสำคัญแต่จะไม่ได้จัดลำดับความจำเป็นในการฝึกอบรมของหัวหน้าหน่วยงานเป็นอันดับแรกเหมือนในอดีต และจะพิจารณาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย ตลอดจนสมรรถนะความสามารถหรือ Competency ของบุคลากรที่ยังไม่อยู่ในระดับที่คาดหวังหรือยังมี Gap อยู่เป็นหลัก แล้วจึงค่อยนำข้อคิดความเห็นของหัวหน้างานเข้าร่วมประกอบการจัดหลักสูตรฝึกอบรมหรือวิธีการพัฒนาบุคลากร

2) เมื่อวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากร ตามข้อ 1

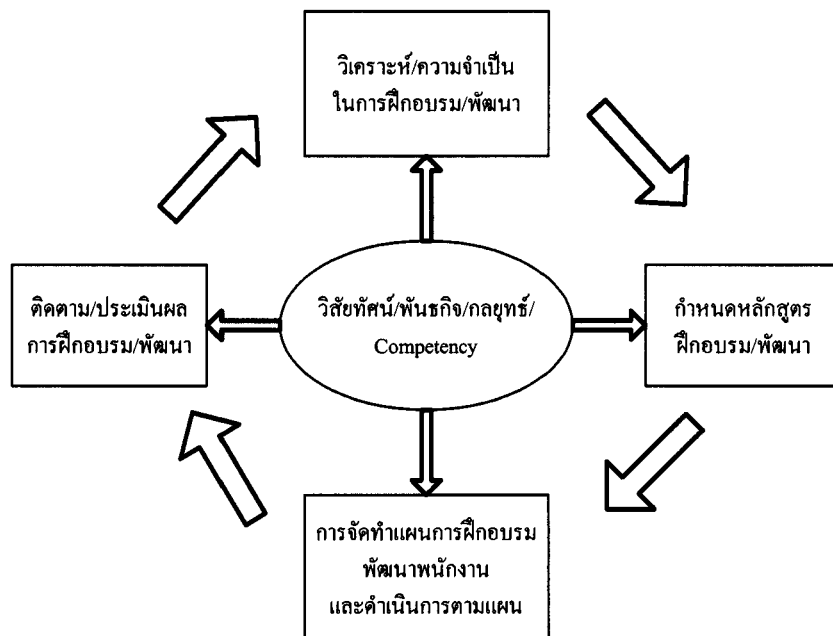
เรียบร้อยแล้วก็นำข้อมูลที่ได้มาทำการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมหรือวิธีการพัฒนาพนักงานในองค์กรของเราว่าจากข้อมูลที่เราวิเคราะห์ได้นั้นองค์กรควรจะจัดอบรมหรือพัฒนาบุคลากรของเราอย่างไร ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนั้นไม่ได้มีแต่เพียงการจัดฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว ซึ่งอาจจะจัดให้มีการสอนงาน (Coaching) หรือระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) หรือการพาไปดูงาน (Study Tour) หรือการสับเปลี่ยนหน้าที่งาน (Job Rotation) หรือการมอบหมายงานพิเศษให้ทำ (Special Assignment) ฯลฯ ซึ่งผู้รับผิดชอบในเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจะต้องใช้ดุลพินิจในการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม

3) เมื่อกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมหรือวิธีการในการพัฒนาบุคลากรเสร็จสิ้นแล้วก็มาสู่กระบวนการจัดแผนการฝึกอบรม โดยทั่วไปจะจัดทำแผนการฝึกอบรมไว้สำหรับปีต่อปี (1 ปี) หรืออาจจะทำแผนระยะยาวมากกว่า 1 ปี ขึ้นไปที่เรียกว่า Training Roadmap โดยกำหนดเส้นทาง

การพัฒนาของบุคลากรในองค์กรตั้งแต่แรกเข้ามาจนกระทั่งเกษียณอายุว่าพนักงานในหน่วยงานนั้น ๆ ควรได้รับการพัฒนาในด้านใดบ้าง

4) เมื่อจัดทำแผนการฝึกอบรมเสร็จสิ้น โดยทั่วไปก็มักจะส่งแผนดังกล่าวให้กับผู้บริหารระดับสูงได้รับทราบและอนุมัติแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อใช้สำหรับปีต่อไป ซึ่งเมื่อได้รับการอนุมัติแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรแล้ว เมื่อถึงต้นปีงบประมาณหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านฝึกอบรมก็จะดำเนินการตามแผนที่วางไว้

5) เมื่อดำเนินการฝึกอบรมหรือพัฒนาพนักงานไปแล้ว ก็จะต้องมีการติดตามประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรว่าเป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ หรือควรจะมีการปรับเปลี่ยนอย่างไรตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 2.13 กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรยุคใหม่

ที่มา: ชำรงศักดิ์ กงกาสวัสดิ์ (2551) *Competency ภาคปฏิบัติ...เราทำกันอย่างไร?* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

จากกระบวนการที่กล่าวมา ผู้ดูแลรับผิดชอบด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจะต้องชำเลื่องมองวงกลมตรงกลาง คือ ต้องดูว่าจากการที่ได้ดำเนินการในกระบวนการดังกล่าวแล้ว สามารถเป็น ไปเพื่อตอบ โจทย์ขององค์กรในเรื่องของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และการ

พัฒนา Competency ของบุคลากรในการองค์การของเราอยู่เสมอ ๆ ซึ่งในระหว่างนี้ก็อาจจะมีการปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

การจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม (Training Program Design) เป็นกระบวนการที่กระทำภายหลังจากวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาขององค์การแล้ว โดยการวิเคราะห์ภารกิจ หน้าที่ และกลุ่มผู้ฟัง หลักสูตรการฝึกอบรมที่สร้างขึ้นจะต้องสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรม เมื่ออบรมแล้วจะต้องสามารถแก้ไขข้อบกพร่อง ปัญหา หรือตอบสนองความต้องการขององค์การได้ ในการบริหารงานฝึกอบรมนั้น สิ่งสำคัญที่จะต้องทำเป็นอันดับแรก ได้แก่ การสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (ซึ่งหมายถึง การค้นหาว่ามีปัญหาในการปฏิบัติงานอะไรบ้างที่อาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น) ของหน่วยงานเสียก่อน แล้วนำมาวางแผนให้แก่ใคร จะจัดช่วงใด และจะต้องมีค่าใช้จ่ายเท่าใด เพื่อนำเสนอความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง และเพื่อใช้แผนนั้นเป็นแนวทางในการบริหารงานฝึกอบรมของหน่วยงานฝึกอบรม ตลอดจนผู้บังคับบัญชาด้านสังกัด และผู้ที่จะต้องเข้ารับการอบรมทราบถึงแนวทางในการฝึกอบรมของหน่วยงาน (สมชาติ กิจจรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง 2550: 77,79-80)

โครงการฝึกอบรมที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1) สามารถตอบสนองความจำเป็นขององค์การได้ สามารถแก้ไขปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้อง ตลอดจนรองรับการขยายตัวของธุรกิจและความก้าวหน้าขององค์การได้

2) สามารถสนองความจำเป็นของภารกิจที่เป็นปัญหาและของพนักงาน

3) ต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูล ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงอย่างถี่ถ้วนและถูกต้อง เพื่อการจัดเตรียมและกำหนดโครงการ ได้อย่างเหมาะสม

4) ต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรม

5) มีการกำหนดวิธีการดำเนินการฝึกอบรม และวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับหลักสูตรและเหตุผล

6) ได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรและการบริหารจากองค์การ

7) ต้องมีระยะเวลาดำเนินการที่ระบุวันเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการที่ชัดเจน รูปแบบหรือโครงสร้างของโครงการฝึกอบรม ประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1) ชื่อหลักสูตร

2) หลักการและเหตุผล

3) วัตถุประสงค์

4) หัวข้อการฝึกอบรม

- 5) รายละเอียดหัวข้อการฝึกอบรม
- 6) คุณสมบัติและจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 7) กำหนดเวลาการฝึกอบรมและสถานที่ฝึกอบรม
- 8) รายชื่อวิทยากร
- 9) การรับรองผลการฝึกอบรม
- 10) การประเมินผลและติดตามผล
- 11) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
- 12) ผู้รับผิดชอบ
- 13) ตารางการฝึกอบรม
- 14) รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 15) งบประมาณการฝึกอบรม

2.5 การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (process) ที่ดำเนินการร่วมกัน โดยผู้ปฏิบัติงาน ในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดี ขึ้นกว่าเดิม

การจัดการความรู้ในความหมายนี้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน การจัดการ ความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป้าหมาย คือ การพัฒนาคนและพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ (วิจารณ์ พานิช อ้างใน <http://effiu.doae.go.th/doae%20KM/prompt/managGov.pdf> ค้นคืนวันที่ 31 สิงหาคม 2551)

วิจารณ์ พานิช (อ้างใน http://www.dopa.go.th/iad/km/km_des.html#km1 ค้นคืน วันที่ 31 สิงหาคม 2551) ได้ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” ไว้ คือ สำหรับนักปฏิบัติ การจัดการความรู้คือ เครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่

- 1) บรรลุเป้าหมายของงาน
- 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
- 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และ
- 4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

วิจารณ์ พานิช (อ้างใน <http://www.surajet.com/catalog.php?idp=16> ค้นคืนวันที่ 31 สิงหาคม 2551) ยังได้กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่ สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ ต้องนิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมาย ซึ่งได้แก่

1) การจัดการความรู้มีความหมาย รวมถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

2) การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ความพยายามในการจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิถีปฏิบัติ มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคม มีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้

3) การจัดการความรู้ต้องการผู้ทรงความรู้ความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

4) การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมิน “ต้นทุนทางปัญญา” (intellectual capital)

ดังนั้น กิจกรรมดังต่อไปนี้ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

- 1) การพัฒนาฐานข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ปัญหาที่พบบ่อย และแนวทางแก้ปัญหา
- 2) กำหนดผู้เชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งเป็นคนภายในองค์กร ทำตารางชื่อและ

วิธีการติดต่อ

- 3) ดึงเอาความรู้ออกมาจากผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้และกระจายให้แก่ผู้อื่น
- 4) จัดทำโครงสร้างความรู้เพื่อให้ข้อมูลเป็นระบบ เข้าถึงง่าย และนำไปใช้ได้ง่าย
- 5) จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็น โดยอาจเป็นการประชุมตามปกติ หรือผ่านการสื่อสารทางไกลรูปแบบต่าง ๆ

6) จัดกระบวนการกลุ่มให้คนต่างพื้นที่ได้ทำงานแก้ปัญหาาร่วมกัน และผลักดันทำหน้าที่ผู้จัดการความรู้

7) ค้นหาและส่งเสริมผู้มีความสามารถพิเศษในความรู้และทักษะที่เป็นหัวใจของความสำเร็จขององค์กร และหาทางให้ได้อยู่ในองค์กรไปนาน ๆ

8) ออกแบบการฝึกอบรม และกิจกรรมเพื่อพัฒนาคนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประเมินและพัฒนาความรู้ของแต่ละคนในองค์กร

9) ส่งเสริม ให้รางวัล หรือยกย่อง ปฏิบัติการที่นำไปสู่การแบ่งปันข้อมูลและ
ดำเนินการเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการปิดบังข้อมูล

10) สร้างเครื่องอำนวยความสะดวกในการค้นหาและประยุกต์ใช้ความรู้

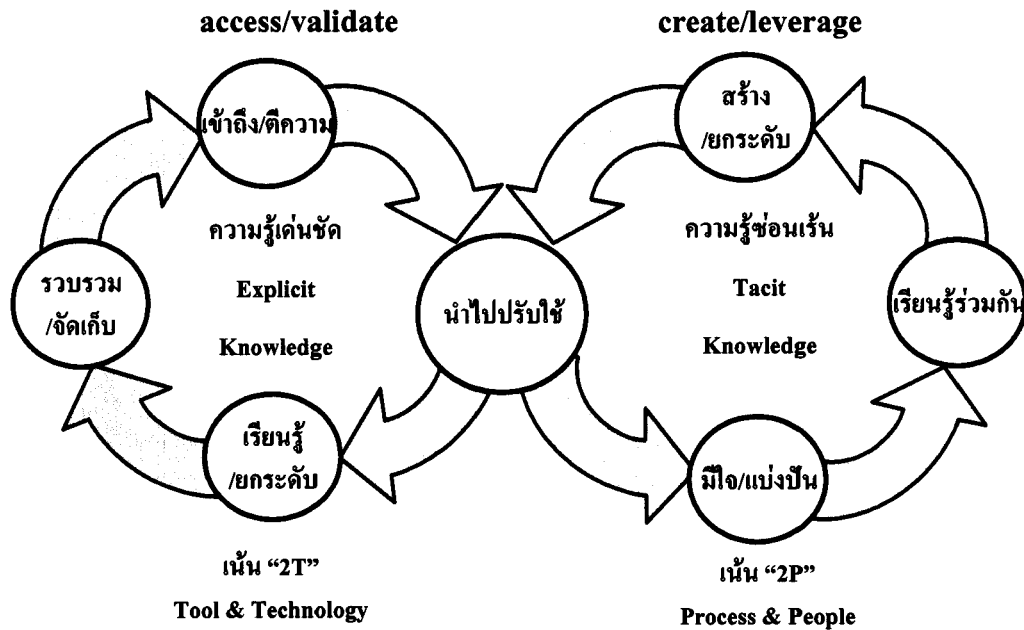
11) วัตถุประสงค์ “ต้นทุนทางปัญญา” เพื่อหาทางจัดการความรู้ให้ดีขึ้น

12) ทำความเข้าใจแนวโน้มของลูกค้าโดยศึกษาข้อมูลจากจุดให้บริการเกี่ยวกับ
ความต้องการความพึงพอใจ และรสนิยมของลูกค้า

การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัด
กระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึง
ความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กร
มีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ (อ้างใน http://www.dopa.go.th/iad/km/km_des.html#km1 ค้นคืนวันที่ 31 สิงหาคม 2551)

1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์
พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่
สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งาน
ฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอด
ได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่า
เป็นความรู้แบบรูปธรรม



ภาพที่ 2.14 แนวคิดเรื่อง KM

ที่มา: ประพนธ์ ผาสุขยืด “การจัดการความรู้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้” (Knowledge Management & Learning Organization)” คั่นคืนวันที่ 31 สิงหาคม 2551 จาก <http://www.kmi.or.th/autopage/newkeyword.php>

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

- 1) “คน” ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
- 2) “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น
- 3) “กระบวนการความรู้” นั้น เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล การจัดการความรู้ของกรมการปกครอง จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์

และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน (อ้างใน http://www.dopa.go.th/iad/km/km_des.html#km1 คืบคืบวันที่ 31 สิงหาคม 2551)

กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน คือ

- 1) การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
- 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
- 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
- 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
- 5) การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
- 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
- 7) การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้ จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

(อ้างใน http://www.dopa.go.th/iad/km/km_des.html#km1 คืบคืบวันที่ 31 สิงหาคม 2551)

เกลียวความรู้ SECI

เกลียวความรู้ SECI ที่เสนอโดย Nonaka และ Takeuchi เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการยกระดับความรู้ และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์โดยเริ่มจาก

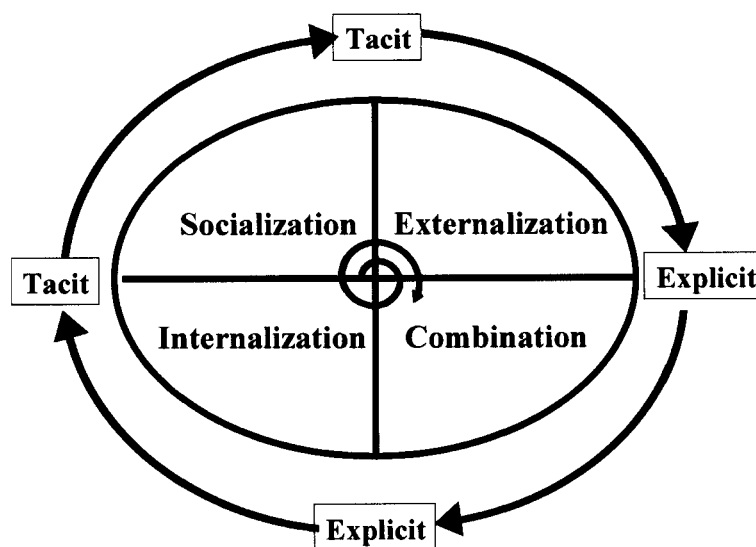
- 1) **Socialization** คือ การจัดให้คนมาปฏิบัติสัมพันธ์ (socialize) กันในรูปแบบต่างๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) หรือประสบการณ์

2) **Externalization** คือ กระบวนการสื่อความรู้ จากประสบการณ์ในการทำงาน ออกมา เป็นภาษาพูด หรือภาษาเขียน เท่ากับเป็นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึก เป็นความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) หรือความรู้ที่เข้ารหัส (codified knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถ แลกเปลี่ยนกันได้โดยง่าย ผ่านวิธีการด้านเทคโนโลยีสื่อสาร และสารสนเทศ

3) **Combination** คือ กระบวนการ ผสมรวมความรู้ชัดแจ้งเข้าด้วยกัน ก็จะได้ ความรู้ชัดแจ้งที่กว้างขวาง และลึกซึ้งขึ้น

4) **Internalization** คือการ "จารึก" ความรู้ชัดแจ้ง เป็นความรู้ที่ฝังลึกในสมอง คน หรือฝังเข้าไปในผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการทำงาน ซึ่งผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการนี้ จะไป สัมพันธ์กับลูกค้า หรือผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ และเกิด "ข้อมูล" ความพึงพอใจ หรือประสบการณ์ในการใช้ ผลิตภัณฑ์ หรือใช้กระบวนการทำงานนั้น เป็นข้อมูลใหม่ หรือเพิ่มเติมเข้ามาในกระบวนการ จัดการ ความรู้ ยกระดับเกลียวความรู้ขึ้นไปอีก

(พิเชฐ อุคมรัตน์ อ้างใน <http://learners.in.th/blog/344-495kms4620678/142> ค้นคืนวันที่ 31 สิงหาคม 2551)



ภาพที่ 2.15 ความรู้ หมุนเวียนเคลื่อนที่ได้ ตามกระบวนการ SECI
หรือ Knowledge Spiral ของ Nonaka

ที่มา: ประพนธ์ ผาสุขยืด “การจัดการความรู้ (Knowledge Management) จาก หลักการ สู่ การปฏิบัติ” ค้นคืนวันที่ 31 สิงหาคม 2551 จาก <http://www.kmi.or.th/autopage/newkeyword.php>

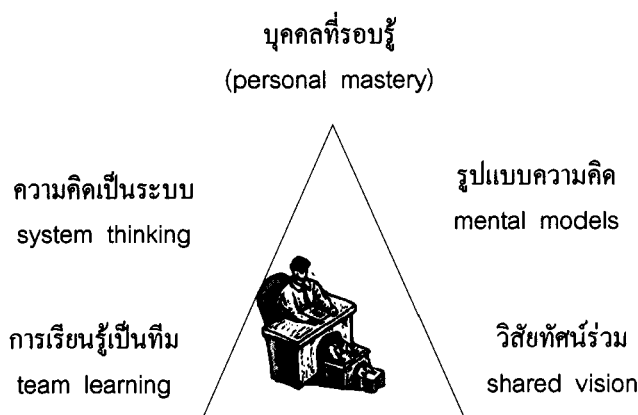
การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณ ราชการ อันส่งผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่อง **องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)** เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มีโครงสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะทำอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้คือพฤติกรรม “การหวงความรู้” และวัฒนธรรม “การไม่ยอมรับในตัวบุคคล” หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้การบริหารจัดการความรู้ก็มีใช้เรื่องยาก (อ้างอิง http://www.dopa.go.th/iad/km/km_des.html#km1 ค้นคืนวันที่ 31 สิงหาคม 2551)

2.6 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ทั้ง 2 อย่าง คือ ทำหน้าที่เป็นสถานที่สำหรับทำงาน (Office) และเป็นสถานที่สำหรับเรียนรู้ (Learning) เป็นการมององค์กรในระบบปฏิบัติการเรียนรู้ร่วมกัน (collective – integrated actionable learning) มีการสร้างทัศนคติในมูลค่าเพิ่ม (value added) มีการสร้างสมรรถนะใหม่ในการเรียนรู้ มุ่งฝึกความสามารถหลักขององค์กรเพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (เสนห์ จุ้ยโต 2548: 129)

ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปีเตอร์ เอ็ม. เซ็งเก้ (Peter M. Senge อ้างใน เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์ 2544) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพ เพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่องโดยผู้คนในองค์กรต่างก็เรียนรู้ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง การจะทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

นั้น ปีเตอร์ เอ็ม. เซ็งกี้ (Peter M. Senge อ้างใน <http://www.crma.ac.th/lawdept/vichagan/lo.DOC> คำนี้นวันที่ 13 กันยายน 2549) กล่าวว่าต้องมีวินัยที่สำคัญ 5 ประการ (Five Disciplines) คือ



ภาพที่ 2.16 วินัย 5 ประการ สำหรับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา: <http://www.crma.ac.th/lawdept/vichagan/lo.DOC> คำนี้นวันที่ 13 กันยายน 2549

1) บุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) บุคคลควรได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ โดยการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (work place learning) หรือการเรียนรู้ภายใต้กระบวนการทำงาน (on the job learning) อีกทั้งบุคคลควรทราบถึงความเป็นตนเอง ทราบขีดความสามารถและวิสัยทัศน์แห่งตน และควรสามารถจัดการช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ของตนเองกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร

2) รูปแบบความคิด (mental models) รูปแบบความคิดของบุคคลมีอิทธิพลต่อความเป็นไปของโลกและแนวทางการปฏิบัติของแต่ละบุคคล อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงควรมีการฝึกให้บุคคลมีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ (วิสัยทัศน์ตนเอง) กับสิ่งที่องค์กรต้องการ (วิสัยทัศน์ขององค์กร) องค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้บริหารควรเตรียมรูปแบบการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกันอันทำให้คนในองค์กรมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

3) วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือการผลักดันให้บุคคลในองค์กรทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัด โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร ซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้เนื่องจากการแลกเปลี่ยนแนวความคิดซึ่งกันและกัน ในที่สุดจะนำไปสู่ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ของบุคคล

(ควรต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่บุคคลยึดถือ) ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันมิใช่เพียงแต่การยอมทำตามเท่านั้น

4) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่คนเดียวในองค์กร ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกัน ภายในองค์กร การดำเนินการอาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์กร เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิดและนำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ รูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้เป็นทีมนี้ ต้องอาศัยรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (two way communication) ลักษณะการบริหารต้องอาศัยการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ลักษณะการบริหารงานแบบคำสั่งและควบคุมเป็นหลักจะไม่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีมได้

5) ความคิดเป็นระบบ (system thinking) เป็นวินัยข้อที่สำคัญมาก มีลักษณะคือ การพิจารณาองค์กรต้องพิจารณาในรูปแบบของกรรมขององค์กร ไม่ควรพิจารณาแต่เพียงปัจเจกบุคคลเท่านั้น มีกรอบแนวความคิดคือ

(1) คิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ (อาจประยุกต์ใช้ SWOT analysis)

(2) คิดทันการณ์ การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร และสามารถแก้ไขปัญหาค้นหาได้ทันการณ์

(3) เล็งเห็นโอกาส การคิดไม่เพียงแต่การคิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคต เพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้

จากหลัก 5 ประการนี้เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่ม พลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง เป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอัตราหรือตัวกู-ของกู มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งๆ ที่ดูเหมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหา ให้กลายเป็นจุดแข็ง เป็นโอกาสหรือพลังในการดำเนินงานให้ก้าวหน้าไปได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรทั่วไป จากการประมวลหนังสือ บทความ เอกสารต่าง ๆ พบว่า ปัจจุบันนี้มีการอ้างอิงแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งเรียนรู้ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียง 3 ท่านมากที่สุด คือ Peter M. Senge, Michael

Marquardt และ David A. Gavin ซึ่งแนวคิดทั้ง 3 ท่านก็คือการนำพาท้ององค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ไม่ว่าจะเป็นลักษณะที่กำหนดโดยท่านใด จะชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาองค์กรให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม (อ้างอิงใน <http://onzonde.multiply.com/journal/item/10> ค้นคืนวันที่ 31 สิงหาคม 2551)

ตารางที่ 2.9 สรุปขั้นตอนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการ

Peter Senge	Michael Marquardt	David A. Gavin
1. คิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร (Systems Thinking)	1. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)	1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic Problem Solving)
2. ไฟแรงไฟรู้ควบคู่ด้วยศักยภาพ (Personal Mastery)	2. การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management)	2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ (Experimentation with New Approaches)
3. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Models)	3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)	3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องในอดีต (Learning from their Own Experience and Past history)
4. มองเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	4. การเพิ่มอำนาจ (People Empowerment)	4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from the Experiences and Best Practices of Others)
5. เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	5. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)	5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently)

ที่มา: สุรัตน์ ดวงชาตม “องค์กรแห่งการเรียนรู้ : Learning organization (LO)” ค้นคืนวันที่ 31

สิงหาคม 2551 จาก <http://onzonde.multiply.com/journal/item/10>

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร
 การพัฒนาองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้าง
 มูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ ซึ่งผู้บริหารขององค์กรจะต้องให้
 ความสำคัญ และบริหารจัดการให้เกิดขึ้น โดยมีลักษณะทั้งหมด 11 ประการ (Marquardt and
 Reynolds, 1994 อ้างใน <http://onzonde.multiply.com/journal/item/10> ค้นคืนวันที่ 31 สิงหาคม
 2551) คือ

1) มีโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) กล่าวคือ จะต้องมีการบังคับ
 บัญชาให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวใน
 การประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่นๆ มีมากขึ้น

2) มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร (corporate learning culture) การมี
 วัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์กรมีความ
 ตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ถึงเห็นถึงความสำคัญ
 ของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อม ๆ กับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์กร
 โดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยม และนโยบายขององค์กร จึงจะเกิดเป็น
 วัฒนธรรมร่วมขององค์กรหรือ "องค์กรนวัตกรรม" ที่แข็งแกร่งได้

3) มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความ
 รับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงาน
 ได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการ
 ตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงไปอีกด้วย

4) มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environment scanning) องค์กรแห่งการ
 เรียนรู้ นอกจากจะเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นแล้วยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาซึ่ง
 องค์กรต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อ
 องค์กร เพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสรรค์สร้าง
 นวัตกรรมได้อย่างชัดเจน

5) มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (knowledge creation) และมีความสามารถในการ
 ถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่อง
 ทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอก
 องค์กร

6) มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology) โดยการนำ
 วิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยี

ที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

7) ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักในการพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8) เน้นเรื่องกลยุทธ์ (strategy) มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจขององค์กรหรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมาวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรในด้านอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

9) มีบรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) เป็นบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่องเป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันไร้ซึ่งการแบ่งแยกและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน

10) มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (teamwork and networking) การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

11) สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็ความมุ่งหวังขององค์กร ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์กร

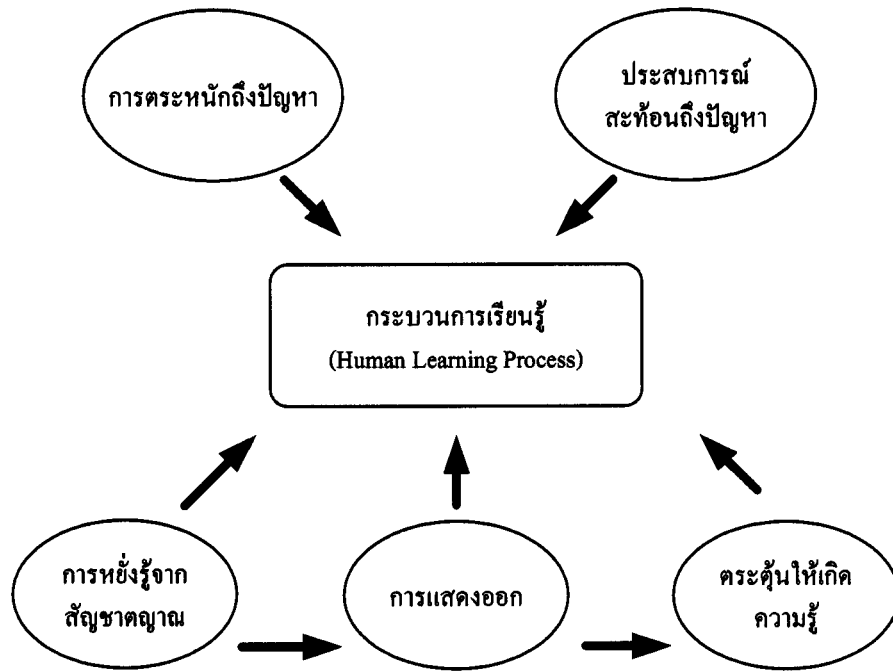
การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรีรู้นั้น นอกจากจะทำให้ทุกคนในองค์กรได้รับการพัฒนา อย่างทั่วถึงเป็นระบบและต่อเนื่อง แล้วยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วได้ดี องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ของการป้องกันปัญหา (Proactive) ในระยะยาวเป็นการ วางแผนเพื่ออนาคต ที่มีการมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกมิติ ทุกบทบาทภายใต้การพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม(Holistic) จึงทำให้เกิดความคิดอย่างเป็นระบบ(System thinking) ในการเข้าใจปัญหาและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์กรและ สภาพแวดล้อมอย่างถ่องแท้ แล้วจะสามารถปฏิบัติเชิงรุก(Proactive) ที่จะป้องกัน

ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งเป็น หนทางในการปฏิรูป(Transformation) องค์กรไปสู่การเป็นผู้นำ โดยใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการปรับปรุงผลงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จด้วย (อ้างใน <http://www.nstlearning.com/~km/?p=918> ค้นคืนวันที่ 31 สิงหาคม 2551)

2.7 บทบาทของผู้บริหารในการนำเอาระบบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กร

ระบบสมรรถนะก็เหมือนกับเครื่องมือสำคัญในการบริหารและขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งต้องอาศัยการสนับสนุนที่จริงจังจากผู้บริหารระดับสูงและจากผู้บริหารที่สำคัญในองค์กร การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรจะไม่มีวันประสบความสำเร็จถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร ตัวผู้นำและทีมผู้นำต้องมีความเข้าใจเรื่องแผนกลยุทธ์และต้องมิมิติในด้านความเข้าใจถึงอนาคต ถ้าองค์กรไม่มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรก็จะประสบความสำเร็จต่ำลง เพราะไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นบทบาทและกระบวนการที่ผู้นำควรดำเนินการเมื่อมีการนำเอากรอบสมรรถนะมาใช้พัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ (นิสคาร์ก เวชยานนท์ 2550: 55-61, 168)

1) **สร้างแรงจูงใจสำหรับการเปลี่ยนแปลงและให้ความรู้แก่พนักงาน** สิ่งแรกที่ต้องทำในการนำเอากรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กร จะต้องจูงใจให้คนในองค์กรเห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง สำหรับองค์กรที่มีความเข้มแข็งคนในองค์กรจะตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ในทางตรงข้ามองค์กรที่มีความอ่อนแอมีคนเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่จะตระหนักถึงประเด็นนี้ การที่จะกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมักจะมาจากกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) ทั้งเรียนรู้จากประสบการณ์ทางตรงหรือทางอ้อม ยิ่งองค์กรมีการเรียนรู้ร่วมกันมากเท่าไร ก็จะทำให้การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากเท่านั้น เพราะในกระบวนการของการเรียนรู้เป็นการหล่อหลอมค่านิยมและความเชื่อของคนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ด้วยเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน เป็นการสร้างความตระหนักรับรู้ในปัญหาร่วมกัน รวมทั้งหาทางที่จะรับมือกับปัญหา



ภาพที่ 2.17 ปัจจัยที่ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้

ที่มา: นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2550) *Competency Model* กับการประยุกต์ใช้ในองค์กร กรุงเทพมหานคร กราฟิโก ซิสเต็มส์

2) การแบ่งปันความรู้และภาพลักษณ์ของสมรรถนะเพื่อการเปลี่ยนแปลง

นอกจากที่ผู้นำจะสร้างแรงจูงใจสำหรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นหรือยกตัวอย่างให้เห็นเพื่อให้บุคลากรได้มองเปรียบเทียบว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง โดยการนำเอากรอบสมรรถนะมาใช้แล้วยอมให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า การที่องค์กรมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์กร ผู้นำที่มีความสามารถต้องสามารถจูงใจโน้มน้าวให้บุคลากรคล้อยตามความต้องการที่องค์กรต้องนำเอาระบบสมรรถนะเข้ามาใช้เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น

3) ผู้นำต้องสร้างให้บุคลากรเกิดความตระหนักระหว่างช่องว่างที่เกิดขึ้นจากความจริงและจินตนาการที่สร้างไว้ ในกรณีนี้ หมายถึง ผู้นำต้องชี้และกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมองเห็นสภาพที่เป็นจริงขององค์กรและสภาพที่พึงปรารถนาขององค์กรซึ่งจะช่วยทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน โดยวิธีประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างรอบด้าน เพราะบางครั้งการประเมินจากกลุ่มคนหลากหลายกลุ่มจะช่วยทำให้ภาพที่องค์กรอยากจะเป็นมีความเด่นชัดยิ่งขึ้น

4) ต้องมีการวางแผนและปฏิบัติตามแผนของการเปลี่ยนแปลง

ขั้นของการวางแผนนี้ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และแผนการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้นำจะต้องแสดงสมรรถนะที่เหมาะสมออกมาซึ่งจะช่วยให้แผนนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจ

5) มีการประเมินผลระดับของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการเปลี่ยนแปลงต้องมีการติดตามผลอยู่ตลอดเวลาโดยผู้นำต้องแน่ใจว่าบุคลากรที่มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นได้รับการกระตุ้นเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากสิ่งที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงคือความสูญเสียความมั่นใจว่าไม่ได้รับการสนับสนุนจะทำให้การเปลี่ยนแปลงสะดุด ดังนั้นการให้การสนับสนุนและเสริมสร้างความมั่นใจจึงเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้นำ

การติดตามผลอยู่ตลอดเวลาโดยผู้นำต้องแน่ใจว่าบุคลากรที่มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นได้รับการกระตุ้นเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากสิ่งที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงคือความสูญเสียความมั่นใจว่าไม่ได้รับการสนับสนุนจะทำให้การเปลี่ยนแปลงสะดุด ดังนั้นการให้การสนับสนุนและเสริมสร้างความมั่นใจจึงเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้นำ

6) การสร้างแรงตอกย้ำเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปแล้วในการเปลี่ยนแปลง

ใหญ่ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรมักจะต้องใช้ระยะเวลา เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงได้รับผล ตัวผู้นำจึงต้องใช้โอกาสทุกครั้งที่มีการสื่อสาร พบปะกับบุคลากรในองค์กร แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพูดคุยถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าผู้นำให้ความสำคัญต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้

บทบาทของผู้นำที่เหมาะสมและควรเป็น เพื่อช่วยให้การนำเอาระบบสมรรถนะมาใช้ควรเป็นลักษณะผู้นำที่เรียกว่า “Transformational Leadership” ซึ่งถ้ามองและแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 ขั้ว ดังภาพ

Transformational ——— (Social Architect) ——— Transactional

ภาพที่ 2.18 รูปแบบภาวะผู้นำ

ที่มา: นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2550) *Competency Model* กับการประยุกต์ใช้ในองค์กร
กรุงเทพมหานคร กราฟิโก ซิสเต็มส์

โดยผู้นำแบบ Transactional จะเป็นผู้นำที่มุ่งผลงานในระยะสั้นมีการวางแผนระยะสั้นคำนึงถึงผลลัพธ์ในช่วงสั้นเป็นสำคัญ ส่วนผู้นำที่อยู่ตรงกลางจะมุ่งเน้นการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ส่วนผู้นำแบบ

Transformational จะเป็นผู้วิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งในด้านลูกค้า สภาวะของตลาด รูปแบบของเทคโนโลยีและมุ่งเน้นผลงานในระยะยาว

ความเป็นผู้นำที่มีผลต่อการสร้างกรอบสมรรถนะ จะต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความกระตือรือร้น และสามารถเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นจริงได้ ในการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัตินั้นมีขั้นตอน 3 ประการ คือ

- 1) การแปรวิสัยทัศน์ให้เป็นการมีทัศนคติร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 2) การประยุกต์ทัศนคติร่วมกันเพื่อสร้างให้เกิดศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง
- 3) การปรับวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องเพื่อผลักดันให้เกิด

ศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง และช่วยปรับแนวคิดรวมทั้งพฤติกรรมของพนักงาน

ผู้นำกับการสร้างศักยภาพเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วการมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงจะช่วยลดเวลา ในการปฏิบัติงานลง ทั้งนี้หลักการสำคัญในการสร้างศักยภาพมี 4 ประการ คือ

- 1) หลักของการอยู่ร่วมกัน (Symbiosis) หลักการนี้ คือ การสร้างและออกแบบกระบวนการภายในให้สามารถที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอก
- 2) หลักของการตอบสนอง (Reflexiveness) คือ หลักการเรียนรู้จากประสบการณ์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงมักเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์และมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา นอกจากเรียนรู้แล้วยังพยายามที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรด้วย

3) หลักการปรับให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment) หรือหลักแห่งการบูรณาการทั้งระบบขององค์กร โดยยังยึดผลประโยชน์ คือ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

4) หลักของการปรับเปลี่ยนตัวเอง (Self-Renewal) คือ ต้องปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง บุคลากรต้องพัฒนาและเรียนรู้โดยมีการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างไม่หยุดนิ่ง

ดังนั้น การนำเอากรอบสมรรถนะเข้ามาใช้ในหน่วยงาน อันดับแรกต้องทำความเข้าใจกับผู้บริหารระดับสูงในทุกหน่วยงานให้มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะสามารทำให้การกระจายแนวคิดดังกล่าวไปสู่พนักงานในระดับถัดไปได้ผลดี นอกจากนั้นจะต้องสามารถตอบข้อซักถามให้กับพนักงานได้อย่างดี

2.8 การประเมินสมรรถนะ

สำนักงาน ก.พ. (อ้างใน <http://suthep.cru.in.th/HR%20scorecard/HR-Scorecard-Manual1.pdf> ค้นคืนวันที่ 12 กันยายน 2551) กล่าวว่า องค์กรสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและเอกชนใน

สังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ถือว่า ทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สิน (Asset) ขององค์กรนั้นมีสภาพเป็น “ทุน” (Human Capital) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับองค์กร อย่างไรก็ตามทรัพยากรบุคคลถือเป็นสิ่งที่เข้าใจยากและบริหารได้ยากที่สุดตลอดจนวัดและประเมินได้ยากที่สุดในกระบวนการบริหารทั้งหมดด้วย จึงมีคำกล่าวที่ว่า “หากไม่สามารถวัดประเมินทรัพยากรบุคคลได้ ก็ย่อมไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้” ดังนั้น การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรทราบว่า จะใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่าและช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไร แนวทางหนึ่งในการประเมินสมรรถนะของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความแพร่หลายทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐ คือ การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลตามหลักการของ Human Capital Scorecard

การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุลเป็นการประเมินระบบโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด (Human Resource Architecture) ซึ่งเน้นความเชื่อมโยงของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน (People) ยุทธศาสตร์การบริหาร (Strategy) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) ขององค์กร (ซึ่งมิใช่การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน) กลุ่มนักวิชาการอันประกอบด้วย Brian E. Becker, Mark A. Huselid และ Dave Ulrich ได้เสนอแนวคิดเรื่อง HR Scorecard 1 ไว้เป็นครั้งแรกในหนังสือชื่อ “The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance” โดยได้พัฒนาแนวคิดมาจากตัวแบบการประเมินแบบสมดุลของ Robert Kaplan และ David Norton ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกเรื่อง Balance Scorecard เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1992

หนังสือ “The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance” กล่าวถึงการประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรภาคเอกชนหลายแห่งในต่างประเทศ ผลการศึกษาทำให้สามารถกำหนดกรอบในการจัดทำ HR Scorecard ว่าควรประกอบด้วย

- 1) ระบบงานที่ก่อให้เกิดผลงานในระดับสูง (The High Performance Work System)
- 2) ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร (HR System Alignment)
- 3) ประสิทธิภาพของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Efficiency)
- 4) ผลงานของการบริหารทรัพยากรบุคคลอันเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่องค์กรต้องบรรลุ (HR Deliverables) โดยในแต่ละองค์ประกอบจะมีการกำหนดมาตรวัดและตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (Measures or KPI) ที่เกี่ยวข้องไว้ด้วย

2.8.1 วัตถุประสงค์ของการนำระบบ HR Scorecard มาใช้ในราชการไทย

การประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ดังนี้

1) เพื่อพัฒนาระบบและสร้างกลไกการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนความคุ้มค่าและความพร้อมรับผิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับส่วนราชการและจังหวัด อันจะเป็นช่องทางในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการและจังหวัดสามารถบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้

2) เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับส่วนราชการและจังหวัด อันจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดให้สามารถปฏิบัติงาน ในฐานะที่เป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการของส่วนราชการและจังหวัดได้

3) เพื่อสร้างกลไกความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งทำหน้าที่เชิงนโยบายด้านการบริหารกำลังคนในภาพรวม (Human Resource Policy) และส่วนราชการและจังหวัดซึ่งรับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์และวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy and Operation)

2.8.2 องค์ประกอบของการประเมินสมรรถนะระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

จากการศึกษาและวิเคราะห์แบบแผนการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับแนวทางการประยุกต์ใช้ในราชการพลเรือนไทย จึงกำหนดองค์ประกอบของการประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดไว้ 4 ส่วน ดังนี้

1) **มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Standard for Success)** หมายถึง ผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ

2) **ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success Factors)** หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการและการดำเนินการต่าง ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งจะทำให้ส่วนราชการและจังหวัดบรรลุมาตรฐานความสำเร็จ

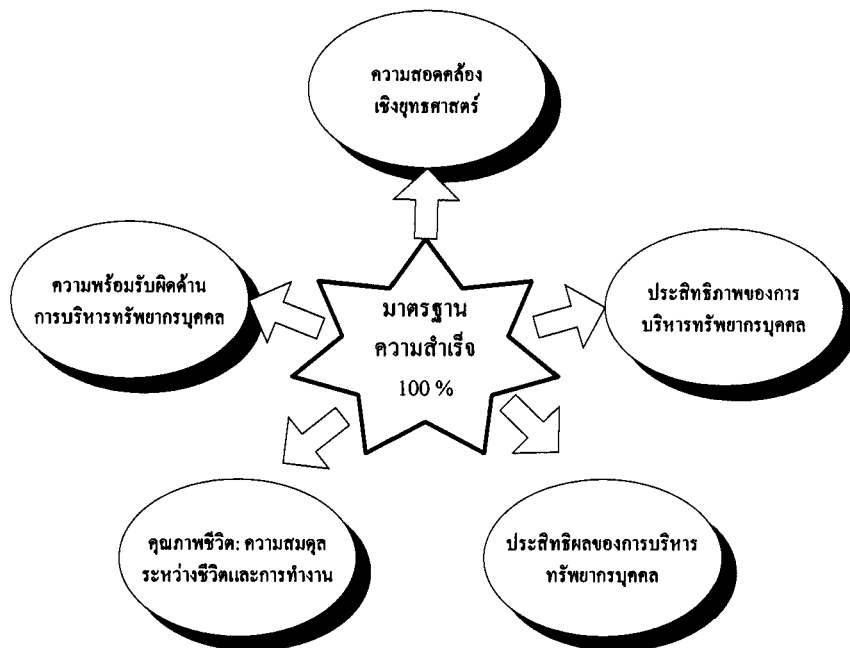
3) **มาตรวัดและตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators)** ปัจจัยหรือตัวที่บ่งชี้ว่าส่วนราชการและจังหวัดมีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน

โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

4) ผลการดำเนินงาน (Evidence, Application and Reports) หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่าส่วนราชการและจังหวัดได้ดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ

2.8.3 มิติที่ใช้ในการประเมิน

มิติที่ใช้ในการประเมิน การถ่วงน้ำหนัก คือ ปัจจัยซึ่งเป็นตัวกำหนดสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด โดยประเมินจาก “มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการและจังหวัด ซึ่งประกอบด้วย 5 มิติ ดังนี้



ภาพที่ 2.19 มิติที่ใช้ในการประเมิน-การถ่วงน้ำหนัก

ที่มา: สำนักงาน ก.พ. “HR SCORECARD การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล” ค้นคืนวันที่ 12 กันยายน 2551 จาก <http://suthep.cru.in.th/HR%20scorecard/HR-Scorecard-Manual1.pdf>

1) **ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์** หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัด มีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

(1) ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการและจังหวัดบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(2) ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการและจังหวัดทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

(3) ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและ ผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการและจังหวัด (Talent Management)

(4) ส่วนราชการและจังหวัด มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการเป็นผู้นำปฏิบัติคนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติ ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

2) **ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)** หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

(1) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)

(2) ส่วนราชการและจังหวัดมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เชื่อตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดได้จริง

(3) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการและจังหวัด มีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

(4) มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

3) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Programme Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

(1) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการและจังหวัด (Retention)

(2) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

(3) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการและจังหวัด

(4) การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน กับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการและจังหวัด

4) ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัดจะต้อง

(1) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักมนุษยชน

(2) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

5) **คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน** หมายถึง การที่ส่วนราชการหรือจังหวัดมีนโยบายแผนงาน โครงการและมาตรการซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

(1) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

(2) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการและจังหวัด

(3) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการและจังหวัด กับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะข้าราชการไทย

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะข้าราชการไทยผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

3.1 กรอบสมรรถนะข้าราชการ

3.2 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

จากแนวคิดของการปฏิรูประบบการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นการทำงานที่รวดเร็ว มีเป้าหมาย และมีความเป็นมืออาชีพ ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดในการจัดระบบตำแหน่งภาครัฐใหม่ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำเสนอรูปแบบของการจำแนกตำแหน่งใหม่ควรมีลักษณะดังนี้ คือ (นิสดารักษ์ เวชยานนท์ 2550: 107-111)

1) ระบบใหม่ต้องครอบคลุมเจ้าหน้าที่รัฐทุกหน่วยงานและทุกประเภท ทั้งข้าราชการพลเรือน ข้าราชการการเมือง องค์กรอิสระ และรัฐวิสาหกิจ

2) การแบ่งกลุ่มต้องแยกให้ชัดเจนและสอดคล้องกับระบบบริหารงานบุคคลและมีสายงานอาชีพ (Career Path) ที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มและมีช่วงเวลาการเกษียณอายุที่เหมาะสม

3) ต้องเป็นธรรมชาติ เเท่าเทียม และเป็นที่ยอมรับร่วมกัน

4) ต้องบริหารงาน โดยยึดกรอบสมรรถนะ (Competency Based Management) คือ จำแนกเป็นกลุ่มตำแหน่งและมีการบริหารตำแหน่งในแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน เพราะระบบจำแนกตำแหน่งในปัจจุบันไม่สะท้อนถึงความเป็นจริงหรือค่าของงาน เช่น นายแพทย์ 4 กับ เจ้าหน้าที่ธุรการ 4 เป็นต้น จึงควรยกเลิกระบบนี้ แล้วหันมาใช้กรอบสมรรถนะเป็นจุดยึดโยงของระบบจำแนกตำแหน่งงาน

5) ยกเลิกระบบตัวเลข แต่ปรับปรุงชื่อตำแหน่งที่แสดงถึงความอาวุโสแทนซึ่งจะช่วยลดปัญหาเรื่องความเหลื่อมล้ำในกลุ่มข้าราชการ

6) ในการบรรจุบุคลากรเบื้องต้นยังให้ความสำคัญกับวุฒิการศึกษา

7) ต้องเป็นระบบที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน กล่าวคือ เปลี่ยนจากระบบที่ยึดเนื้อหาขอบเขต ภารกิจของงานมาเป็นการยึดตามผลการปฏิบัติงานในการจ่ายค่าตอบแทน และวัดความสามารถในการปฏิบัติงานได้จริง

8) ต้องพยายามสร้างให้ข้าราชการมีความเป็นมืออาชีพซึ่งข้าราชการแต่ละกลุ่มต้องมีความสามารถแข่งขันกับกลุ่มที่มีลักษณะงานหรือกลุ่มอาชีพเดียวกันในตลาดได้

9) ระบบการจำแนกตำแหน่งแบบใหม่ควรตั้งอยู่บนรากฐานวัฒนธรรมไทย

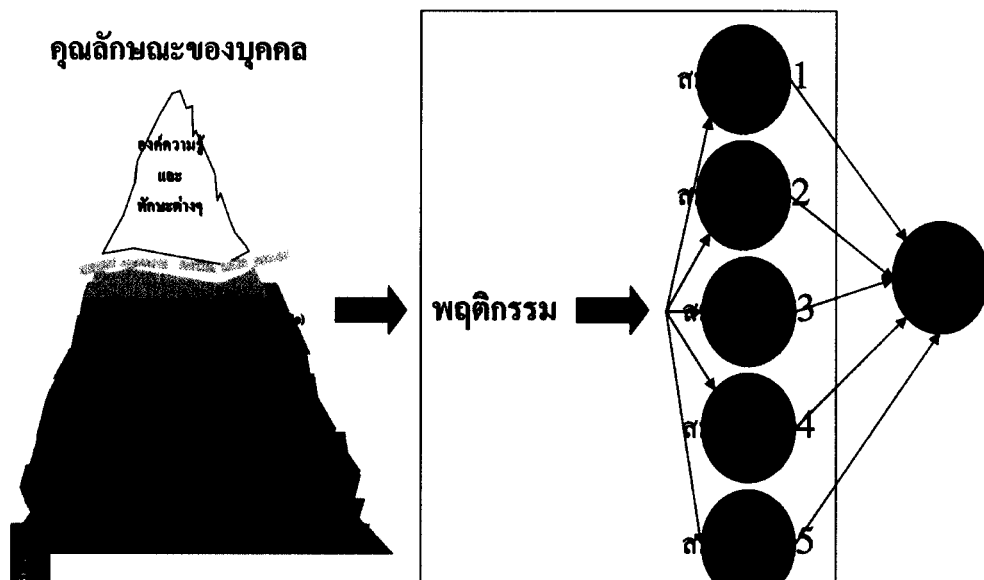
10) ต้องสร้างความเป็นธรรมในด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสอดคล้องกับกลไกตลาด

11) มีความทันสมัยและสอดคล้องกับการบริหารงานในอนาคต

การจำแนกตำแหน่งงานในอนาคตต้องอ้างอิงและนำเอากรอบสมรรถนะมาใช้เพื่อทำให้การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาดำรงตำแหน่งมีความคล่องตัวและได้บุคลากรที่มีความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในสาขาหรือตำแหน่งที่ต้องการ อีกทั้งยังช่วยให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของตนเอง

สำนักงาน ก.พ. ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า เป็นพฤติกรรมในการทำงานเกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน และเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่นๆ ทั้งนี้สิ่งที่ควรเน้น คือ สมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ ไม่ใช่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล โดยตรง แต่เป็นกลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงาน ดังนั้นทักษะ และความสามารถเป็นพื้นฐานที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้ และสมรรถนะเป็นส่วนที่ต่อยอดเพิ่มเติมขึ้นมาให้บุคคลปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่น จึงสรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ในองค์กร อีกทั้งยังส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุ

เป้าประสงค์ที่ต้องการได้ เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการ คือ การให้บริการแก่ประชาชน โดย ก.พ. ได้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคล สมรรถนะ และผลงาน ดังภาพที่ 2.20



ภาพที่ 2.20 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของบุคคล สมรรถนะ และผลงาน

ที่มา: สำนักงาน ก.พ. (2548) *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย* กรุงเทพมหานคร
พี.เอ.ลีฟวิ้ง

3.1 กรอบสมรรถนะข้าราชการ

สำนักงาน ก.พ. ได้ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาเฮย์กรุ๊ปส์ มาจัดทำกรอบสมรรถนะของระบบราชการไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดกรอบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อสร้างแบบสมรรถนะ (Competency) ให้แก่ข้าราชการพลเรือน โดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งจะประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ

1) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง ซึ่งกำหนดขึ้นมาเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน คือ

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

2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน ซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่ง ก.พ. ได้ทำการจัดกลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนใหม่ โดยแบ่งเป็น 18 กลุ่มงาน ได้แก่

- (1) กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)
- (2) กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)
- (3) กลุ่มงานที่ให้คำปรึกษา (Advisory)
- (4) กลุ่มงานบริหาร (Executive)
- (5) กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning)
- (6) กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research)
- (7) กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation)
- (8) กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Development Design)
- (9) กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations)
- (10) กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)
- (11) กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion)
- (12) กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development)
- (13) กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Services)
- (14) กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Services)
- (15) กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Service)
- (16) กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)
- (17) กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance)
- (18) กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานมี 20 ด้าน โดยแต่ละกลุ่มงานจะมีอีก 3 ด้าน เมื่อรวมกับสมรรถนะหลักแล้ว ข้าราชการแต่ละคนจะมุ่งพัฒนาสมรรถนะรวม 8 ด้าน สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 ด้าน ประกอบด้วย (สำนักงาน ก.พ. 2548: 11-12)

- (1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- (2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
- (3) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)
- (4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
- (5) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
- (6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
- (7) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- (8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organization Awareness)
- (9) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
- (10) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
- (11) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
- (12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- (13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
- (14) สภาวะผู้นำ (Leadership)
- (15) คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
- (16) วิสัยทัศน์ (Visioning)
- (17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
- (18) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
- (19) การควบคุมตนเอง (Self Control)
- (20) การให้อำนาจแก่ผู้อื่นๆ (Empowering Others)

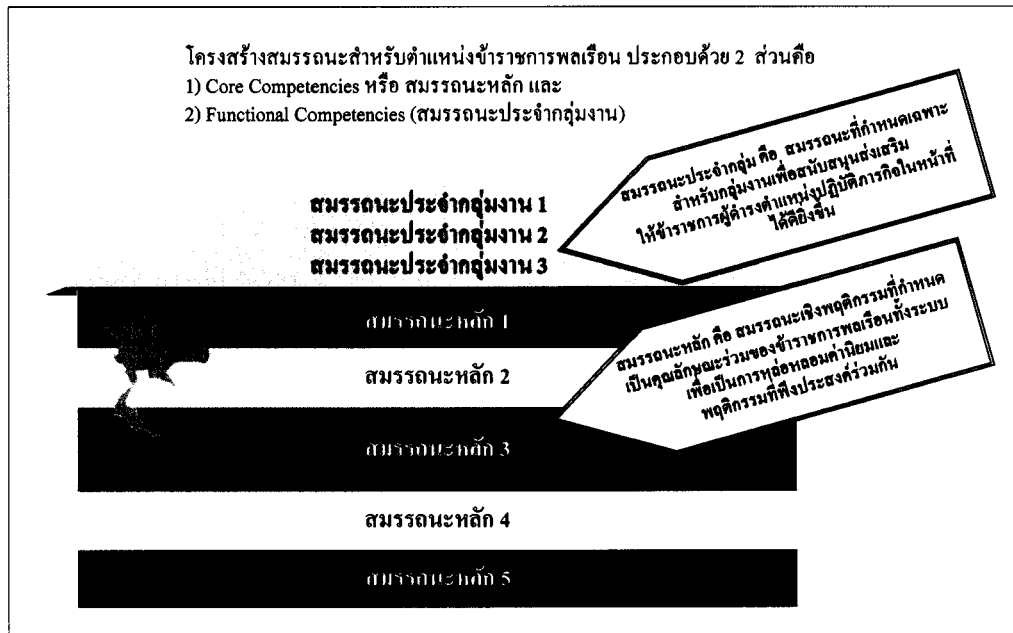
ตารางที่ 2.10 แสดงสมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการพลเรือน

ลำดับที่	กลุ่มงาน	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน
1	สนับสนุนทั่วไป	- ความยืดหยุ่นผ่อนปรน, ความถูกต้องของงาน, การคิดวิเคราะห์
2	กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน	- ความยืดหยุ่นผ่อนปรน, การคิดวิเคราะห์, ความถูกต้องของงาน
3	ให้คำปรึกษา	- การมองภาพองค์รวม, ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ, ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
4	บริหาร (มี 5 สมรรถนะ)	- วิสัยทัศน์, การวางกลยุทธ์ภาครัฐ, ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน, การควบคุมตนเอง, การให้อำนาจแก่ผู้อื่น
5	นโยบายและการวางแผน	- การมองภาพองค์รวม, การคิดวิเคราะห์, ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
6	การศึกษาวิจัยและพัฒนา	- การมองภาพองค์รวม, การคิดวิเคราะห์, การสืบเสาะหาข้อมูล
7	ข่าวกรองและการสืบสวน	- การมองภาพองค์รวม, การคิดวิเคราะห์, ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
8	การออกแบบเพื่อพัฒนา	- การมองภาพองค์รวม, การดำเนินการเชิงรุก, การสืบเสาะหาข้อมูล
9	ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ	- การมองภาพองค์รวม, ความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม, ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
10	บังคับใช้กฎหมาย	- การสั่งการตามอำนาจหน้าที่, การคิดวิเคราะห์, การสืบเสาะหาข้อมูล
11	การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์	- ศิลปะการสื่อสารจูงใจ, การดำเนินการเชิงรุก, ความมั่นใจในตนเอง

ตารางที่ 2.10 (ต่อ)

ลำดับที่	กลุ่มงาน	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน
12	ส่งเสริมความรู้	- ความเข้าใจผู้อื่น, การพัฒนาศักยภาพคน, ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ
13	บริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิการ	- การพัฒนาศักยภาพคน, การดำเนินงานเชิงรุก, การคิดวิเคราะห์
14	บริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม	- ศูนย์วิทยภาพทางศิลปะ, การดำเนินการเชิงรุก, ความมั่นใจในใจตนเอง
15	บริการประชาชนเฉพาะด้าน	- การคิดวิเคราะห์, การสืบเสาะหาข้อมูล, ความถูกต้องของงาน
16	เอกสารและทะเบียน	- ความถูกต้องของงาน, ความยืดหยุ่นผ่อนปรน, การสั่งการตามอำนาจหน้าที่
17	การปกครอง	- การดำเนินการเชิงรุก, ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ, ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
18	อนุรักษ์	- การมองภาพองค์รวม, การคิดวิเคราะห์, การสั่งการตามอำนาจหน้าที่

ที่มา: สำนักงาน ก.พ. (2548) *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย* กรุงเทพมหานคร
พี.เอ.ลีฟวิง



ภาพที่ 2.21 โครงสร้าง Competency Model สำหรับข้าราชการพลเรือน

ที่มา: สำนักงาน ก.พ. “กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล กับหลักสมรรถนะ” ค้นคืนวันที่ 27 กรกฎาคม 2551 จาก <http://www.khaopra.org/competency.ppt>

จากการศึกษาพบว่า สำนักงาน ก.พ. ได้นำแนวคิดกรอบสมรรถนะไปใช้ในงานหลัก ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3 ด้าน คือ (นิสคาร์ก เวชยานนท์ 2550: 116-117)

1) **ด้านการคัดเลือก** โดยส่วนใหญ่การคัดเลือกข้าราชการมักจะเป็นที่ระดับแรกบรรจุ ซึ่งแต่เดิมจะมุ่งเน้นการวัดความถนัด ความรู้เฉพาะในงาน และการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยเพิ่มส่วนของสมรรถนะเข้าไปในภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง อีกทั้งมีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรด้วยว่ามีความเหมาะสมกับตำแหน่งในภาครัฐหรือไม่ รวมทั้งได้พัฒนาระบบการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อใช้ในการประเมินสมรรถนะ และเพิ่มการประเมินในรูปแบบอื่น เช่น การใช้บุคคลอ้างอิง การประเมินประสบการณ์ในการคัดเลือกข้าราชการ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด

2) **ด้านการพัฒนา** แผนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. จัดทำขึ้น โดยอาศัยรูปแบบของการพัฒนาบุคลากร 3 รูปแบบ คือ

- (1) การพัฒนาบุคลากรโดยอาศัยแนวคิด “วงจรการเรียนรู้” (Learning Loop)
- (2) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องตามแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

อาชีพ (Career Path)

(3) การพัฒนาบุคลากร โดยยึดสมรรถนะหลัก (Competency-Based Human Resource Development)

ซึ่งการพัฒนาบุคลากรแบบดังกล่าวนี้ จะถูกกำหนดขึ้นจากยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะของคนและองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น สิ่งจำเป็นในการฝึกอบรม คือ ชุดของพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงถึงสมรรถนะที่ต้องการในการจัดฝึกอบรม และต้องมีวิธีการทดสอบเพื่อให้ทราบว่าสมรรถนะอยู่ในระดับใด และใครที่ต้องการการพัฒนาสมรรถนะให้มากขึ้น โดยมีการจัดหลักสูตรและการติดตามประเมินผลด้วย

3) การบริหารผลงาน โดยกระบวนการบริหารผลงานจะเริ่มตั้งแต่ การมอบหมายงาน การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด การติดตามผล การพัฒนาสมรรถนะ การประเมินผลงาน และการให้รางวัล ซึ่งสมรรถนะจะเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง จะมีการกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการในพจนานุกรมสมรรถนะ และเมื่อมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงานก็ต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องซึ่งจะช่วยเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขึ้นเป็นวงจรต่อเนื่องในการบริหารผลงาน

3.2 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ้างใน <http://www.opdc.go.th/uploads/files/Strategies51-55.pdf> ค้นคืนวัน 5 สิงหาคม 2551) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ในช่วงระยะปี พ.ศ. 2551 – 2555 ไว้ดังนี้ **“ระบบราชการไทยมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล”** ซึ่งประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ในช่วงระยะปี พ.ศ. 2551 – 2555 สามารถแยกได้ออกเป็น 4 ประการ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

กลยุทธ์

1) ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงการให้บริการประชาชนให้มีความหลากหลาย ได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และสามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน

2) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีกลไกการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการของทางราชการได้โดยสะดวก เป็นธรรม และตรงตามความต้องการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ปรับปรุงรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

กลยุทธ์

- 1) วางระบบการบริหารงานแบบบูรณาการภายในระบบราชการ
- 2) ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานกลางต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินการของส่วนราชการต่าง ๆ
- 3) จัดระบบบริหารราชการให้เอื้อต่อการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายกับภาคเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรชุมชน และภาคส่วนต่าง ๆ ในลักษณะเป็นภาคี/พันธมิตร/หุ้นส่วนในการจัดบริการสาธารณะ
- 4) สนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

กลยุทธ์

- 1) จัดให้มีการวางยุทธศาสตร์การบริหารประเทศในระยะยาว (Scenario Planning) เพื่อคาดการณ์ปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและผลกระทบต่อการบริหารกิจการบ้านเมือง และกำหนดเป้าหมายที่พึงประสงค์และต้องการบรรลุผลไว้เพื่อวัดความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์สำหรับใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาระยะสั้น-ปานกลาง รวมถึงการเตรียมการวางระบบบริหารงานและบุคลากรภาครัฐในอนาคต
- 2) ปรับปรุงบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างของภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสม (Rightsizing) เกิดความคุ้มค่าและรองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลาย ซับซ้อนมากขึ้น
- 3) เสริมสร้างให้หน่วยงานภาครัฐมีความตื่นตัว ตอบสนอง และไวต่อการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถปรับตัว และมีความคิดริเริ่ม ทันต่อสถานการณ์และความท้าทายต่าง ๆ

4) ปรับปรุงขีดสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาขีดความสามารถให้มีความเป็นมืออาชีพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อสังคมโดยรวม

กลยุทธ์

- 1) เสริมสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม ปรับกระบวนการทัศน์ หล่อหลอมวัฒนธรรมใหม่ ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานภาครัฐ
- 2) ปรับปรุงระบบการตัดสินใจและกำกับการตรวจสอบในการบริหารราชการแผ่นดิน
- 3) ส่งเสริมให้หน่วยงานในภาครัฐมีการดำเนินการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน
- 4) การสร้างดุลยภาพระหว่างฝ่ายการเมืองและราชการประจำ

4. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะตำรวจ 191

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะตำรวจ 191 ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

- 4.1 ประวัติตำรวจไทย
- 4.2 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ

4.1 ประวัติตำรวจไทย

4.1.1 ตำรวจไทยยุคต้น (ก่อน พ.ศ. 2403)

มีการพบหลักฐานกิจการตำรวจที่เก่าแก่ที่สุดของไทยในสมัยกรุงศรีอยุธยา แผ่นดินสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถ ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ตราระเบียบการปกครองบ้านเมืองเป็น 4 เหล่า เรียกว่า จตุสดมภ์ ได้แก่ เวียง วัง คลัง นา ซึ่งโปรดเกล้าฯ ให้มีตำรวจขึ้นด้วยและให้ขึ้นอยู่กับกรมเวียง มีเจ้าพระยาจักรีศรีอโศกศรีสมุหนายกอัครมหาเสนาบดี เป็นผู้บังคับบัญชา กิจการตำรวจครั้งนั้นแบ่งออกเป็นตำรวจพระนครบาล ตำรวจภูธร ส่วนตำรวจหลวงให้ขึ้นอยู่กับวัง มีเจ้าพระยาธรรมาธิบดีศรีรัตนมณเฑียรบาล เป็นผู้บังคับบัญชา และทรงโปรดเกล้าฯ ให้ตราศักดินาของตำรวจไว้เป็นบรรทัดฐานในบทพระอัยการระบุตำแหน่งนายพลเรือน เช่นเดียวกับข้าราชการฝ่ายอื่น ดังนี้

- 1) ตำรวจภูธร หลวงวาสุเทพ เจ้ากรมมหาดไทย ตำรวจภูธร ศักดินา 1000 ชุน พิศณุแสนปลัดขวา ศักดินา 600

2) ตำรวจภูบาล หลวงเพชรฉลุเทพ เจ้ากรมมหาดไทย

3) ตำรวจภูบาลศักดิ์นา 1000 ขุนมหาพิชัย ปลัดขวา ศักดินา 600 ขุนแผลง สะท้าน ปลัดซ้าย ศักดินา 600

นอกจากนี้ยังมีเอกสารหลายชิ้นที่แสดงว่าบุคคลที่จะเป็นตำรวจได้นั้นต้องคัดเลือกจากผู้ที่มีชาติกำเนิดสืบเชื้อสายมาจากตระกูลที่ได้ทำคุณความดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และต้องเป็นบุคคลที่ทรงวางพระราชหฤทัย การบังคับบัญชาตำรวจก็ต้องขึ้นตรงต่อพระมหากษัตริย์โดยเฉพาะแต่พระองค์เดียว กิจการตำรวจในยุคนี้จะจัดตั้งเพื่อให้ทำหน้าที่ในวงจำกัด และมีได้ขยายไปยังส่วนการปกครองทั่วประเทศเท่าไรร่นัก แต่เมื่อเหตุการณ์บ้านเมืองเปลี่ยนแปลงไป มีการติดต่อกับชาวต่างประเทศมากขึ้น กรมตำรวจจึงได้รับความสนใจที่จะปรับปรุงรูปแบบเพื่อให้เป็นไปตามแบบอย่างประเทศตะวันตก

4.1.2 ตำรวจไทยยุคปฏิรูปการปกครอง

กิจการตำรวจระหว่างปี พ.ศ. 2403 ถึง พ.ศ. 2475 เป็นสมัยที่ได้มีการปฏิรูปการปกครองประเทศไทยอย่างขนาดใหญ่ในทุกๆ ด้าน ตามแบบอย่างอารยประเทศตะวันตก ซึ่งได้เริ่มดำเนินงานมาตั้งแต่รัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว กล่าวคือในปี พ.ศ. 2405 ได้ว่าจ้าง กัปตัน เอส.เย.เบิร์ต เอมส์ (Captain Sammoal Joseph Bird Ames) ชาวอังกฤษ ซึ่งได้รับบรรดาศักดิ์เป็น หลวงรัฐยาภิบาลบัญชา มาเป็นผู้พิจารณาวาง โครงการจัดตั้งกองตำรวจ เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยภายในเขตนครหลวงตามแบบอย่างยุโรปขึ้นเป็นครั้งแรก แต่เนื่องจากเหตุทางการเมืองระหว่างประเทศในสมัยนั้นซึ่งเป็นยุคที่ประเทศอังกฤษ ฝรั่งเศส โปรตุเกส ฮอลันดา กำลังแข่งขันกันหาเมืองขึ้นในทวีปเอเชีย การจัดระเบียบการปกครองประเทศขณะนั้นจึงพุ่งเป้าในด้านป้องกันประเทศเป็นหลักใหญ่ นโยบายการตำรวจก็ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายการเมืองระหว่างประเทศและทหารด้วยเป็นธรรมดา

ต่อมาในสมัยรัชกาลที่ 5 การปรับปรุงการตำรวจ นอกจากได้ขยายงานตำรวจนครบาลโดยให้ นาย เอ.เย.ยาดิน (A.J.Jardine) มาช่วยงานเพิ่มขึ้นแล้ว ยังได้จัดตั้งตำรวจภูธรขึ้นในรูปทหาร โปลิศ เมื่อ พ.ศ. 2419 สำหรับเป็นกำลังรักษาความสงบเรียบร้อยในส่วนภูมิภาคและให้สามารถปฏิบัติภารกิจทางทหารได้ด้วย โดยว่าจ้าง นาย ยี.เซา. (G.Schau) ชาวเดนมาร์กมาเป็นผู้วางโครงการ ผู้บังคับบัญชาส่วนมากก็โอนมาจากนายทหาร ต่อมาใน พ.ศ. 2420 ได้เปลี่ยน "กองทหารโปลิศ" เป็น "กรมกองตระเวนหัวเมือง" จนถึงปี พ.ศ. 2440 ได้ตั้ง "กรมตำรวจภูธร" ขึ้นแทนกรมกองตระเวนหัวเมือง โดยมี พลตรีพระยาวาสูเทพ (ยี.เซา.) เป็นเจ้ากรมตำรวจภูธร

ในปี พ.ศ. 2444 ได้มีการจัดตั้งโรงเรียนนายร้อยตำรวจภูธรขึ้นที่จังหวัดนครราชสีมา เพื่อผลิตนายตำรวจออกรับราชการตำแหน่งผู้บังคับหมวดในส่วนภูมิภาค แม้ต่อมาใน

ปี พ.ศ. 2447 จะได้ย้ายมาตั้งที่ตำบลห้วยจรเข้ อำเภอเมืองนครปฐม ก็ถือกันว่า โรงเรียนนายร้อย ตำรวจภูธร ซึ่งตั้งขึ้นครั้งแรกที่จังหวัดนครราชสีมา เป็นต้นกำเนิดของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ปัจจุบัน

กำลังพลในระยะแรกใช้ตำรวจ แต่ต่อมาเมื่อทางทหารได้ประกาศใช้ **พระราชบัญญัติเกณฑ์ทหาร** ทางตำรวจภูธรก็ได้ขออนุมัติใช้กฎหมายฉบับนี้ เมื่อปี พ.ศ. 2448 ได้เกณฑ์คนเข้าเป็นตำรวจด้วยเช่นเดียวกัน เมื่อได้จัดตั้งกรมตำรวจขึ้นแล้ว ก็ได้พยายามขยายการ ตำรวจไปยังหน่วยการปกครองส่วนภูมิภาคตามลำดับ เพื่อให้มีกำลังตำรวจสำหรับป้องกันปราบปรามโจรผู้ร้าย อำนวยความร่มเย็นเป็นสุขให้แก่ประชาชน

ต่อมาได้ขยายกิจการตำรวจไปยังหน่วยการปกครองส่วนภูมิภาคมากยิ่งขึ้น ทางด้านตำรวจนครบาลก็ได้ว่าจ้าง นาย อิริค เซนต์ เจ. ลอซัน (Mr. Eric Saint J. Lawson) ชาว อังกฤษเข้ามาช่วยอีกคนหนึ่ง

กิจการตำรวจในยุคนี้ขึ้นอยู่กับ 2 กระทรวงคือ กระทรวงนครบาล (กรมพลตระเวน หรือ ตำรวจนครบาล) และกระทรวงมหาดไทย (กรมตำรวจภูธร) และต่อมาได้รวมเป็นกรมเดียวกันภายใต้การบังคับบัญชาของอธิบดีคนเดียวกันเมื่อวันที่ 13 ตุลาคม พ.ศ. 2458 เรียกว่า **“กรมตำรวจภูธรและกรมพลตระเวน”** กรมตำรวจจึงถือว่าวันที่ 13 ตุลาคม ของทุกปี เป็นวันตำรวจ และในปลายปีนั่นเองได้เปลี่ยนเป็น **“กรมตำรวจภูธรและกรมตำรวจนครบาล”** ยกฐานะเจ้ากรมขึ้นเป็นอธิบดี

ต่อมาในปี พ.ศ. 2465 ได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้รวม กระทรวงนครบาลกับกระทรวงมหาดไทยเข้าเป็นกระทรวงเดียวกันเรียกว่า กระทรวงมหาดไทย กรมตำรวจภูธรและกรมตำรวจนครบาลจึงโอนมาขึ้นอยู่กับกระทรวงมหาดไทย และในปี พ.ศ. 2469 ได้เปลี่ยนนามกรมตำรวจภูธรและกรมตำรวจนครบาลเป็น **“กรมตำรวจภูธร”** แต่ยังคงแบ่ง ตำรวจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) ตำรวจนครบาล คือ ตำรวจที่จับกุมโจรผู้ร้ายได้ส่วน ทำสำนวนฟ้องศาล โปliceสภาโดยตรง

2) ตำรวจภูธร คือ ตำรวจที่ทำการจับกุมโจรผู้ร้ายได้แล้วส่งให้อำเภอได้ ส่วนทำสำนวนให้อัยการฟ้องศาลอาญาประจำจังหวัดนั้นๆ

จนกระทั่ง พ.ศ. 2475 จึงได้เปลี่ยนนามกรมตำรวจภูธรเป็น **“กรมตำรวจ”**

4.1.3 ตำรวจไทยยุคปัจจุบัน

หลังจากที่ประเทศไทยได้เปลี่ยนแปลงการปกครองเป็นระบอบประชาธิปไตยแล้วโดยประกาศเสนาบดีกระทรวงมหาดไทยเรื่องการแบ่งส่วนราชการกรมตำรวจ พ.ศ. 2475 กิจการตำรวจได้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 : เป็นหน่วยบริหารงานส่วนกลางและสำนักบริหารของอธิบดีกรมตำรวจมีกองขึ้นตรง 6 กอง ได้แก่

- 1) กองกลาง
- 2) กองบัญชา
- 3) กองโรงเรียน
- 4) กองคดี
- 5) กองตรวจคนเข้าเมือง
- 6) กองทะเบียนกลาง

ส่วนที่ 2 : ตำรวจนครบาล

ส่วนที่ 3 : ตำรวจภูธร

ส่วนที่ 4 : ตำรวจสันติบาล เป็นหน่วยที่ตั้งขึ้นใหม่ภายหลังที่ได้ยกเลิก ตำรวจภูบาล ตำรวจกลาง และตำรวจกองพิเศษ

หลังจากที่ได้ปรับปรุงกิจการตำรวจเพื่อวางรากฐานตำรวจในระบอบประชาธิปไตยเมื่อ พ.ศ. 2475 แล้ว กรมตำรวจได้ปรับปรุงการบริหารให้ดีขึ้น และเหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมปริมาณและคุณภาพของงานเรื่อยมาจนถึงปี พ.ศ. 2541 ได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติโอนกรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย ไปจัดตั้งเป็น สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี (อ้างใน http://th.wikipedia.org/wiki/กั้นคืนวันที่_21_มิถุนายน_2551)

4.2 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ

4.2.1 โครงสร้างส่วนราชการและอำนาจหน้าที่

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการเป็นกองบังคับการหรือส่วนราชการที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2548 กำหนดให้กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษเป็นส่วนราชการที่ขึ้นตรงกับกองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ 2549: 61-62, 82)

1) ดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมดูแลการปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางอาญา รวมทั้งสนับสนุนการปฏิบัติงานของตำรวจท้องที่และหน่วยงานอื่น

2) ปฏิบัติงานตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญาและกฎหมายอื่นอันเกี่ยวกับความผิดทางอาญาในเขตอำนาจความรับผิดชอบ

3) รักษาความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ พระราชอาคันตุกะ และบุคคลสำคัญอื่น

4) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสายตรวจ ออกตรวจ สืบสวน หาข่าว เกี่ยวกับแหล่งอาชญากรรม พฤติกรรมทางด้านการก่อความไม่สงบภายในและรักษาความปลอดภัยสถานที่สำคัญ

5) ป้องกันปราบปรามการก่อการจลาจล การควบคุมฝูงชน การตรวจพิสูจน์ และการเก็บกู้วัตถุระเบิด ตลอดจนต่อต้านการก่อการร้ายในเขตกรุงเทพมหานคร

6) ฝึกด้านยุทธวิธีให้กับตำรวจท้องที่หรือหน่วยงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ (บก.สปพ.) ได้ถูกจัดตั้งครั้งแรก โดยรวม 4 หน่วยงาน ได้แก่ (กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ อ้างใน <http://www.police-sopd.com/data.php?dtype=1> ค้นคืนวันที่ 21 กรกฎาคม 2551)

1) กองกำกับการรถวิฑูและศูนย์รวมข่าว

2) กองกำกับการรักษาสถานที่

3) กองกำกับการสุนัขตำรวจ

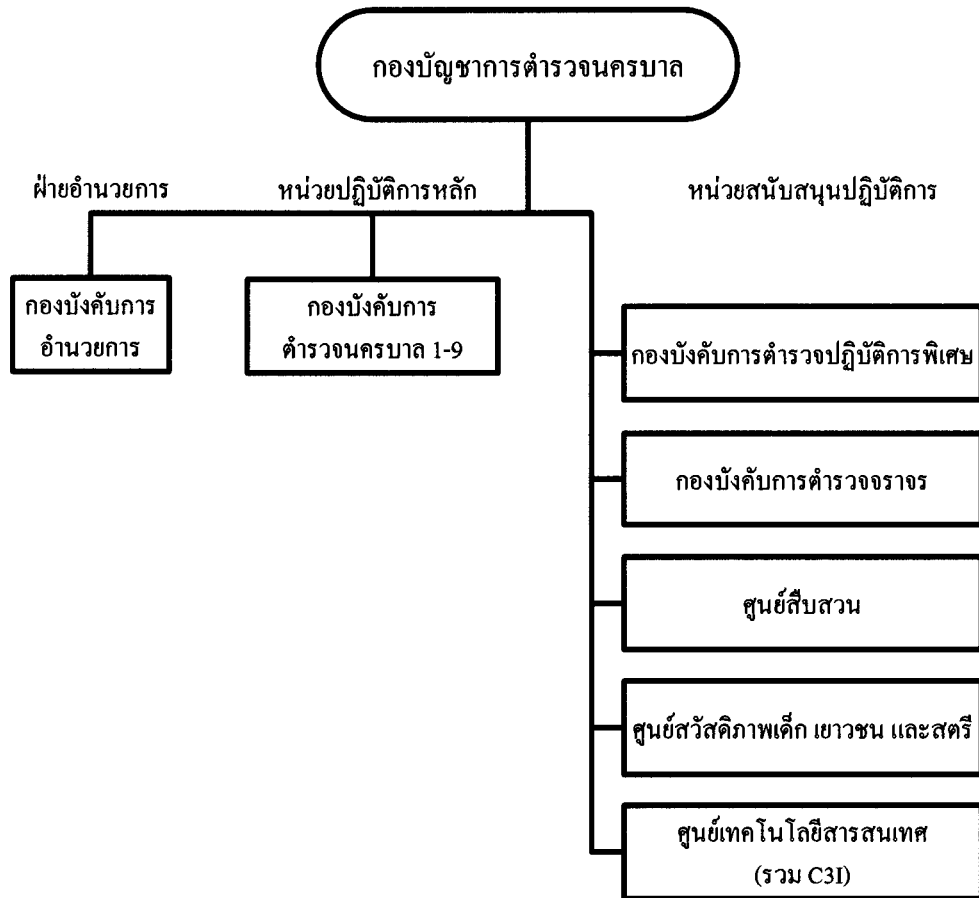
4) กองกำกับการตำรวจม้า

และได้มี พระราชกฤษฎีกา ให้จัดตั้งเป็น กองบังคับการสายตรวจและปฏิบัติการพิเศษ ขึ้นเมื่อวันที่ 21 เมษายน 2519 ซึ่ง บก.สปพ. ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาหน่วยให้สามารถ ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดมา โดยมีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 6 กองกำกับการ และ 1 งาน คือ กองกำกับการ อำนวยการ (กก.อก.) , กองกำกับการ ตำรวจสายตรวจ (กก.สตร.) , กองกำกับการ ปราบปรามจลาจล (กก.ปจ.) , กองกำกับการ อารักขารักษาความปลอดภัย (กก.อป.) , กองกำกับการ ตำรวจม้า (กก.ม.) , กองกำกับการ สุนัขตำรวจ

(กก.สข.) และงานสืบสวนพิเศษ ซึ่งเป็นหน่วยขึ้นตรงกับ กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ (บก.สปพ.)

จนกระทั่ง ในวันที่ 1 กรกฎาคม 2548 ได้มีพระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการตำรวจ ใหม่ ทำให้ บก.สปพ. ถูกปรับ โครงสร้างหน่วยใหม่ตามไปด้วย ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และภารกิจของหน่วย โดยมีการเปลี่ยนชื่อหน่วยเป็น กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ (บก.ปพ.) และแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 6 กองกำกับการ 2 กลุ่มงานที่มีฐานะเทียบเท่า กองกำกับ (กก.) และ 1 หมวดงาน คือ

- 1) ฝ่ายอำนวยการ
- 2) กองกำกับการ 1 (สายตรวจ)
- 3) กองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล)
- 4) กองกำกับการ 3 (อารักขาและถวายความปลอดภัย)
- 5) กองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า)
- 6) กองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ)
- 7) กลุ่มงานเก็บกู้และตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด
- 8) กลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตว์บาล
- 9) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ



ภาพที่ 2.22 โครงสร้างกองบัญชาการตำรวจนครบาล

ที่มา: กองบัญชาการตำรวจนครบาล “โครงสร้างหน่วยงาน” ค้นคืนวันที่ 21 มิถุนายน 2551 จาก http://metro.police.go.th/stru_mpb.pdf



ภาพที่ 2.23 โครงสร้างกองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ

ที่มา: กองบัญชาการตำรวจนครบาล “โครงสร้างหน่วยงาน” ค้นคืนวันที่ 21 มิถุนายน 2551 จาก

http://metro.police.go.th/stru_mpb.pdf

4.2.2 สถานภาพกำลังพล

ข้าราชการตำรวจในสังกัดกองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ หรือที่เรียกว่า “ตำรวจ 191” ประกอบด้วย จำนวน 2,327 นาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 2.11

ตารางที่ 2.11 แสดงสถานภาพกำลังพล ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ

ลำดับที่	กลุ่มงาน	จำนวน (นาย)
1	ฝ่ายอำนวยการ	70
2	กองกำกับการ 1 (สายตรวจ)	416
3	กองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล)	773
4	กองกำกับการ 3 (อารักขาและถวายความปลอดภัย)	864
5	กองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า)	88
6	กองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ)	68
7	กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิด และตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด	29
8	กลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล	16
9	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ	3
รวม		2,327

ที่มา: บันทึกข้อความ ที่ 0016.(ปพ)12/7232 ลงวันที่ 31 กรกฎาคม 2551 เรื่องการรายงาน
สถานภาพกำลังพลข้าราชการตำรวจ ถึง ผบก.อก.บช.น.(ผ่าน ผอ.1)

4.2.3 พื้นที่ในความรับผิดชอบ

จากพันธกิจและหน้าที่ของหน่วยงาน มีลักษณะการปฏิบัติเป็นทั้งหน่วยปฏิบัติและหน่วยสนับสนุน
ในหน่วยเดียวกัน (2 IN 1) โดยเป็นหน่วยปฏิบัติในงานการถวายอารักขาและรักษาความปลอดภัย
งานป้องกันปราบปรามอาชญากรรม โดยใช้ระบบงานสายตรวจลาดตระเวน ในหลายลักษณะ
รวมทั้งสายตรวจม้าและสุนัขตำรวจ งานภารกิจพิเศษในการควบคุมฝูงชน ต่อต้านการก่อการร้าย
การตรวจเก็บกู้วัตถุระเบิด การใช้อาวุธและอุปกรณ์พิเศษที่ตำรวจหน่วยอื่นทำไม่ได้ และเป็นหน่วย
สนับสนุนการปฏิบัติของ กองบังคับการตำรวจนครบาล 1 – 9 เมื่อได้รับการร้องขอหรือ ได้รับคำสั่ง

ตารางที่ 2.12 แสดงเขตพื้นที่รับผิดชอบ เป็นหน่วยสนับสนุนการปฏิบัติของ
กองบังคับการตำรวจนครบาล 1-3

กองบังคับการ ตำรวจนครบาล 1	กองบังคับการ ตำรวจนครบาล 2	กองบังคับการ ตำรวจนครบาล 3
1. สน.คูสิต	1. สน.บางซื่อ	1. สน.มีนบุรี
2. สน.พญาไท	2. สน.สุทธิสาร	2. สน.นิมิตรใหม่
3. สน.มักกะสัน	3. สน.พหลโยธิน	3. สน.ลำหิน
4. สน.ห้วยขวาง	4. สน.เตาปูน	4. สน.สุวินทวงศ์
5. สน.ดินแดง	5. สน.ประชาชื่น	5. สน.หนองจอก
6. สน.นางเลิ้ง	6. สน.โคกคาม	6. สน.ประชาสำราญ
7. สน.สามเสน	7. สน.คันนายาว	7. สน.ลาดกระบัง
8. สน.ชนะสงคราม	8. สน.บางเขน	8. สน.ร่วมเกล้า
9. สน.บางโพ	9. สน.สายไหม	9. สน.คลองกรุง
	10. สน.ทุ่งสองห้อง	10. สน.จระเข้บ่อย
	11. สน.ดอนเมือง	

ที่มา: กองบังคับการตำรวจปฏิบัติพิเศษ “เขตพื้นที่รับผิดชอบ” ค้นคืนวันที่ 23 กรกฎาคม 2551

จาก <http://www.police-sopd.com/data.php?dtype=15&page=1>

ตารางที่ 2.13 เขตพื้นที่รับผิดชอบ เป็นหน่วยสนับสนุนการปฏิบัติของ
กองบังคับการตำรวจนครบาล 4-6

กองบังคับการ ตำรวจนครบาล 4	กองบังคับการ ตำรวจนครบาล 5	กองบังคับการ ตำรวจนครบาล 6
1. สน.หัวหมาก	1. สน.วัดพระยาไกร	1. สน.พระราชวัง
2. สน.ลาดพร้าว	2. สน.บางโพพาง	2. สน.จักรวรรดิ
3. สน.วังทองกลาง	3. สน.ทุ่งมหาเมฆ	3. สน.สำราญราษฎร์
4. สน.โชคชัย	4. สน.ลุมพินี	4. สน.พลับพลาไชย 1
5. สน.บึงกุ่ม	5. สน.ทองหล่อ	5. สน.พลับพลาไชย 2
6. สน.บางชัน	6. สน.คลองตัน	6. สน.บางรัก

ตารางที่ 2.13 (ต่อ)

กองบังคับการ ตำรวจนครบาล 4	กองบังคับการ ตำรวจนครบาล 5	กองบังคับการ ตำรวจนครบาล 6
7. สน.ประเวศ	7. สน.พระโขนง	7. สน.ปทุมวัน
8. สน.อุดมสุข	8. สน.บางนา	8. สน.ยานนาวา
	9. สน.ท่าเรือ	

ที่มา: กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ “เขตพื้นที่รับผิดชอบ” ค้นคืนวันที่ 23 กรกฎาคม 2551
จาก <http://www.police-sopd.com/data.php?dtype=15&page=2>

ตารางที่ 2.14 เขตพื้นที่รับผิดชอบ เป็นหน่วยสนับสนุนการปฏิบัติของ
กองบังคับการตำรวจนครบาล 7-9

กองบังคับการ ตำรวจนครบาล 7	กองบังคับการ ตำรวจนครบาล 8	กองบังคับการ ตำรวจนครบาล 9
1. สน.บางพลัด	1. สน.บางยี่เรือ	1. สน.หนองค้างพลู
2. สน.บางยี่ขัน	2. สน.บางมด	2. สน.หนองแขม
3. สน.บางขุนนนท์	3. สน.บางคอแหลม	3. สน.เพชรเกษม
4. สน.บางกอกน้อย	4. สน.ทุ่งครุ	4. สน.หลักสอง
5. สน.บางกอกใหญ่	5. สน.ตลาดพลู	5. สน.ภาษีเจริญ
6. สน.บางเสาธง	6. สน.ราษฎร์บูรณะ	6. สน.บางบอน
7. สน.ท่าพระ	7. สน.สมเด็จพระเจ้าพระยา	7. สน.บางขุนเทียน
8. สน.ตลิ่งชัน	8. สน.สำเหร่	8. สน.เทียนทะเล
9. สน.ธรรมศาลา	9. สน.บุปผาราม	9. สน.แสมดำ
10. สน.ศาลาแดง	10. สน.บุคคโล	10. สน.ท่าข้าม
11. สน.บวรมงคล	11. สน.ปากคลองสาน	

ที่มา: กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ “เขตพื้นที่รับผิดชอบ” ค้นคืนวันที่ 23 กรกฎาคม 2551
จาก <http://www.police-sopd.com/data.php?dtype=15&page=3>

4.2.4 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของกองบังคับการตำรวจปฏิบัติการ

พิเศษ (กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ อ้างใน <http://www.police-sopd.com/data.php?dtype=30&page=1> คืบค้นวันที่ 23 กรกฎาคม 2551)

1) วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ของ กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล คือ “ตำรวจไทยยุคใหม่ทุ่มเทให้กับการงานด้วยอุดมการณ์และปัญญาเพื่อประชา มหานคร” (Developed Thai Police Work Hard Work Smart for Bangkok Citizen)

2) พันธกิจกองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจ

นครบาล

- (1) ถวายอารักขาองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี และพระราชทายาท พระบรมวงศานุวงศ์
- (2) รักษาความปลอดภัยผู้แทนพระองค์ พระราชคันตุงกะ และบุคคลและ สถานที่สำคัญ
- (3) ป้องกันปราบปรามการก่อการจลาจล และควบคุมฝูงชน
- (4) ต่อต้านการก่อการร้ายในเขตกรุงเทพมหานคร
- (5) ตรวจพิสูจน์และเก็บกู้ระเบิด
- (6) ฝึกอบรมบุคลากรภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน ทั้ง ภาครัฐและเอกชนเพื่อให้มีความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานทางยุทธวิธีเฉพาะด้านต่างๆ ควบคู่ไปกับคุณธรรมและจริยธรรม
- (7) ป้องกันปราบปรามการกระทำความผิดทางอาญา รวมทั้งการ สนับสนุนการปฏิบัติงานของตำรวจท้องที่และหน่วยงานอื่น
- (8) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยอื่นที่ เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

3) **ยุทธศาสตร์ของ กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ** ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การถวายอารักขา และรักษาความปลอดภัยกับบุคคล และสถานที่สำคัญ

หลักการ : การกิจต้องมีความผิดพลาด = 0

เป้าหมาย : ชำรงไว้ซึ่งสถาบันหลักของประเทศ คือ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตย โดยมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

แผนงานโครงการ การถวายอารักขา ประกอบด้วย

(1) กองรักษาการประจำพระราชฐาน 4 แห่ง และการตรวจรอบนอกพื้นที่รอบในที่หมายเสด็จประทับ

- (2) การรักษาความปลอดภัยกับบุคคลสำคัญและสถานที่สำคัญ
- (3) การควบคุมฝูงชนและความพร้อมการรับสถานการณ์
- (4) การพัฒนาขีดความสามารถของการการต่อต้านการก่อการร้าย
- (5) การจัดทำและซักซ้อมแผนเผชิญเหตุรองรับสถานการณ์พิเศษ
- (6) การพัฒนาระบบข้อมูลการข่าวด้วยเทคโนโลยี

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การปฏิบัติงานโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

หลักการ : ตำรวจยุคใหม่ หัวใจคือประชาชน

เป้าหมาย ประกอบด้วย

(1) ภาพลักษณ์ที่ดี (Image) ของประชาชนที่มีต่อตำรวจ กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล (ตอบสนองความต้องการของประชาชน)

(2) สนองตอบนโยบายของรัฐบาลโดยการปฏิรูประบบราชการ
แผนงานโครงการ ประกอบด้วย

(1) ปฏิบัติการเชิงรุกเพื่อสนองตอบความต้องการของประชาชนให้ถูกเรื่องและทันต่อสถานการณ์โดยการนำข้อมูลความเดือดร้อนของประชาชนผ่านสื่อมวลชนแต่ละช่วงเวลา และเรื่องร้องเรียนต่างๆ ไปจัดทำโครงการเร่งด่วนด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์แต่ละด้าน

(2) มีส่วนร่วมและสนับสนุน สน.ท้องที่ จัดกิจกรรม ตำรวจมวลชนสัมพันธ์ และเยาวชนสัมพันธ์

(3) ให้การสนับสนุนภาครัฐและเอกชนในการฝึกอบรมการปฏิบัติการพิเศษต่าง ๆ

(4) ประชาสัมพันธ์ใช้ประชาชนทั่วไปทราบผลการปฏิบัติงาน ตัวอย่าง เช่น รด น.จักรพล (191) ช่วยคนรถเสีย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การป้องกันปราบปรามอาชญากรรมโดยให้ประชาชนมีส่วนร่วม

หลักการ :

- (1) ประชาชนคือ ตำรวจคนแรก (Police is the First Police)
- (2) เสริมสร้างศักยภาพของตำรวจ เสมือนแม่เหล็ก (Magnetic Police)

เป้าหมาย : ประชาชนในกรุงเทพมหานคร มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและมีความรู้สึกลดอคฤกษ์ต่ออาชญากรรมและอบายมุข

แผนงานโครงการ ประกอบด้วย

(1) การมีส่วนร่วมของประชาชน กลุ่มสาขาอาชีพ เช่น รปภ. แท็กซี่ ในการแจ้งข่าว ป้องกันอาชญากรรมและเหตุร้าย

(2) พัฒนาระบบสายตรวจให้ทันสมัย ตัวอย่างเช่น โครงการ กองทุนขับเคลื่อนการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมโดยการสนับสนุนของภาคเอกชน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การทำสงครามกับการทุจริตและประพฤติมิชอบ

หลักการ : “Clean the Cop to Clear the Crime” ไม่เรียก ไม่รับ จับกุมตามกฎหมาย

เป้าหมาย ประกอบด้วย

(1) ภาพลักษณ์ที่ดี (Image) ของประชาชนที่มีต่อตำรวจ กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

(2) ข้าราชการตำรวจมีศักดิ์ศรี ไม่เป็นหนี้บุญคุณ ผู้ประกอบการธุรกิจ ผิดกฎหมาย ไม่ต้องเดือดร้อนเพราะถูกลงโทษและอับอาย

แผนงานโครงการ ประกอบด้วย

(1) สร้างจิตสำนึกต่อต้านการคอร์รัปชัน ด้วยการอบรมพัฒนาจิตใจโดยใช้ธรรมะ

(2) ยึดกระแสพระราชดำรัสในการดำรงชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียงของตำรวจ ลดละเลิกอบายมุข

(3) จัดระบบสวัสดิการของทางราชการให้ได้รับความรวดเร็วเต็มเม็ดเต็มหน่วย

(4) เสริมสร้างสวัสดิการให้กับตำรวจ

(5) สนับสนุนการหารายได้พิเศษของตำรวจจากความเป็นมืออาชีพในด้านต่างๆ

(6) ตรวจสอบควบคุมการบังคับใช้กฎหมายด้วยความโปร่งใสเป็นธรรมเสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติ หรือละเว้น เนื่องจากได้รับผลประโยชน์โดยมิชอบ

(7) กำจัดผู้แอบแฝงหาผลประโยชน์ ยกย่องตอบแทนผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต ยกตัวอย่างเช่น โครงการสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม ในหมู่ข้าราชการตำรวจ จัดตั้งกองทุนสวัสดิการให้ตำรวจ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการองค์กรอิเล็กทรอนิกส์

หลักการ : ตามให้ทันโลกแห่งข้อมูลข่าวสารและอาชญากรรม

เป้าหมาย : ประชาชนพึงพอใจที่ได้รับบริการจากงานตำรวจด้วย

เทคโนโลยีที่ทันสมัย

แผนงานโครงการ ประกอบด้วย

- (1) จัดทำ Web Site และ e-Mail (www.police191 police.go.th) เพื่อประชาสัมพันธ์ผลงาน ข่าวสาร ข้อมูล สถิติ รวมถึงการรับเรื่องร้องเรียนจากประชาชน
- (2) ให้นำหน่วยงานในสังกัด จัดทำ Web Site และ e-Mail
- (3) การติดต่อสื่อสารแบบ Two Way ด้วยระบบ Web Cam
- (4) พัฒนาคำรวจเรียนรู้การใช้เทคโนโลยี

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการที่ดี

หลักการ : Work Hard Work Smart (ทุ่มเทให้กับงานด้วยอุดมการณ์

และปัญญา)

เป้าหมาย : เพื่อศักยภาพและความโปร่งใสเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน

แผนงานโครงการ ประกอบด้วย

- (1) แก้ไขปัญหา จัดระบบ และการพัฒนาหน่วยงานเนื่องจากมีการปรับปรุงด้านโครงสร้างหน่วยงานใหม่
- (2) เน้นการทำงานโดยยึดยุทธศาสตร์ และการบูรณาการ มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน
- (3) เสริมสร้างคุณสมบัติผู้นำที่ดีเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- (4) พัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมด้านต่างๆ ที่ให้บริการแก่บุคคลภายในและภายนอกองค์กรให้มีมาตรฐาน เป็นระบบองค์ความรู้ เพื่อขยายผลสู่การเป็นสถาบันฝึกอบรมเฉพาะทาง
- (5) สร้างความเป็นธรรมในการบริหารงานบุคคลด้วยการติดตามประเมินผลทั้งหน่วยงานและบุคคล ด้วยข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน แล้วตอบแทนทั้งด้านบวกและด้านลบ (Reward and Punish)
- (6) การบริหารทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด อย่างประหยัด ให้มีประสิทธิภาพ

สูงสุด

(7) จัดระบบรักษาความปลอดภัยสถานที่ทำการ ป้องกันเหตุร้ายต่างๆ และเหตุเพลิงไหม้ จัดระเบียบสถานที่ทำการและที่จอดรถให้สะอาด สะดวก และมีการบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่อง

4.2.5 บทบาทหน้าที่ของกองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ 2548: 255-262)

1) ฝ่ายอำนวยการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านธุรการ งานสารบรรณ งานบริหารงานบุคคล งานการเงิน งานพัสดุ งานยุทธศาสตร์และแผน งานงบประมาณ งานวินัย งานประชาสัมพันธ์ และงานการฝึกและจัดหลักสูตร การฝึกอบรมยุทธวิธี ตำรวจ และหลักสูตรพิเศษต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพในการ ปฏิบัติงานของตำรวจ ในกองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ และกองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยปฏิบัติหน้าที่ดังนี้

(1) งานธุรการและงานสารบรรณ รวมทั้งจัดทำสถิติงานเข้า – ออก ของฝ่ายอำนวยการและกองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ

(2) งานประชาสัมพันธ์

(3) งานการประชุม

(4) งานเก็บรักษา และรวบรวมประกาศ ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ตลอดจนกฎหมาย และเอกสารอื่น ๆ ของกองบังคับการหรือของหน่วยงานอื่นที่กองบังคับการได้รับไว้

(5) เสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับเกี่ยวกับงาน ที่มีได้ระบุว่าเป็นหน้าที่ของแผนกหรืองานอื่นในกองบังคับการ

(6) ดำเนินการจัดเวรยาม และจัดเตรียมกำลังข้าราชการตำรวจ ของฝ่ายอำนวยการกองกำกับการ และกองบังคับการ

(7) งานจัดทำ เก็บรักษาสมุดประวัติ บัตรประวัติ (ก.พ.7) การหมายเหตุแก้ไขเพิ่มเติม รายการต่าง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

(8) งานจัดการเกี่ยวกับบัตรประจำตัว บัตรประวัติ บัตรเหรียญประเภทต่าง ๆ และบัตรประจำตัวอื่น ๆ ของข้าราชการตำรวจในสังกัดกองบังคับการ

(9) งานบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนขั้นและอัตราเงินเดือน เพิ่มค่าจ้าง เลื่อนยศ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และการขอบำเหน็จ บำนาญ

(10) งานขึ้นทะเบียนทหารกองประจำการ และปลดประจำการตามกฎหมาย ว่าด้วยการรับราชการทหารของข้าราชการตำรวจ

(11) งานการลา ประเภทต่าง ๆ

- (12) งานวางแผนกำลังพล และอัตรากำลัง
- (13) งานเกี่ยวกับข้าราชการตำรวจกระทำผิดวินัย ถูกร้องเรียน หรือถูก
ดำเนินคดีอาญา
- (14) ตรวจสอบสำนวน การสอบสวนหาตัวผู้รับผิดชอบทางแพ่ง ตามที่
กองกำกับการต่าง ๆ เสนอมายังกองบังคับการและสัญญาับสภาพหนี้
- (15) งานสวัสดิการ
- (16) งานเกี่ยวกับการกำหนด จัดทำติดตาม ประเมินผล-แผนงาน
นโยบายและโครงการต่าง ๆ
- (17) งานเกี่ยวกับการจัดทำค่าของงบประมาณประจำปี
- (18) ควบคุม กำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติ ตามระบบ
บริหารการเงิน การคลังภาครัฐ ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS)
- (19) งานเกี่ยวกับ การฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการตำรวจ
- (20) งานสถิติ วิเคราะห์ วิจัยและวางแผน จัดทำโครงการ เพื่อพัฒนา
เพิ่มพูนประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของหน่วยต่าง ๆ ในสังกัดกองบังคับการ
- (21) งานงบประมาณ การเงินและบัญชี
- (22) งานเกี่ยวกับพัสดุ คุรุภัณฑ์ ยานพาหนะ เครื่องมือสื่อสาร และ
อาคารสถานที่
- (23) งานจัดหาอาหารสำเร็จรูป ส่งให้เจ้าหน้าที่ตำรวจของกองกำกับการ
ต่าง ๆ ในกองบังคับการ ซึ่งออกปฏิบัติหน้าที่ เมื่อมีเหตุการณ์ฉุกเฉิน นอกเหนือจากเหตุการณ์ปกติ
ตามที่กระทรวงการคลังกำหนด
- (24) งานศูนย์รวมข่าวสารทั้งทางวิทยุ โทรศัพท์ โทรสาร โทรพิมพ์ และ
ติดต่อประสานงาน การข่าวระหว่างกองบังคับการ กับกองบัญชาการตำรวจนครบาล รวมทั้งส่วน
ราชการและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- (25) งานศูนย์ควบคุม สั่งการ ตรวจสอบ รับและส่งข้อมูล รับแจ้งเหตุ
ด่วน เหตุร้าย เหตุสัญญาณ และแจ้งภัยต่าง ๆ ให้กับสายตรวจของกองบังคับการ รวมทั้งรายงาน
คดีอาญาให้ผู้บังคับบัญชาและส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทราบตามระเบียบที่กำหนด
- (26) งานจัดทำรหัสสัญญาณเรียกขาน ทางวิทยุประจำตัวนายตำรวจชั้น
สัญญาบัตรหน่วยงาน และชุดปฏิบัติการ รวมตลอดถึงยานพาหนะในกองบังคับการ
- (27) ถ่ายรูปเหตุการณ์พิเศษ ตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการ

(28) ถ่ายรูป และจัดทำภาพยนตร์ เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ ที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการของตำรวจและประชาชน และเพื่อการโฆษณาเผยแพร่ชุดปฏิบัติการทางจิตวิทยา

(29) ถ่ายรูปเพื่อจัดทำประวัติคนร้าย รวบรวม และจัดทำแจกจ่าย ภาพถ่ายคนร้าย รายสำคัญที่ยังจับกุมตัวไม่ได้ และจับกุมตัวได้แล้ว ไปยังหน่วยอื่นที่เกี่ยวข้อง

(30) อำนาจการให้มีเครื่องอุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ เกี่ยวกับการถ่ายภาพหรือวิดีโอ ฟิล์ม ภาชนะ หรืออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานภาพถ่าย รวมตลอดถึงการล้างอัด ขยายภาพ

(31) รวบรวม เก็บรักษาภาพถ่าย วิดีทัศน์ ภาพนิ่ง หรืออื่น ๆ ที่เกี่ยวกับคดีหรือเหตุการณ์สำคัญ ไว้เป็นหลักฐาน และข้อมูลในการตรวจสอบ

(32) งานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

2) กองกำกับการ 1 มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการ

อำนาจการ ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม รักษาความสงบเรียบร้อย โดยการจัดสายตรวจออกตรวจ รวมทั้งสืบสวนหาข่าวเกี่ยวกับแหล่งอาชญากรรม คดีบางประการตามคำสั่ง และข่าวที่เกี่ยวกับความเคลื่อนไหว พฤติกรรมทางด้านการก่อความไม่สงบ ภายใน สนับสนุนในด้านการใช้อาวุธและอุปกรณ์พิเศษ ในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ซึ่งเกิดขึ้นในเขตพื้นที่ของกองบัญชาการตำรวจนครบาล และเขตพื้นที่อื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชา ที่มีอำนาจจะพิจารณาสั่งการ ดูแลและบำรุงซ่อมแซมยานพาหนะในสังกัดกองกำกับการ 1 รวมทั้งปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย โดยปฏิบัติหน้าที่ดังนี้

(1) งานธุรการและงานสารบรรณ รวมทั้งจัดทำสถิติงานเข้า-ออกของกองกำกับการ

(2) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดระบบงานและบริหารงานบุคคล

(3) ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านคดีและวินัย

(4) ดำเนินการเกี่ยวกับงานงบประมาณ การเงินและพัสดุ

(5) ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านยุทธศาสตร์และแผนงาน

(6) ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านสวัสดิการ

(7) ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านอาวุธและอุปกรณ์พิเศษ

(8) ดำเนินการเกี่ยวกับงานตรวจซ่อมอาวุธและบำรุงยานพาหนะ

(9) จัดกำลังเจ้าหน้าที่ตำรวจพร้อมยานพาหนะ รวมทั้งอาวุธและอุปกรณ์พิเศษออกตรวจตรา ป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม และรักษาความสงบเรียบร้อยในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

(10) สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ตำรวจ สถานีตำรวจท้องที่ในการปฏิบัติหน้าที่ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา และกฎหมายอื่นอันเกี่ยวกับความผิดอาญา ในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

(11) รวบรวมพยาน หลักฐาน ในกรณีไม่มีพนักงานสอบสวน สถานีตำรวจนครบาลท้องที่ ที่เกิดเหตุอยู่ ณ ที่นั้น โดยให้มีหน้าที่รวบรวมพยานหลักฐานเกี่ยวกับความผิดอาญาในชั้นต้นได้ เท่าที่เห็นว่าจำเป็นแก่คดี แล้วนำส่งพนักงานสอบสวนสถานีตำรวจนครบาลท้องที่ ที่รับผิดชอบ โดยตรงเพื่อดำเนินการทางคดีต่อไป

(12) รับแจ้งเหตุหรือดำเนินการตามที่ได้รับคำสั่ง ประสานงานการปฏิบัติจากศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศกองบัญชาการตำรวจนครบาล

(13) ให้บริการกับประชาชน ในเขตพื้นที่รับผิดชอบ ตามที่ได้รับภารกิจ หรือได้รับคำสั่งการ จากผู้บังคับบัญชาภายในขอบเขตอำนาจให้กระทำได้

(14) วางระเบียบ ข้อบังคับ ตรวจสอบและบำรุงยานพาหนะ ตลอดจนเครื่องยนต์กลไก อันเกี่ยวกับยานพาหนะที่อยู่ในสังกัดกองกำกับการ 1 ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดี

(15) จัดทำและเก็บรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ ในการตรวจสอบ และบำรุงยานพาหนะ ให้อยู่ในสภาพเรียบร้อย

(16) งานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

3) กองกำกับการ 2 มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การป้องกันและควบคุมการก่อการจลาจล การกระทำของกลุ่มชน อันจะเป็นเหตุที่จะก่อให้เกิดความไม่สงบเรียบร้อย ต่อต้านและปราบปรามการก่อการร้าย ในรูปแบบต่าง ๆ ตลอดจนสนับสนุน และเสริมกำลังให้กับตำรวจท้องที่ เพื่อป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม รวมทั้งปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย โดยปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้

(1) งานด้านธุรการ และงานสารบรรณ รวมทั้งจัดทำสถิติงานเข้า – ออกของกองกำกับการ

(2) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดระบบงานและบริหารงานบุคคล

(3) ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านคดี และวินัย

(4) ดำเนินการเกี่ยวกับงาน งบประมาณ การเงินและพัสดุ

(5) ดำเนินการเกี่ยวกับงาน ด้านยุทธศาสตร์และแผนงาน

- (6) ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านสวัสดิการ
- (7) กำหนดนโยบายและจัดทำแผนการปฏิบัติงานของกองกำกับการ
- (8) กำหนดหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรม กำหนดคุณสมบัติของ

ข้าราชการตำรวจที่เข้าฝึกอบรม และจัดการฝึกอบรม

(9) ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและการจัดฝึกอบรม รวมทั้งการจัดเก็บ รวบรวมข้อมูลและจัดทำสถิติ

(10) เบิกจ่ายควบคุมดูแล รักษาและซ่อมบำรุงอาวุธยุทโธปกรณ์ และยานพาหนะ

(11) ป้องกันและควบคุมการก่อจลาจล การกระทำของกลุ่มชน อันจะเป็นเหตุที่จะก่อให้เกิดความไม่สงบเรียบร้อยในเขตพื้นที่กองบัญชาการตำรวจนครบาล

(12) ต่อด้านการก่อการร้ายทุกรูปแบบ ที่เกิดขึ้นในเขตพื้นที่กองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยปฏิบัติทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ

(13) สนับสนุนและเสริมกำลังตำรวจท้องที่ ในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม

(14) งานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

4) กองกำกับการ 3 มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การถวายอารักขาองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ฌ พระราชฐานบริเวณที่ประทับ ในระหว่างทรงประกอบพระราชกรณียกิจ และในกรณีเสด็จพระราชดำเนิน โดยรถยนต์ รักษาสถานที่สำคัญ อารักขานุคคลสำคัญของทางราชการ และต่างประเทศ ภายในเขตพื้นที่กองบัญชาการตำรวจนครบาลและเขตพื้นที่อื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งการ รวมทั้งปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย โดยปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้

(1) งานด้านธุรการ และงานสารบรรณ รวมทั้งจัดทำสถิติงานเข้า – ออกของกองกำกับการ

(2) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดระบบงาน และบริหารงานบุคคล

(3) ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านคดี และวินัย

(4) ดำเนินการเกี่ยวกับงานงบประมาณ การเงินและพัสดุ

(5) ดำเนินการเกี่ยวกับงานยุทธศาสตร์และแผนงาน

(6) ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านสวัสดิการ

(7) เป็นกองรักษาการณ์ รักษาความสงบเรียบร้อย รอบนอกเขตพระราชฐาน ถวายอารักขาและรักษาความปลอดภัยขององค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี รัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ขณะประทับอยู่ในเขตพระราชฐาน

(8) ดำเนินการเกี่ยวกับการบรรเลงเพลง ในแถวรับเสด็จ และนำแถวเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย

(9) จัดกำลังตำรวจถวายอารักขา และรักษาความปลอดภัย องค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี รัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ และผู้แทนพระองค์ บริเวณที่ประทับกรณีเสด็จพระราชดำเนินทรงประกอบพระราชกรณียกิจ ในเขตพื้นที่กองบัญชาการตำรวจนครบาล

(10) จัดกำลังตำรวจอารักขา และรักษาความปลอดภัยบุคคลสำคัญแห่งรัฐต่างประเทศ ขณะพำนักหรือประกอบกรณียกิจ ในเขตพื้นที่กองบัญชาการตำรวจนครบาล

(11) จัดกำลังตำรวจพร้อมรถยนต์และรถจักรยานยนต์นำขบวน แขนงขบวน และตามขบวนเสด็จพระราชดำเนิน เพื่ออารักขาและรักษาความปลอดภัยขององค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี รัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ และผู้แทนพระองค์ กรณีเสด็จพระราชดำเนิน โดยรถยนต์ในเขตพื้นที่กองบัญชาการตำรวจนครบาล

(12) จัดกำลังตำรวจพร้อมรถยนต์ และรถจักรยานยนต์นำขบวน แขนงขบวน และตามขบวน เพื่ออารักขาและรักษาความปลอดภัยนายกรัฐมนตรีบุคคลสำคัญแห่งรัฐต่างประเทศกรณีเดินทาง โดยรถยนต์ในเขตพื้นที่ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

(13) งานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

5) **กองกำกับการ 4** มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดตำรวจม้า ถวายอารักขาและรักษาความปลอดภัยขององค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี รัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ และผู้แทนพระองค์ ในการเสด็จพระราชดำเนินในเขตพื้นที่กองบัญชาการตำรวจนครบาล ป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม รักษาความสงบเรียบร้อย โดยจัดสายตรวจตำรวจม้า สนับสนุนตำรวจท้องที่ เป็นกองเกียรติยศในงานพิธีสำคัญ ๆ ฝึกอบรมเกี่ยวกับกิจการตำรวจม้า ดำเนินการเลี้ยงและบำรุงพันธุ์ม้า รวมทั้งปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย โดยปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้

(1) งานด้านธุรการ และงานสารบรรณ รวมทั้งจัดทำสถิติงานเข้า – ออกของกองกำกับการ

(2) ดำเนินการเกี่ยวกับ การจัดระบบงานและบริหารงานบุคคล

(3) ดำเนินการเกี่ยวกับ งานด้านคดีและวินัย

- (4) ดำเนินการเกี่ยวกับ งานงบประมาณ การเงินและพัสดุ
 - (5) ดำเนินการเกี่ยวกับ งานยุทธศาสตร์และแผนงาน
 - (6) ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านสวัสดิการ
 - (7) ดำเนินการจัดทำหลักสูตรการฝึกม้า และการขี่ม้าในหน้าที่ราชการ และจัดทำแผนการฝึกม้าตามหลักสูตร
 - (8) ดำเนินการให้มีเครื่องมือ อุปกรณ์ที่ใช้ในการเลี้ยง ฝึก และใช้ม้า และเป็นเจ้าหน้าที่เก็บรักษา
 - (9) เป็นเจ้าหน้าที่พิจารณาคัดเลือกม้าให้เหมาะสมกับการฝึกและภารกิจที่ต้องการ
 - (10) เป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมสถานที่ฝึกอบรม และดำเนินการฝึกอบรม ดำรงเกี่ยวกับหลักสูตรการขี่ม้าฝึกม้าของทางราชการ ตลอดจนจัดทำประวัติการฝึกและความสามารถของม้า
 - (11) ฝึกอบรมตำรวจพร้อมม้าเพื่อทบทวนการปฏิบัติตามภารกิจในลักษณะประจำ
 - (12) จัดกำลัง ตำรวจพร้อมม้าเป็นกองเกียรติยศถวายอารักขาและรักษาความปลอดภัยของ ศพระมหากษัตริย์ พระราชินี รัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ และผู้แทนพระองค์ กรณีเสด็จพระราชดำเนินในพิธีต่าง ๆ
 - (13) เป็นกองเกียรติยศม้า ในงานพิธีสำคัญของประเทศ
 - (14) สนับสนุนและเสริมกำลัง ให้กับตำรวจท้องที่ เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อย รวมทั้งการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ในรูปสายตรวจตำรวจม้า
 - (15) เป็นเจ้าหน้าที่ควบคุม เลี้ยง ดูแลให้อาหารม้า ตลอดจนจัดหาม้าไว้ใช้ในราชการ
 - (16) งานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย
- 6) กองกบการ 5** มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมดูแล และจัดกำลังชุดสุนัขตำรวจ ออกปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม สนับสนุน ตำรวจท้องที่ในเขตพื้นที่กองบัญชาการตำรวจนครบาลหรือหน่วยงานอื่นที่ร้องขอเพื่อทำการพิสูจน์กลิ่น หรือสะกดรอย ฝึกอบรมเกี่ยวกับกิจการของสุนัข ดำเนินการเลี้ยงและบำรุงพันธุ์สุนัข รวมทั้งปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมายโดยปฏิบัติหน้าที่ดังนี้

(1) งานธุรการและงานสารบรรณ รวมทั้งจัดทำสถิติงานเข้า-ออกของ
กองกำกับการ

(2) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดระบบงานและบริหารงานบุคคล

(3) ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านคดี และวินัย

(4) ดำเนินการเกี่ยวกับงาน งบประมาณ การเงินและพัสดุ

(5) ดำเนินการเกี่ยวกับ งานยุทธศาสตร์และแผนงาน

(6) ดำเนินการเกี่ยวกับ งานด้านสวัสดิการ

(7) จัดทำหลักสูตรการฝึกสุนัข และผู้ควบคุมสุนัขของทางราชการ

(8) ดำเนินการให้มีเครื่องมือ อุปกรณ์ที่ใช้ในการเลี้ยง ฝึกสุนัขตาม

หลักสูตรและเป็นเจ้าหน้าที่เก็บรักษา

(9) เป็นเจ้าหน้าที่พิจารณาคัดเลือกสุนัข ให้เหมาะสมกับการฝึก ตาม
ภารกิจที่ต้องการ และตรวจสอบสมรรถภาพในการทำงานของสุนัข

(10) เป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมสถานที่ฝึกอบรม และดำเนินการฝึกอบรม
ข้าราชการตำรวจ เกี่ยวกับหลักสูตรผู้ควบคุมสุนัข ฝึกอบรมสุนัขของทางราชการตามหลักสูตร
ตลอดจนจัดทำประวัติ การฝึกและความสามารถของสุนัข

(11) ฝึกอบรมข้าราชการตำรวจพร้อมสุนัข เพื่อทบทวนการปฏิบัติตาม
ภารกิจ ในลักษณะประจำ

(12) ออกตรวจและช่วยเหลือตำรวจท้องที่ เพื่อการป้องกันอาชญากรรม
ก่อวินาศกรรม ก่อการร้าย และการใช้สุนัขติดตามค้นหาคนร้าย

(13) สนับสนุนและช่วยเหลือหน่วยงานอื่น ๆ ในการใช้สุนัขติดตาม
คนร้าย ตามที่ได้รับการร้องขอ หรือผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งการ

(14) เป็นเจ้าหน้าที่ควบคุม ดูแล รักษา ตลอดจนการให้อาหารสุนัข ใน
งานสายตรวจ

(15) สนับสนุนและช่วยเหลือตำรวจท้องที่ ในการใช้สุนัขดมกลิ่นพิสูจน์
ของกลาง

(16) สนับสนุนและช่วยเหลือตำรวจท้องที่ในการใช้สุนัขดมกลิ่นค้นหา
วัตถุระเบิดหรือยาเสพติดให้โทษ

(17) เป็นเจ้าหน้าที่ควบคุม ดูแลรักษา ตลอดจนการให้อาหารสุนัข ใน
งานตรวจพิสูจน์

(18) สนับสนุนและช่วยเหลืองานอื่นๆ ในการใช้สุนัข พิสูจน์กลิ่นของ กลางคืนหาวัตถุระเบิด และยาเสพติดให้โทษ ตามที่ได้รับการร้องขอ หรือผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจ สั่งการ

(19) งานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

7) **กลุ่มงานเก็บกู้และตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด** มีอำนาจหน้าที่ และความ รับผิดชอบเกี่ยวกับงานค้นหาเก็บกู้ พิสูจน์ทราบ ทำให้ปลอดภัย ซึ่งวัตถุระเบิดในสถานที่สงสัยว่า จะมี หรือได้รับแจ้ง งานตรวจสถานที่เกิดเหตุ ในกรณีที่มีเหตุเกิดระเบิดขึ้น งานป้องกันการก่อ วินาศกรรม งานรักษาความปลอดภัยสถานที่และบุคคลเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร รวมทั้ง ปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย โดยปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้

(1) งานธุรการและงานสารบรรณ รวมทั้งจัดทำสถิติงานเข้า – ออก ของ กลุ่มงานเก็บกู้วัตถุระเบิด

(2) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดระบบงานและบริหารงานบุคคล

(3) ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านคดี และวินัย

(4) ดำเนินการเกี่ยวกับงานการเงิน และพัสดุ

(5) ดำเนินการเกี่ยวกับงานยุทธศาสตร์และแผนงาน

(6) ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านสวัสดิการ

(7) ตรวจ ค้นหา พิสูจน์ทราบ เก็บกู้ เคลื่อนย้าย ขนย้าย ทำให้ปลอดภัย เกี่ยวกับเครื่องกระสุน วัตถุระเบิด ดอกไม้เพลิง ในสถานที่ซึ่งได้รับแจ้งว่า

ก. มีเหตุขู่วางระเบิด

ข. มีเหตุวางระเบิด

ค. มีเหตุพบวัตถุต้องสงสัย

ง. มีเหตุพบวัตถุระเบิด

(8) ตรวจสถานที่เกิดเหตุ ในสถานที่ซึ่งได้รับแจ้งว่ามีเหตุเกิดระเบิดขึ้น

(9) งานร่วมป้องกันการก่อวินาศกรรม และการก่อการร้าย ในเมืองด้วย วัตถุระเบิด

(10) งานตรวจสถานที่ ถวายความปลอดภัย และให้ความปลอดภัยแก่ บุคคลสำคัญ ตลอดจนงานพิธีทั้งส่วนราชการและประชาชนทั่วไป

(11) งานถ่ายรูป ล้างอัด ขยายภาพเกี่ยวกับงานเก็บกู้วัตถุระเบิด

(12) งานสนับสนุนการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานเก็บกู้วัตถุระเบิด

(13) งานจัดวิทยากร จัดทำคู่มือให้คำแนะนำ การรักษาความปลอดภัย และการป้องกันอันตรายจากวัตถุระเบิด ทั้งส่วนราชการและประชาชนทั่วไป

(14) งานเป็นพยานศาล เกี่ยวกับงานเก็บกู้วัตถุระเบิด

(15) ตรวจสอบพิสูจน์เครื่องกระสุน และวัตถุระเบิด ว่าเป็นเครื่องกระสุน และวัตถุระเบิดตามพระราชบัญญัติอาวุธปืน เครื่องกระสุน วัตถุระเบิด ดอกไม้เพลิง และสิ่งเทียม อาวุธปืน พ.ศ. 2490 หรือไม่ เป็นชนิดใด จำพวกใด นายทะเบียนสามารถออกใบอนุญาตได้ หรือไม่ อยู่ในสภาพใช้งานได้หรือไม่ สามารถทำอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สินได้มากน้อยเพียงใด

(16) งานเก็บรักษา รับฝากเครื่องกระสุนและวัตถุระเบิดที่ส่งมาตรวจ พิสูจน์

(17) งานทำลายเครื่องกระสุนและวัตถุระเบิด ตามคำสั่งของผู้มีอำนาจ สั่งให้ทำลาย

(18) งานเป็นพยานศาล เกี่ยวกับงานตรวจพิสูจน์เครื่องกระสุนและวัตถุ ระเบิด

(19) งานแยกประเภทของกลาง

(20) งานลำเลียงขนย้ายของกลาง

(21) งานบัญชีคุมเครื่องกระสุนและวัตถุระเบิดของกลาง

(22) งานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

8) **กลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล** มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดูแล บำรุงเลี้ยง รักษาฆ่าและสุนัขรวมทั้งปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของ หน่วยงานอื่น ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย โดยปฏิบัติหน้าที่ดังนี้

(1) งานด้านธุรการ และงานสารบรรณ รวมทั้งจัดทำสถิติงานเข้า – ออก ของกลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล

(2) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดระบบงานและบริหารงานบุคคล

(3) ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านคดี และวินัย

(4) ดำเนินการเกี่ยวกับงานงบประมาณ การเงินและพัสดุ

(5) ดำเนินการเกี่ยวกับงานยุทธศาสตร์และแผนงาน

(6) ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านสวัสดิการ

(7) ตรวจวินิจฉัย วิจัย โรคที่เกี่ยวกับม้าและสุนัขพร้อมทั้งให้การรักษา

(8) ควบคุมการเลี้ยง บำรุง รักษาพยาบาลม้าและสุนัขให้มีสุขภาพ

สมบูรณ์และป้องกัน โรคติดต่อ

(9) วินิจฉัย วิเคราะห์ จัดหาอาหาร รวมทั้งเวชภัณฑ์ ที่มีประโยชน์และคุณค่าแก่ม้าและสุนัข

(10) งานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

9) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

(1) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการปรับปรุงพัฒนาให้มีความทันสมัยและใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) ดำเนินการเกี่ยวกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาประยุกต์ใช้ ในการสนับสนุนงานป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม รวมทั้งงานสืบสวนสอบสวนคดีอาญา

(3) งานอื่นๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2520) ได้จัดทำเอกสารเรื่องลักษณะบุคลิกภาพของทหารและตำรวจแต่ละเหล่าไว้ เพื่อเป็นคู่มือแนะนำอาชีพ บุคลิกภาพของตำรวจที่จะเอื้ออำนวยและเหมาะสมกับหน้าที่มากที่สุดมีดังนี้ มีร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์ มีจิตใจสูงเสียดสีและเข้ากับคนทั่วไปได้ดี มีความสามารถและความถนัด มีนิสัยรักการพจญภัย มีนิสัยโอบอ้อมอารีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความสนใจมีความรักในอาชีพที่จะรับใช้และให้บริการประชาชน

ตำราวจินดารัตน์ (2524) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูนักเรียนเตรียมทหาร เกี่ยวกับความสอดคล้องของหลักสูตรวิชาศาสตร์โรงเรียนเตรียมทหารกับคุณลักษณะที่ต้องการของตำรวจและทหาร โดยทำการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ต้องการของตำรวจและทหารแต่ละเหล่า จากการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่เป็นที่ต้องการของแต่ละเหล่าแตกต่างกันไป ในการศึกษานี้จะชี้แจงเฉพาะคุณลักษณะของตำรวจที่ต้องการ ซึ่งบุคลิกภาพของตำรวจที่ต้องการมี 13 ลักษณะ ดังนี้

- 1) ต้องเป็นผู้มีสุขภาพที่ดี
- 2) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 3) มีความสามารถใช้ความคิดได้อย่างว่องไวและตื่นตัวอยู่เสมอ
- 4) มีคุณยพินิจหรือการวินิจฉัยคดี
- 5) มีจิตใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 6) เป็นผู้ที่มีมองเห็นการณ์ไกล

- 7) มีไหวพริบ
- 8) มีการตัดสินใจ การตกลงใจอย่างรวดเร็ว แน่นอนมั่นคงและเด็ดขาด
- 9) มีความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้
- 10) มีความสามารถควบคุมตนเองได้
- 11) มีมนุษยสัมพันธ์ดี
- 12) มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 13) มีศีลธรรมอันดีงาม

จิรายุส เทวกุล (2531) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของสารวัตรสถานี
 ดำรงทางหลวง สรุปผลการศึกษาวิจัย ดังนี้

- 1) เป็นผู้ที่มีความยุติธรรม
- 2) มีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพอันดีกับผู้ได้บังคับบัญชา
- 3) มีอารมณ์เยือกเย็น สุขุมหนักแน่น ไม่หุนเหิน เชื่อคนง่าย
- 4) มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและครอบครัว
- 5) เป็นผู้มีความสามารถในการสั่งการและตัดสินใจดี
- 6) เป็นที่ปรึกษาที่ดีต่อผู้ร่วมงาน
- 7) สามารถใช้ภาษาต่างประเทศ สื่อความหมายได้อย่างน้อย 1 ภาษา
- 8) เป็นผู้รู้จักวางตนเป็นคนไม่รู้ ไม่เห็น ไม่ได้ยินในบางโอกาสบ้าง

ปิยะ อุทาโย (2539) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการ
 งานตำรวจ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อศึกษาความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานตำรวจ
 รวมทั้งพิจารณาค้นหาปัจจัยที่เป็นสาเหตุของความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ ผลการศึกษาพบว่า
 ประชาชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าการปฏิบัติงานของตำรวจในสถานีตำรวจนครบาลอยู่ใน
 ระดับที่น่าพอใจ ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานตำรวจ
 ประกอบด้วย พฤติกรรมที่มุ่งเน้นการให้บริการ ความคล่องตัวของกระบวนการให้บริการ และ
 ความชัดเจนของระบบการให้บริการ และได้มีข้อเสนอแนะที่ช่วยพัฒนาการให้บริการงานตำรวจ
 เพื่อให้ประชาชนมีความพึงพอใจมากขึ้นก็คือ การสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบให้กับตำรวจ การ
 ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของตำรวจ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
 การส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับตำรวจ นำเทคโนโลยีมาช่วยในการ
 ปฏิบัติงาน เน้นความโปร่งใสในการให้บริการประชาชนตลอดจนการประยุกต์แนวทางการบริหาร
 เข้ามาช่วยให้งานตำรวจมีความคล่องตัวและสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

เดชา งามชาติ และคณะ (2540) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของผู้นำหน่วยกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายตำรวจที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายตำรวจซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานีตำรวจนครบาล พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำหน่วยที่มีผู้กำกับการเป็นหัวหน้าสถานี ดังนี้

- 1) มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 2) มีความรับผิดชอบต่อการงานและหน้าที่
- 3) รักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
- 4) ใช้กฎหมายอย่างเสมอภาคและยุติธรรม
- 5) มีระเบียบวินัยและเคารพกฎหมาย

ส่วนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำหน่วยที่มีรองผู้กำกับการเป็นหัวหน้าสถานี ดังนี้

- 1) มีความรับผิดชอบต่อการงานและหน้าที่
- 2) รักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
- 3) มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 4) มีระเบียบวินัยและเคารพกฎหมาย
- 5) มีความรู้เรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของตน

จิราภรณ์ เดชมรงค์ศักดิ์ (2540) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมจริยธรรมของนักเรียนพลตำรวจ ในโรงเรียนตำรวจนครบาล โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ (1) เพื่อศึกษาพฤติกรรมจริยธรรมของนักเรียนพลตำรวจที่จะสำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนตำรวจนครบาล (2) เพื่อหาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมจริยธรรมของนักเรียนพลตำรวจ โดยพฤติกรรมจริยธรรมตำรวจในการวิจัย แบ่งออกเป็น 6 ด้าน คือ ด้านการประเมินความถูกต้องของพฤติกรรมจริยธรรม ด้านความเชื่อเกี่ยวกับผลกระทบต่อนตนเอง ด้านความเชื่อเกี่ยวกับผลของพฤติกรรมต่อราชการตำรวจ ด้านปฏิกิริยาจริยธรรม ด้านทัศนคติพฤติกรรมจริยธรรมตามการรับรู้ และด้านศักยภาพพฤติกรรมจริยธรรม ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมจริยธรรมตำรวจโดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายด้านมีเพียงด้านทัศนคติพฤติกรรมจริยธรรมตามการรับรู้ เท่านั้น ที่อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมจริยธรรมตำรวจโดยรวมของนักเรียนพลตำรวจ เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ การอบรมเลี้ยงดูแบบประชาธิปไตย ความประชิดประจันสังคม แรงจูงใจในการเป็นตำรวจ การปกครองดูแลนักเรียนพลตำรวจ และความห่างเหินทางสังคม

สุนทร ศรีเปลี่ยนจันทร์ (2540) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความคิดเห็นของประชาชน ต่อการปฏิบัติงานสอบสวนของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธร ในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เพื่อนำผลการศึกษาไปปรับปรุงการปฏิบัติงานสอบสวนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 400 ราย ซึ่งส่วนใหญ่ไม่มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและขั้นตอนการสอบสวนของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ผลการศึกษาพบว่า ในการสอบสวนคดีอาญาเจ้าหน้าที่ตำรวจตั้งใจทำงานและใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ สอบปากคำและค้นตัวผู้ต้องหาเป็นไปอย่างสุภาพและระมัดระวัง และให้ความสำคัญกับการพิสูจน์ถ้อยคำและพยานหลักฐาน ด้านคุณธรรมและจริยธรรมพบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจวางตัวเป็นกลางและเต็มใจรับแจ้งความ แต่ให้ความสำคัญกับการคุ้มครองพยานน้อย ความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานสอบสวนจึงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ประชาชนคาดหวังที่จะให้เจ้าหน้าที่ตำรวจมีความเป็นธรรม ไม่บิดเบือนข้อเท็จจริงแห่งคดี วางตัวเป็นกลาง และเร่งรัดคดีให้มากขึ้น

เพื่อให้การพัฒนาการปฏิบัติงานสอบสวนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควร ประชาสัมพันธ์สร้างความรู้ความเข้าใจกับประชาชนให้มากขึ้น พัฒนาเจ้าหน้าที่ตำรวจให้มากขึ้น สร้างขวัญกำลังใจการปฏิบัติงานแต่งตั้งบุคคลให้ตรงกับสายงาน ให้นายตำรวจระดับสารวัตร ปฏิบัติงานสอบสวนให้มากขึ้นปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ และเพิ่มความเอาใจใส่สอดส่องดูแลจากผู้บังคับบัญชาให้มากขึ้น ปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานสอบสวน ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และปลูกฝังจิตสำนึกในการเป็นพลเมืองดีให้กับประชาชนให้มากขึ้น

สุรพงษ์ เหมือนเผ่าพงษ์ (2540) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนในสถานีตำรวจสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ (1) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวน (2) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวน ผลการศึกษาพบว่า

1) การปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนในสถานีตำรวจ สังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาลในภาพรวมมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง ซึ่งสามารถแบ่งการปฏิบัติงานออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

(1) ขั้นตอนการรับแจ้งความและขั้นตอนการสอบสวนของพนักงานสอบสวน จะมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง

(2) ขั้นตอนการสรุปและเสนอสำนวนการสอบสวน ขั้นตอนการพิจารณาคดีของพนักงานอัยการ และขั้นตอนการพิจารณาคดีชั้นศาล จะมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง

2) พื้นฐานการศึกษาของพนักงานสอบสวนจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีและเนติบัณฑิตไทย จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี

3) การได้รับความร่วมมือทั้งในส่วนจากประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวน โดยกลุ่มที่ได้รับความร่วมมือจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับความร่วมมือ

4) ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน คือ อัตรากำลังไม่เพียงพอ สวัสดิการและอุปกรณ์เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ไม่เพียงพอ โดยเฉพาะบ้านพักและรถยนต์สำหรับใช้ตรวจสถานที่เกิดเหตุ และมีโอกาสถูกลงโทษทางวินัยหรือถูกฟ้องร้องทางคดีเนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่พนักงานสอบสวนมากกว่าการปฏิบัติหน้าที่ด้านอื่น ๆ

เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนในสถานีตำรวจ สังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรดำเนินการ ดังนี้

1) ควรจัดอัตรากำลังข้าราชการตำรวจที่มีความสามารถด้านการสอบสวน ที่มีวุฒิขั้นตําระดับปริญญาตรีที่ดำรงตำแหน่งในหน่วยงานต่างๆ ของฝ่ายอำนวยการไปปฏิบัติงานเป็นพนักงานสอบสวน ในสถานีตำรวจให้มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเพื่อแก้ปัญหาคาดแคลนกำลังพลอันจะส่งผลให้พนักงานสอบสวนมีเวลาพักผ่อนมากขึ้นก่อนที่จะต้องมาปฏิบัติหน้าที่ต่อไปสอบสวน

2) ควรจัดกิจกรรม เพื่อสร้าง โอกาสและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างตำรวจกับประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อันเป็นการแสวงหาความร่วมมือที่ดีต่อกัน พร้อมทั้งปลูกฝังให้พนักงานสอบสวน ตระหนักถึงความสำคัญในการได้รับความร่วมมือจากประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอันนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

3) กรมตำรวจหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรหามาตรการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวน โดยเรียงลำดับก่อนหลังตามความสำคัญและจำเป็นเร่งด่วน ดังนี้

(1) การจัดสวัสดิการและอุปกรณ์เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ ได้แก่ บ้านพัก รถยนต์สำหรับใช้ตรวจสถานที่เกิดเหตุ

(2) เพิ่มโอกาสในการเลื่อนขั้นเงินเดือนเกินกว่า 1 ขั้น

(3) ลดโอกาสถูกลงโทษทางวินัยอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอบสวน

4) กรมตำรวจควรกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงานสอบสวนเพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากร รวมทั้งขั้นตอนกระบวนการในการ ปฏิบัติงานเพื่อให้งานสอบสวนของหน่วยงานต่างๆ ในกรมตำรวจ มีมาตรฐานในระดับใกล้เคียงกัน และควรจัดให้มีการอบรมด้านการสอบสวนให้กับพนักงานสอบสวนอย่างทั่วถึง เพื่อเพิ่มขีดความรู้ ความสามารถในการสอบสวน

เกียรติพงษ์ มีเพียร (2541) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายตำรวจที่สำเร็จการศึกษาจาก โรงเรียนนายร้อยตำรวจซึ่งปฏิบัติ หน้าที่ในสถานีตำรวจนครบาล สังกัด กองบังคับการตำรวจนครบาล 1 – 9 ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผู้กำกับการเป็นหัวหน้าสถานี ดังนี้

- 1) มีน้ำใจโอบอ้อมอารี
- 2) ไม่อาศัยช่องว่างของกฎหมายเพื่อแสวงหาผลประโยชน์และปกป้องพวกพ้อง
- 3) สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้
- 4) สามารถควบคุมกำกับดูแลให้คำปรึกษาแนะนำตลอดจนปรับปรุงแก้ไขการ

ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในงานที่รับผิดชอบ

ส่วนลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาที่มีรองผู้กำกับการเป็นหัวหน้าสถานี ดังนี้

- 1) มีน้ำใจโอบอ้อมอารี
- 2) ไม่อาศัยช่องว่างของกฎหมายเพื่อแสวงหาผลประโยชน์และปกป้องพวกพ้อง
- 3) สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้
- 4) มีจิตใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 5) สามารถควบคุมกำกับดูแลให้คำปรึกษาแนะนำตลอดจนปรับปรุงแก้ไขการ

ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในงานที่รับผิดชอบ

- 6) มีศิลปะในการสร้างความรักความสามัคคี

กรรณา เคนนุวัตร (2543) การศึกษาเรื่อง การสื่อสารในกระบวนการเจรจาต่อรองกับผู้ พยายามฆ่าตัวตาย โดยการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ตำรวจสัญญาบัตร จำนวน 7 ราย สังกัด กองบัญชาการตำรวจนครบาล ซึ่งมีหน้าที่โดยตรงด้านการเจรจาต่อรอง และปฏิบัติงานในหน้าที่ไม่ น้อยกว่า 2 ปี เพื่อศึกษากระบวนการและวิธีการในการเจรจาต่อรองระหว่างเจ้าหน้าที่ตำรวจกับผู้ พยายามฆ่าตัวตาย โดยศึกษาวิธีการพูด การ โน้มน้าวจิตใจ การฟัง ภาษาท่าทาง ตลอดจนถึงสิ่งที่ทำให้ การเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว โดยผลการศึกษาพบว่า การหาข้อมูลของผู้ พยายามฆ่าตัวตายนั้มีสำคัญมากต่อการเจรจาต่อรอง สำหรับวิธีการเจรจาต่อรองนั้น ผู้เจรจาต้อง มี คุณลักษณะที่น่าเชื่อถือ สามารถสร้างความอบอุ่นใจ และความรู้สึกลดอคภัย โดยผู้เจรจาต้องมี

ความรู้ ความสามารถในการสื่อสารโน้มน้าว ซึ่งเน้นแนวทางการแก้ไขปัญหา การให้คำมั่นสัญญา หลีกเลี่ยงการพูดเรื่องคดี ให้ความสำคัญต่อการฟัง การสังเกต การพูด และการใช้ภาษาท่าทาง นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เจรจากับผู้พยายามฆ่าตัวตายควรมีลักษณะความสัมพันธ์ที่ดี ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว ได้แก่ บุคคลที่สาม ผู้งชน สื่อมวลชน ขนาดและสภาพของสถานที่เกิดเหตุ สภาพอากาศ รวมทั้งระยะเวลาที่ใช้ในการเจรจาต่อรอง

เจณตจี ไพบูลย์สวัสดิ์ (2543) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาขีดความสามารถของหัวหน้าแผนก สังกัดฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เป็นการศึกษาถึงการกำหนดขีดความสามารถหลัก ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญในการกำหนดสมรรถนะ ผลการศึกษาพบว่า ขีดความสามารถหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก คือ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสารและการประสานความร่วมมือ ความรู้ ภาวะความเป็นผู้นำ การวางแผนและการจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศ วิทยุทัศน์ในการทำงาน

ปริญญ์ พิษณุวิจิตร (2544) การศึกษาเรื่อง การออกแบบรายการขีดความสามารถในงานของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เป็นการศึกษาจาก 5 ส่วนงาน ผู้ให้ข้อมูลคือพนักงานในแต่ละส่วนงานรวม 51 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลมี 2 ฉบับ คือ แบบสำรวจเพื่อศึกษาขีดความสามารถในงาน และแบบสัมภาษณ์เพื่อหาคุณลักษณะที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงเหตุการณ์สำคัญ โดยผลการวิเคราะห์มีดังนี้

1) ขีดความสามารถในงาน คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ การจัดการงาน ความสามัคคี และการทำงานเป็นทีม การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร ความสำนึกรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือ ภาวะผู้นำ

2) ขีดความสามารถที่เป็นพื้นฐานร่วมกัน มี 2 รายการ คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ และการจัดการงาน

อัศวิน พรหมอารีรักษ์ (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานปราบปรามยาเสพติดของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายป้องกันปราบปราม สถานีตำรวจภูธรอำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ (1) ศึกษาการปฏิบัติงานปราบปรามยาเสพติดของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายป้องกันปราบปราม ในสถานีตำรวจภูธรอำเภอเทิง (2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติการปราบปรามยาเสพติดของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายป้องกันปราบปรามในสถานีตำรวจภูธรอำเภอเทิง ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจมีการปฏิบัติหน้าที่การปราบปรามยาเสพติดภาพรวมในระดับปานกลาง โดยเจ้าหน้าที่ตำรวจมีการปฏิบัติการในด้านการตรวจค้นและ

การตั้งจุดตรวจ ด้านการสืบสวนหาข่าวและออกตรวจอยู่ในระดับสูง แต่การปฏิบัติการด้านการจับกุมอยู่ในระดับปานกลาง การมีสัมพันธภาพกับบุคคลในการทำงานและความรู้ด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการปราบปรามยาเสพติดของเจ้าหน้าที่ตำรวจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งด้านความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและด้านสัมพันธภาพกับบุคคลในการทำงานอยู่ในระดับสูง

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน คือ การขาดงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ ข้อมูลข่าวสาร การได้รับความร่วมมือจากประชาชนและการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ความต่อเนื่องและความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อการแก้ไขปัญหายาเสพติดทั้งด้านการปฏิบัติและด้านการบริหารมีน้อย รวมทั้งกฎหมายไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่

ปิยวัฒน์ บัวขาว (2547) การศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจต่อการเจรจาต่อรองแก้ไขภาวะวิกฤต จากกลุ่มตัวอย่าง เจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล จำนวน 378 นาย ผลการศึกษา พบว่า ตำรวจสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล มีสมรรถนะในการเจรจาต่อรองแก้ไขภาวะวิกฤตในระดับปานกลาง โดยพบว่า อายุ ยศ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และรายได้ ไม่มีผลต่อสมรรถนะในการเจรจาต่อรองแก้ไขภาวะวิกฤต ส่วนประสบการณ์ ความรู้ความเข้าใจ การฝึกอบรมในเรื่องการเจรจาต่อรองแก้ไขภาวะวิกฤต พบว่ามีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการเจรจาต่อรองแก้ไขภาวะวิกฤตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในทิศทางเดียวกัน คือ เมื่อระดับประสบการณ์ ความรู้ความเข้าใจ และการฝึกอบรม เพิ่มสูงขึ้น จะมีระดับสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้นด้วย

ปัทมา เพชรไพรินทร์ (2547) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ เพื่อกำหนดตัวแบบสมรรถนะของพยาบาลประจำการ ศึกษาเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานหอผู้ป่วยในของโรงพยาบาลขอนแก่น และหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของพยาบาลประจำการให้สูงขึ้น ผลการศึกษาพบว่า ตัวแบบสมรรถนะของพยาบาลประจำการของโรงพยาบาลขอนแก่น มีจำนวน 11 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านความรู้ความสามารถด้านการพยาบาล
- 2) ด้านการสอน
- 3) ด้านการดูแลช่วยเหลือ
- 4) ด้านการวินิจฉัยและการเฝ้าระวัง
- 5) ด้านการดูแลผู้ป่วยวิกฤติและฉุกเฉิน

6) ด้านการวางแผนการพยาบาล การนำแผนการรักษาและการพยาบาลไปปฏิบัติและติดตามผล

7) ด้านภาวะผู้นำ

8) ด้านการพิทักษ์สิทธิของผู้ใช้บริการและการเป็นผู้แทนผู้ป่วย

9) ด้านจริยธรรมจรรยาบรรณวิชาชีพ

10) ด้านการบริหารจัดการระบบบริการสุขภาพและดำเนินการประกันคุณภาพการปฏิบัติการพยาบาล

11) ด้านนวัตกรรมและการวิจัยทางการพยาบาล

ระดับสมรรถนะของพยาบาลประจำการในภาพรวมอยู่ในระดับสูง แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของพยาบาลประจำการให้สูงขึ้น โดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผลการศึกษาพบแนวทางในการพัฒนา คือ การพัฒนาด้านความรู้ความสามารถประกอบด้วย การฝึกอบรม การประชุม การศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาดูงานและกิจกรรมพัฒนาทางการพยาบาล การพัฒนาด้านทักษะและประสบการณ์ประกอบด้วย การสอน การสาธิต การฝึกปฏิบัติ มีระบบพี่เลี้ยง และปัจจัยเอื้อที่ส่งเสริมทำให้เกิดการพัฒนา ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ การมอบหมายงาน มีการเสริมพลังอำนาจ การสร้างแรงจูงใจและมีระบบการประเมินผลที่อิงสมรรถนะ เพื่อวัดผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย

พรจิตร์ ถนอมกิตติ (2548) ได้ศึกษาสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลพระสังฆราช องค์ที่ 17 จังหวัดสุพรรณบุรี มีวัตถุประสงค์ในเพื่อศึกษาสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านและศึกษาความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลกับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราช องค์ที่ 17 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากสมรรถนะหลักที่จำเป็นของพยาบาลวิชาชีพซึ่งกำหนดโดยสภาการพยาบาล ประกอบด้วยสมรรถนะ 9 ด้าน คือ

1) ด้านการปฏิบัติการพยาบาลอย่างมีจริยธรรม ตามมาตรฐาน กฎหมายวิชาชีพการพยาบาลและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

2) ด้านการส่งเสริมสุขภาพบุคคลและครอบครัว

3) ด้านการสอนและการให้คำปรึกษานักเรียนและครอบครัว

4) ด้านการติดต่อสื่อสารกับบุคคลและครอบครัว

5) ด้านการแสดงภาวะผู้นำและการบริหารจัดการตนเองและงานที่รับผิดชอบ ได้อย่างเหมาะสม

6) ด้านการตระหนักในความสำคัญของการวิจัยต่อการพยาบาลและคุณภาพ

- 7) ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 8) ด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 9) ด้านการพัฒนาวิชาชีพให้เจริญก้าวหน้า

ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า สมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาลอย่างมีจริยธรรม ตามมาตรฐานกฎหมาย วิชาชีพการพยาบาลและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ด้านการส่งเสริมสุขภาพบุคคลและครอบครัว ด้านการสอนและการให้คำปรึกษาบุคคลและครอบครัว ด้านการติดต่อสื่อสารกับบุคคลและครอบครัว ด้านการดูแลภาวะผู้นำและการบริหารจัดการตนเองและงานที่รับผิดชอบ ด้านการตระหนักในความสำคัญของการวิจัยต่อการพยาบาลและคุณภาพ ด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ด้านการพัฒนาวิชาชีพให้เจริญก้าวหน้าและมีศักดิ์ศรี มีสมรรถนะอยู่ในระดับสูง ส่วนสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับปานกลาง และพยาบาลวิชาชีพที่มีอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและการอบรมเพิ่มเติมทางการพยาบาลต่างกัน มีสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพแตกต่างกัน

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต และคณะ (2548) ศึกษาสำรวจกระบวนการทัศนวิสัยวัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการไทยตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยใช้ตัวแบบ I AM READY เป็นหลัก เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ จากแบบสอบถามจำนวน 9,110 ชุด ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนวิสัยวัฒนธรรม และค่านิยมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งในภาพรวมและรายมิติ โดยมีมิติด้านวัฒนธรรมที่ข้าราชการยึดถือสูงสุด 2 ลำดับแรก คือ การมีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและต่อสาธารณะ และการทำงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งสามารถวัด และแสดงไว้อย่างชัดเจน ส่วนมิติวัฒนธรรมที่ข้าราชการยึดถือน้อยที่สุด 2 ลำดับสุดท้ายคือ การปฏิบัติงานเชิงรุกและความขยันตั้งใจทำงาน และการปฏิบัติงานอย่างมีศักดิ์ศรีของข้าราชการแบบแผนการยึดถือวัฒนธรรมในลักษณะเช่นนี้ไม่สอดคล้องกับระดับอิทธิพลของมิติวัฒนธรรมที่มีต่อประสิทธิผลขององค์การ เพราะจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างมิติวัฒนธรรมกับประสิทธิผลขององค์การพบว่า มิติวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือ การปฏิบัติงานเชิงรุกและความขยันตั้งใจทำงานกับการปฏิบัติงานอย่างมีศักดิ์ศรีของข้าราชการ การดำรงอยู่ของความไม่สอดคล้องนี้ อาจมีผลกระทบเชิงลบต่อประสิทธิผลขององค์การได้ ส่วนรายละเอียดในประเด็นค่านิยมย่อยที่อยู่ในมิติวัฒนธรรมค่านิยมที่ได้รับการยึดถือมากที่สุด 2 ลำดับแรกคือ ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายครบถ้วน และความรับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ขณะที่ค่านิยมที่ได้รับการยึดถือน้อยที่สุด 2 ลำดับสุดท้ายคือ การกล้าท้าทายผู้บังคับบัญชาหากมี การปฏิบัติงานที่ผิดพลาดหรือมีการกระทำผิดระเบียบและกล้าเสนอแนะแนวทางแก้ไขต่อปัญหาที่เกิดขึ้น และการไม่ให้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ

ประมาณบุคลากร และสิ่งแวดล้อมมาเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งค่านิยมย่อยทั้งสองที่ได้รับการยึดถือน้อยที่สุดอยู่ในมิติวัฒนธรรมเรื่องการปฏิบัติงานอย่างมีศักดิ์ศรี และการปฏิบัติงานเชิงรุก และความขยันตั้งใจทำงาน ตามลำดับ

ภูมิธิน ภูสุวรรณ (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องจิตสำนึกในการปฏิบัติงานป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของเจ้าหน้าที่ตำรวจ สถานีตำรวจนครบาลลาดพร้าว โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ (1) เพื่อศึกษาระดับจิตสำนึกในการปฏิบัติงานป้องกันปราบปรามของเจ้าหน้าที่ตำรวจ (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อจิตสำนึกในการปฏิบัติงานป้องกันและปราบปรามของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ผลการศึกษาพบว่า

ระดับจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้านการป้องกันและปราบปราม ของเจ้าหน้าที่ตำรวจในภาพรวมอยู่ในระดับมีจิตสำนึกที่ดี สำหรับความผูกพันต่อองค์กรมีมาก และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ การรับรู้เข้าใจในหน้าที่ด้านป้องกันและปราบปราม และการสนับสนุนทางสังคม อยู่ในระดับปานกลาง

สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อจิตสำนึก พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร การสนับสนุนทางสังคม และทัศนคติต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่มีผลต่อจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการป้องกันและปราบปรามของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลลาดพร้าว ส่วนตัวแปรอายุราชการ ระดับการศึกษา ชั้นยศ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานด้านการป้องกันและปราบปราม การรับรู้เข้าใจในหน้าที่ไม่มีผลต่อจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ด้านป้องกันและปราบปรามของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลลาดพร้าว

เพื่อให้การพัฒนาต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้านการป้องกันและปราบปราม ควรดำเนินการ ดังนี้

- 1) ควรเสริมสร้างให้เจ้าหน้าที่ตำรวจมีความผูกพันกับองค์กร โดยการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของหน่วย
- 2) ควรมีการส่งเสริมความสัมพันธ์ในหน่วยงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น และเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นผู้น้อย
- 3) ควรเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจ โดยการให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของงานป้องกันปราบปราม
- 4) ควรมีการจัดประชุมสัมมนาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ด้านการป้องกันปราบปราม เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีในการปฏิบัติหน้าที่
- 5) ควรมีการจัดฝึกอบรมและทดสอบทักษะที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ด้านการป้องกันปราบปรามให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจอย่างต่อเนื่อง

เรื่องศักดิ์ จริตเอก (2549) ได้กล่าวถึง การวิจัยของคณะทำงานพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลข้าราชการตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เรื่อง คุณลักษณะของตำรวจที่พึงประสงค์ในสายตาของประชาชน เพื่อพัฒนาแบบประเมินและตัวชี้วัดด้านความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) ของข้าราชการตำรวจทั่วประเทศ ให้ได้เป็นแบบมาตรฐานเดียวกันในการพัฒนาขีดความสามารถ และการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในแต่ละสายงาน ให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง โดยคณะทำงานได้เน้นให้ความสำคัญด้านความสามารถเชิงสมรรถนะในส่วนที่มีผลกระทบต่อชีวิตทรัพย์สินและการให้บริการที่ดีต่อประชาชน สมกับการปฏิบัติในฐานะผู้พิทักษ์รับใช้ประชาชน ทุกคน ทุกภาคส่วน ทุกสถานการณ์ ตลอดเวลา จำนวน 14 ตัวชี้วัด ดังนี้

- 1) ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน
- 2) มีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี
- 3) มีความเห็นใจรู้ความรู้สึกของคน
- 4) มีความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ
- 5) มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
- 6) มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 7) การให้ความเป็นธรรมต่อคู่กรณี
- 8) การเข้าถึงชุมชน
- 9) การหาข่าวข้อมูลท้องถิ่น
- 10) มีภาวะผู้นำ
- 11) การใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจ
- 12) การเชื่อฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชา
- 13) มีความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน
- 14) คิดวินิจฉัยข้อกฎหมายได้อย่างถูกต้อง

สมยศ ศรีตรยุทธ์ (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพร้อมของข้าราชการตำรวจสันติบาลในการปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ (1) เพื่อศึกษาระดับความพร้อมของข้าราชการตำรวจสันติบาลในการปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมของข้าราชการตำรวจสันติบาลในการปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการศึกษาพบว่า ระดับความพร้อมของข้าราชการตำรวจสันติบาลในการปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีความพร้อมในการปฏิบัติ

หน้าที่ ด้านร่างกายอยู่ในระดับสูง มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ด้านจิตใจและอารมณ์ อยู่ในระดับปานกลาง และมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ด้านวุฒิภาวะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความพร้อมของข้าราชการ ดำรงสันติบาลที่ปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ รายได้ต่อเดือน กล่าวคือ ข้าราชการดำรงที่มีรายได้มากกว่ามีความพร้อมในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการดำรงที่มีรายได้น้อย ส่วนปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมของข้าราชการดำรงสันติบาลที่ปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดชายแดนใต้ คือ ชั้นยศ ศาสนา อายุ และระยะเวลาที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการสืบหาข่าว ส่วนระยะเวลาในการปฏิบัติราชการในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และความรู้ประสบการณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่

ประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องตัวแบบสมรรถนะ กรณีศึกษา ดำรงภูธรจังหวัดปทุมธานี โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ (1) จัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของดำรงภูธรจังหวัดปทุมธานี (2) จัดทำแผนการพัฒนามูลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของดำรงภูธรจังหวัดปทุมธานี (3) นำเสนอตัวแบบสมรรถนะของดำรงภูธรจังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า

1) สมรรถนะหลักของดำรงภูธรจังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วย (1) ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ (2) ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ (3) ความมีระเบียบวินัยในตนเอง (4) การมีคุณธรรมและจริยธรรม (5) ความซื่อสัตย์สุจริต (6) การมีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี (7) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (8) ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ (9) ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (10) ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์

2) สมรรถนะกลุ่มงานป้องกันปราบปราม ประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำ (2) ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน (3) ทักษะในการสังเกตและจดจำ (4) ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ (5) ความสามารถในการประสานงาน (6) ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน (7) ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง (8) ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

3) สมรรถนะกลุ่มงานสืบสวน ประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำ (2) ความสามารถในการหาข่าว ข้อมูล ท้องถิ่น (3) ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม (4) ความละเอียดรอบคอบ (5) ความสามารถในการประสานงาน (6) ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ (7) มีความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน (8) ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

4) สมรรถนะกลุ่มงานสอบสวน ประกอบด้วย (1) ความสามารถในการรวบรวมพยานหลักฐาน (2) ทักษะในการฟังและการตั้งคำถาม (3) ความสามารถในการวินิจฉัยข้อกฎหมาย

(4) การให้ความเป็นธรรมต่อคู่กรณี (5) ความเห็นใจรู้ความรู้สึกของผู้อื่น (6) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ (7) ความสามารถในการประสานงาน (8) ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง

5) สมรรถนะกลุ่มงานจรรยา ประกอบด้วย (1) ความสามารถในการจัดและควบคุมการจรรยา (2) ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน (3) ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง (4) ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน (5) ความสามารถในการประสานงาน (6) ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน (7) ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ (8) ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

6) สมรรถนะกลุ่มงานอำนวยการ ประกอบด้วย (1) ความรู้ความสามารถในงานสารบรรณ (2) ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณ การเงิน บัญชี และการพัสดุ (3) ความสามารถในการประสานงาน (4) ทักษะจัดทำแผน แผนงาน/โครงการ (5) ความสามารถในการจัดการเอกสารสำนักงาน (6) ความสามารถในการจัดการประชุม (7) ความสามารถในการวางแผนและควบคุมงาน (8) ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

7) แผนพัฒนาบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ครอบคลุมหลักสูตรการฝึกอบรม 18 หลักสูตร ได้แก่ (1) ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ (2) ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ (3) เทคนิคการพัฒนาทีมงานและการสร้างเครือข่าย (4) ทักษะด้านชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ (5) เทคนิคการสังเกตวัตถุต้องสงสัย/วัตถุระเบิด (6) การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมตำรวจ (7) เทคนิคการให้บริการที่เป็นเลิศ (8) การสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จ (9) ความรู้เกี่ยวกับนิติวิทยาศาสตร์ตำรวจ (10) ทักษะในการเจรจาต่อรอง (11) ทักษะในการแก้ไขปัญหาในสภาวะวิกฤต (12) เทคนิคในการบริหารและควบคุมอารมณ์ (13) เทคนิคการเก็บรวบรวมพยานหลักฐาน (14) เทคนิคในการประสานงาน (15) เทคนิคการจัดการและควบคุมจรรยา (16) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (17) เทคนิคการจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพ (18) เทคนิคการจัดการสำนักงานยุคใหม่

8) ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วย 6 ลักษณะ คือ (1) แผนยุทธศาสตร์ (2) ตำรวจสมรรถนะ (3) แผนพัฒนาบุคลากร (4) การจัดการความรู้ (5) การฝึกอบรม (6) องค์กรแห่งการเรียนรู้

สำหรับปัญหาในการดำเนินงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ได้แก่ ความไม่แน่นอนในการปรับโครงสร้าง ภาระงานมากและบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ไม่ทันสมัย ขาดการวางแผนและการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ขาด

การประสานงานระหว่างหน่วยงานและนอกหน่วยงาน และขาดการดูแลเอาใจใส่จาก
ผู้ใต้บังคับบัญชา

แนวทางการพัฒนาตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีให้มีสมรรถนะหลักและสมรรถนะใน
กลุ่มงาน ได้แก่ พัฒนานุเคราะห์โดยการฝึกอบรมเชิงระบบ พัฒนางองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ การกำหนดนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์การพัฒนานุเคราะห์ ควรสร้างบรรยากาศของการ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงาน ควรจัดการประชุม สัมมนา ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและ
ภาคเอกชน และควรเพิ่มการกระจายอำนาจในการบริหารสถานีตำรวจ

บาร์นเซอร์โร และคณะ (Blancero, Boroski & Dyer 1996) ทำการศึกษาขีด
ความสามารถในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อศึกษาถึงแนวทางการรองรับการ
เปลี่ยนแปลงที่บริษัท Eastman Kodak ที่มีต่อการนำขีดความสามารถมาใช้ในองค์กร จากการศึกษา
พบว่า รูปแบบของขีดความสามารถ (Competency Model) ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะ
ประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ

1) **Core Competencies** เป็นขีดความสามารถหลัก ที่ทุกตำแหน่งงานในหน่วยงานต้อง
มี เพราะจำเป็นในการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วย 11 สมรรถนะ และสามารถจัดแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ
กลุ่มที่ 1 ศักยภาพส่วนบุคคล (Personal Integrity) ประกอบไปด้วย 3 สมรรถนะ
ดังนี้

- (1) Ethics จริยธรรม ความรับผิดชอบในหน้าที่ ความยุติธรรม
- (2) Standards of Quality ความมีมาตรฐานด้านคุณภาพในการทำงาน
- (3) Judgement ความสามารถในการตัดสินใจบนความเป็นเหตุเป็นผล

และข้อเท็จจริง

กลุ่มที่ 2 การมุ่งก้าวหน้าและแรงผลักดัน (Ambition and Drive) ประกอบไปด้วย 4
สมรรถนะ ดังนี้

(1) Result Orientation การรู้ว่าจะทำอะไร จึงจะสามารถทำงานให้
ได้ผลตามที่ต้องการ

(2) Initiative การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(3) Self Confidence ความมั่นใจในความสามารถของตนเอง

(4) Enthusiasm and Commitment ความกระตือรือร้นที่จะทำงาน และ
ความยึดมั่นต่อผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพเสมอ

กลุ่มที่ 3 ทักษะการทำงานเป็นทีม (Team Skill) ประกอบไปด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

(1) Communication ความสามารถในการสื่อสารและการนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ

(2) Listening ความสามารถในการฟัง ดีความ และการใช้ข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนา

(3) Relationship Building ความสามารถในการสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์และเครือข่ายทั้งระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม

(4) Teamwork ความสามารถในการร่วมมือกับผู้อื่น และสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันได้

2) Leverage Competencies เป็นสมรรถนะเสริมในการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วย 6 สมรรถนะ คือ

(1) Influence ความสามารถในการสร้างผลกระทบในทางอ้อมต่อบุคคล และองค์การ โดยที่ไม่ใช้อำนาจโดยตรงในการออกคำสั่ง

(2) Utilization of Resource ความสามารถในการหา รับ และดำรงทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกอย่างเหมาะสม

(3) Cluster Awareness ความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์การ

(4) Creativity ความสามารถในการประดิษฐ์ สำนวณและสร้างแนวคิด การแก้ปัญหาแบบใหม่ๆ รวมทั้งการกระตุ้นให้เกิดความคิดทั้งของตนเองและผู้อื่น

(5) Questioning ความสามารถในการรวบรวมและตีความข้อมูล โดยผ่านการตั้งคำถามอย่างเหมาะสม

(6) Organization Astuteness ความเข้าใจในความรู้สึกส่วนบุคคล อำนาจและความสัมพันธ์

3) Role-Specific Competencies เป็นสมรรถนะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งสมรรถนะก็จะแตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน เพื่อตอบสนองหน้าที่การทำงานเฉพาะทาง

เฮอร์น (Hearn, et al. 1997) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การกำหนดความสามารถเฉพาะ

ของวิชาชีพในประเทศออสเตรเลียที่มีต่อกรอบงานเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ โดยศึกษาว่า

ความสามารถของวิชาชีพได้มาจากการเป็นเจ้าของกลุ่มคุณลักษณะที่เหมาะสม เช่น ความรู้

ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ โดยคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นพื้นฐานร่วมกันของจิต

ความสามารถ (Competency) โดยผลการวิจัยของ Hearn และคณะ พบว่า ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 7

วิชาชีพ ได้แก่ นักบัญชี วิศวกร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักการตลาด นักสังคมสงเคราะห์ ครู

และสถาปนิก มีปัจจัยด้านความสามารถร่วมกันคือ การแก้ปัญหา การมุ่งผู้อื่น การเข้าไปมีส่วนร่วม ในวิชาชีพกรอบความคิดของการอ้างอิง ความสามารถทางอารมณ์ การมีอิทธิพลความรู้เกี่ยวกับ องค์กร การทำงานเชิงรุก และการมุ่งลูกค้า

เบรคเกอร์ และคณะ (Becker, Huselid & Ulrich 2001) ทำการศึกษาวิจัยถึงสมรรถนะหลัก ที่องค์กรควรมี โดยทำการศึกษา หลายกลุ่มธุรกิจ ซึ่งได้แก่ กลุ่มธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้า ธุรกิจยา และธุรกิจประเภทผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภค ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่กลุ่มธุรกิจข้างต้น มี ได้แก่ สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ ด้านการจัดการ ซึ่งในแต่ละสมรรถนะนั้น จะมีการแบ่ง ออกเป็นข้อย่อย เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งงาน เช่น หากเป็น ผู้บริหารระดับสูง ก็จะมีสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำมากกว่าพนักงานบัญชี เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้ ได้ข้อสรุปว่า การที่องค์กรจะมีสมรรถนะใดนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะ การดำเนินธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดจากการ นำสมรรถนะมาใช้ในองค์กร จึงจะทำให้การออกแบบสมรรถนะสามารถประสบความสำเร็จได้

จากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจใน การศึกษาถึงตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะ ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ครั้งนี้ โดยมีกระบวนการจัดทำหรือกำหนดสมรรถนะหลัก และ สมรรถนะในกลุ่มงาน เพื่อจัดทำแผนพัฒนามูลฐานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจ ปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ตามกระบวนการดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจ ปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาเอกสาร ตำราต่าง ๆ รวมถึงแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับสมรรถนะและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 3 สืบหาสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กอง บังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ระดับสูง จำนวน 13 นาย และการใช้แบบสอบถามกับตำรวจในระดับผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 416 นาย รวมทั้งศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาของบุคลากร

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานที่มีความสำคัญและ จำเป็นกับการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ในความ

รับผิดชอบเป็นหลัก ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 13 นาย และแบบสอบถาม
จากตำรวจในระดับผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 416 นาย

ขั้นตอนที่ 5 ทำการสังเคราะห์ข้อมูลตามกระบวนการขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 4 และ
นำมาจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจ
ปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เพื่อจัดทำแผนการพัฒนานุเคราะห์ตำรวจ 191 กอง
บังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ที่มุ่งศึกษาถึงตัวแบบการพัฒนาศมรรถนะของตำรวจ 191 ในสังกัด กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยในการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) กับข้าราชการตำรวจ 191 ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง และการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถาม (questionnaire) กับข้าราชการตำรวจ 191 ในระดับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจากตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง

1.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

1.1.1 ผู้ให้ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ข้าราชการตำรวจ 191 ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง จำนวน 13 นาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนข้าราชการตำรวจ 191 ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของ กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

ลำดับที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
1	พันตำรวจเอก ดำรงค์ศักดิ์ กิตติประภัสร์	รองผู้บังคับการ
2	พันตำรวจเอก สมชาย อินโต	รองผู้บังคับการ
3	พันตำรวจเอก อภิชัย ธิอามาตย์	รองผู้บังคับการ
4	พันตำรวจเอก ลือชัย สุขยอด	รองผู้บังคับการ
5	พันตำรวจเอก ชรรมนุญ มั่นคง	ผู้กำกับการฝ่ายอำนวยการ

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
6	พันตำรวจเอก สุมิตร คุณานุกุล	ผู้กำกับการ กองกำกับการ 1
7	พันตำรวจเอก ไพฑูรย์ มณีอินทร์	ผู้กำกับการ กองกำกับการ 2
8	พันตำรวจเอก สาโรช ขวัญบุญจันทร์	ผู้กำกับการ กองกำกับการ 3
9	พันตำรวจเอก จิระศักดิ์ มีสีทธรรม	ผู้กำกับการ กองกำกับการ 4
10	พันตำรวจเอก จิง แขวงวิเศษชัยชาญ	ผู้กำกับการ กองกำกับการ 5
11	พันตำรวจเอก วรชิต กาญจนเสน	ผู้กำกับการ กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิด และตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด
12	พันตำรวจเอก กุลพงศ์ บุรณปีทมะ	ผู้กำกับการ กลุ่มงานสัตว์แพทย์ และสัตว์บาล
13	พันตำรวจตรี วิโรจน์ พะลังเดช	สารวัตร กลุ่มงานเทคโนโลยี สารสนเทศ

ที่มา: กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ “ผู้บังคับบัญชา” ค้นคืนวันที่ 5 มิถุนายน 2551 จาก
<http://www.police-sopd.com/boss.php?status=2>

1.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

1.2.1 ประชากร

ในการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ข้าราชการตำรวจ 191 ในตำแหน่งระดับผู้ปฏิบัติงาน กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยแบ่งลักษณะตามกลุ่มงาน จำนวน 9 กลุ่มงาน ตามรายละเอียดในตารางที่ 3.2 ดังนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนข้าราชการตำรวจ 191 ในตำแหน่งระดับผู้ปฏิบัติงานของ กองบังคับการ
ตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

ลำดับที่	กลุ่มงาน	จำนวน (นาย)
1	ฝ่ายอำนวยการ	70
2	กองกำกับการ 1 (สายตรวจ)	416
3	กองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล)	773
4	กองกำกับการ 3 (อารักขาและถวายความปลอดภัย)	864
5	กองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า)	88
6	กองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ)	68
7	กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิด และตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด	29
8	กลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล	16
9	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ	3
รวม		2,327

ที่มา: บันทึกข้อความ ที่ 0016.(ปพ)12/7232 ลงวันที่ 31 กรกฎาคม 2551 เรื่อง การรายงาน
สถานภาพกำลังพลข้าราชการตำรวจ ถึง ผบก.อก.บช.น.(ผ่าน ผอ.1)

1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 416 นาย
ดังรายละเอียดในตารางที่ 3.3 โดยแบ่ง ออกเป็น 2 ส่วน คือ

1) การใช้วิธีคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยการใช้สูตรคำนวณของ
Taro Yamane ในจำนวน 3 กลุ่มงาน ได้แก่ กองกำกับการ 1 (สายตรวจ) กองกำกับการ 2 (ป้องกัน
และปราบปรามจลาจล) และกองกำกับการ 3 (อารักขาและถวายความปลอดภัย)

2) กลุ่มงานที่มีลักษณะพิเศษโดยมีจำนวนประชากรที่น้อยและมีลักษณะ
ของการปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกันใน 6 กลุ่มงาน ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ กองกำกับการ 4
(ตำรวจม้า) กองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ) กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิดและตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด
กลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล และงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการกำหนดขนาด
กลุ่มตัวอย่างเพิ่มขึ้นหลังจากการใช้สูตรในการคำนวณของ Taro Yamane แล้ว เพื่อให้ได้ข้อมูลที่
มากพอและมีขนาดกลุ่มตัวอย่างที่พอเหมาะ ตลอดจนสามารถเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรได้

การใช้วิธีการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรในการคำนวณของ Taro Yamane (รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2548: 42)

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

โดย n ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
N ขนาดของประชากร
e ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง ที่ 0.05

การแทนค่าในสูตร

$$n = \frac{2,327}{1 + (2,327 * (0.05)^2)}$$

$$n = 342$$

ดังนั้น เมื่อคำนวณตามสูตรแล้วจะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 342 นาย จากนั้นผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนในแต่ละกลุ่มงาน จำแนกเป็นดังนี้

$$(1) \text{ ฝ่ายอำนวยการ} = (342 * 70) / 2,327 = 10.29 = 10 \text{ นาย}$$

จากรายละเอียดที่ชี้แจงไว้ในข้อ 2) ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของฝ่ายอำนวยการ จำนวน 30 นาย

$$(2) \text{ กองกำกับการ 1} = (342 * 416) / 2,327 = 61.14 = 61 \text{ นาย}$$

(สายตรวจ)

$$(3) \text{ กองกำกับการ 2} = (342 * 773) / 2,327 = 113.61 = 114 \text{ นาย}$$

(ป้องกันและปราบปรามจลาจล)

$$(4) \text{ กองกำกับการ 3} = (342 * 864) / 2,327 = 126.98 = 127 \text{ นาย}$$

(อารักขาและถวายความปลอดภัย)

$$(5) \text{ กองกำกับการ 4} = (342 * 88) / 2,327 = 12.93 = 13 \text{ นาย}$$

(ตำรวจม้า)

จากรายละเอียดที่ชี้แจงไว้ในข้อ 2) ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของกองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า) จำนวน 40 นาย

$$(6) \text{ กองกำกับการ 5} = (342*68)/2,327 = 9.99 = 10 \text{ นาย}$$

(สุนัขตำรวจ)

จากรายละเอียดที่ชี้แจงไว้ในข้อ 2) ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ กองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ) จำนวน 19 นาย

$$(7) \text{ กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิด} = (342*29)/2,327 = 4.26 = 4 \text{ นาย}$$

และตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด

จากรายละเอียดที่ชี้แจงไว้ในข้อ 2) ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิดและตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด จำนวน 7 นาย

$$(8) \text{ กลุ่มงานสัตวแพทย์} = (342*16)/2,327 = 2.35 = 2 \text{ นาย}$$

และสัตวบาล

จากรายละเอียดที่ชี้แจงไว้ในข้อ 2) ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ กลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล จำนวน 15 นาย

$$(9) \text{ งานเทคโนโลยีสารสนเทศ} = (342*3)/2,327 = 0.44 = 1 \text{ นาย}$$

จากรายละเอียดที่ชี้แจงไว้ในข้อ 2) ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ งานเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 3 นาย

ตารางที่ 3.3 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างข้าราชการตำรวจ 191 ในตำแหน่งระดับผู้ปฏิบัติงาน
จำแนกตามกลุ่มงาน

กลุ่มงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. ฝ่ายอำนวยการ	70	30
2. กองกำกับการ 1 (สายตรวจ)	416	61
3. กองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล)	773	114
4. กองกำกับการ 3 (อารักขาและถวายความปลอดภัย)	864	127
5. กองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า)	88	40
6. กองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ)	68	19
7. กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิด และตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด	29	7
8. กลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล	16	15
9. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ	3	3
รวม	2,327	416

1.2.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการตำรวจ 191 ในตำแหน่งระดับผู้ปฏิบัติงาน กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล จำนวน 416 นาย โดยการใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่องตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และแนวคิดต่าง ๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

1) ในการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพเครื่องมือที่สำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของ กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เพื่อหาความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้บริหารระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ครอบคลุมและเชื่อถือได้

2) ศึกษาเอกสารข้อมูลทุติยภูมิ

3) เครื่องบันทึกเสียง

2.2 ในการวิจัยเชิงปริมาณ

1) ในการดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณเครื่องมือที่สำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ เป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิดและปลายเปิด

2) ศึกษาเอกสารข้อมูลทุติยภูมิ

2.3 การสร้างแบบสอบถามและการทดสอบความเชื่อมั่น ในการวิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1) สังเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยทำการศึกษาจากตำรา วารสาร ผลงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ตลอดจนเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

2) แบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

(1) อาจารย์ ดร. วัฒนา ล่วงลือ

(2) พล.ต.ต. ดร. ปัญญา มาเม่น

(3) พ.ต.อ. ดร. ปิยะ อุทาโย

เพื่อทำการตรวจสอบ และรับคำแนะนำ เพื่อไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไข แบบสอบถามให้มีความชัดเจน ถูกต้อง เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงกับเนื้อหา (Content Validity)

เมื่อได้แก้ไขปรับปรุงแบบสอบถาม ปรับภาษา เพื่อให้สามารถใช้กับกลุ่มงาน ตัวอย่างที่แท้จริงได้ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเพื่อความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) อีกครั้งหนึ่ง หลังจากนั้น จึงได้นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability Test) โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบ (Tryout) กับตำรวจที่ไม่ได้ปฏิบัติงานในสังกัด กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล จำนวน 30 นาย โดยใช้วิธีสุ่ม ตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) เพื่อทดสอบความเข้าใจที่ตรงกับในเนื้อหาและ วัตถุประสงค์ของคำถาม

3) นำแบบสอบถามไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม ซึ่งได้ค่าสัมประสิทธิ์ความ น่าเชื่อถือเท่ากับ .9896 ถือได้ว่าแบบสอบถามนี้มีความน่าเชื่อถือสูง จากนั้นจึงนำแบบสอบถามไป ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรกลุ่มตัวอย่างต่อไป

2.4 ลักษณะของแบบสอบถาม

จากขั้นตอนต่างๆ ในการสร้างแบบสอบถามนั้น จึงได้แบบสอบถามเป็นแบบ เลือกลงและแบบมาตรฐานค่า 5 ระดับ ตามแบบของ Likert's scale โดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบคำถาม ได้แก่ เพศ อายุ ฐานะ ประสิทธิภาพในการทำงาน วุฒิกการศึกษาสูงสุด ปฏิบัติหน้าที่ในสังกัด มีจำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่เป็นอยู่และที่ควรจะเป็น มีคำถาม 12 ข้อ โดยเป็นคำถามเชิงบวก (Positive) ทั้งหมด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่และที่ควรจะเป็น แบ่ง ออกเป็น 9 กลุ่มหน่วยงาน โดยเป็นคำถามเชิงบวก (Positive) ทั้งหมด

1) ฝ่ายอำนวยการ	จำนวน	8	ข้อ
2) กองกำกับการ 1 (สายตรวจ)	จำนวน	10	ข้อ
3) กองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล)	จำนวน	9	ข้อ
4) กองกำกับการ 3 (อารักขาและถวายความปลอดภัย)	จำนวน	8	ข้อ
5) กองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า)	จำนวน	6	ข้อ
6) กองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ)	จำนวน	8	ข้อ
7) กลุ่มงานเก็บกู้และตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด	จำนวน	10	ข้อ
8) กลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล	จำนวน	7	ข้อ

9) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับหัวข้อหลักสูตรการฝึกอบรมที่ต้องการฝึกอบรม

ตอนที่ 5 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานและแนวทางพัฒนา

สมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงาน

ซึ่งในตอนี่ 2 - 3 เป็นคำถามแบบให้เลือกตอบ โดยมีการกำหนดน้ำหนักการให้คะแนนในการตอบดังนี้

มากที่สุด	ได้	5	คะแนน
มาก	ได้	4	คะแนน
ปานกลาง	ได้	3	คะแนน
น้อย	ได้	2	คะแนน
น้อยที่สุด	ได้	1	คะแนน

กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย ดังนี้ (บุญศรี พรหมมาพันธุ์ 2549: 7)

4.51 - 5.00	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
3.51 - 4.50	หมายถึง	ระดับมาก
2.51 - 3.50	หมายถึง	ระดับปานกลาง
1.51 - 2.50	หมายถึง	ระดับน้อย
1.00 - 1.50	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยเพื่อทำการสำรวจสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มหน่วยงานของ ตำรวจ 191 กองบังคับการปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล รวมทั้งปัญหาและแนวทางในการพัฒนาของบุคลากร ดังนี้

3.1 ในเดือน พฤษภาคม - กรกฎาคม 2551 ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จำนวน 13 นาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 3.1

3.2 ในเดือน สิงหาคม 2551 ในการวิจัยได้ทำการสังเคราะห์วรรณกรรมและงานที่วิจัยเกี่ยวข้องรวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลในข้อ 3.1 นำมากำหนดเป็นสมรรถนะหลัก

และสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

3.3 ในเดือน กันยายน - พฤศจิกายน 2551 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างข้าราชการตำรวจ 191 ในตำแหน่งระดับผู้ปฏิบัติงาน ได้จำนวน 416 นาย

3.4 ในเดือน ธันวาคม 2551 ในการวิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด เพื่อนำมาทำแผนพัฒนาบุคคลของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2553 – 2556) ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การดำเนินงานและภารกิจหน้าที่ของตำรวจ กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เพื่อดำเนินการตามนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตลอดจนนโยบายของรัฐบาล ซึ่งจากการสังเคราะห์ข้อมูล ในการวิจัยได้เสนอหัวข้อหลักสูตรที่ควรทำการฝึกอบรม ดังนี้

1) **สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)** จำนวน 6 หลักสูตร ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานของตำรวจ การเสริมสร้างภาวะผู้นำ เทคนิคการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ การเสริมสร้างทักษะความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน และทักษะในการทำงานเป็นทีม

2) **สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency: FC)**

(1) **ฝ่ายอำนวยการ** จำนวน 4 หลักสูตร ได้แก่ ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ด้านการเงิน งบประมาณ บัญชี พัสดุ ความรู้ด้านการจัดทำยุทธศาสตร์แผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด และเทคนิคการบริหารสำนักงาน/งานธุรการยุคใหม่

(2) **กองกำกับการ 1 (สายตรวจ)** จำนวน 4 หลักสูตร ได้แก่ เทคนิคการให้บริการที่ดี ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคนิคการเจรจาต่อรอง และความรู้ด้าน ทักษะ การดูแล ตรวจ ซ่อมบำรุง เครื่องยนต์ ยานพาหนะ

(3) **กองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล)** จำนวน 4 หลักสูตร ได้แก่ เทคนิคการสืบสวนหาข่าว ทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน การเสริมสร้างทักษะการแก้ไขปัญหา และเทคนิคการเจรจาต่อรอง

(4) **กองกำกับการ 3 (การรักษาและถวายความปลอดภัย)** จำนวน 4 หลักสูตร ได้แก่ ความรู้กฎระเบียบและข้อปฏิบัติเกี่ยวกับพระราชพิธีและพระราชสำนัก ทักษะในการบริหารเวลา การเสริมสร้างทักษะการแก้ไขปัญหา และทักษะการตัดสินใจ

(5) **กองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า)** จำนวน 4 หลักสูตร ได้แก่ ความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้า การเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ การเสริมสร้างเทคนิคการใช้ไหวพริบ ปฏิภาณ และความรู้ด้านการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับม้า

(6) **กองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ)** จำนวน 4 หลักสูตร ได้แก่ ความรู้ด้านการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับสุนัข เทคนิคการสืบสวนหาข่าว การเสริมสร้างความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ และการเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ

(7) **กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิดและตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด** จำนวน 5 หลักสูตร ได้แก่ ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ทักษะความเชี่ยวชาญในการทำลายเก็บกู้เครื่องกระสุนและระเบิด การเสริมสร้างทักษะการแก้ไขปัญหา การเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ และทักษะความเชี่ยวชาญในการตรวจพิสูจน์เครื่องกระสุนและระเบิด

(8) **กลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตว์บาล** จำนวน 5 หลักสูตร ได้แก่ ความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้าและสุนัข เทคนิคการให้บริการที่ดี ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ การเสริมสร้างความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ และการเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์

(9) **งานเทคโนโลยีสารสนเทศ** จำนวน 5 หลักสูตร ได้แก่ ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ การเสริมสร้างทักษะการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ เทคนิคการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และเทคนิคการให้บริการที่ดี

3.5 ในเดือน มกราคม 2552 ได้ดำเนินการสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่ได้เก็บรวบรวมมาเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะกลุ่มหน่วยงาน ของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล นำมาเพื่อสร้างเป็นตัวแบบในการพัฒนาสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อในการวิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลมาเรียบร้อยแล้วจึงดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม และได้ดำเนินการดังนี้

4.1 นำแบบสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

4.2 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมดมาลงหมายเลขประจำฉบับทุกฉบับจาก

หมายเลข 001 – 416 รวม 416 ฉบับ

4.3 นำแบบสอบถามที่ให้หมายเลขประจำฉบับเสร็จเรียบร้อยแล้ว มาลงรหัสตามคู่มือการลงรหัส ซึ่งได้จัดทำขึ้น และผ่านความเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิเรียบร้อยแล้ว และเมื่อลงรหัสเสร็จเรียบร้อยแล้วจึงนำข้อมูลที่ได้ไปลงงานแม่เหล็ก (Disk) เพื่อดำเนินการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS)

4.4 การวิเคราะห์โดยใช้สถิติพรรณนา จะใช้การเสนอโดยตารางแจกแจงความถี่ (Frequencies) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

4.5 จากนั้นในการวิจัยได้นำข้อมูลมาพิจารณาสังเคราะห์เข้าด้วยกันเพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่องตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เป็น 7 ตอน โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการพัฒนาของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

ตอนที่ 6 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

ตอนที่ 7 ตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

ตอนที่ 1 ข้อมูลบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 6 ประเด็น ประกอบด้วย เพศ อายุ ชั้นยศ ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษา และหน่วยงานในสังกัด

ตารางที่ 4.1 แสดงร้อยละของบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ
กองบัญชาการตำรวจนครบาล (n =429)

บุคลากร	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้บริหารระดับสูง	13	3.03
2. ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงาน	416	96.97
1) ฝ่ายอำนวยการ	30	6.99
2) กองกำกับการ 1 (สายตรวจ)	61	14.22
3) กองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล)	114	26.57
4) กองกำกับการ 3 (อารักขาและถวายความปลอดภัย)	127	29.60
5) กองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า)	40	9.32
6) กองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ)	19	4.43
7) กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิดและตรวจพิสูจน์ระเบิด	7	1.63
8) กลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล	15	3.50
9) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ	3	0.70
รวม	429	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 416 นาย คิดเป็นร้อยละ 96.97 และเป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน 13 นาย คิดเป็นร้อยละ 3.03 เมื่อจำแนกตามกลุ่มงาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงาน กองกำกับการ 3 (อารักขาและถวายความปลอดภัย) มีมากที่สุด จำนวน 127 นาย คิดเป็นร้อยละ 29.60 รองลงมา ได้แก่ กองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล) จำนวน 114 นาย คิดเป็นร้อยละ 26.57 และกองกำกับการ 1 (สายตรวจ) จำนวน 61 นาย คิดเป็นร้อยละ 14.22 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 416)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	404	97.12
หญิง	12	2.88
รวม	416	100
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	96	23.08
30-35 ปี	127	30.53
36-40 ปี	85	20.43
41-45 ปี	48	11.54
มากกว่า 45 ปี	60	14.42
รวม	416	100
ชั้นยศ		
ข้าราชการชั้นประทวน	395	94.95
ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร	21	5.05
รวม	416	100
ประสบการณ์การทำงาน		
1- 5 ปี	86	20.67
6 - 10 ปี	108	25.96
11 - 15 ปี	92	22.12
16 - 20 ปี	47	11.30
มากกว่า 20 ปี	83	19.95
รวม	416	100
การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	228	54.81
ปริญญาตรี	172	41.35

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาโท	16	3.85
ปริญญาเอก	0	0.00
รวม	416	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจาก ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติกรพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เป็นเพศชาย จำนวน 404 นาย คิดเป็นร้อยละ 97.12 และเป็นเพศหญิง จำนวน 12 นาย คิดเป็นร้อยละ 2.88

ในการศึกษาเกี่ยวกับอายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-35 ปี จำนวน 127 นาย คิดเป็นร้อยละ 30.53 รองลงมาได้แก่ อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 96 นาย คิดเป็นร้อยละ 23.08 อายุระหว่าง 36-40 ปี จำนวน 85 นาย คิดเป็นร้อยละ 20.43 ตามลำดับ

ส่วนชั้นยศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการชั้นประทวน จำนวน 395 นาย คิดเป็นร้อยละ 94.95 ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร จำนวน 21 นาย คิดเป็นร้อยละ 5.05

สำหรับประสบการณ์การทำงาน พบว่า ระยะเวลา 6-10 ปี มากที่สุด จำนวน 108 นาย คิดเป็นร้อยละ 25.96 รองลงมาเป็นผู้มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 92 นาย คิดเป็นร้อยละ 22.12 และเป็นประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 86 นาย คิดเป็นร้อยละ 20.67 ตามลำดับ

ส่วนระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 228 นาย คิดเป็นร้อยละ 54.81 รองลงมาจบปริญญาตรี จำนวน 172 นาย คิดเป็นร้อยละ 41.35 และจบปริญญาโท จำนวน 16 นาย คิดเป็นร้อยละ 3.85 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

2.1 กระบวนการจัดทำหรือการกำหนดสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำหรือกำหนดสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานตามกระบวนการดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน โครงการ และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาเอกสาร ตำราต่าง ๆ รวมถึงแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับสมรรถนะและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 3 สํารวจสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 13 นาย รวมทั้งศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาของบุคลากร

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานที่มีความสำคัญและจำเป็นกับการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ในความรับผิดชอบเป็นหลัก ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 13 นาย

ขั้นตอนที่ 5 ทำการสังเคราะห์ข้อมูลตามกระบวนการขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 4 และนำมาจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

2.1 ผลการวิเคราะห์การจัดทำสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

2.2.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency)

CC 1: อุดมการณ์ในอาชีพตำรวจ

CC 2: ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานของตำรวจ

CC 3: ความรู้ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ

CC 4: จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์

CC 5: จิตสำนึกความรับผิดชอบ

- CC 6: การปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับ
- CC 7: การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- CC 8: การทำงานเป็นทีม
- CC 9: การมีมนุษยสัมพันธ์ / การติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน
- CC 10: ความละเอียดรอบคอบ
- CC 11: ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
- CC 12: ภาวะผู้นำ

2.2.2 สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency) ซึ่งมี 9 กลุ่มงาน ได้แก่

1) ฝ่ายอำนวยการ

- FC 1: ความถูกต้องแม่นยำ
- FC 2: ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ
- FC 3: การบริหารสำนักงาน/ธุรการ
- FC 4: ความรู้ด้านการเงิน งบประมาณ บัญชี พัสดุ
- FC 5: ความรู้ในด้านการจัดทำยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด
- FC 6: ทักษะในการบริหารเวลา
- FC 7: การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
- FC 8: ความรู้ในด้านการจัดฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการตำรวจ

2) กองกำกับการ 1 (สายตรวจ)

- FC 1: ความเชี่ยวชาญ ชำนาญ ในการจับขี้ยานพาหนะอย่างปลอดภัย
- FC 2: ความรู้ด้าน ทักษะ การดูแล ตรวจ ซ่อมบำรุง เครื่องยนต์ ยานพาหนะ
- FC 3: การให้บริการที่ดี
- FC 4: ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ
- FC 5: การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ
- FC 6: การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ
- FC 7: การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา
- FC 8: ความอดทนต่อสภาวะความเครียด
- FC 9: การสืบสวนหาข่าว
- FC 10: การเจรจาต่อรอง

- 3) กองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล)
- FC 1: ความอดทนต่อสภาวะความเครียด
 - FC 2: ความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน
 - FC 3: การเจรจาต่อรอง
 - FC 4: การแก้ไขปัญหา
 - FC 5: ความรู้ในด้านการจำแนกลักษณะของฝูงชนและ ควบคุมฝูงชน
 - FC 6: การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ
 - FC 7: การตัดสินใจ
 - FC 8: ความยืดหยุ่นและการปรับตัว
 - FC 9: การสืบสวนหาข่าว
- 4) กองกำกับการ 3 (อารักขาและถวายความปลอดภัย)
- FC 1: ทักษะในการบริหารเวลา
 - FC 2: ความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่
 - FC 3: ความรู้กฎระเบียบและข้อปฏิบัติเกี่ยวกับพระราชพิธีและพระราชสำนัก
 - FC 4: ความเชี่ยวชาญ ชำนาญในการขับขี่ยานพาหนะอย่างปลอดภัย
 - FC 5: การตัดสินใจ
 - FC 6: การแก้ไขปัญหา
 - FC 7: การรักษาความปลอดภัย
 - FC 8: การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ
- 5) กองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า)
- FC 1: มีความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้า
 - FC 2: ความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่
 - FC 3: มีความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแล และ การบังคับม้า
 - FC 4: การคิดเชิงวิเคราะห์
 - FC 5: การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ
 - FC 6: การมุ่งเน้นความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
- 6) กองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ)
- FC 1: มีความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะสุนัข

FC 2: ความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่

FC 3: มีความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับ
สุนัข

FC 4: การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ

FC 5: การคิดเชิงวิเคราะห์

FC 6: การสืบสวนหาข่าว

FC 7: ตรวจพิสูจน์หลักฐาน สะกดรอย

FC 8: การให้บริการที่ดี

7) กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิด และตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด

FC 1: ทักษะในการบริหารเวลา

FC 2: การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ

FC 3: สุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตดี

FC 4: ความรู้ด้าน ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ในการทำลาย
เก็บกู้เครื่องกระสุนและระเบิด

FC 5: ความรู้ด้าน ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ในการตรวจ
พิสูจน์ เครื่องกระสุนและระเบิด

FC 6: การแก้ไขปัญหา

FC 7: การประเมินสถานการณ์

FC 8: ความอดทนต่อสภาวะความเครียด

FC 9: การคิดเชิงวิเคราะห์

FC 10: ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ

8) กลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล

FC 1: มีความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้าและสุนัข

FC 2: การให้บริการที่ดี

FC 3: ทักษะในการบริหารเวลา ทักษะในการบริหารเวลา

FC 4: การแก้ไขปัญหา

FC 5: การคิดเชิงวิเคราะห์

FC 6: อดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่

FC 7: ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ

9) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

FC 1: ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ

FC 2: การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

FC 3: ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ

FC 4: การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

FC 5: ความคิดริเริ่ม

FC 6: การให้บริการที่ดี

FC 7: การประชาสัมพันธ์หน่วยงาน

2.3 นิยามสมรรถนะของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ

กองบัญชาการตำรวจนครบาล

สมรรถนะของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ

กองบัญชาการตำรวจนครบาล ประกอบด้วย สมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงาน

2.3.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะรวมของ

ข้าราชการตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ทั้งระบบหรือองค์กร เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย

ตารางที่ 4.3 นิยามสมรรถนะหลักของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ

กองบัญชาการตำรวจนครบาล

สมรรถนะหลัก	นิยาม
CC 1: อุดมการณ์ในอาชีพ ตำรวจ	ความมุ่งมั่นภายใต้จิตสำนึกของแต่ละบุคคล ที่จะมีหลักการ วิธีการ และขั้นตอนในการอำนวยความสะดวก รักษาความ ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน
CC 2: ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่ เกี่ยวข้องในอำนาจ หน้าที่การปฏิบัติงาน ของตำรวจ	ความสามารถในการอธิบายถึงระเบียบข้อบังคับและมาตราต่างๆ ที่เกี่ยวกับกฎหมาย รวมทั้งการตอบข้อซักถามและให้คำปรึกษา แนะนำในประเด็นต่างๆ โดยอ้างอิงกฎหมายที่เกี่ยวข้องในอำนาจ หน้าที่การปฏิบัติงานของตำรวจ

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก	นิยาม
CC 3: ความรู้ความสามารถ ด้านยุทธวิธีตำรวจ	ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการและขั้นตอนการทำงานในด้านความรู้ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ความรู้ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้าน ความรู้ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจให้มีประสิทธิภาพ
CC 4: จรรยาบรรณและ ความซื่อสัตย์	ความสามารถในการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณที่กำหนดขึ้น และการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ในการทำงาน รวมทั้งการผลักดันให้สมาชิกในทีมเคร่งครัดและปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณ และมีความซื่อสัตย์ในการทำงาน
CC 5: จิตสำนึก ความรับผิดชอบ	ความมุ่งมั่นในภารกิจที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและเวลาตามที่กำหนดไว้ โดยมีความสำนึกในความรับผิดชอบ ในผลสำเร็จหรือล้มเหลว รวมทั้งสามารถตรวจสอบผลงานได้
CC 6: การปฏิบัติตามระเบียบ/ ข้อบังคับ	ความสามารถในการชี้แจงและอธิบายได้ถึงระเบียบและข้อบังคับที่กำหนดขึ้นทั้งในระดับองค์การและระดับหน่วยงาน รวมทั้งการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับที่กำหนดด้วยความยินยอมและเต็มใจ
CC 7: การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	การแสดงออกถึงความตั้งใจในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และสามารถจัดการกับปัญหา รวมทั้งสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
CC 8: การทำงานเป็นทีม	การทำงานร่วมกับผู้อื่น การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ ให้เกียรติ ผู้นำ และสมาชิกทีมงานเพื่อนำทีม ไปสู่การบรรลุเป้าหมาย
CC 9: การมีมนุษยสัมพันธ์ / การติดต่อสื่อสาร และ การประสานงาน	การสร้างความเป็นมิตรหรือความสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคคล ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก	นิยาม
CC 10: ความละเอียดรอบคอบ	การใส่ใจในงานที่ทำ โดยให้ความสำคัญและตรวจสอบรายละเอียดต่าง ๆ รวมทั้งความถูกต้องของงาน
CC 11: ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	ความตื่นตัวและขวนขวายที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ และความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งการกระตุ้นใจให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกตื่นตัวในการทำงาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าประสงค์ มีความรู้สึกที่อยากจะให้งานที่ได้รับมอบหมายทั้งของตนเองและของหน่วยงานประสบความสำเร็จ โดยการวิเคราะห์ วางแผน และคาดการณ์ถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาไว้ล่วงหน้าเสมอ
CC 12: ภาวะผู้นำ	การแสดงออกถึงความรับผิดชอบในเรื่องต่างๆที่มีผลต่อหน่วยงาน และองค์การ รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการงาน และความสามารถในการจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น กล่าวตัดสินใจในเรื่องต่างๆ โดยสามารถหาข้อมูลและเหตุผลต่างๆ มาสนับสนุน รวมทั้งกล้ารับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ ตลอดจนสามารถโน้มน้าวชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามหรือมีความคิดเห็นคล้อยตามได้

2.3.2 สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency) หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งแบ่งออกเป็น 9 กลุ่มงาน

- 1) ฝ่ายอำนวยการ
- 2) กองกำกับการ 1(สายตรวจ)
- 3) กองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล)
- 4) กองกำกับการ 3 (ตำรวจป้องกันและอารักขา)

- 5) กองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า)
- 6) กองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ)
- 7) กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิดและตรวจพิสูจน์ระเบิด
- 8) กลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล
- 9) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตารางที่ 4.4 นิยามสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ
กองบัญชาการตำรวจนครบาล

สมรรถนะในกลุ่มงาน	นิยาม
1) ฝ่ายอำนวยการ	
FC 1: ความถูกต้องแม่นยำ	การจัดทำข้อมูลและการปฏิบัติงานใดๆของตำรวจ ให้ถูกต้องโดยมีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลและการปฏิบัติงานต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
FC 2: ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ	ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด วิธีการ และขั้นตอนการทำงานในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนในการทำงานด้าน IT ให้มีประสิทธิภาพ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ
FC 3: การบริหารสำนักงาน/ธุรการ	ความสามารถในการจัดหา จัดเตรียม เก็บและบำรุงรักษาข้อมูลเอกสาร และอุปกรณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนความต้องการขององค์กรและหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพการวางแผน การชี้แนะ และการควบคุมดูแลงานทั้งของตนเอง และของหน่วยงาน เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
FC 4: ความรู้ด้านการเงินงบประมาณ บัญชีพัสดุ	ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการและขั้นตอนการทำงานในด้านความรู้ด้านการเงิน/งบประมาณ/บัญชี/พัสดุ ของตำรวจ รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ความรู้ด้านการเงิน/งบประมาณ/บัญชี/พัสดุ ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้าน ความรู้ด้านการเงิน/งบประมาณ/บัญชี/พัสดุ ของตำรวจให้มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สมรรถนะในกลุ่มงาน	นิยาม
FC 5: ความรู้ในด้านการจัดทำยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด	ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการและขั้นตอนการทำงานในด้านความรู้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ความรู้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้าน ความรู้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด ให้มีประสิทธิภาพ
FC 6: ทักษะในการบริหารเวลา	การจัดสรรเวลาในการบริหารจัดการงานประจำและงานเร่งด่วนที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จและได้คุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานซึ่งสามารถนำส่งมอบงานให้กับผู้อื่นได้ตามเวลาที่กำหนด
FC 7: การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในลักษณะของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล
FC 8: ความรู้ในด้านการจัดฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ ดำรง	ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการและขั้นตอนการทำงานในด้านความรู้ในการจัดฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ ดำรงรวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ความรู้ในการจัดฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ ดำรง ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้าน ความรู้ในการจัดฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ ดำรง ให้มีประสิทธิภาพ
2) กองกำกับการ 1 (สายตรวจ)	
FC 1: ความเชี่ยวชาญ ชำนาญ ในการจับขียนพาหนะ อย่างปลอดภัย	ความสามารถ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ในการจับขียนพาหนะ อย่างปลอดภัย

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สมรรถนะในกลุ่มงาน	นิยาม
FC 2: ความรู้ด้าน ทักษะ การดูแล ตรวจสอบ บำรุง เครื่องยนต์ ยานพาหนะ	ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการและ ขั้นตอนการทำงานในด้านความรู้ ทักษะ การดูแล ตรวจสอบ บำรุง เครื่องยนต์ยานพาหนะ รวมทั้งการตอบข้อซักถามใน ประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ความรู้ ทักษะ การดูแล ตรวจสอบ บำรุง เครื่องยนต์ยานพาหนะ ตลอดจนการพัฒนาและ ปรับปรุงขั้นตอนการทำงานความรู้ ทักษะ การดูแล ตรวจสอบ บำรุง เครื่องยนต์ยานพาหนะ ให้มีประสิทธิภาพ
FC 3: การให้บริการที่ดี	สามารถเข้าใจถึงความต้องการของเจ้าหน้าที่ตำรวจภายใน หน่วยงานและประชาชนภายนอก ที่โดยเชื่อว่าประชาชนมี ความสำคัญ และมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชน ดังกล่าว โดยมีการปฏิบัติต่อประชาชนด้วยกิริยาอาการ ภาษากาย และภาษาพูดอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความประทับใจให้กับ ประชาชนที่มาติดต่อ
FC 4: ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ	ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด วิธีการ และขั้นตอนการ ทำงานในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ตลอดจนการพัฒนา และปรับปรุงขั้นตอนในการทำงานด้าน IT ให้มีประสิทธิภาพ มา ใช้ในงานการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ
FC 5: การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ	สามารถรวบรวมข้อมูลจากสถานที่เกิดเหตุ ฝ้าดู จดจำ วิเคราะห์ สถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยดำเนินการปรับเปลี่ยนแผนยุทธวิธี กลวิธี ตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้
FC 6: การควบคุมอารมณ์และ บุคลิกภาพ	ความสามารถในการบริหาร จัดการ และควบคุมอารมณ์และ บุคลิกภาพที่แสดงออกได้อย่างเหมาะสมทั้งของตนเองและของ ผู้อื่นได้ในสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่แตกต่างกันไป
FC 7: การตัดสินใจและการ แก้ไขปัญหา	ประเมินสถานการณ์ กำหนดแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สมรรถนะในกลุ่มงาน	นิยาม
FC 8: ความอดทนต่อสภาวะ ความเครียด	การทำงานภายใต้แผนงาน สภาวะกดดัน ทรัพยากร และ ระยะเวลาที่จำกัดได้สำเร็จรวมทั้งการควบคุมปฏิบัติการ และสภาวะ อารมณ์เมื่อต้องเผชิญกับภาวะความเครียดจากการทำงานได้อย่าง เหมาะสม
FC 9: การสืบสวนหาข่าว	การแสวงหาข้อเท็จจริงและหลักฐานซึ่งพนักงานฝ่ายปกครอง หรือตำรวจได้ปฏิบัติไปตามหน้าที่ เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อย ของประชาชนและเพื่อที่จะทราบรายละเอียดแห่งความผิด เพื่อ เป็นการป้องกัน หรือหาแนวทางการควบคุมการเกิดอาชญากรรม ที่จะเกิดขึ้น
FC 10: การเจรจาต่อรอง	ความเข้าใจในสถานการณ์ที่จำเป็นต้องเจรจาต่อรอง และ ความสามารถในการหาข้อมูลและรายละเอียดต่างๆประกอบการ เจรจาต่อรองกับคู่กรณี รวมทั้งการกำหนดและเลือกแนวทางเลือก ที่เหมาะสมที่สุด โดยได้รับการยอมรับและการตกลงร่วมกันของ ทั้งสองฝ่าย ความสามารถในการเจรจาที่จะโน้มน้าวผู้อื่นให้มี ความคิดเห็นคล้ายตามตนเองหรือเพื่อขจัดความขัดแย้งใด ๆ ที่ เกิดขึ้น รวมทั้งการใช้คำพูดที่เหมาะสม
3) กองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล)	
FC 1: ความอดทนต่อสภาวะ ความเครียด	การทำงานภายใต้แผนงาน สภาวะกดดัน ทรัพยากร และ ระยะเวลาที่จำกัดได้สำเร็จรวมทั้งการควบคุมปฏิบัติการ และสภาวะ อารมณ์เมื่อต้องเผชิญกับภาวะความเครียดจากการทำงานได้อย่าง เหมาะสม
FC 2: ความรู้ด้านจิตวิทยา มวลชน	ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการและ ขั้นตอนการทำงานในด้านความรู้ทางด้านจิตวิทยามวลชนทั้งการ ตอบข้อซักถามในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ความรู้ด้าน จิตวิทยามวลชน ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการ ทำงานด้านความรู้ด้านจิตวิทยามวลชนให้มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สมรรถนะในกลุ่มงาน	นิยาม
FC 3: การเจรจาต่อรอง	ความเข้าใจในสถานการณ์ที่จำเป็นต้องเจรจาต่อรอง และความสามารถในการหาข้อมูลและรายละเอียดต่างๆประกอบการเจรจาต่อรองกับคู่กรณี รวมทั้งการกำหนดและเลือกแนวทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด โดยได้รับการยอมรับและการตกลงร่วมกันของทั้งสองฝ่าย ความสามารถในการเจรจาที่จะโน้มน้าวผู้อื่นให้มีความคิดเห็นคล้อยตามตนเองหรือเพื่อขจัดความขัดแย้งใด ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการใช้คำพูดที่เหมาะสม
FC 4: การแก้ไขปัญหา	การระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา รวมทั้งแนวทางเลือกและพิจารณาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
FC 5: ความรู้ในด้าน การจำแนกลักษณะของ ผู้ชนและควบคุมผู้ชน	สามารถอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการและขั้นตอนการทำงานการจำแนกลักษณะของผู้ชน ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนให้มีประสิทธิภาพ
FC 6: การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ	สามารถรวบรวมข้อมูลจากสถานที่เกิดเหตุ ใฝ่ดู จดจำ วิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยดำเนินการปรับเปลี่ยนแผนยุทธวิธี กลวิธี ตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้
FC 7: การตัดสินใจ	การประเมินสถานการณ์และข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนพิจารณาแนวทางเลือกที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ
FC 8: ความยืดหยุ่นและ การปรับตัว	ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในช่วงเวลาและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน รวมทั้งยอมรับและปรับเปลี่ยนความคิดของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนความสามารถในการทำงานที่หลากหลายซึ่งแตกต่างไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติ
FC 9: การสืบสวนหาข่าว	การแสวงหาข้อเท็จจริงและหลักฐาน เพื่อทราบความเคลื่อนไหวของกลุ่มผู้ชุมนุมประท้วง เพื่อหาแนวทาง มาตรการป้องกันการเกิดความขัดแย้งที่จะเพิ่มความรุนแรง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สมรรถนะในกลุ่มงาน	นิยาม
4) กองกำกับการ 3 (การรักษาและถวายความปลอดภัย)	
FC 1: ทักษะในการบริหารเวลา	การจัดสรรเวลาในการบริหารจัดการงานประจำและงานเร่งด่วนที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จและได้คุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานซึ่งสามารถนำส่งมอบงานให้กับผู้อื่นได้ตามเวลาที่กำหนด
FC 2: ความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่	การอดทน อดกลั้นต่อสถานการณ์ บุคคล หรือสภาพแวดล้อมที่กดดันและยึดถือเอาเป้าหมายจากความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง โดยไม่เกิดความย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น
FC 3: ความรู้กฎระเบียบและข้อปฏิบัติเกี่ยวกับพระราชพิธีและพระราชสำนัก	ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการ และขั้นตอนในการทำงานด้านความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบและข้อปฏิบัติของพระราชพิธีและพระราชสำนัก
FC 4: ความเชี่ยวชาญ ชำนาญในการขับขียานพาหนะอย่างปลอดภัย	ความสามารถ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ในการขับขียานพาหนะ อย่างปลอดภัย
FC 5: การตัดสินใจ	การประเมินสถานการณ์และข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนพิจารณาแนวทางเลือกที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ
FC 6: การแก้ไขปัญหา	การระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา รวมทั้งแนวทางเลือกและพิจารณาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
FC 7: การรักษาความปลอดภัย	ทักษะในการถวายอารักขาองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ณ พระราชฐานบริเวณที่ประทับในระหว่างทรงประกอบพระราชกรณียกิจ และในกรณีเสด็จพระราชดำเนิน โดยรถยนต์ การรักษาสถานที่สำคัญ อารักขาบุคคลสำคัญของทางราชการ และต่างประเทศ ภายในเขตพื้นที่กองบัญชาการตำรวจนครบาลและเขตพื้นที่อื่น ๆ

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สมรรถนะในกลุ่มงาน	นิยาม
FC 8: การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ	สามารถรวบรวมข้อมูลจากสถานที่เกิดเหตุ ฝ้าดู จดจำ วิเคราะห์ สถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยดำเนินการปรับเปลี่ยนแผนยุทธวิธี กลยุทธ์ ตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้
5) กองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า)	
FC 1: มีความรู้ด้านธรรมชาติ ของสัตว์โดยเฉพาะม้า	สามารถรู้อุปนิสัยของสัตว์ ความต้องการและ เจ็บป่วย โดยเฉพาะ ม้า
FC 2: ความอดทนต่อ การปฏิบัติหน้าที่	การอดทน ออกค้ำต่อสถานการณ์ บุคคล หรือสภาพแวดล้อมที่ กดดันและยึดถือเอาเป้าหมายจากความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง โดยไม่เกิดความย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น
FC 3: มีความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแล และการบังคับม้า	ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการและ ขั้นตอนการทำงานในด้านความรู้ ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแล และการบังคับม้า รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็น ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ความรู้ความรู้ ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการ เลี้ยงดู ดูแล และการบังคับม้า ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุง ขั้นตอนการทำงานด้าน ความรู้ ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแล และการบังคับม้าให้มีประสิทธิภาพ
FC 4: การคิดเชิงวิเคราะห์	ความเข้าใจที่มา สาเหตุ และผลกระทบที่เกิดขึ้นของข้อมูลหรือ สถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการเชื่อมโยงบุคคล เวลา สถานที่ และเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง
FC 5: การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ	สามารถรวบรวมข้อมูลจากสถานที่เกิดเหตุ ฝ้าดู จดจำ วิเคราะห์ สถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยดำเนินการปรับเปลี่ยนแผนยุทธวิธี กลยุทธ์ ตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สมรรถนะในกลุ่มงาน	นิยาม
FC 6: การมุ่งเน้นความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	ในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละครั้งที่มีความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งการแสวงหาวิธีการต่างๆ เพื่อสร้างความสำเร็จในเป้าหมายที่กำหนด ต้องมีความเข้าใจในความต้องการและสิ่งที่คาดหวังของแต่ละบุคคล โดยการเลือกใช้สิ่งจูงใจหรือการหาวิธีและเทคนิคต่างๆ ในการจูงใจและเสริมแรงบวกเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
6) กองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ)	
FC 1: มีความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะสุนัข	สามารถรู้อุปนิสัยของสัตว์ ความต้องการและเจ็บป่วย โดยเฉพาะสุนัข
FC 2: ความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่	การอดทน อดกลั้นต่อสถานการณ์ บุคคล หรือสภาพแวดล้อมที่กดดันและยึดถือเอาเป้าหมายจากความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง โดยไม่เกิดความย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น
FC 3: มีความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดูดูแลและการบังคับสุนัข	ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการและขั้นตอนการทำงานในด้านความรู้ ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดูดูแล และการบังคับสุนัข รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ความรู้ ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดูดูแล และการบังคับสุนัข ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้านความรู้ ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดูดูแล และการบังคับสุนัข ให้มีประสิทธิภาพ
FC 4: การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ	สามารถรวบรวมข้อมูลจากสถานที่เกิดเหตุ เผื่อ จดจำ วิเคราะห์ สถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยดำเนินการปรับเปลี่ยนแผนยุทธวิธี กลวิธีตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้
FC 5: การคิดเชิงวิเคราะห์	ความเข้าใจที่มา สาเหตุ และผลกระทบที่เกิดขึ้นของข้อมูลหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการเชื่อมโยงบุคคล เวลา สถานที่ และเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สมรรถนะในกลุ่มงาน	นิยาม
FC 6: การสืบสวนหาข่าว	การแสวงหาข้อเท็จจริงและหลักฐาน เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชนและเพื่อที่จะทราบรายละเอียดแห่งความผิด เพื่อเป็นการป้องกัน หรือหาแนวทางการควบคุมการเกิดอาชญากรรม ที่จะเกิดขึ้น
FC 7: ตรวจสอบพิสูจน์หลักฐาน สะกดรอย	ความสามารถในการวิเคราะห์พฤติกรรมของสุนัขในการแสดงออก เมื่อนำสุนัขลงพื้นที่ในการปฏิบัติงานด้านตรวจสอบพิสูจน์หลักฐาน สะกดรอย
FC 8: การให้บริการที่ดี	สามารถเข้าใจถึงความต้องการของเจ้าหน้าที่ตำรวจภายในหน่วยงานและประชาชนภายนอก ที่โดยเชื่อว่าประชาชนมีความสำคัญ และมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนดังกล่าวโดยมีการปฏิบัติต่อประชาชนด้วยกิริยาอาการ ภาษากาย และภาษาพูดอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความประทับใจให้กับประชาชนที่มาติดต่อ
7) กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิด และตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด	
FC 1: ทักษะในการบริหาร เวลา	สามารถบริหารเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงและทันเวลา
FC 2: การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ	สามารถรวบรวมข้อมูลจากสถานที่เกิดเหตุ ฝ้าดู จดจำ วิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยดำเนินการปรับเปลี่ยนแผนยุทธวิธี กลวิธี ตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้
FC 3: สุขภาพร่างกายและ สุขภาพจิตดี	มีความพร้อมทางด้านร่างกายและจิตใจในการปฏิบัติหน้าที่เมื่ออยู่ในสภาวะกดดันและเหตุการณ์ฉุกเฉิน

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สมรรถนะในกลุ่มงาน	นิยาม
FC 4: ความรู้ด้าน ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ในการทำลาย เก็บกู้ เครื่องกระสุนและระเบิด	ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการและขั้นตอนการทำงานในด้านความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ในการทำลาย เก็บกู้ เครื่องกระสุนและระเบิด รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ในการทำลาย เก็บกู้ เครื่องกระสุนและระเบิด ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้านความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ในการทำลาย เก็บกู้ เครื่องกระสุนและระเบิด ให้มีประสิทธิภาพ
FC 5: ความรู้ด้าน ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ในการตรวจพิสูจน์ เครื่องกระสุนและระเบิด	ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการและขั้นตอนการทำงานในด้านความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ในการตรวจพิสูจน์ เครื่องกระสุนและระเบิด รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ในการตรวจพิสูจน์ เครื่องกระสุนและระเบิด ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้านความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ในการตรวจพิสูจน์ เครื่องกระสุนและระเบิด ให้มีประสิทธิภาพ
FC 6: การแก้ไขปัญหา	การระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา รวมทั้งแนวทางเลือกและพิจารณาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
FC 7: การประเมินสถานการณ์	ความสามารถในการคาดการณ์ รวมทั้งการเชื่อมโยงบุคคล เวลา สถานที่ และเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง
FC 8: ความอดทนต่อสภาวะความเครียด	การทำงานภายใต้แผนงาน ทรัพยากร และระยะเวลาที่จำกัดได้สำเร็จรวมทั้งการควบคุมปฏิกิริยา และสภาวะอารมณ์เมื่อต้องเผชิญกับภาวะความเครียดจากการทำงานได้อย่างเหมาะสม
FC 9: การคิดเชิงวิเคราะห์	ความเข้าใจที่มา สาเหตุ และผลกระทบที่เกิดขึ้นของข้อมูลหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการเชื่อมโยงบุคคล เวลา สถานที่ และเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สมรรถนะในกลุ่มงาน	นิยาม
FC 10: ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ	ความเข้าใจศัพท์ภาษาอังกฤษ และความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ (ฟัง พูด อ่าน และเขียน) เพื่อติดต่อสื่อสารและการโต้ตอบทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษร และไม่เป็นลายลักษณ์อักษรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8) กลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล	
FC 1: มีความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้าและสุนัข	สามารถรู้อุปนิสัยของสัตว์ มีความต้องการและเจ็บป่วยโดยเฉพาะม้าและสุนัข
FC 2: การให้บริการที่ดี	สามารถเข้าใจถึงความต้องการของเจ้าหน้าที่ตำรวจภายในหน่วยงานและประชาชนภายนอก ที่โดยเชื่อว่าประชาชนมีความสำคัญ และมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนดังกล่าวโดยมีการปฏิบัติต่อประชาชนด้วยกิริยาอาการ ภาษากาย และภาษาพูดอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความประทับใจให้กับประชาชนที่มาติดต่อ
FC 3: ทักษะในการบริหารเวลา	การจัดสรรเวลาในการบริหารจัดการงานประจำและงานเร่งด่วนที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จและได้คุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานซึ่งสามารถนำส่งมอบงานให้กับผู้อื่นได้ตามเวลาที่กำหนด
FC 4: การแก้ไขปัญหา	การระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา รวมทั้งแนวทางเลือกและพิจารณาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
FC 5: การคิดเชิงวิเคราะห์	ความเข้าใจที่มา สาเหตุ และผลกระทบที่เกิดขึ้นของข้อมูลหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการเชื่อมโยงบุคคล เวลา สถานที่ และเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง
FC 6: อดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่	การอดทน อดกลั้นต่อสถานการณ์ บุคคล หรือสภาพแวดล้อมที่กดดันและยึดถือเอาเป้าหมายจากความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง โดยไม่เกิดความย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สมรรถนะในกลุ่มงาน	นิยาม
FC 7: ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ	ความเข้าใจศัพท์ภาษาอังกฤษ และความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ (ฟัง พูด อ่าน และเขียน) เพื่อติดต่อสื่อสารและการโต้ตอบทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษร และไม่เป็นลายลักษณ์อักษรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
9) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ	
FC 1: ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ	ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการและขั้นตอนการทำงานในด้านความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีประสิทธิภาพ
FC 2: การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากแต่ละหน่วยงานในสังกัด กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ รวมทั้งการปรับปรุงฐานข้อมูลของหน่วยงานให้เป็นปัจจุบัน
FC 3: ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ	ความเข้าใจศัพท์ภาษาอังกฤษ และความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ (ฟัง พูด อ่าน และเขียน) เพื่อติดต่อสื่อสารและการโต้ตอบทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษร และไม่เป็นลายลักษณ์อักษรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
FC 4: การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	การออกแบบ พัฒนาและปรับปรุงแนวคิด วิธีการ และขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งการนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
FC 5: ความคิดริเริ่ม	การนำเสนอแนวคิด วิธีการ และขั้นตอนการทำงานใหม่ ๆ ในการพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพและนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สมรรถนะในกลุ่มงาน	นิยาม
FC 6: การให้บริการที่ดี	สามารถเข้าใจถึงความต้องการของเจ้าหน้าที่ตำรวจภายในหน่วยงานและประชาชนภายนอก ที่โดยเชื่อว่าประชาชนมีความสำคัญ และมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนดังกล่าวโดยมีการปฏิบัติต่อประชาชนด้วยกิริยาอาการ ภาษากาย และภาษาพูดอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความประทับใจให้กับประชาชนที่มาติดต่อ
FC 7: การประชาสัมพันธ์หน่วยงาน	ความสามารถในการนำเสนอข้อมูลข่าวสาร ประชาสัมพันธ์ของกองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ ให้สาธารณชนทั่วไปรับทราบผ่านทางสื่อต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ และสามารถให้ประชาชนตรวจสอบข้อมูลตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล แสดงดังตารางที่ 4.5 – 4.14

ตารางที่ 4.5 แสดงสมรรถนะหลักที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะที่ควรจะเป็น (n=416)

สมรรถนะหลัก (Core Competency= CC)	สมรรถนะที่เป็นอยู่			สมรรถนะที่ควรจะเป็น			Gap		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ อันดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ อันดับ			
CC 1: อุดมการณ์ในอาชีพตำรวจ	3.56	.831	มาก	5	4.37	.713	มาก	11	0.81
CC 2: ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่ง ที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงาน ของตำรวจ	3.29	.775	ปานกลาง	12	4.31	.716	มาก	12	1.02
CC 3: ความรู้ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ	3.46	.787	ปานกลาง	8	4.38	.705	มาก	7	0.92
CC 4: จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์	3.59	.968	มาก	3	4.42	.699	มาก	3	0.83
CC 5: จิตสำนึกความรับผิดชอบ	3.61	.958	มาก	2	4.44	.681	มาก	1	0.83
CC 6: การปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับ	3.71	.905	มาก	1	4.44	.681	มาก	2	0.73
CC 7: การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.44	.895	ปานกลาง	10	4.37	.693	มาก	10	0.93
CC 8: การทำงานเป็นทีม	3.50	.897	ปานกลาง	7	4.38	.731	มาก	9	0.88
CC 9: การมีมนุษยสัมพันธ์ / การติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน	3.55	.915	มาก	6	4.39	.706	มาก	6	0.84
CC 10: ความละเอียดรอบคอบ	3.46	.829	ปานกลาง	9	4.38	.708	มาก	8	0.92
CC 11: ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	3.57	.892	มาก	4	4.42	.710	มาก	4	0.85
CC 12. ภาวะผู้นำ	3.40	.773	ปานกลาง	11	4.40	.651	มาก	5	1.00
เฉลี่ยรวม	3.51	.678	มาก	มาก	4.39	.575	มาก	มาก	0.88

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติภารกิจพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีสมรรถนะหลักที่เป็นอยู่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.51 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับสมรรถนะหลักที่เป็นอยู่จากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) การปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71
- 2) จิตสำนึกความรับผิดชอบ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61
- 3) จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59
- 4) ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57
- 5) อุทิศการณ์ในอาชีพตำรวจ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56
- 6) การมีมนุษยสัมพันธ์ / การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55
- 7) การทำงานเป็นทีม พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50
- 8) ความรู้ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46
- 9) ความละเอียดรอบคอบ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46
- 10) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44
- 11) ภาวะผู้นำ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40
- 12) ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานของตำรวจ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29

สำหรับสมรรถนะหลักที่ควรจะเป็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.39 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับสมรรถนะหลักที่ควรจะเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) จิตสำนึกความรับผิดชอบ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44
- 2) การปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44
- 3) จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42
- 4) ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42
- 5) ภาวะผู้นำ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40
- 6) การมีมนุษยสัมพันธ์ / การติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39

- 7) ความรู้ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38
- 8) ความละเอียดรอบคอบ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38
- 9) การทำงานเป็นทีม พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38
- 10) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37
- 11) อุทิศการณ์ในอาชีพตำรวจ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37
- 12) ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานของตำรวจ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap Analysis) พบว่า สมรรถนะหลักที่เป็นอยู่และสมรรถนะที่ควรจะเป็นมีความแตกต่างกันในภาพรวมควรได้รับการพัฒนามีค่า Gap เท่ากับ 0.88 และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

- 1) ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานของตำรวจ (Gap เท่ากับ 1.02)
- 2) ภาวะผู้นำ (Gap เท่ากับ 1.00)
- 3) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Gap เท่ากับ 0.93)
- 4) ความรู้ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ (Gap เท่ากับ 0.92)
- 5) ความละเอียดรอบคอบ (Gap เท่ากับ 0.92)
- 6) การทำงานเป็นทีม (Gap เท่ากับ 0.88)
- 7) ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน (Gap เท่ากับ 0.85)
- 8) การมีมนุษยสัมพันธ์/การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน (Gap เท่ากับ 0.84)
- 9) จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ (Gap เท่ากับ 0.83)
- 10) จิตสำนึกความรับผิดชอบ (Gap เท่ากับ 0.83)
- 11) อุทิศการณ์ในอาชีพตำรวจ (Gap เท่ากับ 0.81)
- 12) การปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับ (Gap เท่ากับ 0.73)

ตารางที่ 4.6 แสดงสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะที่ควรจะเป็นของฝ่ายอำนวยการ (n=30)

สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency : FC)	สมรรถนะที่เป็นอยู่			สมรรถนะที่ควรจะเป็น			Gap		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S.D.		ระดับ	อันดับ
1) ฝ่ายอำนวยการ									
FC 1: ความถูกต้องแม่นยำ	3.57	.817	มาก	1	4.50	.630	มาก	1	0.93
FC 2: ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.03	1.098	ปานกลาง	8	4.17	.986	มาก	5	1.14
FC 3: การบริหารสำนักงาน/ธุรการ	3.23	.858	ปานกลาง	3	4.20	.997	มาก	4	0.97
FC 4: ความรู้ด้านการเงิน งบประมาณ บัญชี พัสดุ	3.17	.986	ปานกลาง	6	4.30	.952	มาก	2	1.13
FC 5: ความรู้ในด้านการจัดทำยุทธศาสตร์	3.10	.923	ปานกลาง	7	4.13	1.074	มาก	7	1.03
แผนงาน โครงการ ทั่วชีวิต									
FC 6: ทักษะในการบริหารเวลา	3.40	.855	ปานกลาง	2	4.23	.774	มาก	3	0.83
FC 7: การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	3.23	1.104	ปานกลาง	5	4.17	1.020	มาก	6	0.94
FC 8: ความรู้ในด้านการจัดฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการตำรวจ	3.23	1.040	ปานกลาง	4	4.10	1.029	มาก	8	0.87
รวม	3.24	.787	ปานกลาง		4.22	.802	มาก		0.98

จากตารางที่ 4.6 พบว่า สมรรถนะในกลุ่มงานของฝ่ายอำนวยการ ดำรง 191 กอง บังคับการตำรวจปฏิบัติกรพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.24 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับ สมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่จากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) ความถูกต้องแม่นยำ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57
- 2) ทักษะในการบริหารเวลา พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40
- 3) การบริหารสำนักงาน/ธุรการ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23
- 4) ความรู้ในด้านการจัดฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการตำรวจ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23
- 5) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23
- 6) ความรู้ด้านการเงิน งบประมาณ บัญชี พัสดุ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17
- 7) ความรู้ในด้านการจัดทำยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10
- 8) ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานของฝ่ายอำนวยการ มีสมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรจะเป็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.22 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับสมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรจะเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) ความถูกต้องแม่นยำ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50
- 2) ความรู้ด้านการเงิน งบประมาณ บัญชี พัสดุ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30
- 3) ทักษะในการบริหารเวลา พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23
- 4) การบริหารสำนักงาน/ธุรการ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20
- 5) ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17
- 6) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17
- 7) ความรู้ในด้านการจัดทำยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

8) ความรู้ในด้านการจัดฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการตำรวจ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap Analysis) พบว่า สมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่และสมรรถนะที่ควรจะเป็นมีความแตกต่างกันในภาพรวมควรได้รับการพัฒนามีค่า Gap เท่ากับ 0.98 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

- 1) ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ (Gap เท่ากับ 1.14)
- 2) ความรู้ด้านการเงิน งบประมาณ บัญชี พัสดุ (Gap เท่ากับ 1.13)
- 3) ความรู้ในด้านการจัดทำยุทธศาสตร์แผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด (Gap เท่ากับ 1.03)
- 4) การบริหารสำนักงาน/ธุรการ (Gap เท่ากับ 0.97)
- 5) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Gap เท่ากับ 0.94)
- 6) ความถูกต้องแม่นยำ (Gap เท่ากับ 0.93)
- 7) ความรู้ในด้านการจัดฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการตำรวจ (Gap เท่ากับ 0.87)
- 8) ทักษะในการบริหารเวลา (Gap เท่ากับ 0.83)

ตารางที่ 4.7 แสดงสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะที่ควรจะเป็นของกองกักกันการ 1 (สายตรวจ) (n=61)

สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency : FC)	สมรรถนะที่เป็นอยู่			สมรรถนะที่ควรจะเป็น			Gap		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ อันดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ อันดับ			
2) กองกักกันการ 1 (สายตรวจ)									
FC 1: ความเชี่ยวชาญชำนาญ ในการขบชี้ ยานพาหนะอย่างปลอดภัย	3.61	.690	มาก	1	4.26	.681	มาก	2	0.65
FC 2: ความรู้ด้าน ทักษะ การดูแล ตรวจ ซ่อมบำรุง เครื่องยนต์ ยานพาหนะ	3.31	.696	ปานกลาง	8	4.11	.755	มาก	8	0.80
FC 3: การให้บริการที่ดี	3.46	.673	ปานกลาง	6	4.36	.578	มาก	1	0.90
FC 4: ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี สารสนเทศ	3.11	.798	ปานกลาง	10	3.95	.845	มาก	10	0.84
FC 5: การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ	3.46	.673	ปานกลาง	5	4.23	.643	มาก	3	0.77
FC 6: การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ	3.49	.566	ปานกลาง	4	4.15	.654	มาก	6	0.66
FC 7: การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา	3.56	.742	มาก	3	4.18	.646	มาก	5	0.62
FC 8: ความอดทนต่อสภาวะความเครียด	3.59	.692	มาก	2	4.21	.635	มาก	4	0.62
FC 9: การสืบสวนหาข่าว	3.36	.684	ปานกลาง	7	4.11	.686	มาก	7	0.75
FC 10: การเจรจาต่อรอง	3.18	.785	ปานกลาง	9	3.98	.764	มาก	9	0.80
รวม	3.41	.486	ปานกลาง		4.15	.544	มาก		0.74

จากตารางที่ 4.7 พบว่า สมรรถนะในกลุ่มงานของกองกำกับการ 1 (สายตรวจ) ดำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.41 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่จากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) ความเชี่ยวชาญ ชำนาญ ในการขับขี่ยานพาหนะอย่างปลอดภัย พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61
- 2) ความอดทนต่อสภาวะความเครียด พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59
- 3) การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56
- 4) การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49
- 5) การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46
- 6) การให้บริการที่ดี พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46
- 7) การสืบสวนหาข่าว พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36
- 8) ความรู้ด้าน ทักษะ การดูแล ตรวจ ซ่อมบำรุง เครื่องยนต์ ยานพาหนะ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31
- 9) การเจรจาต่อรอง พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18
- 10) ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานของกองกำกับการ 1 (สายตรวจ) มีสมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรจะเป็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.15 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับสมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรจะเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) การให้บริการที่ดี พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36
- 2) ความเชี่ยวชาญ ชำนาญ ในการขับขี่ยานพาหนะอย่างปลอดภัย พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26
- 3) การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23
- 4) ความอดทนต่อสภาวะความเครียด พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21
- 5) การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18
- 6) การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15
- 7) การสืบสวนหาข่าว พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11

8) ความรู้ด้าน ทักษะ การดูแล ตรวจสอบบำรุง เครื่องยนต์ ยานพาหนะ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11

9) การเจรจาต่อรอง พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98

10) ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap Analysis) พบว่า สมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่และสมรรถนะที่ควรจะเป็นมีความแตกต่างกันในภาพรวมควรได้รับการพัฒนามีค่า Gap เท่ากับ 0.74 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

1) การให้บริการที่ดี (Gap เท่ากับ 0.90)

2) ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ (Gap เท่ากับ 0.84)

3) การเจรจาต่อรอง (Gap เท่ากับ 0.80)

4) ความรู้ด้าน ทักษะ การดูแล ตรวจสอบบำรุง เครื่องยนต์ ยานพาหนะ (Gap เท่ากับ 0.80)

5) การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ (Gap เท่ากับ 0.77)

6) การสืบสวนหาข่าว (Gap เท่ากับ 0.75)

7) การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ (Gap เท่ากับ 0.66)

8) ความเชี่ยวชาญ ชำนาญ ในการขับขี่ยานพาหนะอย่างปลอดภัย (Gap เท่ากับ 0.65)

9) การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา (Gap เท่ากับ 0.62)

10) ความอดทนต่อสภาวะความเครียด (Gap เท่ากับ 0.62)

ตารางที่ 4.8 แสดงสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะที่ควรจะเป็นของกองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล) (n=114)

สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency : FC)	สมรรถนะที่เป็นอยู่			สมรรถนะที่ควรจะเป็น			Gap
	\bar{X}	S.D.	ระดับ อันดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ อันดับ	
3) กองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล)							
FC 1: ความอดทนต่อสภาวะ ความเครียด	3.36	.923	ปานกลาง	3	4.44	มาก	2
FC 2: ความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน	3.12	.864	ปานกลาง	7	4.31	มาก	7
FC 3: การเจรจาต่อรอง	3.10	.902	ปานกลาง	8	4.22	มาก	9
FC 4: การแก้ไขปัญหา	3.18	.868	ปานกลาง	6	4.32	มาก	6
FC 5: ความรู้ในด้านการจําแนกลักษณะของผู้งชน และความคุมผู้งชน	3.45	.873	ปานกลาง	1	4.46	มาก	1
FC 6: การสังเกต จดจํา ปฏิภาณ ไหวพริบ	3.34	.807	ปานกลาง	4	4.40	มาก	3
FC 7: การตัดสินใจ	3.27	.875	ปานกลาง	5	4.35	มาก	5
FC 8: ความยืดหยุ่นและการปรับตัว	3.38	.824	ปานกลาง	2	4.36	มาก	4
FC 9: การสืบสวนหาข่าว	3.09	.992	ปานกลาง	9	4.29	มาก	8
รวม	3.25	.748	ปานกลาง		4.35	มาก	1.10

จากตารางที่ 4.8 พบว่า สมรรถนะในกลุ่มงานของกองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล) ดำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.25 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่จากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) ความรู้ในด้านการจำแนกลักษณะของฝูงชนและควบคุมฝูงชน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45
- 2) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38
- 3) ความอดทนต่อสภาวะความเครียด พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36
- 4) การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34
- 5) การตัดสินใจ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27
- 6) การแก้ไขปัญหา พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18
- 7) ความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12
- 8) การเจรจาต่อรอง พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10
- 9) การสืบสวนหาข่าว พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานของกองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล) มีสมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรจะเป็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.35 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับสมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรจะเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) ความรู้ในด้านการจำแนกลักษณะของฝูงชนและควบคุมฝูงชน พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46
- 2) ความอดทนต่อสภาวะความเครียด พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44
- 3) การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40
- 4) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36
- 5) การตัดสินใจ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35
- 6) การแก้ไขปัญหา พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32
- 7) ความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31

8) การสืบสวนหาข่าว พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29

9) การเจรจาต่อรอง พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap Analysis) พบว่า สมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่และสมรรถนะที่ควรจะเป็นมีความแตกต่างกันในภาพรวมควรได้รับการพัฒนามีค่า Gap เท่ากับ 1.10 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

1) การสืบสวนหาข่าว (Gap เท่ากับ 1.20)

2) ความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน (Gap เท่ากับ 1.19)

3) การแก้ไขปัญหา (Gap เท่ากับ 1.14)

4) การเจรจาต่อรอง (Gap เท่ากับ 1.12)

5) ความอดทนต่อสภาวะความเครียด (Gap เท่ากับ 1.08)

6) การตัดสินใจ (Gap เท่ากับ 1.08)

7) การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ (Gap เท่ากับ 1.06)

8) ความรู้ในด้านการจำแนกลักษณะของฝูงชนและควบคุมฝูงชน (Gap เท่ากับ

1.01)

9) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Gap เท่ากับ 0.98)

ตารางที่ 4.9 แสดงสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะที่ควรจะเป็นของกองกำกับการ 3 (อารักขาและถวายความปลอดภัย)
(n=127)

	สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency : FC)			สมรรถนะที่ควรจะเป็นอยู่			สมรรถนะที่ควรจะเป็น			Gap
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ	อันดับ	
4) กองกำกับการ 3 (อารักขาและถวายความปลอดภัย)										
FC 1: ทักษะในการบริหารเวลา	3.58	.750	มาก	6	4.52	.615	มากที่สุด	5	0.94	
FC 2: ความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่	3.70	.829	มาก	3	4.54	.652	มากที่สุด	3	0.84	
FC 3: ความรู้กฎระเบียบและข้อปฏิบัติเกี่ยวกับ พระราชพิธีและพระราชสำนัก	3.44	.813	ปานกลาง	8	4.43	.685	มาก	8	0.99	
FC 4: ความเชี่ยวชาญชำนาญในการขับขี่ ยานพาหนะอย่างปลอดภัย	3.69	.814	มาก	4	4.54	.639	มากที่สุด	2	0.85	
FC 5: การตัดสินใจ	3.58	.750	มาก	7	4.50	.628	มาก	7	0.92	
FC 6: การแก้ไขปัญหา	3.58	.706	มาก	5	4.51	.641	มากที่สุด	6	0.93	
FC 7: การรักษามอบปลอดภัย	3.87	.836	มาก	1	4.66	.567	มากที่สุด	1	0.79	
FC 8: การสังเกตจดจำ ปฏิภาณไหวพริบ	3.71	.874	มาก	2	4.54	.710	มากที่สุด	4	0.83	
รวม	3.64	.684	มาก		4.52	.571	มากที่สุด		0.88	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า สมรรถนะในกลุ่มงานของกองกำกับการ 3 (การรักษาและถวายความปลอดภัย) ดำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติภารกิจพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.64 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่จากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) การรักษาความปลอดภัย พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87
- 2) การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

3.71

- 3) ความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

4) ความเชี่ยวชาญ ชำนาญในการจับขี้นยานพาหนะอย่างปลอดภัยพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

- 5) การแก้ไขปัญหา พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58
- 6) ทักษะในการบริหารเวลา พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58
- 7) การตัดสินใจ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58
- 8) ความรู้กฎระเบียบและข้อปฏิบัติเกี่ยวกับพระราชพิธีและพระราชสำนัก

พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานของกองกำกับการ 3 (การรักษาและถวายความปลอดภัย) มีสมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรจะเป็น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.52 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับสมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรจะเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) การรักษาความปลอดภัย พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66
- 2) ความเชี่ยวชาญ ชำนาญในการจับขี้นยานพาหนะอย่างปลอดภัย พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54
- 3) ความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

4.54

- 4) การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

4.54

- 5) ทักษะในการบริหารเวลา พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52
- 6) การแก้ไขปัญหา พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51
- 7) การตัดสินใจ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50
- 8) ความรู้กฎระเบียบและข้อปฏิบัติเกี่ยวกับพระราชพิธีและพระราชสำนัก พบว่า

อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap Analysis) พบว่า สมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่และสมรรถนะที่ควรจะเป็นมีความแตกต่างกันในภาพรวมควรได้รับการพัฒนามีค่า Gap เท่ากับ 0.88 และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

- 1) ความรู้กฎระเบียบและข้อปฏิบัติเกี่ยวกับพระราชพิธีและพระราชสำนัก (Gap เท่ากับ 0.99)
- 2) ทักษะในการบริหารเวลา (Gap เท่ากับ 0.94)
- 3) การแก้ไขปัญหา (Gap เท่ากับ 0.93)
- 4) การตัดสินใจ (Gap เท่ากับ 0.92)
- 5) ความเชี่ยวชาญ ชำนาญในการขับเคลื่อนพาหนะอย่างปลอดภัย (Gap เท่ากับ 0.85)
- 6) ความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ (Gap เท่ากับ 0.84)
- 7) การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ (Gap เท่ากับ 0.83)
- 8) การรักษาความปลอดภัย (Gap เท่ากับ 0.79)

ตารางที่ 4.10 แสดงสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะที่ควรจะเป็นของกองกักกับการ 4 (ตำรวจม้า) (n=40)

สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency : FC)	สมรรถนะที่เป็นอยู่			สมรรถนะที่ควรจะเป็น			Gap
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	
5) กองกักกับการ 4 (ตำรวจม้า)							
FC 1: มีความรู้ด้านบรรณารักษศาสตร์โดยเฉพาะ ม้า	3.68	.730	มาก	4	4.45	.597	มาก 3 0.77
FC 2: ความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่	3.87	.757	มาก	3	4.50	.679	มาก 2 0.63
FC 3: มีความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับม้า	3.90	.709	มาก	2	4.53	.554	มากที่สุด 1 0.63
FC 4: การคิดเชิงวิเคราะห์	3.63	.838	มาก	6	4.37	.705	มาก 5 0.74
FC 5: การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ	3.68	.859	มาก	5	4.42	.712	มาก 4 0.74
FC 6: การมุ่งเน้นความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	3.95	.959	มาก	1	4.37	.979	มาก 6 0.42
รวม	3.78	.660	มาก		4.44	.589	มาก 0.66

จากตารางที่ 4.10 พบว่า สมรรถนะในกลุ่มงานของกองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า) ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.78 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่จากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) การมุ่งเน้นความสำเร็จในการปฏิบัติงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95
- 2) มีความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับม้า พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90
- 3) ความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87
- 4) มีความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้า พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68
- 5) การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68
- 6) การคิดเชิงวิเคราะห์ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานของกองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า) มีสมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรจะเป็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.44 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับสมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรจะเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) มีความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับม้า พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53
- 2) ความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50
- 3) มีความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้า พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45
- 4) การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42
- 5) การคิดเชิงวิเคราะห์ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37
- 6) การมุ่งเน้นความสำเร็จในการปฏิบัติงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap Analysis) พบว่า สมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่และสมรรถนะที่ควรจะเป็นมีความแตกต่างกันในภาพรวมควรได้รับการพัฒนามีค่า Gap เท่ากับ 0.66 และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

- 1) มีความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้า (Gap เท่ากับ 0.77)
- 2) การคิดเชิงวิเคราะห์ (Gap เท่ากับ 0.74)
- 3) การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ (Gap เท่ากับ 0.74)
- 4) มีความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับม้า (Gap เท่ากับ 0.63)
- 5) ความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ (Gap เท่ากับ 0.63)
- 6) การมุ่งเน้นความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Gap เท่ากับ 0.42)

ตารางที่ 4.11 แสดงสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะที่ควรจะเป็นของกองกำกับการ 5 (สุโขทัย) (n=19)

สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency : FC)	สมรรถนะที่เป็นอยู่			สมรรถนะที่ควรจะเป็น			Gap		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ อันดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ อันดับ			
6) กองกำกับการ 5 (สุโขทัย)									
FC 1: มีความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะสุนัข	3.68	.749	มาก	2	4.26	.653	มาก	3	0.58
FC 2: ความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่	3.58	.692	มาก	3	4.21	.535	มาก	4	0.63
FC 3: มีความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดูดูแลและการบังคับสุนัข	3.58	.838	มาก	4	4.42	.692	มาก	1	0.84
FC 4: การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ	3.42	.692	ปานกลาง	6	4.05	.524	มาก	5	0.63
FC 5: การคิดเชิงวิเคราะห์	3.37	.761	ปานกลาง	7	3.79	.787	มาก	7	0.42
FC 6: การสืบสวนหาข่าว	3.00	.943	ปานกลาง	8	3.68	.820	มาก	8	0.68
FC 7: ตรวจพิสูจน์หลักฐาน สะกดรอย	3.47	.697	ปานกลาง	5	4.05	.621	มาก	6	0.58
FC 8: การให้บริการที่ดี	3.79	.713	มาก	1	4.37	.597	มาก	2	0.58
รวม	3.48	.552	ปานกลาง		4.10	.473	มาก		0.62

จากตารางที่ 4.11 พบว่า สมรรถนะในกลุ่มงานของกองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ) ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติภารกิจพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.48 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่จากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) การให้บริการที่ดี พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79
- 2) มีความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะสุนัข พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68
- 3) ความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58
- 4) มีความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับสุนัข พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58
- 5) ตรวจพิสูจน์หลักฐาน สะกดรอย พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47
- 6) การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42
- 7) การคิดเชิงวิเคราะห์ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37
- 8) การสืบสวนหาข่าว พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานของกองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ) มีสมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรจะเป็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.10 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับสมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรจะเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) มีความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับสุนัข พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42
- 2) การให้บริการที่ดี พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37
- 3) มีความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะสุนัข พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26
- 4) ความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21
- 5) การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05
- 6) ตรวจพิสูจน์หลักฐาน สะกดรอย พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05
- 7) การคิดเชิงวิเคราะห์ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79
- 8) การสืบสวนหาข่าว พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap Analysis) พบว่า สมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่และสมรรถนะที่ควรจะเป็นมีความแตกต่างกันในภาพรวมควรได้รับการพัฒนามีค่า Gap เท่ากับ 0.62 และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

- 1) มีความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับสุนัข (Gap เท่ากับ 0.84)
- 2) การสืบสวนหาข่าว (Gap เท่ากับ 0.68)
- 3) ความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ (Gap เท่ากับ 0.63)
- 4) การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ (Gap เท่ากับ 0.63)
- 5) มีความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะสุนัข (Gap เท่ากับ 0.58)
- 6) ตรวจพิสูจน์หลักฐาน สะกดรอย (Gap เท่ากับ 0.58)
- 7) การให้บริการที่ดี (Gap เท่ากับ 0.58)
- 8) การคิดเชิงวิเคราะห์ (Gap เท่ากับ 0.42)

ตารางที่ 4.12 แสดงสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะที่ควรจะเป็นของกลุ่มงานเก็บกู้ระเบิดและตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด (n=7)

สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency : FC)	สมรรถนะที่เป็นอยู่			สมรรถนะที่ควรจะเป็น			Gap
	\bar{X}	S.D.	ระดับ อันดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ อันดับ	
7) กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิดและตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด							
FC 1: ทักษะในการบริหารเวลา	3.57	.535	มาก	6	4.57	.535	มากที่สุด 8 1.00
FC 2: การสังเกต จดจำ ปฏิภาณไหวพริบ	3.57	.535	มาก	7	4.57	.535	มากที่สุด 9 1.00
FC 3: สุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตดี	3.71	.488	มาก	1	4.71	.488	มากที่สุด 1 1.00
FC 4: ความรู้ด้านทักษะ ความเชี่ยวชาญในการ ทำลายเก็บกู้เครื่องกระสุนและระเบิด	3.57	.535	มาก	5	4.71	.488	มากที่สุด 2 1.14
FC 5: ความรู้ด้านทักษะ ความเชี่ยวชาญในการ ตรวจพิสูจน์เครื่องกระสุนและระเบิด	3.71	.756	มาก	2	4.71	.488	มากที่สุด 3 1.00
FC 6: การแก้ไขปัญหา	3.57	.535	มาก	8	4.71	.488	มากที่สุด 4 1.14
FC 7: การประเมินสถานการณ์	3.71	.756	มาก	3	4.71	.488	มากที่สุด 5 1.00
FC 8: ความอดทนต่อสภาวะความเครียด	3.71	.756	มาก	4	4.71	.488	มากที่สุด 6 1.00
FC 9: การคิดเชิงวิเคราะห์	3.57	.535	มาก	9	4.71	.488	มากที่สุด 7 1.14
FC 10: ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ	3.00	.577	ปานกลาง	10	4.57	.535	มากที่สุด 10 1.57
รวม	3.57	.518	มาก		4.67	.464	มากที่สุด 1.10

จากตารางที่ 4.12 พบว่า สมรรถนะในกลุ่มงานของกลุ่มงานเก็บกู้ระเบิดและตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิดตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.57 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่จากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) สุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตดี พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71
- 2) ความรู้ด้านทักษะ ความเชี่ยวชาญในการตรวจพิสูจน์เครื่องกระสุนและระเบิด พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71
- 3) การประเมินสถานการณ์ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71
- 4) ความอดทนต่อสภาวะความเครียด พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71
- 5) ความรู้ด้านทักษะ ความเชี่ยวชาญในการทำลายเก็บกู้เครื่องกระสุนและระเบิด พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57
- 6) ทักษะในการบริหารเวลา พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57
- 7) การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57
- 8) การแก้ไขปัญหา พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57
- 9) การคิดเชิงวิเคราะห์ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57
- 10) ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานของกลุ่มงานเก็บกู้ระเบิดและตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด มีสมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรจะเป็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.67 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับสมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรจะเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) สุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตดี พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71
- 2) ความรู้ด้านทักษะ ความเชี่ยวชาญในการทำลายเก็บกู้เครื่องกระสุนและระเบิด พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71
- 3) ความรู้ด้านทักษะ ความเชี่ยวชาญในการตรวจพิสูจน์เครื่องกระสุนและระเบิด พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71
- 4) การแก้ไขปัญหา พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71
- 5) การประเมินสถานการณ์ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71

6) ความอดทนต่อสภาวะความเครียด พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71

7) การคิดเชิงวิเคราะห์ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71

8) ทักษะในการบริหารเวลา พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57

9) การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57

10) ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap Analysis) พบว่า สมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่และสมรรถนะที่ควรจะเป็นมีความแตกต่างกันในภาพรวมควรได้รับการพัฒนามีค่า Gap เท่ากับ 1.10 และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

1) ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ (Gap เท่ากับ 1.57)
2) ความรู้ด้านทักษะ ความเชี่ยวชาญในการทำลายเก็บกู้เครื่องกระสุนและระเบิด (Gap เท่ากับ 1.14)

3) การแก้ไขปัญหา (Gap เท่ากับ 1.14)

4) การคิดเชิงวิเคราะห์ (Gap เท่ากับ 1.14)

5) ความรู้ด้านทักษะ ความเชี่ยวชาญในการตรวจพิสูจน์เครื่องกระสุนและระเบิด (Gap เท่ากับ 1.00)

6) การประเมินสถานการณ์ (Gap เท่ากับ 1.00)

7) การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ (Gap เท่ากับ 1.00)

8) ทักษะในการบริหารเวลา (Gap เท่ากับ 1.00)

9) ความอดทนต่อสภาวะความเครียด (Gap เท่ากับ 1.00)

10) สุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตดี (Gap เท่ากับ 1.00)

ตารางที่ 4.13 แสดงสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะที่ควรจะเป็นของกลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล (n=15)

สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency : FC)	สมรรถนะที่เป็นอยู่			สมรรถนะที่ควรจะเป็น			Gap	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ อันดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ อันดับ		
8) กลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล								
FC 1: มีความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะ ม้าและสุนัข	3.67	.724	มาก	2	4.87	.352	มากที่สุด 1	1.20
FC 2: การให้บริการที่ดี	3.33	.816	ปานกลาง	6	4.53	.640	มากที่สุด 4	1.20
FC 3: ทักษะในการบริหารเวลา	3.47	.743	ปานกลาง	4	4.40	.507	มาก 6	0.93
FC 4: การแก้ไขปัญหา	3.67	.617	มาก	1	4.60	.507	มากที่สุด 3	0.93
FC 5: การคิดเชิงวิเคราะห์	3.47	.915	ปานกลาง	5	4.47	.516	มาก 5	1.00
FC 6: อดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่	3.60	.737	มาก	3	4.67	.488	มากที่สุด 2	1.07
FC 7: ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ	3.07	.961	ปานกลาง	7	4.27	.799	มาก 7	1.20
รวม	3.46	.639	ปานกลาง		4.54	.378	มากที่สุด	1.08

จากตารางที่ 4.13 พบว่า สมรรถนะในกลุ่มงานของกลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล ดำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติกรพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.46 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่จากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) การแก้ไขปัญหา พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67
- 2) มีความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้าและสุนัข พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67
- 3) อดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60
- 4) ทักษะในการบริหารเวลา พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47
- 5) การคิดเชิงวิเคราะห์ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47
- 6) การให้บริการที่ดี พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33
- 7) ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานของกลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล มีสมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรจะเป็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.54 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับสมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรจะเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) มีความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้าและสุนัข พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.87
- 2) อดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.67
- 3) การแก้ไขปัญหา พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60
- 4) การให้บริการที่ดี พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53
- 5) การคิดเชิงวิเคราะห์ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47
- 6) ทักษะในการบริหารเวลา พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40
- 7) ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap Analysis) พบว่า สมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่และสมรรถนะที่ควรจะเป็นมีความแตกต่างกันในภาพรวมควรได้รับการพัฒนามีค่า Gap เท่ากับ 1.08 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

- 1) มีความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้าและสุนัข (Gap เท่ากับ 1.20)
- 2) การให้บริการที่ดี (Gap เท่ากับ 1.20)

- 3) ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ (Gap เท่ากับ 1.20)
- 4) อดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ (Gap เท่ากับ 1.07)
- 5) การคิดเชิงวิเคราะห์ (Gap เท่ากับ 1.00)
- 6) ทักษะในการบริหารเวลา (Gap เท่ากับ 0.93)
- 7) การแก้ไขปัญหา (Gap เท่ากับ 0.93)

ตารางที่ 4.14 แสดงสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะที่ควรจะเป็นของงานเทคโนโลยีสารสนเทศ (n=3)

สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency : FC)	สมรรถนะที่เป็นอยู่			สมรรถนะที่ควรจะเป็น			Gap		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ อันดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ อันดับ			
9) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ									
FC 1: ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี	2.33	.577	น้อย	3	4.00	1.000	มาก	3	1.67
สารสนเทศ									
FC 2: การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	2.33	.577	น้อย	4	4.00	1.000	มาก	4	1.67
FC 3: ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ	2.00	1.000	น้อย	7	3.67	1.528	มาก	7	1.67
FC 4: การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	2.33	.577	น้อย	6	4.00	1.000	มาก	5	1.67
FC 5: ความคิดริเริ่ม	2.67	.577	ปานกลาง	2	4.33	.577	มาก	1	1.66
FC 6: การให้บริการที่ดี	2.33	.577	น้อย	5	4.00	1.000	มาก	6	1.67
FC 7: การประชาสัมพันธ์หน่วยงาน	3.00	.000	ปานกลาง	1	4.33	.577	มาก	2	1.33
รวม	2.42	.494	น้อย		4.04	.929	มาก		1.62

จากตารางที่ 4.14 พบว่า สมรรถนะในกลุ่มงานของงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ดำรง 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติกรพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่โดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.42 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่จากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) การประชาสัมพันธ์หน่วยงาน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00
- 2) ความคิดริเริ่ม พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.67
- 3) ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่าอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.33
- 4) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.33
- 5) การให้บริการที่ดี พบว่าอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.33
- 6) การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง พบว่าอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.33
- 7) ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ พบว่าอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.00

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานของงานเทคโนโลยีสารสนเทศ มีสมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรจะเป็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.04 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับสมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรจะเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) ความคิดริเริ่ม พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33
- 2) การประชาสัมพันธ์หน่วยงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33
- 3) ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00
- 4) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00
- 5) การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00
- 6) การให้บริการที่ดี พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00
- 7) ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap Analysis) พบว่า สมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่และสมรรถนะที่ควรจะเป็นมีความแตกต่างกันในภาพรวมควรได้รับการพัฒนามีค่า Gap เท่ากับ 1.62 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

- 1) ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ (Gap เท่ากับ 1.67)

- 2) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Gap เท่ากับ 1.67)
- 3) ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ (Gap เท่ากับ 1.67)
- 4) การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Gap เท่ากับ 1.67)
- 5) การให้บริการที่ดี (Gap เท่ากับ 1.67)
- 6) ความคิดริเริ่ม (Gap เท่ากับ 1.66)
- 7) การประชาสัมพันธ์หน่วยงาน (Gap เท่ากับ 1.33)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

ตารางที่ 4.15 แสดงความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรตำรวจ 191 (n = 416)

	หัวข้อการฝึกอบรม	จำนวน	ร้อยละ
1	ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องใน อำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานของตำรวจ	354	85.10
2	ยุทธวิธีตำรวจ	309	74.28
3	การพูด ฟัง อ่าน เขียน ภาษาอังกฤษ	245	58.89
4	ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์	241	57.93
5	ทักษะด้านชุมชนและมวลชนสัมพันธ์	206	49.52
6	ทักษะในการแก้ไขปัญหาในสภาวะวิกฤติ	205	49.28
7	ทักษะการจับขี้ยานพาหนะ	184	44.23
8	คุณธรรมและจริยธรรมตำรวจ	177	42.55
9	เทคนิคการทำงานเป็นทีมสู่ความเป็นเลิศ	172	41.35
10	ทักษะการเจรจาต่อรอง	166	39.90
11	เทคนิคการสังเกตวัตถุต้องสงสัย/วัตถุระเบิด	140	33.65
12	จิตวิทยามวลชน	135	32.45
13	ทักษะในการรักษาสถานที่เกิดเหตุ	131	31.49
14	เทคนิคการประสานงาน	128	30.77
15	ทดสอบสมรรถภาพร่างกาย/ออกกำลังกาย	125	30.05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ระบุว่าสนใจเข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานของตำรวจ (ร้อยละ 85.10) รองลงมาได้แก่ ยุทธวิธีตำรวจ (ร้อยละ 74.28) การพูด ฟัง อ่าน เขียน ภาษาอังกฤษ (ร้อยละ 58.89) ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ (ร้อยละ 57.93) และทักษะด้านชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ (ร้อยละ 49.52) ตามลำดับ

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการพัฒนาของตำรวจ 191

กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและการแสดงความคิดเห็นผ่านแบบสอบถามตามทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล สรุปได้ดังนี้

5.1 ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

5.1.1 ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ตามทัศนคติของผู้บริหารระดับสูง สรุปได้ 8 ประการ ดังนี้

1) ปัญหาด้านบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เป็นหน่วยงานกำลัง (หน่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน) มีภารกิจหน้าที่ในความรับผิดชอบที่หลากหลายครอบคลุมพื้นที่กรุงเทพมหานครทั้งหมดและเป็นอัตรากำลังเสริมให้กับส่วนภูมิภาค เช่น กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิดและตรวจพิสูจน์ระเบิด ซึ่งขณะนี้ได้ไปปฏิบัติหน้าที่ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งปัจจุบันมีอัตรากำลังพลไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน (อัตรากำลังพลบรรจุไม่เต็มอัตรา) ส่งผลให้บุคลากรเกิดความเหนื่อยล้าซึ่งจะกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมถึงการขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้าน เช่น ความเชี่ยวชาญด้านการเก็บกู้และทำลายวัตถุระเบิดและเครื่องกระสุน การควบคุม ดูแล รักษาสุนัข ม้า เป็นต้น

บุคลากรที่ผ่านการฝึกฝนจนมีความเชี่ยวชาญ ชำนาญ เช่น ด้านม้า เปลี่ยนแปลงโยกย้ายไปปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ทำให้ขาดแคลนอัตรากำลัง เพราะการฝึกฝนจนเกิด

ความเชี่ยวชาญ ชำนาญ ด้านมา ใช้เวลานาน ซึ่งเป็นการสูญเสียอัตรากำลังพลและเวลาเป็นอย่างมาก เพราะบุคลากรส่วนใหญ่ต้องการจะปฏิบัติหน้าที่ในภารกิจหลักของตำรวจ (สถานีตำรวจ) มากกว่า ภารกิจฝ่ายสนับสนุน

2) ปัญหาในการหมุนเวียนอัตรากำลังพล ในบางกลุ่มงาน เช่น ตำรวจ ป้องกันและอารักขา ตำรวจม้า เป็นต้น และมีการสลับสับเปลี่ยนหมุนเวียนอัตรากำลังน้อยเนื่องจาก จะต้องมีการอื่นมาทดแทนจึงจะสามารถหมุนเวียนสับเปลี่ยนตำแหน่งได้ ทำให้บุคลากรเกิดความเหน็ดเหนื่อยในหน้าที่สังกัด ส่งผลให้บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความเบื่อ ท้อแท้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่อื่นซึ่งไม่ตรงกับภารกิจหน้าที่ เช่น การมอบหมาย ให้งานธุรการปฏิบัติหน้าที่ควบคุมฝูงชน (Mob) เมื่อมีอัตรากำลังพลไม่เพียงพอซึ่งบุคลากรงาน ธุรการยังไม่ได้ผ่านการฝึกอบรมเฉพาะด้านการควบคุมฝูงชน (Mob) มาก่อน นอกจากนี้การปฏิบัติ หน้าที่อื่นซึ่งไม่ตรงกับภารกิจ เช่น การรักษาความปลอดภัยเมื่อมีกิจกรรมที่ท้องสนามหลวง/ การแสดงดนตรี (Concert) แล้วจะต้องมาปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจหลักด้วย

3) ปัญหาโครงสร้างขององค์กรและความชัดเจนของตำแหน่งหน้าที่ กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจ หน้าที่หลากหลายและมีบุคลากรจำนวนมากควรมีการปรับโครงสร้างขององค์กรให้มีความ เหมาะสมกับปริมาณงานความรับผิดชอบจากระดับกองบังคับการเป็นระดับกองบัญชาการเพื่อ ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน หรือกลุ่มงานใดที่มีภารกิจอำนาจหน้าที่ที่มีขอบเขตงานมากควร ปรับโครงสร้างจากระดับกองกำกับการเป็นระดับกองบังคับการ (โครงสร้างขององค์กรเป็น หน่วยงานที่เล็กเกินไปหากเปรียบเทียบกับภารกิจในการปฏิบัติงานซึ่งต้องรับผิดชอบในการ ปฏิบัติงานครอบคลุมทั่วประเทศ) นอกจากนี้การได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงภารกิจหรือปฏิบัติ หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเรียบร้อยแล้ว แต่ไม่สามารถถอนกำลังออกมาได้

มีการแต่งตั้งบุคลากรผู้มีประสบการณ์ความชำนาญในด้านหนึ่งมา ปฏิบัติหน้าที่อีกด้านหนึ่งซึ่งไม่มีความรู้หรือความชำนาญ หรือการแต่งตั้งบุคคลไม่เหมาะสมกับ ตำแหน่งหรือไม่ตรงความสามารถ เช่น แต่งตั้งบุคลากรให้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยไม่ มีความรู้เฉพาะด้านโดยตรง เป็นต้น (การสับเปลี่ยนอัตรากำลังไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถ ของบุคลากร)

4) ปัญหาการส่งเสริมความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ขาดการส่งเสริม ความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เช่น การจัดอบรม ส่งเสริมความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกอบรมในหลักสูตรความชำนาญเฉพาะด้าน ได้แก่

หลักสูตร EOD (Explosive Ordnance Disposal) เป็นต้น เพราะปัจจุบันมีการพัฒนาทางเทคโนโลยี และวิชาการอย่างรวดเร็วซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงาน

5) **ปัญหาด้านการจัดสรรงบประมาณและการให้ความสำคัญของหน่วยงาน** เนื่องจากองค์กรตำรวจเป็นองค์กรขนาดใหญ่จึงทำให้งบประมาณและอุปกรณ์ต่าง ๆ ไม่เพียงพอ ซึ่งองค์กรตำรวจจะให้ความสำคัญต่อหน่วยงานที่ปฏิบัติการหลัก ได้แก่ สถานีตำรวจ มากกว่าหน่วยงานที่เป็นฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงาน ดังนั้นการจัดสรรงบประมาณ โดยเฉพาะ ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ ค่าเสี่ยงภัยต่อการปฏิบัติหน้าที่ งบประมาณในการซ่อมบำรุงยานพาหนะ ค่าอาหาร/ค่ายาในการรักษาสุนัขและม้า อุปกรณ์ในการฝึกสุนัขและม้า งบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งระเบียบขั้นตอนในการเบิกจ่าย ไม่คล่องตัวต่อการปฏิบัติ นอกจากนี้ปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารงานของตำรวจ 191 ได้แก่ ราคาน้ำมันเชื้อเพลิง ที่ต้องผันแปรตามราคาตลาดโลก

6) **ปัญหาวัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้การปฏิบัติงานไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย** จากผลกระทบในการจัดสรรงบประมาณของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ทำให้วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้การปฏิบัติงานไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย เช่น ยานพาหนะไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และสมรรถนะเครื่องยนต์ต่ำแต่ต้องใช้ความเร็วสูงในการปฏิบัติงาน ไม่มียานพาหนะใหม่มาทดแทน เครื่องมืออุปกรณ์เก็บกู้ตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด ยานพาหนะในการบรรทุกสุนัขไม่เป็นไปตามมาตรฐานคือไม่มีเครื่องปรับอากาศทำให้สุนัขปฏิบัติงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพในการดมกลิ่น เนื่องจากกรุงเทพมหานครมีปัญหาเรื่องรถติดทำให้สุนัขสูดควันพิษจากปัญหารถติด (ขีดความสามารถของสุนัขลดน้อยลง) คอมพิวเตอร์/อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อุปกรณ์ในการป้องกันตัวในการควบคุมฝูงชน (Mob) อุปกรณ์การขี่ม้า เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

7) **ปัญหาการจัดสวัสดิการ ขวัญกำลังใจ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน** เช่นสถานที่ตั้งของหน่วยงานไม่เหมาะสมและไม่เพียงพอ (อาคารสำนักงาน/สวัสดิการบ้านพักอาศัย กระจัดกระจาย ปัญหาต่อการรวมพลเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน) เงินเดือนในระดับชั้นประทวนต่ำมากเมื่อเทียบกับอัตราค่าแรงขั้นต่ำ ค่าเสี่ยงภัยต่อการปฏิบัติหน้าที่ บุคลากรเบื่อท้อแท้ในการปฏิบัติงานเนื่องจากสภาพเหนื่อยล้า บางคนไม่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามที่ร้องขอ เช่น การขอรับการแต่งตั้งกลับภูมิลำเนาเดิมเพื่ออุปการะครอบครัว บิดา มารดา หรือต้องการไปหาประสบการณ์ใหม่ ๆ ในงานด้านอื่น ๆ ที่แตกต่างจากปัจจุบัน จึงทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ปฏิบัติงานไม่เต็มที่ ขาดประสิทธิภาพ

8) ปัญหาการปรับเปลี่ยนตำรวจระดับสัญญาบัตรบ่อยครั้งและความชัดเจนเกี่ยวกับการเติบโต ความก้าวหน้า ในสายงานอาชีพ มีการปรับเปลี่ยนนายตำรวจระดับสารวัตรบ่อยครั้ง ทำให้การทำงานไม่มีความต่อเนื่องขาดบุคลากรที่มีความรู้ในตำแหน่งหน้าที่อย่างทอ่งแท้ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความต่อเนื่อง ขาดความชัดเจนเกี่ยวกับการเติบโต ความก้าวหน้า ในสายงาน มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการแต่งตั้งบุคคล โดยไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถและความเหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่ ตรงตามความสามารถ

5.1.2 ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ตามที่ชนะของผู้ปฏิบัติงาน สรุปได้ 11 ประการ ดังนี้

1) ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ที่มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน และขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เนื่องจาก ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ เช่น การเก็บกู้วัตถุระเบิด หรือ สัตว์แพทย์ เป็นต้น ตลอดจนอัตรากำลังพล ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ไม่มีการสับเปลี่ยนอัตรากำลังตามความเหมาะสม

2) ปัญหาวัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ไม่เพียงพอ ไม่ทันสมัย รวมถึงอุปกรณ์เครื่องมือในการอำนวยความสะดวกและรักษาความปลอดภัยของประชาชน เช่น คอมพิวเตอร์ ยานพาหนะ อาวุธปืน เป็นต้น ตลอดจนไม่มีการซ่อมบำรุงอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้อย่างต่อเนื่อง

3) ปัญหาขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น ความก้าวหน้าในสายอาชีพ สวัสดิการต่าง ๆ ที่ไม่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน โดยเฉพาะเงินเดือนที่น้อย ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ ค่าเลี้ยงชีพ การดูแลเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชาไม่ทั่วถึง

4) ปัญหาด้านงบประมาณในการบริหารจัดการ ขาดแคลนงบประมาณในการจัดซื้ออาวุธยุทโธปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย เงินเดือน ค่าตอบแทนต่าง ๆ ตลอดจนการเบิกจ่ายเงินที่ล่าช้า เช่น ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ งบประมาณที่มีจำกัดทำให้ไม่เอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่

5) ปัญหาโครงสร้างการบริหารงาน เนื่องจากตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เป็นกองบังคับการที่ใหญ่ การบังคับ

บัญชาการปกครองกระจายไม่ทั่วถึง และสายบังคับบัญชาค่อนข้างใหญ่หลายช่วงส่งผลต่อประสิทธิภาพการสั่งการและปฏิบัติงานทำให้ไม่มีความชัดเจนในการสั่งการ ขาดเอกภาพ การประสานงานที่ล่าช้า

6) การปฏิบัติงานที่ไม่ตรงกับภารกิจอำนาจหน้าที่ ดำรง 191 ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ไม่ตรงกับภารกิจอำนาจหน้าที่ของตนเองหรือไปช่วยราชการอื่นมากเกินไป

7) การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารของหน่วยงาน มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยครั้งส่งผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่องและไม่ก้าวหน้าอย่างที่ควรจะเป็น และผู้บริหารไม่เคยดำรงตำแหน่งในสังกัดของดำรง 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มาก่อน ทำให้ไม่รู้ถึงปัญหาของหน่วยงานอย่างลึกซึ้ง

8) ปัญหาขาดการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมส่งเสริมความรู้และส่งเสริมการศึกษา การอบรมที่ไม่ตรงกับสายงาน การฝึกอบรมความรู้ด้านกฎหมายใหม่ ๆ วิชาการที่เกี่ยวข้องในสายงานอาชีพ

9) การประชาสัมพันธ์หน่วยงาน ขาดการประชาสัมพันธ์หน่วยงานและหน้าที่งานที่เกี่ยวข้องให้ประชาชนทราบเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้ประชาชนมองว่าเป็นหน่วยงานตำรวจทั่ว ๆ ไป

10) การติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน ขาดการประสานงานที่ดีภายในหน่วยงาน แผนปฏิบัติงานไม่มีการชี้แจงให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเข้าใจอย่างชัดเจน ขาดความสามัคคีภายในหน่วยงาน

11) จิตสำนึก จริยธรรม ในการปฏิบัติหน้าที่ เจ้าหน้าที่ส่วนหนึ่งขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่เอาใจใส่ในหน้าที่ความรับผิดชอบ ขาดระเบียบวินัย

5.2 แนวทางการพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ

กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงาน

5.2.1 แนวทางการพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงาน ตามทักษะของผู้บริหารระดับสูง มี 9 ประการ ดังนี้

1) พัฒนานุเคราะห์ในหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเนื่องจากต้องอาศัยความชำนาญ และสามารถถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนร่วมงานได้ ซึ่งได้แก่ หลักสูตร (1) ยุทธวิธีตำรวจ การใช้อาวุธ (2) เทคโนโลยีสารสนเทศ

คอมพิวเตอร์ เครื่องมือสื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์ (3) การป้องกันตัวในสภาวะฉุกเฉิน-การต่อสู้
เบื้องต้น (4) การขับขียานพาหนะอย่างปลอดภัย โดยเฉพาะรถนำขบวน (5) การเก็บกู้และทำลาย
วัตถุระเบิด (6) การควบคุมฝูงชน-ป้องกันและปราบปรามจลาจล (7) การอารักขานุคคลสำคัญ
(8) การใช้อุปกรณ์และอุปกรณ์พิเศษต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น แก๊สน้ำตา (9) ความรู้ด้าน
กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (10) OST (Officer Survive Technical)
(11) การทำงานเป็นทีม (12) ภาษาอังกฤษ (ระดับสัญญาบัตรขึ้นไป) (13) EOD (Explosive
Ordnance Disposal) (14) การควบคุม บังคับ บำรุงรักษาดูแลสภาพสุนัขและม้า

2) การจัดสรรงบประมาณและสวัสดิการ ของตำรวจ 191 กองบังคับการ
ตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เพื่อเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจ และสิ่งจูงใจ
ในการปฏิบัติงาน ควรให้สวัสดิการต่าง ๆ แก่ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ
กองบัญชาการตำรวจนครบาล อย่างทั่วถึงเหมาะสมและเพียงพอ เช่น การส่งเสริมการศึกษา เบี้ย
เลี้ยง ค่าเลี้ยงภรรยา ที่พักอาศัย การรักษาพยาบาล ยานพาหนะ อาหารกลางวัน วัสดุ อุปกรณ์ในการ
ปฏิบัติหน้าที่ เป็นต้น รวมทั้งเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่โดยการให้รางวัล ประกาศเกียรติคุณ
เชิดชูบุคลากรที่ดี

3) จัดประชุมชี้แจง ข้าราชการ ระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ทั้งในระดับ
ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในเรื่องที่ยังไม่ทราบ หรือเรื่องที่ทราบแล้วเพื่อเป็นการกระตุ้นเตือน

4) ทดสอบสมรรถภาพร่างกายและจิตใจ โดยดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
เพื่อให้มีสภาพร่างกายพร้อมที่จะปฏิบัติงาน ได้ตลอดเวลา และมีรูปร่างที่เหมาะสมและได้สัดส่วน
และกำหนดรอบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เช่น 8 ชั่วโมงต่อการทำงาน 1 ผลัด

5) การรับสมัครบุคลากรในการปฏิบัติงานและส่งเสริมการเติบโตตามสาย
งาน ปรับเปลี่ยนการรับสมัครบุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานเปิดรับสมัครเองเพื่อ
ผู้สมัครจะได้รู้ถึงอำนาจหน้าที่ ภารกิจในการปฏิบัติงานก่อนเข้ารับตำแหน่ง (รับสมัครโดยความ
สมัครใจ) กำหนดให้มีข้าราชการตำรวจ 2 ประเภท คือ (1) มีชั้นยศ (2) ไม่มีชั้นยศ เช่น
งานสารบรรณ งานการเงิน บัญชี พัสดุ โดยกำหนดคุณสมบัติเฉพาะด้าน และในการแต่งตั้งโยกย้าย
ต้องกำหนดกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนหรือระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ส่งเสริมการเติบโตตามสายงาน
โดยเน้นความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการ
ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ป้องกันบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถโอนย้ายไปดำรงตำแหน่งที่
หน่วยงานอื่น (สมองไหล)

6) การมอบอำนาจและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ระบบสายบังคับบัญชา
ควรการมอบอำนาจและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

7) การหมุนเวียน เพิ่มอัตรากำลังพล และการปรับโครงสร้างของหน่วยงาน มีการหมุนเวียนกำลังพลในการปฏิบัติงานต่างหน่วย ตามความเหมาะสม เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจ และเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกันเนื่องจากภารกิจในการปฏิบัติงานทั้ง 9 หน่วยงานของ ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล แตกต่างกัน หากมีการเพิ่มจำนวนประชากร อัตรากำลังพลของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ต้องเพิ่มขึ้นด้วยรวม ทั้งต้องมีการขยายโครงสร้างของหน่วยงานให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานได้ การปรับโครงสร้างของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยการจัดกลุ่มงานขององค์กรสามารถแยกเป็น กองบังคับการในส่วนงานที่มีภารกิจเพิ่มมากขึ้น โดยแยกส่วนงานที่ชัดเจน เช่น กองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล) กองกำกับการ 3 (ตำรวจป้องกันและอารักขา) และหากมีการชุมนุม หรือ Mob ตำรวจในพื้นที่ไม่ต้องมาปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอำนาจของกองกำกับการ 2 เพียงหน่วยงานเดียว ซึ่งจะทำให้ตำรวจพื้นที่จะไปปฏิบัติหน้าที่อื่น ไม่เป็นการซ้ำซ้อนการทำงานระหว่าง 2 หน่วยงาน และกลุ่มงานเก็บกู้ระเบิดและตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด ควรเป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับกองพลาริการและสรรพาวุธ เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานรวมทั้งมีการสนับสนุนงบประมาณที่เพียงพอ

8) การให้ความสำคัญของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาต้องใช้หลักในการบริหารงานบุคคลในการปฏิบัติงานโดยการจงใจในการปฏิบัติหน้าที่และการเกลี้ยกล่อม ประนีประนอมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความรับผิดชอบร่วมด้วย นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีประมุขศิลป์ ได้แก่ (1) เปิดใจกว้างในการรับฟัง (2) เอาใจเขามาใส่ใจเรา (3) มีพระเดช พระคุณ (4) มีภาวะผู้นำ / ความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น (5) การรู้จักเข้าถึงคนอื่น / การจงใจ (6) การประสานงาน

9) ปลุกฝังจิตสำนึก จริยธรรม ในการปฏิบัติหน้าที่ ปลุกจิตวิญญาณ ปลุกจิตสำนึกความรู้สึกในคุณค่าของหน้าที่ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีความตื่นตัวอยู่เสมอ การรักหน่วยงาน ให้รู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล และ ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เป็นของทุกคน สร้างความรักความภาคภูมิใจในตนเองที่ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ (การปรับเปลี่ยนวิธีคิดแล้วทุกอย่างก็จะตามมา) นอกจากนี้ให้ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เป็นอาชีพที่มีความชำนาญเฉพาะทาง

5.2.2 แนวทางการพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงาน ตามทักษะของผู้ปฏิบัติงาน มี 9 ประการ ดังนี้

- 1) การจัดอัตรากำลังพลที่เหมาะสมและเพียงพอ โดยการปรับเปลี่ยนอัตรากำลังทุกปี และจัดอัตรากำลังพลให้เหมาะสมกับงาน จัดหาเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถ เฉพาะด้านทำงานตามสายงาน รวมทั้งมีการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้เป็นพิเศษเพื่อจะได้บุคลากรตรงตามภารกิจของงาน ตลอดจนงานบางประเภทควรให้บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญที่เป็นมืออาชีพเฉพาะด้านเป็นผู้ปฏิบัติงาน
- 2) จัดให้มีวัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ที่เพียงพอ และทันสมัยในทุก ๆ ด้าน รวมถึงมีการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศของเจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับ
- 3) สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรเอาใจใส่ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดมากกว่าที่เป็นอยู่ เพิ่มสวัสดิการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับสภาวะปัจจุบัน เช่น ยานพาหนะ เชื้อเพลิง เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง ค่าเลี้ยงภรรยา เป็นต้น รวมถึงมีการเบิกจ่ายอย่างรวดเร็วไม่ล่าช้า ส่งเสริมการเติบโตตามสายงานโดยอาจเปิด โอกาสให้มีการสอบแข่งขันอย่างเปิดเผยเพื่อเลื่อนตำแหน่งภายในของข้าราชการตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้สิทธิในการเลือกปฏิบัติหน้าที่ตามความสนใจและสมัครใจของผู้ปฏิบัติงาน แต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่
- 4) การจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่น การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การปฏิบัติงาน เบี้ยเลี้ยงค่าตอบแทนต่าง ๆ เป็นต้น
- 5) ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงาน ให้มีความกระชับและลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระของกองบังคับการด้วย ควรมีการจัดประชุมประจำสัปดาห์เพื่อชี้แจงงาน แจงข้อมูลข่าว เสนอความคิดเห็นและรับทราบปัญหาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ตลอดจนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เป็นระยะ ๆ
- 6) การแต่งตั้งผู้บริหาร ควรคัดเลือกบุคลากรภายใน ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ไม่ควรแต่งตั้งมาจากหน่วยงานอื่น ซึ่งบุคลากรภายในตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล จะเป็นผู้ที่รู้ปัญหาอย่างแท้จริงของหน่วยงาน

7) ส่งเสริมการศึกษา การเรียนรู้แบบบูรณาการ เพื่อให้บุคลากรพร้อมทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะการทำงานในหน้าที่ เช่น การอบรมหลักสูตรในงานที่เกี่ยวข้องในหน้าที่ กฎหมาย เทคโนโลยีสารสนเทศ ภาษาอังกฤษ โดยจัดทำแผนการอบรมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ สนับสนุนให้มีกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาสำหรับข้าราชการตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยเฉพาะข้าราชการตำรวจชั้นประทวนควรได้รับการศึกษาขั้นต้นระดับปริญญาตรี

8) การทดสอบร่างกายและส่งเสริมให้มีการออกกำลังกาย เพื่อให้ร่างกายแข็งแรงและเป็นการเตรียมความพร้อมที่จะต้องปฏิบัติงานตลอดเวลา

9) ส่งเสริมความสามัคคีและปลูกฝังค่านิยม ในการปฏิบัติงานเพื่อประชาชน

ตอนที่ 6 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงาน ปัญหา และแนวทางการพัฒนาบุคลากรตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้สอดคล้องกับภารกิจที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันและอนาคต เพื่อจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

6.1 ผลการวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap Analysis) ระหว่างสมรรถนะที่เป็นอยู่กับสมรรถนะที่ควรจะเป็นของบุคลากรตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล สมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา มีดังนี้

6.1.1 แผนพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)

1) ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่ การปฏิบัติงานของตำรวจ (Gap เท่ากับ 1.02)

2) ภาวะผู้นำ (Gap เท่ากับ 1.00)

3) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Gap เท่ากับ 0.93)

4) ความรู้ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ (Gap เท่ากับ 0.92)

5) ความละเอียดรอบคอบ (Gap เท่ากับ 0.92)

6) การทำงานเป็นทีม (Gap เท่ากับ 0.88)

7) ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน (Gap เท่ากับ 0.85)

8) การมีมนุษยสัมพันธ์/การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน
(Gap เท่ากับ 0.84)

9) จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ (Gap เท่ากับ 0.83)

10) จิตสำนึกความรับผิดชอบ (Gap เท่ากับ 0.83)

11) อุทิศการณ์ในอาชีพตำรวจ (Gap เท่ากับ 0.81)

12) การปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับ (Gap เท่ากับ 0.73)

6.1.2 แผนพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency: FC) โดยจำแนกออกเป็น 9 กลุ่มงาน ดังนี้

1) ฝ่ายอำนวยการ

(1) ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ (Gap เท่ากับ 1.14)
(2) ความรู้ด้านการเงิน งบประมาณ บัญชี พัสดุ (Gap เท่ากับ 1.13)
(3) ความรู้ในด้านการจัดทำยุทธศาสตร์แผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด (Gap เท่ากับ 1.03)

(4) การบริหารสำนักงาน/ธุรการ (Gap เท่ากับ 0.97)
(5) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Gap เท่ากับ 0.94)
(6) ความถูกต้องแม่นยำ (Gap เท่ากับ 0.93)
(7) ความรู้ในด้านการจัดฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการตำรวจ (Gap เท่ากับ 0.87)

(8) ทักษะในการบริหารเวลา (Gap เท่ากับ 0.83)

2) กองกำกับการ 1 (สายตรวจ)

(1) การให้บริการที่ดี (Gap เท่ากับ 0.90)
(2) ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ (Gap เท่ากับ 0.84)
(3) การเจรจาต่อรอง (Gap เท่ากับ 0.80)
(4) ความรู้ด้าน ทักษะ การดูแล ตรวจ ซ่อมบำรุง เครื่องยนต์ ยานพาหนะ (Gap เท่ากับ 0.80)
(5) การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ (Gap เท่ากับ 0.77)
(6) การสืบสวนหาข่าว (Gap เท่ากับ 0.75)
(7) การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ (Gap เท่ากับ 0.66)
(8) ความเชี่ยวชาญชำนาญ ในการขับขี่ยานพาหนะอย่างปลอดภัย (Gap เท่ากับ 0.65)

(9) การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา (Gap เท่ากับ 0.62)

(10) ความอดทนต่อสภาวะความเครียด (Gap เท่ากับ 0.62)

3) กองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล)

(1) การสืบสวนหาข่าว (Gap เท่ากับ 1.20)

(2) ความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน (Gap เท่ากับ 1.19)

(3) การแก้ไขปัญหา (Gap เท่ากับ 1.14)

(4) การเจรจาต่อรอง (Gap เท่ากับ 1.12)

(5) ความอดทนต่อสภาวะความเครียด (Gap เท่ากับ 1.08)

(6) การตัดสินใจ (Gap เท่ากับ 1.08)

(7) การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ (Gap เท่ากับ 1.06)

(8) ความรู้ในด้านการจำแนกลักษณะของฝูงชนและควบคุมฝูงชน

(Gap เท่ากับ 1.01)

(9) ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Gap เท่ากับ 0.98)

4) กองกำกับการ 3 (อารักขาและถวายความปลอดภัย)

(1) ความรู้กฎระเบียบและข้อปฏิบัติเกี่ยวกับพระราชพิธีและพระราชสำนัก (Gap เท่ากับ 0.99)

(2) ทักษะในการบริหารเวลา (Gap เท่ากับ 0.94)

(3) การแก้ไขปัญหา (Gap เท่ากับ 0.93)

(4) การตัดสินใจ (Gap เท่ากับ 0.92)

(5) ความเชี่ยวชาญ ชำนาญในการจับขี้นยานพาหนะอย่างปลอดภัย

(Gap เท่ากับ 0.85)

(6) ความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ (Gap เท่ากับ 0.84)

(7) การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ (Gap เท่ากับ 0.83)

(8) การรักษาความปลอดภัย (Gap เท่ากับ 0.79)

5) กองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า)

(1) มีความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้า (Gap เท่ากับ 0.77)

(2) การคิดเชิงวิเคราะห์ (Gap เท่ากับ 0.74)

(3) การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ (Gap เท่ากับ 0.74)

(4) มีความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับม้า

(Gap เท่ากับ 0.63)

(5) ความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ (Gap เท่ากับ 0.63)

(6) การมุ่งเน้นความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Gap เท่ากับ 0.42)

6) กองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ)

(1) มีความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับสุนัข
(Gap เท่ากับ 0.84)

(2) การสืบสวนหาข่าว (Gap เท่ากับ 0.68)

(3) ความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ (Gap เท่ากับ 0.63)

(4) การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ (Gap เท่ากับ 0.63)

(5) มีความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะสุนัข (Gap เท่ากับ 0.58)

(6) ตรวจพิสูจน์หลักฐาน สะกดรอย (Gap เท่ากับ 0.58)

(7) การให้บริการที่ดี (Gap เท่ากับ 0.58)

(8) การคิดเชิงวิเคราะห์ (Gap เท่ากับ 0.42)

7) กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิดและตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด

(1) ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ (Gap เท่ากับ 1.57)

(2) ความรู้ด้านทักษะ ความเชี่ยวชาญในการทำลายเก็บกู้เครื่องกระสุน
และระเบิด (Gap เท่ากับ 1.14)

(3) การแก้ไขปัญหา (Gap เท่ากับ 1.14)

(4) การคิดเชิงวิเคราะห์ (Gap เท่ากับ 1.14)

(5) ความรู้ด้านทักษะ ความเชี่ยวชาญในการตรวจพิสูจน์เครื่องกระสุน
และระเบิด (Gap เท่ากับ 1.00)

(6) การประเมินสถานการณ์ (Gap เท่ากับ 1.00)

(7) การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ (Gap เท่ากับ 1.00)

(8) ทักษะในการบริหารเวลา (Gap เท่ากับ 1.00)

(9) ความอดทนต่อสภาวะความเครียด (Gap เท่ากับ 1.00)

(10) สุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตดี (Gap เท่ากับ 1.00)

8) กลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตว์บาล

(1) มีความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้าและสุนัข (Gap เท่ากับ
1.20)

(2) การให้บริการที่ดี (Gap เท่ากับ 1.20)

(3) ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ (Gap เท่ากับ 1.20)

- (4) อดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ (Gap เท่ากับ 1.07)
 - (5) การคิดเชิงวิเคราะห์ (Gap เท่ากับ 1.00)
 - (6) ทักษะในการบริหารเวลา (Gap เท่ากับ 0.93)
 - (7) การแก้ไขปัญหา (Gap เท่ากับ 0.93)
- 9) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- (1) ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ (Gap เท่ากับ 1.67)
 - (2) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Gap เท่ากับ 1.67)
 - (3) ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ (Gap เท่ากับ 1.67)
 - (4) การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Gap เท่ากับ 1.67)
 - (5) การให้บริการที่ดี (Gap เท่ากับ 1.67)
 - (6) ความคิดริเริ่ม (Gap เท่ากับ 1.66)
 - (7) การประชาสัมพันธ์หน่วยงาน (Gap เท่ากับ 1.33)

6.2 แผนการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

ผู้วิจัยได้จัดทำแผนการพัฒนากุศลกรตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยกำหนดให้มีแผนการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ประจำปี พ.ศ. 2553-2556 จากผลการวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap Analysis) ระหว่างสมรรถนะที่เป็นอยู่และสมรรถนะที่ควรจะเป็นที่มีค่าความแตกต่างสูงซึ่งมีความจำเป็นเร่งด่วนในการกำหนดแผนการฝึกอบรมก่อนดังนี้

6.2.1 แผนพัฒนากุศลกรตามสมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)

จำนวน 6 หลักสูตร ได้แก่

- 1) โครงการพัฒนากุศลกรเรื่อง ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานของตำรวจ
- 2) โครงการพัฒนากุศลกรเรื่อง การเสริมสร้างภาวะผู้นำ
- 3) โครงการพัฒนากุศลกรเรื่อง เทคนิคการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 4) โครงการพัฒนากุศลกรเรื่อง ความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ
- 5) โครงการพัฒนากุศลกรเรื่อง การเสริมสร้างทักษะ ความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน
- 6) โครงการพัฒนากุศลกรเรื่อง ทักษะในการทำงานเป็นทีม

6.2.2 แผนพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency:

FC)

- 1) ฝ่ายอำนวยการ จำนวน 4 หลักสูตร ได้แก่
 - (1) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ
 - (2) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง ความรู้ด้านการเงิน งบประมาณ บัญชี พัสดุ
 - (3) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง ความรู้ด้านการจัดทำยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด
 - (4) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง เทคนิคการบริหารสำนักงาน/งานธุรการยุคใหม่
- 2) กองกำกับการ 1 (สายตรวจ) จำนวน 4 หลักสูตร ได้แก่
 - (1) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง เทคนิคการให้บริการที่ดี
 - (2) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ
 - (3) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง เทคนิคการเจรจาต่อรอง
 - (4) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง ความรู้ด้าน ทักษะ การดูแล ตรวจสอบบำรุง เครื่องยนต์ ยานพาหนะ
- 3) กองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล) จำนวน 4 หลักสูตร ได้แก่
 - (1) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง เทคนิคการสืบสวนหาข่าว
 - (2) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง ทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน
 - (3) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง การเสริมสร้างทักษะการแก้ไขปัญหา
 - (4) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง เทคนิคการเจรจาต่อรอง
- 4) กองกำกับการ 3 (อารักขาและถวายความปลอดภัย) จำนวน 4 หลักสูตร ได้แก่
 - (1) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง ความรู้กฎระเบียบและข้อปฏิบัติเกี่ยวกับพระราชพิธีและพระราชสำนัก
 - (2) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง ทักษะในการบริหารเวลา
 - (3) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง การเสริมสร้างทักษะการแก้ไขปัญหา

- (4) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง ทักษะการตัดสินใจ
- 5) กองกำกับกร 4 (ตำรวจม้า) จำนวน 4 หลักสูตร ได้แก่
- (1) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง ความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์
โดยเฉพาะม้า
- (2) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง การเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์
- (3) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง การเสริมสร้างเทคนิคการสังเกตจดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ
- (4) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง ความรู้ด้านการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับม้า
- 6) กองกำกับกร 5 (สุนัขตำรวจ) จำนวน 4 หลักสูตร ได้แก่
- (1) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง ความรู้ด้านการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับสุนัข
- (2) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง เทคนิคการสืบสวนหาข่าว
- (3) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง การเสริมสร้างความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่
- (4) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง การเสริมสร้างเทคนิคการสังเกตจดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ
- 7) กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิดและตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด จำนวน 5 หลักสูตร ได้แก่
- (1) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ
- (2) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง ทักษะความเชี่ยวชาญในการทำลายเก็บกู้เครื่องกระสุนและระเบิด
- (3) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง การเสริมสร้างทักษะการแก้ไขปัญหา
- (4) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง การเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์
- (5) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง ทักษะความเชี่ยวชาญในการตรวจพิสูจน์เครื่องกระสุนและระเบิด
- 8) กลุ่มงานสัตว์แพทย์และสัตว์บาล จำนวน 5 หลักสูตร ได้แก่

- โดยเฉพาะม้าและสุนัข
- ปฏิบัติหน้าที่
- วิเคราะห์
- วิเคราะห์ข้อมูล
- 9) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 5 หลักสูตร ได้แก่
- (1) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง ความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์
 - (2) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง เทคนิคการให้บริการที่ดี
 - (3) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ
 - (4) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง การเสริมสร้างความอดทนต่อการ
 - (5) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง การเสริมสร้างทักษะการคิดเชิง
- สารสนเทศ
- (1) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี
 - (2) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง การเสริมสร้างทักษะการรวบรวมและ
 - (3) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ
 - (4) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง เทคนิคการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
 - (5) โครงการพัฒนาบุคลากรเรื่อง เทคนิคการให้บริการที่ดี

6.3 แผนการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจ
ปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ระยะเวลา 4 ปี (พ.ศ.2553-2556)

ตารางที่ 4.16 แสดงโครงการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของตำรวจ 191
กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ระยะเวลา 4 ปี
(พ.ศ.2553-2556)

ที่	โครงการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร (หลักสูตร)	ปี			
		2553	2554	2555	2556
สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)					
1	ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องใน อำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานของตำรวจ	✓		✓	
2	การเสริมสร้างภาวะผู้นำ		✓		
3	เทคนิคการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง				✓
4	ความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ	✓			
5	การเสริมสร้างทักษะความละเอียดรอบคอบในการ ปฏิบัติงาน			✓	
6	ทักษะในการทำงานเป็นทีม	✓		✓	
แผนพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency: FC)					
1) ฝ่ายอำนวยการ					
1	ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ	✓		✓	
2	ความรู้ด้านการเงิน งบประมาณ บัญชี พัสดุ		✓		
3	ความรู้ด้านการจัดทำยุทธศาสตร์แผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด		✓		
4	เทคนิคการบริหารสำนักงาน/งานธุรการยุคใหม่	✓			✓
2) กองกำกับการ 1 (สายตรวจ)					
1	เทคนิคการให้บริการที่ดี		✓		
2	ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ	✓		✓	
3	เทคนิคการเจรจาต่อรอง	✓			

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ที่	โครงการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร (หลักสูตร)	ปี			
		2553	2554	2555	2556
4	ความรู้ด้าน ทักษะ การดูแล ตรวจสอบบำรุง เครื่องยนต์ ยานพาหนะ		✓		✓
3) กองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล)					
1	เทคนิคการสืบสวนหาข่าว	✓			
2	ทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน			✓	
3	การเสริมสร้างทักษะการแก้ไขปัญหา		✓		
4	เทคนิคการเจรจาต่อรอง	✓			✓
4) กองกำกับการ 3 (อารักขาและถวายความปลอดภัย)					
1	ความรู้กฎระเบียบและข้อปฏิบัติเกี่ยวกับพระราชพิธีและ พระราชสำนัก	✓			
2	ทักษะในการบริหารเวลา			✓	
3	การเสริมสร้างทักษะการแก้ไขปัญหา	✓			
4	ทักษะการตัดสินใจ		✓		✓
5) กองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า)					
1	ความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้า	✓		✓	
2	การเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์		✓		
3	การเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ				✓
4	ความรู้ด้านการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับม้า			✓	
6) กองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ)					
1	ความรู้ด้านการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับสุนัข	✓			
2	เทคนิคการสืบสวนหาข่าว		✓		
3	การเสริมสร้างความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่				✓
4	การเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ			✓	

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ที่	โครงการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร (หลักสูตร)	ปี			
		2553	2554	2555	2556
7) กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิดและตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด					
1	ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ	✓			✓
2	ทักษะความเชี่ยวชาญในการทำลายเก็บกู้เครื่องกระสุนและระเบิด	✓		✓	
3	การเสริมสร้างทักษะการแก้ไขปัญหา		✓		
4	การเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์			✓	
5	ทักษะความเชี่ยวชาญในการตรวจพิสูจน์เครื่องกระสุนและระเบิด	✓		✓	
8) กลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล					
1	ความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้าและสุนัข	✓			✓
2	เทคนิคการให้บริการที่ดี		✓		
3	ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ		✓		
4	การเสริมสร้างความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่				✓
5	การเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์	✓			
9) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ					
1	ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ	✓		✓	
2	การเสริมสร้างทักษะการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล				
3	ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ	✓			✓
4	เทคนิคการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง		✓		
5	เทคนิคการให้บริการที่ดี			✓	

หมายเหตุ ระยะเวลาของการฝึกอบรม อาจปรับเปลี่ยนได้ตามความจำเป็นของหน่วยงาน โดยมีตัวอย่างรายละเอียด จำนวน 10 หลักสูตร ได้แก่

- 1) โครงการพัฒนาบุคลากรหลักสูตร ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานของตำรวจ

- 2) โครงการพัฒนาบุคลากรหลักสูตร ความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ
- 3) โครงการพัฒนาบุคลากรหลักสูตร ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4) โครงการพัฒนาบุคลากรหลักสูตร เทคนิคการให้บริการที่ดี
- 5) โครงการพัฒนาบุคลากรหลักสูตร เทคนิคการเจรจาต่อรอง
- 6) โครงการพัฒนาบุคลากรหลักสูตร เทคนิคการสืบสวนหาข่าว
- 7) โครงการพัฒนาบุคลากรหลักสูตร ทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน
- 8) โครงการพัฒนาบุคลากรหลักสูตร ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ
- 9) โครงการพัฒนาบุคลากรหลักสูตร การเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์
- 10) โครงการพัฒนาบุคลากรหลักสูตร การเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ

ปฏิภาณ ไหวพริบ

โครงการดังกล่าวข้างต้น ได้แสดงรายละเอียดไว้ในภาคผนวก ฉ

ตอนที่ 7 ตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะข้าราชการ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย โครงสร้างส่วนราชการ อำนาจหน้าที่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน โครงการ ยุทธศาสตร์ของกองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล แผนการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ระยะเวลา 4 ปี (พ.ศ.2553-2556) เพื่อนำมาสร้างตัวแบบพัฒนาสมรรถนะ

1. การสร้างตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างตัวแบบพัฒนาสมรรถนะของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ตามกระบวนการ ดังนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง ศึกษาวิเคราะห์สมรรถนะข้าราชการ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย และโครงสร้างส่วนราชการ อำนาจหน้าที่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน โครงการ ยุทธศาสตร์ของกองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

ขั้นตอนที่สอง สํารวจสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 13 นาย และสอบถามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 416 นาย รวมทั้งปัญหาและความต้องการการพัฒนาของบุคลากร

ขั้นตอนที่สาม วิเคราะห์สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงานที่มีความสำคัญและจำเป็นกับการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนเป็นหลักตลอดจนความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

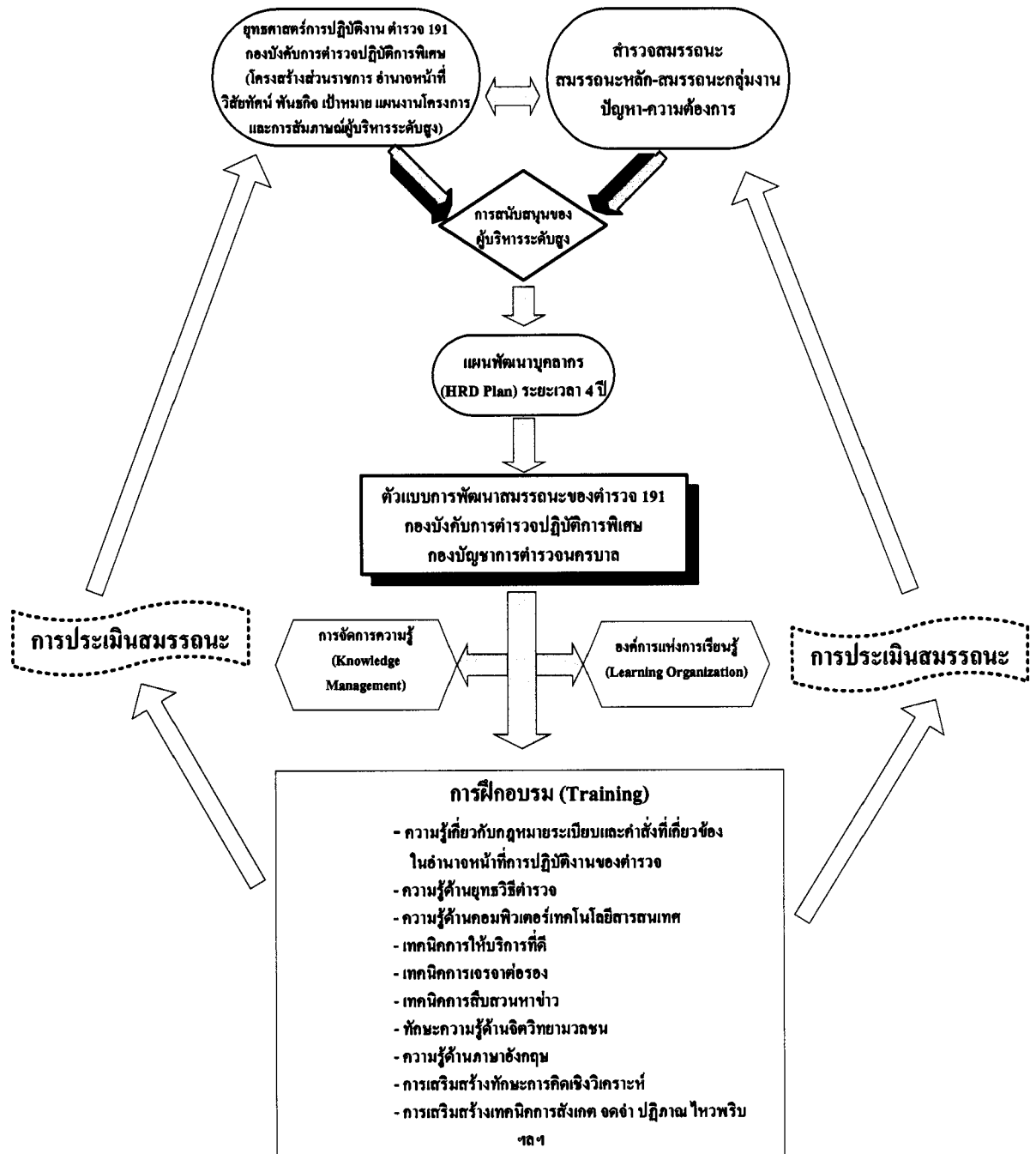
ขั้นตอนที่สี่ ทำการสังเคราะห์ข้อมูลตามกระบวนการขั้นตอนที่หนึ่งถึงขั้นตอนที่สามและนำมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงาน

ขั้นตอนที่ห้า ผู้วิจัยได้พิจารณาสังเคราะห์ข้อมูลตามกระบวนการขั้นตอนที่หนึ่งถึงขั้นตอนที่สี่แล้วนำมาสร้างตัวแบบพัฒนาสมรรถนะตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

2. ตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ

กองบัญชาการตำรวจนครบาล

ผู้วิจัยได้สร้างตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ซึ่งประกอบด้วย 8 ปัจจัย



ภาพที่ 4.1 ตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะตำรวจ191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

จากภาพที่ 4.1 ผู้วิจัยได้สร้างตัวแบบพัฒนาสมรรถนะตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติกรพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ประกอบด้วย 8 ปัจจัย ดังนี้

1) **ยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน** ศึกษาวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติกรพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ที่ประกอบด้วยโครงสร้างส่วนราชการ อำนาจหน้าที่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน โครงการ และการสัมพันธผู้บริหารระดับสูง

2) **สำรวจสมรรถนะ** ทำการสำรวจสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติกรพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล รวมทั้งศึกษาปัญหา ความต้องในการปฏิบัติงานของตำรวจ 191 เพื่อนำมาวิเคราะห์หาสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานที่มีความสำคัญและจำเป็นกับการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน

3) **การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง** การให้ความสำคัญและบทบาทของผู้บริหารในการนำเอาระบบสมรรถนะมาใช้ในการปฏิบัติงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติกรพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในหน่วยงานไม่อาจจะประสบความสำเร็จได้ถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้น้องค์กร

4) **แผนพัฒนาบุคลากร (HRD Plan)** ระยะเวลา 4 ปี จัดทำแผนการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติกรพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้สอดคล้องกับภารกิจที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันและอนาคตระยะเวลา 4 ปี (พ.ศ. 2553-2556)

5) **การจัดการความรู้ (Knowledge Management)** การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในหน่วยงานซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาเป็นระบบ ตลอดจนมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) **องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)** สร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ประการ คือ (1) บุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) (2) รูปแบบความคิด (mental models) (3) วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) (4) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) (5) ความคิดเป็นระบบ (system thinking)

7) **การฝึกอบรม (Training)** ทำการฝึกอบรมเชิงระบบทั้งที่เป็นระดับผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ตามหลักสูตรที่บุคลากรต้องการฝึกอบรมเพื่อให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นตามมาตรฐานของงานที่ได้กำหนดไว้ และสามารถตอบสนองความจำเป็นขององค์การได้ ตลอดจนสามารถปรับการทำงานตามสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้

8) การประเมินสมรรถนะ การติดตามและประเมินผลเพื่อวัดระดับของความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล หลังจากที่ผ่านมาผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรต่างๆ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะนำเสนอสรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และความคิดเห็นของตำรวจ 191 ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดกองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ที่ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอสรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ เป็นตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงาน ของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

1.1.2 เพื่อจัดทำแผนการพัฒนามุคตากร ให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงาน ของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

1.1.3 เพื่อเสนอตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะ ของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล จำแนกเป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน 13 นาย และระดับผู้ปฏิบัติ จำนวน 416 นาย

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- 1) การวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสัมภาษณ์ เครื่องบันทึกเสียง
- 2) การวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถามชนิดปลายปิดและปลายเปิด

1.2.3 วิธีการเก็บข้อมูล ได้แก่

- 1) การวิเคราะห์เอกสารและข้อมูลทุติยภูมิ

- 2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)
- 3) แจกแบบสอบถามพร้อมเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

- 1) ข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำการวิเคราะห์เนื้อหา
- 2) ข้อมูลเชิงปริมาณ ทำการวิเคราะห์ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย

และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ข้อมูลบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ

กองบัญชาการตำรวจนครบาล ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 429 นาย ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุชั้นยศ ประสบการณ์การทำงาน การศึกษา พบว่า

1) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 416 นาย คิดเป็นร้อยละ 96.97 และเป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน 13 นาย คิดเป็นร้อยละ 3.03 เมื่อจำแนกตามกลุ่มงาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงาน กองกำกับการ 3 (อารักขาและถวายความปลอดภัย) มีมากที่สุด จำนวน 127 นาย คิดเป็นร้อยละ 29.60 รองลงมา ได้แก่ กองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจราจร) จำนวน 114 นาย คิดเป็นร้อยละ 26.57 และกองกำกับการ 1 (สายตรวจ) จำนวน 61 นาย คิดเป็นร้อยละ 14.22 ตามลำดับ

2) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 416 นาย

(1) เพศ พบว่า เป็นเพศชาย จำนวน 404 นาย คิดเป็นร้อยละ 97.12 และเป็นเพศหญิง จำนวน 12 นาย คิดเป็นร้อยละ 2.88

(2) อายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-35 ปี จำนวน 127 นาย คิดเป็นร้อยละ 30.53 รองลงมาได้แก่ อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 96 นาย คิดเป็นร้อยละ 23.08 อายุระหว่าง 36-40 ปี จำนวน 85 นาย คิดเป็นร้อยละ 20.43 ตามลำดับ

(3) ชั้นยศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการชั้นประทวน จำนวน 395 นาย คิดเป็นร้อยละ 94.95 ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร จำนวน 21 นาย คิดเป็นร้อยละ 5.05

(4) ประสบการณ์การทำงาน พบว่า ระยะเวลา 6-10 ปี มากที่สุด จำนวน 108 นาย คิดเป็นร้อยละ 25.96 รองลงมาเป็นผู้มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 92 นาย คิดเป็นร้อยละ 22.12 และเป็นประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 86 นาย คิดเป็นร้อยละ 20.67 ตามลำดับ

(5) ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 228 นาย คิดเป็นร้อยละ 54.81 รองลงมาจบปริญญาตรี จำนวน 172 นาย คิดเป็นร้อยละ 41.35 และจบปริญญาโท จำนวน 16 นาย คิดเป็นร้อยละ 3.85 ตามลำดับ

1.3.2 การวิเคราะห์การจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงาน ของ ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล พบว่า ประกอบด้วยสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงาน ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) ได้แก่ อุดมการณ์ในอาชีพตำรวจ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานของตำรวจ ความรู้ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ จิตสำนึกความรับผิดชอบ การปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทำงานเป็นทีม การมีมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน ความละเอียดรอบคอบ ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำ

2) สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency) ซึ่งมี 9 กลุ่มงาน ได้แก่

(1) ฝ่ายอำนวยการ ได้แก่ ความถูกต้องแม่นยำ ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารสำนักงาน/ธุรการ ความรู้ด้านการเงิน งบประมาณ บัญชี พัสดุ ความรู้ในด้านการจัดทำยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด ทักษะในการบริหารเวลา การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และความรู้ในด้านการจัดฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการตำรวจ

(2) กองกำกับการ 1 (สายตรวจ) ได้แก่ ความเชี่ยวชาญชำนาญในการขับจักรยานพาหนะอย่างปลอดภัย ความรู้ด้านทักษะการดูแล ตรวจ ซ่อมบำรุง เครื่องยนต์ยานพาหนะ การให้บริการที่ดี ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ การสังเกต จดจำ ปฏิภาณไหวพริบ การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา ความอดทนต่อสภาวะความเครียด การสืบสวนหาข่าว และการเจรจาต่อรอง

(3) กองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล) ได้แก่ ความอดทนต่อสภาวะความเครียด ความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน การเจรจาต่อรอง การแก้ไขปัญหา ความรู้ด้านการจำแนกลักษณะของฝูงชนและ ควบคุมฝูงชน การสังเกต จดจำ ปฏิภาณไหวพริบ การตัดสินใจ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว และการสืบสวนหาข่าว

(4) กองกำกับการ 3 (อารักขาและถวายความปลอดภัย) ได้แก่ ทักษะในการบริหารเวลา ทักษะในการบริหารเวลา ความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ ความรู้กฎระเบียบและข้อปฏิบัติเกี่ยวกับพระราชพิธีและพระราชสำนัก ความเชี่ยวชาญ ชำนาญในการขับจักรยานพาหนะ

อย่างปลอดภัย การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา การรักษาความปลอดภัย และการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ

(5) **กองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า)** ได้แก่ ความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์ โดยเฉพาะม้า ความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ มีความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแล และการบังคับม้า การคิดเชิงวิเคราะห์ การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ และการมุ่งเน้นความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

(6) **กองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ)** ได้แก่ ความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์ โดยเฉพาะสุนัข ความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ มีความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแล และการบังคับสุนัข การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ การคิดเชิงวิเคราะห์ การสืบสวนหาข่าว ตรวจพิสูจน์หลักฐาน สะกดรอย และการให้บริการที่ดี

(7) **กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิด และตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด** ได้แก่ ทักษะในการบริหารเวลา การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ สุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตดี ความรู้ด้าน ทักษะความเชี่ยวชาญในการทำลายเก็บกู้เครื่องกระสุนและระเบิด ความรู้ด้านทักษะความเชี่ยวชาญในการตรวจพิสูจน์ เครื่องกระสุนและระเบิด การแก้ไขปัญหา การประเมินสถานการณ์ ความอดทนต่อสภาวะความเครียด การคิดเชิงวิเคราะห์และความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ

(8) **กลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล** ได้แก่ ความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์ โดยเฉพาะม้าและสุนัข การให้บริการที่ดี ทักษะในการบริหารเวลา ทักษะในการบริหารเวลา การแก้ไขปัญหา การคิดเชิงวิเคราะห์ อดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ และความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ

(9) **งานเทคโนโลยีสารสนเทศ** ได้แก่ ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ความคิดริเริ่ม การให้บริการที่ดี และการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน

1.3.3 สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล สมรรถนะหลักที่เป็นอยู่ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.51 ซึ่งมีสมรรถนะด้านการปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 รองลงมา ด้านจิตสำนึกความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 และด้านจรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ตามลำดับ สำหรับสมรรถนะหลักที่ควรจะเป็น พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.39 ซึ่งมีสมรรถนะด้านจิตสำนึกความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 4.44 รองลงมาด้านการปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 และด้านจรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 ตามลำดับ

สมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนาเมื่อวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap Analysis) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องใน อำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานของตำรวจ ภาวะผู้นำ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความรู้ความสามารถ ด้านยุทธวิธีตำรวจ ความละเอียดรอบคอบ และการทำงานเป็นทีม

1.3.4 สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency) ของตำรวจ 191 กอง บังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

1) ฝ่ายอำนวยการ สมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.24 ซึ่งมีสมรรถนะด้านความถูกต้องแม่นยำ อยู่ในระดับ มาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 รองลงมา ด้านทักษะในการบริหารเวลา อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.40 และด้านการบริหารสำนักงาน/ธุรการ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 ตามลำดับ

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรจะเป็น พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.22 ซึ่งมีสมรรถนะด้านความถูกต้องแม่นยำ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.50 รองลงมาด้านความรู้ด้านการเงิน งบประมาณ บัญชี พัสดุ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.30 และด้านทักษะในการบริหารเวลา อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 ตามลำดับ

สมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรได้รับการพัฒนาเมื่อวิเคราะห์ช่องว่างของ สมรรถนะ (Competency Gap Analysis) ได้แก่ ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ด้านการเงิน งบประมาณ บัญชี พัสดุ ความรู้ในด้านการจัดทำยุทธศาสตร์แผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด และการบริหารสำนักงาน/ธุรการ

2) กองกำกับการ 1 (สายตรวจ) สมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.41 ซึ่งมีสมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญ ชำนาญ ในการจับขังยานพาหนะอย่างปลอดภัย อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 รองลงมา ด้าน ความอดทนต่อสภาวะความเครียด อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 และด้านการตัดสินใจและ การแก้ไขปัญหา อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ตามลำดับ

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรจะเป็น พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.15 ซึ่งมีสมรรถนะด้านการให้บริการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.36 รองลงมาด้านความเชี่ยวชาญ ชำนาญ ในการจับขังยานพาหนะอย่างปลอดภัย อยู่ใน

ระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 และด้านการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 ตามลำดับ

สมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรได้รับการพัฒนาเมื่อวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap Analysis) ได้แก่ การให้บริการที่ดี ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ การเจรจาต่อรอง และความรู้ด้านทักษะการดูแล ตรวจ ซ่อมบำรุง เครื่องยนต์ ยานพาหนะ

3) กองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล) สมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.25 ซึ่งมีสมรรถนะด้านความรู้ในการจำแนกลักษณะของฝูงชน และควบคุมฝูงชน อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 รองลงมา ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 และด้านความอดทนต่อสภาวะความเครียด อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ตามลำดับ

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรจะเป็น พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.35 ซึ่งมีสมรรถนะด้านความรู้ในการจำแนกลักษณะของฝูงชนและควบคุมฝูงชน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 รองลงมาด้านความอดทนต่อสภาวะความเครียด อยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 และด้านการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 ตามลำดับ

สมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรได้รับการพัฒนาเมื่อวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap Analysis) ได้แก่ การสืบสวนหาข่าว ความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน การแก้ไขปัญหา และการเจรจาต่อรอง

4) กองกำกับการ 3 (การรักษาและถวายความปลอดภัย) สมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.64 ซึ่งมีสมรรถนะด้านการรักษาความปลอดภัย อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 รองลงมา ด้านการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และด้านความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ตามลำดับ

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรจะเป็น พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.52 ซึ่งมีสมรรถนะด้านการรักษาความปลอดภัย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66 รองลงมาด้านความเชี่ยวชาญ ชำนาญในการจับขังยานพาหนะอย่างปลอดภัย อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 และด้านความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 ตามลำดับ

สมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรได้รับการพัฒนาเมื่อวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap Analysis) ได้แก่ ความรู้กฎระเบียบและข้อปฏิบัติเกี่ยวกับพระราชพิธีและพระราชสำนัก ทักษะในการบริหารเวลา การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ

5) กองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า) สมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.78 ซึ่งมีสมรรถนะด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 รองลงมา มีความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับม้า อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และด้านความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ตามลำดับ

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรจะเป็น พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.44 ซึ่งมีสมรรถนะด้านมีความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับม้า อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 รองลงมาด้านความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 และมีความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้า อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 ตามลำดับ

สมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรได้รับการพัฒนาเมื่อวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap Analysis) ได้แก่ มีความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้า การคิดเชิงวิเคราะห์ การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ และความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับม้า

6) กองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ) สมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.48 ซึ่งมีสมรรถนะด้านการให้บริการที่ดี อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 รองลงมา มีความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะสุนัข อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และด้านความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ตามลำดับ

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรจะเป็น พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.10 ซึ่งมีสมรรถนะความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับสุนัข อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 รองลงมาด้านการให้บริการที่ดี อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 และความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะสุนัข อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 ตามลำดับ

สมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรได้รับการพัฒนาเมื่อวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap Analysis) ได้แก่ มีความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแล

และการบังคับสุนัข การสืบสวนหาข่าว ความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ และการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ

7) **กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิด และตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด** สมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.57 ซึ่งมีสมรรถนะด้านสุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตดี อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 รองลงมา ความรู้ด้านทักษะ ความเชี่ยวชาญในการตรวจพิสูจน์เครื่องกระสุนและระเบิด อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และด้านการประเมินสถานการณ์ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ตามลำดับ

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรจะเป็น พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.67 ซึ่งมีสมรรถนะด้านสุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตดี อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71 รองลงมาความรู้ด้านทักษะ ความเชี่ยวชาญในการทำลายเก็บกู้เครื่องกระสุนและระเบิด อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71 และความรู้ด้านทักษะ ความเชี่ยวชาญในการตรวจพิสูจน์เครื่องกระสุนและระเบิด อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.71 ตามลำดับ

สมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรได้รับการพัฒนาเมื่อวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap Analysis) ได้แก่ ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านทักษะ ความเชี่ยวชาญในการทำลายเก็บกู้เครื่องกระสุนและระเบิด การแก้ไขปัญหา การคิดเชิงวิเคราะห์ และความรู้ด้านทักษะ ความเชี่ยวชาญในการตรวจพิสูจน์เครื่องกระสุนและระเบิด

8) **กลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล** สมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.46 ซึ่งมีสมรรถนะด้านการแก้ไขปัญหา อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 รองลงมาความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้าและสุนัข อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และด้านอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ตามลำดับ

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรจะเป็น พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.54 ซึ่งมีสมรรถนะความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้าและสุนัข อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.87 รองลงมาด้านอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.67 และด้านการแก้ไขปัญหา อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 ตามลำดับ

สมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรได้รับการพัฒนาเมื่อวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap Analysis) ได้แก่ มีความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้าและ

ศูนย์ การให้บริการที่ดี ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ อดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ และการคิดเชิงวิเคราะห์

9) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ สมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.42 ซึ่งมีสมรรถนะด้านการประชาสัมพันธ์ หน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 รองลงมา ด้านความคิดริเริ่ม อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.67 และด้านความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.33 ตามลำดับ

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรจะเป็น พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.04 ซึ่งมีสมรรถนะด้านความคิดริเริ่ม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 รองลงมาด้านการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 และด้านความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ตามลำดับ

สมรรถนะในกลุ่มงานที่ควรได้รับการพัฒนาเมื่อวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap Analysis) ได้แก่ ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และการให้บริการที่ดี

1.3.5 ข้อเสนอแนะการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรมตามความต้องการของตำรวจ 191 พบว่า ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ระบุว่าสนใจเข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานของตำรวจ (ร้อยละ 85.10) รองลงมา ได้แก่ ยุทธวิธีตำรวจ (ร้อยละ 74.28) การพูด ฟัง อ่าน เขียน ภาษาอังกฤษ (ร้อยละ 58.89) ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ (ร้อยละ 57.93) และทักษะด้านชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ (ร้อยละ 49.52) ตามลำดับ

1.3.6 ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

1) ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ตามทัศนะของผู้บริหารระดับสูง สรุปได้ดังนี้

(1) ปัญหาด้านบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากตำรวจ 191 มีภารกิจหน้าที่ในความรับผิดชอบที่หลากหลายครอบคลุมพื้นที่กรุงเทพมหานครทั้งหมดและเป็นหน่วยกำลังเสริมให้กับส่วนภูมิภาค ซึ่งปัจจุบันมีอัตรากำลังพลไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงการขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้าน

(2) ปัญหาในการหมุนเวียนอัตราค่าจ้างพล มีการสลับสับเปลี่ยน หมุนเวียนอัตราค่าจ้างน้อยเนื่องจากจะต้องมีบุคลากรอื่นมาทดแทนจึงจะสามารถหมุนเวียน สับเปลี่ยนตำแหน่งได้ ทำให้บุคลากรเกิดความเหนื่อยล้าในหน่วยงานที่สังกัด

(3) ปัญหาโครงสร้างขององค์กรและความชัดเจนของตำแหน่งหน้าที่ เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหน้าที่หลากหลายควรมีการปรับ โครงสร้างขององค์กรให้มีความ เหมาะสมกับปริมาณงานความรับผิดชอบเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การได้รับ มอบหมายงานที่ไม่ตรงภารกิจหรือปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเรียบร้อยแล้ว แต่ไม่สามารถถอน กำล้างออกมาได้

(4) ปัญหาการส่งเสริมความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ขาดการส่งเสริม ความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เช่น การจัดอบรม ส่งเสริมความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกอบรมในหลักสูตรความชำนาญเฉพาะด้าน ได้แก่ หลักสูตร EOD (Explosive Ordnance Disposal) เป็นต้น เพราะปัจจุบันมีการพัฒนาทางเทคโนโลยี และวิชาการอย่างรวดเร็วซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงาน

(5) ปัญหาด้านการจัดสรรงบประมาณและการให้ความสำคัญของ หน่วยงาน การจัดสรรงบประมาณโดยเฉพาะ ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ ค่า เสี่ยงภัยต่อการปฏิบัติหน้าที่ งบประมาณในการซ่อมบำรุงยานพาหนะ ค่าอาหาร/ค่ายาในการรักษา สุนัขและม้า อุปกรณ์ในการฝึกสุนัขและม้า งบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอต่อการ ปฏิบัติงาน รวมทั้งระเบียบขั้นตอนในการเบิกจ่ายไม่คล่องตัวต่อการปฏิบัติ นอกจากนี้มีปัจจัย ภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารงานของตำรวจ 191 กองบังคับการ ตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ได้แก่ ราคาน้ำมันเชื้อเพลิง ที่ต้องผันแปร ตามราคาตลาดโลก

(6) ปัญหาวัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้การปฏิบัติงานไม่ เพียงพอและไม่ทันสมัย จากผลกระทบในการจัดสรรงบประมาณของตำรวจ 191 กองบังคับการ ตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ทำให้วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้การปฏิบัติงานไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย

(7) ปัญหาการจัดสวัสดิการ ขวัญกำลังใจ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น สถานที่ตั้งของหน่วยงานไม่เหมาะสมและไม่เพียงพอ (อาคารสำนักงาน/สวัสดิการบ้านพักอาศัย กระจัดกระจาย ซึ่งเป็นปัญหาต่อการรวมพลเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน) เงินเดือนในระดับชั้น ประทวนต่ำมากเมื่อเทียบกับอัตราค่าแรงขั้นต่ำ ค่าเสี่ยงภัยต่อการปฏิบัติหน้าที่

(8) ปัญหาการปรับเปลี่ยนตำรวจระดับสัญญาบัตรบ่อยครั้งและความชัดเจนเกี่ยวกับการเติบโต ความก้าวหน้า ในสายงานอาชีพ มีการปรับเปลี่ยนนายตำรวจระดับสารวัตรบ่อยครั้ง ทำให้การทำงานไม่มีความต่อเนื่องขาดบุคลากรที่มีความรู้ในตำแหน่งหน้าที่อย่างทอ่งแท้ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความต่อเนื่อง ขาดความชัดเจนเกี่ยวกับการเติบโต ความก้าวหน้า ในสายงาน มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการแต่งตั้งบุคคล โดยไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถและความเหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่ตรงตามความสามารถ

2) ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ตามทัศนะของผู้ปฏิบัติงาน สรุปได้ดังนี้

(1) ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ที่มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานและขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ เช่น การเก็บกู้วัตถุระเบิด หรือ สัตว์แพทย์ เป็นต้น ตลอดจนอัตรากำลังพลไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ไม่มีการสับเปลี่ยนอัตรากำลังตามความเหมาะสม

(2) ปัญหาวัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ไม่เพียงพอไม่ทันสมัย รวมถึงอุปกรณ์เครื่องมือในการอำนวยความสะดวกและรักษาความปลอดภัยของประชาชน เช่น คอมพิวเตอร์ ยานพาหนะ อาวุธปืน เป็นต้น ตลอดจนไม่มีการซ่อมบำรุงอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้อย่างต่อเนื่อง

(3) ปัญหาขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น ความก้าวหน้าในสายอาชีพ สวัสดิการต่าง ๆ ที่ไม่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน โดยเฉพาะเงินเดือนที่น้อย ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ ค่าเสี่ยงภัย การดูแลเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชาไม่ทั่วถึง

(4) ปัญหาด้านงบประมาณในการบริหารจัดการ ขาดแคลนงบประมาณในการจัดซื้ออาวุธยุทโธปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย เงินเดือน ค่าตอบแทนต่าง ๆ ตลอดจนการเบิกจ่ายเงินที่ล่าช้า เช่น ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ งบประมาณที่มีจำกัดทำให้ไม่เอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานและส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่

(5) ปัญหาโครงสร้างการบริหารงาน เนื่องจาก ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เป็นกองบังคับการที่ใหญ่ การบังคับบัญชาการปกครองกระจายไม่ทั่วถึง และสายบังคับบัญชาก่อนข้างใหญ่หลายช่วงส่งผลต่อ

ประสิทธิภาพการสั่งการและปฏิบัติงานทำให้ไม่มีความชัดเจนในการสั่งการ ขาดเอกภาพ การประสานงานที่ล่าช้า

(6) การปฏิบัติงานที่ไม่ตรงกับภารกิจอำนาจหน้าที่ ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ไม่ตรงกับภารกิจอำนาจหน้าที่ของตนเองหรือไปช่วยราชการอื่นมากเกินไป

(7) การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารของหน่วยงาน มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยครั้งส่งผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่องและไม่ก้าวหน้าอย่างที่ควรจะเป็น และผู้บริหารไม่เคยปฏิบัติงานในสังกัดของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มาก่อน ทำให้ไม่รู้ถึงปัญหาของหน่วยงานอย่างลึกซึ้งแท้จริง

(8) ปัญหาขาดการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมส่งเสริมความรู้และส่งเสริมการศึกษา การอบรมที่ไม่ตรงกับสายงาน ขาดการฝึกอบรมความรู้ด้านกฎหมาย วิชาการใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องในสายงานอาชีพ

(9) การประชาสัมพันธ์หน่วยงาน ขาดการประชาสัมพันธ์หน่วยงานและหน้าที่งานที่เกี่ยวข้องให้ประชาชนทราบและเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้ประชาชนมองว่าเป็นหน่วยงานตำรวจทั่วไป

(10) การติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน ขาดการประสานงานที่ดีภายในหน่วยงาน ไม่มีการชี้แจงแผนปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเข้าใจอย่างชัดเจนและทั่วถึง ขาดความสามัคคีภายในหน่วยงาน

(11) จิตสำนึก จริยธรรม ในการปฏิบัติหน้าที่ เจ้าหน้าที่ส่วนหนึ่งขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่เอาใจใส่ในหน้าที่ความรับผิดชอบ ขาดระเบียบวินัย

1.3.7 แนวทางการพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงาน

1) แนวทางการพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงาน ตามทัศนะของผู้บริหารระดับสูง มี 9 ประการ ดังนี้

(1) พัฒนาคณากรในหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเนื่องจากต้องอาศัยความชำนาญ และสามารถถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนร่วมงานได้ ซึ่งได้แก่ หลักสูตร ยุทธวิธีตำรวจ การใช้อาวุธ เทคโนโลยีสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ เครื่องมือสื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์ การป้องกันตัวในสภาวะฉุกเฉิน-การต่อสู้เบื้องต้น การจับ

ยานพาหนะอย่างปลอดภัย โดยเฉพาะรถนำขบวน การเก็บกู้และทำลายวัตถุระเบิด การควบคุมฝูงชน-ป้องกันและปราบปรามจลาจล การอารักขานุคคลสำคัญ การใช้อุปกรณ์และอุปกรณ์พิเศษต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น แก๊สน้ำตา ความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน OST (Officer Survive Technical) การทำงานเป็นทีม ภาษาอังกฤษ (ระดับสัญญาบัตรขึ้นไป) EOD (Explosive Ordnance Disposal) และการควบคุม บังคับ บำรุงรักษาดูแลสุขภาพสุนัขและม้า

(2) **การจัดสรรงบประมาณและสวัสดิการของตำรวจ 191** กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เพื่อเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจ และสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน ควรให้สวัสดิการต่าง ๆ แก่ตำรวจ 191 อย่างทั่วถึงเหมาะสมและเพียงพอ เช่น การส่งเสริมการศึกษา เบี้ยเลี้ยง ค่าเลี้ยงชีพ ที่พักอาศัย การรักษาพยาบาล ยานพาหนะ อาหารกลางวัน วัสดุ อุปกรณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ เป็นต้น รวมทั้งเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่โดยการให้รางวัล ประกาศเกียรติคุณ เชิดชูบุคลากรที่ดี

(3) **จัดประชุมชี้แจง** ข้าราชการ ระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ทั้งในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในเรื่องที่ยังไม่ทราบ หรือเรื่องที่ทราบแล้วเพื่อเป็นการทบทวนกระตุ้นเตือน

(4) **ทดสอบสมรรถภาพร่างกายและจิตใจ** โดยดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีสภาพร่างกายพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา และมีรูปร่างที่เหมาะสมและได้สัดส่วน และกำหนดรอบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เช่น 8 ชั่วโมงต่อการทำงาน 1 ผลัด

(5) **การรับสมัครบุคลากรในการปฏิบัติงานและส่งเสริมการเติบโตตามสายงาน** ปรับเปลี่ยนการรับสมัครบุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานเปิดรับสมัครเองเพื่อผู้สมัครจะได้รู้ถึงอำนาจหน้าที่ ภารกิจในการปฏิบัติงานก่อนเข้ารับตำแหน่ง (รับสมัครโดยความสมัครใจ) และกำหนดให้มีข้าราชการตำรวจมี 2 ประเภท คือ (1) มีชั้นยศ (2) ไม่มีชั้นยศ เช่น งานสารบรรณ งานการเงิน บัญชี พัสดุ โดยกำหนดคุณสมบัติเฉพาะด้าน และในการแต่งตั้งโยกย้ายต้องกำหนดกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนหรือระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ส่งเสริมการเติบโตตามสายงาน โดยเน้นความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ป้องกันบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ โอนย้ายไปดำรงตำแหน่งที่หน่วยงานอื่น (สมองไหล)

(6) **การมอบอำนาจและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน** ระบบสายบังคับบัญชาควรมีการมอบอำนาจและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

(7) การหมุนเวียน เพิ่มอัตรากำลังพล และการปรับโครงสร้างของหน่วยงาน มีการหมุนเวียนกำลังพลในการปฏิบัติงานต่างหน่วย ตามความเหมาะสม หากมีการเพิ่มจำนวนประชากร อัตรากำลังพลของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ต้องเพิ่มขึ้นด้วย รวมทั้งต้องมีการขยายโครงสร้างของหน่วยงานให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานได้

(8) การให้ความสำคัญในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาต้องใช้หลักในการบริหารงานบุคคลในการปฏิบัติงานโดยการมุ่งใจในการปฏิบัติหน้าที่และการเกลี้ยกล่อมประนีประนอมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

(9) ปลุกฝังจิตสำนึก จริยธรรม ในการปฏิบัติหน้าที่ ปลุกจิตวิญญาณ ปลุกจิตสำนึกความรู้สึกรักในคุณค่าของหน้าที่ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีความตื่นตัวอยู่เสมอ การรักหน่วยงาน ให้รู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล และตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เป็นของทุกคน สร้างความรักความภาคภูมิใจในตนเองที่ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ นอกจากนี้ให้ตำรวจ 191 เป็นอาชีพที่มีความชำนาญเฉพาะทาง

2) แนวทางการพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงาน ตามทักษะของผู้ปฏิบัติงาน มี 9 ประการ ดังนี้

(1) การจัดอัตรากำลังที่เหมาะสมและเพียงพอ โดยการสับเปลี่ยนอัตรากำลังทุกปี และจัดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงาน จัดหาเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านทำงานตามสายงาน รวมทั้งมีการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้เป็นพิเศษเพื่อจะได้บุคลากรตรงตามภารกิจของงาน ตลอดจนงานบางประเภทควรให้บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญที่เป็นมืออาชีพเฉพาะด้านเป็นผู้ปฏิบัติงาน

(2) จัดให้มีวัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ที่เพียงพอและทันสมัยในทุก ๆ ด้าน รวมถึงมีการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศของเจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับ

(3) สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรเอาใจใส่ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดมากกว่าที่เป็นอยู่ เพิ่มสวัสดิการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับสภาวะปัจจุบัน เช่น ยานพาหนะ เชื้อเพลิง เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง ค่าเลี้ยงชีพ เป็นต้น รวมถึงมีการเบิกจ่ายอย่างรวดเร็วไม่ล่าช้า ส่งเสริมการเติบโตตามสายงาน โดยอาจเปิดโอกาสให้มีการสอบแข่งขันอย่างเปิดเผยเพื่อเลื่อนตำแหน่งภายในของข้าราชการตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ

กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้สิทธิในการเลือกปฏิบัติหน้าที่ตามความสนใจและสมัครใจของผู้ปฏิบัติงาน แต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่

(4) การจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่น การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การปฏิบัติงาน เบี้ยเลี้ยง ค่าตอบแทนต่าง ๆ เป็นต้น

(5) **ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงาน** ให้มีความกระชับและลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระของกองบังคับการ ควรมีการจัดประชุมประจำสัปดาห์เพื่อชี้แจงงาน แจงข้อมูลข่าว เสนอความคิดเห็นและรับทราบปัญหาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ตลอดจนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เป็นระยะ ๆ

(6) **การแต่งตั้งผู้บริหาร** ควรคัดเลือกบุคลากรภายในกองบังคับการ ตำรวจปฏิบัติการพิเศษไม่ควรแต่งตั้งมาจากต่างหน่วยงานอื่น ซึ่งบุคลากรที่มาจากกองบังคับการ ตำรวจปฏิบัติการพิเศษจะรู้ปัญหาของหน่วยงานอย่างแท้จริง

(7) **ส่งเสริมการศึกษา การเรียนรู้แบบบูรณาการ** เพื่อให้บุคลากรพร้อมรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะการทำงานในหน้าที่ เช่น การอบรมหลักสูตรในงานที่เกี่ยวข้องในหน้าที่ กฎหมาย เทคโนโลยีสารสนเทศ ภาษาอังกฤษ โดยจัดทำแผนการอบรมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ สนับสนุนให้มีกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาสำหรับข้าราชการตำรวจในกองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ โดยเฉพาะข้าราชการตำรวจชั้นประทวน ควรได้รับการศึกษาขั้นต้นในระดับปริญญาตรี

(8) **การทศอบร่างกายและส่งเสริมให้มีการออกกำลังกาย** เพื่อให้ร่างกายแข็งแรงและเป็นการเตรียมความพร้อมที่จะต้องปฏิบัติงานตลอดเวลา

(9) **ส่งเสริมความสามัคคีและปลูกฝังค่านิยม** ในการปฏิบัติงานเพื่อประชาชน

1.3.8 แผนการพัฒนามูลฐานตามสมรรถนะของตำรวจ 191 กองบังคับการ

ตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ระยะเวลา 4 ปี (พ.ศ.2553-2556)

ผู้วิจัยนำเสนอครอบคลุมหลักสูตรการฝึกอบรม โดยแบ่งออกเป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงาน ดังนี้

1) **แผนพัฒนามูลฐานตามสมรรถนะหลัก (Core Competency: CC)**

จำนวน 6 หลักสูตร ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่ การปฏิบัติงานของตำรวจ การเสริมสร้างภาวะผู้นำ เทคนิคการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความรู้ด้าน

ยุทธวิธีตำรวจ การเสริมสร้างทักษะความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน และทักษะในการทำงานเป็นทีม

2) แผนพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency: FC)

(1) ฝ่ายอำนวยการ จำนวน 4 หลักสูตร ได้แก่ ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ด้านการเงิน งบประมาณ บัญชี พัสดุ ความรู้ด้านการจัดทำยุทธศาสตร์แผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด และเทคนิคการบริหารสำนักงาน/งานธุรการยุคใหม่

(2) กองกำกับการ 1 (สายตรวจ) จำนวน 4 หลักสูตร ได้แก่ เทคนิคการให้บริการที่ดี ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคนิคการเจรจาต่อรอง และความรู้ด้าน ทักษะ การดูแล ตรวจ ซ่อมบำรุง เครื่องยนต์ ยานพาหนะ

(3) กองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล) จำนวน 4 หลักสูตร ได้แก่ เทคนิคการสืบสวนหาข่าว ทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน การเสริมสร้างทักษะการแก้ไขปัญหา และเทคนิคการเจรจาต่อรอง

(4) กองกำกับการ 3 (อารักขาและถวายความปลอดภัย) จำนวน 4 หลักสูตร ได้แก่ ความรู้กฎระเบียบและข้อปฏิบัติเกี่ยวกับพระราชพิธีและพระราชสำนัก ทักษะในการบริหารเวลา การเสริมสร้างทักษะการแก้ไขปัญหา และทักษะการตัดสินใจ

(5) กองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า) จำนวน 4 หลักสูตร ได้แก่ ความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้า การเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ การเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ และความรู้ด้านการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับม้า

(6) กองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ) จำนวน 4 หลักสูตร ได้แก่ ความรู้ด้านการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับสุนัข เทคนิคการสืบสวนหาข่าว การเสริมสร้างความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ และการเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ

(7) กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิดและตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด จำนวน 5 หลักสูตร ได้แก่ ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ทักษะความเชี่ยวชาญในการทำลายเก็บกู้เครื่องกระสุนและระเบิด การเสริมสร้างทักษะการแก้ไขปัญหา การเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ และทักษะความเชี่ยวชาญในการตรวจพิสูจน์เครื่องกระสุนและระเบิด

(8) กลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล จำนวน 5 หลักสูตร ได้แก่ ความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้าและสุนัข เทคนิคการให้บริการที่ดี ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ การเสริมสร้างความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ และการเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์

(9) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 5 หลักสูตร ได้แก่ ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ การเสริมสร้างทักษะการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ เทคนิคการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และเทคนิคการให้บริการที่ดี

2. อภิปรายผล

2.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจ

ปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล พบว่า สมรรถนะหลักที่สำคัญ ได้แก่ อุดมการณ์ในอาชีพตำรวจ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานของตำรวจ ความรู้ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ จิตสำนึกความรับผิดชอบ การปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทำงานเป็นทีม การมีมนุษยสัมพันธ์ / การติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน ความละเอียดรอบคอบ ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำ

สมรรถนะหลักของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ที่สำคัญ ได้แก่ การมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อเป็นการตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของพี่น้องประชาชนซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของภารกิจหน้าที่ของข้าราชการตำรวจ ดังนั้นการมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในหน้าที่ของข้าราชการตำรวจ และจิตวิญญาณในการให้บริการประชาชน ด้วยกิริยาวาจา ท่าทางที่สุภาพอ่อนน้อม จึงเป็นสมรรถนะหลักที่ขาดไม่ได้ โดยมีเป้าหมายสูงสุด คือ การสร้างความสงบสุขให้เกิดขึ้นกับสังคมและประชาชน อันเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะ อุทาโย (2539) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานตำรวจ ได้มีข้อเสนอแนะการพัฒนาการให้บริการของงานตำรวจเพื่อให้ประชาชนมีความพึงพอใจมากขึ้นก็คือ การสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบให้กับตำรวจ การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของตำรวจ และเฉชา งามชาติ และคณะ (2540) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของผู้นำหน่วยกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายตำรวจที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายตำรวจซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานีตำรวจนครบาล พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำหน่วยที่มีผู้กำกับการเป็นหัวหน้าสถานี ได้แก่ การมีความรับผิดชอบต่อการทำงานและหน้าที่ ซึ่งนับได้ว่าเป็นสมรรถนะหลักของตำรวจ 191 ที่มีความสำคัญประการหนึ่ง

สมรรถนะหลักของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ

กองบัญชาการตำรวจนครบาล ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ได้แก่ **การมีอุดมการณ์ในอาชีพตำรวจ** ทั้งนี้เพราะพันธกิจและหน้าที่ของหน่วยงาน มีลักษณะการปฏิบัติเป็นทั้งหน่วยปฏิบัติและหน่วยสนับสนุนในหน่วยเดียวกัน (2 IN 1) โดยเป็นหน่วยปฏิบัติในงานการถวายอารักขาและรักษาความปลอดภัย งานป้องกันปราบปรามอาชญากรรม โดยใช้ระบบงานสายตรวจลาดตระเวน ในหลายลักษณะรวมทั้งสายตรวจม้าและสุนัขตำรวจ งานภารกิจพิเศษในการควบคุมฝูงชน ต่อต้านการก่อการร้าย การตรวจเก็บกู้วัตถุระเบิด การใช้อาวุธและอุปกรณ์พิเศษที่ตำรวจหน่วยอื่นทำไม่ได้ และเป็นหน่วยสนับสนุนการปฏิบัติของ กองบังคับการตำรวจนครบาล 1 – 9 เมื่อได้รับการร้องขอหรือได้รับคำสั่ง ดังนั้นตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล จึงมีภารกิจหน้าที่มากมายและหลากหลาย ผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานนี้จึงต้องเป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นและตั้งใจจริงในการปฏิบัติงาน โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใด ๆ ดังนั้นสมรรถนะหลักของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ที่สำคัญจึง ได้แก่ **การมีอุดมการณ์ในอาชีพตำรวจด้วย**

สมรรถนะหลักของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ

กองบัญชาการตำรวจนครบาล ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ได้แก่ **ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ** กองบัญชาการตำรวจนครบาล ดังที่ได้กล่าวมาในข้างต้น ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีพันธกิจและหน้าที่ของหน่วยงาน ซึ่งมีลักษณะการปฏิบัติเป็นทั้งหน่วยปฏิบัติและหน่วยสนับสนุนในหน่วยเดียวกัน ดังนั้นความรู้ด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้และลดความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เดชา งามชาติ และคณะ (2540) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของผู้นำหน่วยกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายตำรวจที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายตำรวจซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานีตำรวจนครบาล พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำหน่วยที่มีรองผู้กำกับการเป็นหัวหน้าสถานี ได้แก่ มีความรู้เรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของตน และอศวิน พรหมอารีรักษ์ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานปราบปรามยาเสพติดของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายป้องกันปราบปราม สถานีตำรวจภูธรอำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย พบว่า ปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการปราบปรามยาเสพติดของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายป้องกันปราบปราม สถานีตำรวจภูธรอำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย ได้แก่ ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมถึง ประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม (2550) ได้ศึกษาเรื่องตัวแบบสมรรถนะ กรณีศึกษา ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี พบว่า ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ เป็นสมรรถนะ

หลักหนึ่งของการตรวจราชการจังหวัดปทุมธานี ดังนั้นการมีความรู้ด้านกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องใน
อำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานจึงถือเป็นสมรรถนะหลักที่มีความสำคัญประการหนึ่ง

สมรรถนะหลักของการตรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ

กองบัญชาการตำรวจนครบาล ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ได้แก่ ความรู้ความสามารถด้านยุทธวิธี
ตำรวจ เนื่องจากตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล
เป็นหน่วยปฏิบัติในงานการถวายอารักขาและรักษาความปลอดภัย งานป้องกันปราบปราม
อาชญากรรม โดยใช้ระบบงานสายตรวจลาดตระเวน ในหลายลักษณะ งานภารกิจพิเศษในการ
ควบคุมฝูงชน ต่อต้านการก่อการร้าย การตรวจเก็บกู้วัตถุระเบิด การใช้อาวุธและอุปกรณ์พิเศษที่
ตำรวจหน่วยอื่นทำไม่ได้ จึงจำเป็นต้องมีได้แก่ ความรู้ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ ซึ่ง
สอดคล้องกับการกล่าวของ เรืองศักดิ์ จริตเอก (2549) ที่ได้กล่าวถึง การวิจัยของคณะทำงานพัฒนา
หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลข้าราชการตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เรื่อง คุณลักษณะของ
ตำรวจที่พึงประสงค์ในสายตาของประชาชน เพื่อพัฒนาแบบประเมินและตัวชี้วัดด้านความสามารถ
เชิงสมรรถนะ (Competency) ของข้าราชการตำรวจทั่วประเทศ ตัวชี้วัดหนึ่งในสิบสี่ตัว คือ ต้องมี
ความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ

ในขณะที่เดียวกันสมรรถนะหลักที่ควรพัฒนา ที่พบ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย
ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจ
ปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เพราะหน้าที่ของตำรวจคือการใช้กฎหมายเพื่อ
ความสงบสุขของบ้านเมืองและประชาชน แต่ปัจจุบันพบว่ากฎหมายและระเบียบต่าง ๆ มีการแก้ไข
เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการรวบรวมเข้าเป็นหมวดหมู่ให้เป็น
ปัจจุบัน และเจ้าหน้าที่ตำรวจก็ต้องศึกษาหาความรู้ในกฎหมายและระเบียบในการปฏิบัติงาน
อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน
สำหรับสมรรถนะหลักที่ควรพัฒนา อีกประการหนึ่ง ได้แก่ ภาวะผู้นำ การกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้
บุคคลอื่น หรือกลุ่ม บุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดย
มีความสำเร็จเป็นเป้าหมายนั้น ภาวะผู้นำถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้หน่วยงานประสบ
ความสำเร็จได้ ซึ่งการปฏิบัติงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ
กองบัญชาการตำรวจนครบาล เป็นการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการใช้กำลังเป็นส่วนใหญ่ ภาวะผู้นำจึงมี
ความจำเป็นในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยเฉพาะเมื่ออยู่ในสภาวะคับขัน ดังนั้นตำรวจ 191 กองบังคับ
การตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ที่ได้รับการยอมรับหรือให้ความ
ไว้วางใจ มีความรู้ความสามารถ การจัดความสำคัญก่อนหลัง ความสามารถในการสร้างสรรค์การ
เปลี่ยนแปลงทางบวก ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการสื่อสารที่ดี จะสามารถที่

จะชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ

สำหรับสมรรถนะหลักที่ควรพัฒนาอีกประการหนึ่ง ได้แก่ **ความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง** ปัจจุบันในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี การติดต่อสื่อสาร สังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ทำให้เจ้าหน้าที่ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล จะต้องมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสามารถปรับตัวเองให้รับต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นการศึกษาหาความรู้ให้กับตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอจะสามารถทำให้ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ก้าวทันและตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551-2555 ที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “ระบบราชการไทยมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศไทย มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล”

2.2 สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency) ของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งมี 9 กลุ่มงาน ได้แก่

2.2.1 ฝ่ายอำนวยการ ได้แก่ ความถูกต้องแม่นยำ ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารสำนักงาน/ธุรการ ความรู้ด้านการเงิน งบประมาณ บัญชี พัสดุ ความรู้ในด้านการจัดทำยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด ทักษะในการบริหารเวลาการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และความรู้ในด้านการจัดฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการตำรวจ

สมรรถนะในกลุ่มงานฝ่ายอำนวยการที่สำคัญ ได้แก่ **ความถูกต้องแม่นยำ** ที่เป็นเช่นนี้เพราะฝ่ายอำนวยการของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เปรียบเสมือนหน่วยงานฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงาน ดังนั้นเพื่อเป็นการอำนวยความสะดวก รวดเร็วให้กับหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่หลักของตำรวจ 191 การปฏิบัติงานที่มีความถูกต้องด้านเอกสารและระเบียบต่าง ๆ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ในภาพรวมได้ ตลอดจนการใส่ใจในการปฏิบัติงานจะช่วยลดข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงาน ก.พ. (2548) ที่ได้กำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการพลเรือน ในกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 3 ด้าน ได้แก่ ความถูกต้องของงาน

ความยืดหยุ่นผ่อนปรน และการวิเคราะห์ ดังนั้น ความถูกต้องแม่นยำในการทำงานจึงเป็นสมรรถนะในกลุ่มงานที่มีความสำคัญประการหนึ่ง

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานฝ่ายอำนวยการที่ควรพัฒนา ที่พบ ได้แก่ **ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ** ซึ่งปัจจุบันคอมพิวเตอร์ได้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ที่สังกัดฝ่ายอำนวยการ ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย และรองรับกับการติดต่อสื่อสารในโลกปัจจุบันได้อย่างรวดเร็ว กลุ่มงานฝ่ายอำนวยการจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการใช้งานคอมพิวเตอร์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะ อุทาโย (2539) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานตำรวจในสถานีตำรวจนครบาล โดยได้มีข้อเสนอแนะที่ช่วยพัฒนาการให้บริการงานตำรวจเพื่อให้ประชาชนมีความพึงพอใจมากขึ้นก็คือ การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน จะทำให้งานตำรวจมีความคล่องตัวและสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องตัวแบบสมรรถนะ กรณีศึกษาตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี พบว่า หนึ่งในสมรรถนะหลักของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วยความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์

2.2.2 กองกำกับการ 1 (สายตรวจ) ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญ ในการขับขี่ยานพาหนะอย่างปลอดภัย ความรู้ด้านทักษะการดูแล ตรวจ ซ่อมบำรุง เครื่องยนต์ยานพาหนะการให้บริการที่ดี ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ การสังเกต จดจำ ปฏิภาณไหวพริบ การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา ความอดทนต่อสภาวะความเครียด การสืบสวนหาข่าว และการเจรจาต่อรอง

สมรรถนะในกลุ่มงานของกองกำกับการ 1 (สายตรวจ) ที่สำคัญ ได้แก่ **ความเชี่ยวชาญ ชำนาญ ในการขับขี่ยานพาหนะอย่างปลอดภัย** ด้วยภารกิจและหน้าที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม รักษาความสงบเรียบร้อย โดยการจัดสายตรวจออกตรวจ รวมทั้งสืบสวนหาข่าวเกี่ยวกับแหล่งอาชญากรรม คดีบางประการตามคำสั่ง และข่าวที่เกี่ยวกับความเคลื่อนไหว พฤติกรรมทางด้านการก่อความไม่สงบภายใน จึงมีความจำเป็นต้องมีทักษะความเชี่ยวชาญและชำนาญในการขับขี่ยานพาหนะ เพื่อความรวดเร็วและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ความเชี่ยวชาญ ชำนาญ ในการขับขี่ยานพาหนะอย่างปลอดภัยจึงเป็นสมรรถนะในกลุ่มงานที่มีความสำคัญประการหนึ่ง

สมรรถนะในกลุ่มงานของกองกำกับการ 1 (สายตรวจ) ที่สำคัญอีกด้านหนึ่ง ได้แก่ **การเจรจาต่อรอง** เนื่องจากมีการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านคดี จึงมีความจำเป็นต้องมีทักษะด้านการเจรจาต่อรองซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรุณา เคนนูวัตร (2543) ได้ศึกษาเรื่อง

การสื่อสารในกระบวนการเจรจาต่อรองกับผู้ที่ยพยายามฆ่าตัวตายโดยการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ตำรวจ สัญญาบัตร กองบัญชาการตำรวจนครบาล พบว่า วิธีการเจรจาต่อรองนั้น ผู้เจรจาต้องมีคุณลักษณะที่น่าเชื่อถือ สามารถสร้างความอบอุ่นใจ และความรู้สึกลดทอน โดยผู้เจรจาต้องมีความรู้ความสามารถในการสื่อสาร โน้มน้าว ชี้แนะแนวทางการแก้ไขปัญหาได้ ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการเจรจาต่อรอง ได้แก่ บุคคลที่สาม ผู้ลงชน สื่อมวลชน ขนาดและสภาพของสถานที่เกิดเหตุ สภาพอากาศ รวมทั้งระยะเวลาที่ใช้ในการเจรจาต่อรอง และ ปิยะวัฒน์ บัวขาว (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจต่อการเจรจาต่อรองแก้ไขภาวะวิกฤต พบว่า ประสิทธิภาพ ความรู้ความเข้าใจ การฝึกอบรมในเรื่องการเจรจาต่อรองแก้ไขภาวะวิกฤต มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการเจรจาต่อรองแก้ไขภาวะวิกฤตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือเมื่อระดับประสิทธิภาพ ความรู้ความเข้าใจ และการฝึกอบรม เพิ่มสูงขึ้น จะมีระดับสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้นด้วย ดังนั้น การเจรจาต่อรอง จึงเป็นสมรรถนะในกลุ่มงานที่มีความสำคัญประการหนึ่ง

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานกองกำกับการ 1 (สายตรวจ) ที่ควรพัฒนาที่พบ ได้แก่ การให้บริการที่ดี เนื่องจากงานสายตรวจเป็นงานที่ต้องพบปะประชาชนและให้บริการประชาชนตามที่ประชาชนร้องขอหรือการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ ดังนั้นการให้บริการที่ดี หรือ Service Mind จึงเป็นสิ่งสำคัญของตำรวจ 191 (สายตรวจ) กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เพราะจะเป็นที่พึงพอใจของประชาชนในสถานะที่คับขัน เป็นการปฏิบัติงานโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล คือ “ตำรวจไทยยุคใหม่ทุ่มเทให้กับงานด้วยอุดมการณ์และปัญญาเพื่อประชนหานคร” และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะ อุทาโย (2539) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานตำรวจในสถานีตำรวจนครบาล พบว่า ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานตำรวจ ประกอบด้วย พฤติกรรมที่มุ่งเน้นการให้บริการ ความคล่องตัวของกระบวนการให้บริการ และความชัดเจนของระบบการให้บริการ รวมทั้งสอดคล้องกับการกล่าวของ เรืองศักดิ์ จริตเอก (2549) ที่ได้กล่าวถึง การวิจัยของคณะทำงานพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลข้าราชการตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เรื่อง คุณลักษณะของตำรวจที่พึงประสงค์ในสายตาของประชาชน เพื่อพัฒนาแบบประเมินและตัวชี้วัดด้านความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) ของข้าราชการตำรวจทั่วประเทศ ตัวชี้วัดหนึ่งในสิบสี่ตัว คือ ต้องมีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดีต่อประชาชน

2.2.3 กองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล) ได้แก่ ความอดทนต่อ สภาวะความเครียด ความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน การเจรจาต่อรอง การแก้ไขปัญหา ความรู้ในด้านการจำแนกลักษณะของฝูงชนและ ควบคุมฝูงชน การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ การตัดสินใจ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว และการสืบสวนหาข่าว

สมรรถนะในกลุ่มงานของกองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล) ที่สำคัญ ได้แก่ **ความรู้ในด้านการจำแนกลักษณะของฝูงชนและควบคุมฝูงชน** ด้วยพันธกิจหลักของ ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ในกลุ่มงาน ป้องกันและปราบปรามจลาจล ที่มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการป้องกันและ ควบคุมการก่อการจลาจล การกระทำของกลุ่มชน อันที่จะเป็นเหตุที่จะก่อให้เกิดความไม่สงบ เรียบร้อย ต่อต้านและปราบปรามการก่อการร้าย ในรูปแบบต่าง ๆ จึงเป็นผลให้ตำรวจ 191 กอง บังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ในกลุ่มงานการป้องกันและ ปราบปรามจลาจลจะต้องมีทักษะความรู้ในด้านการจำแนกลักษณะ วิเคราะห์ ฝูงชนหรือ MOB ได้ เพราะฝูงชนนั้นมีลักษณะการรวมตัวในวัตถุประสงค์ความต้องการที่แตกต่างกัน รวมทั้งต้อง สามารถควบคุมฝูงชนให้ดำเนินกิจกรรมภายใต้กฎหมายและความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง ดังนั้น ความรู้ในด้านการจำแนกลักษณะของฝูงชนและควบคุมฝูงชนจึงเป็นสมรรถนะในกลุ่มงานที่ มีความสำคัญประการหนึ่ง

สมรรถนะในกลุ่มงานของกองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล) ที่สำคัญอีกด้านหนึ่ง ได้แก่ **การเจรจาต่อรอง** เนื่องจากมีการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม การก่อการจลาจล ฝูงชน จึงมีความจำเป็นต้องมีทักษะด้านการเจรจาต่อรองด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ กรุณา เคนนุวัตร (2543) ได้ศึกษาเรื่องการสื่อสารในกระบวนการเจรจาต่อรองกับผู้ ที่พยายามฆ่าตัวตายโดยการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ตำรวจสัญญาบัตร กองบัญชาการตำรวจนครบาล พบว่า วิธีการเจรจาต่อรองนั้น ผู้เจรจาต้องมีคุณลักษณะที่น่าเชื่อถือ สามารถสร้างความอบอุ่นใจ และความไว้ใจปลอบโยน โดยผู้เจรจาต้องมีความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร โน้มน้าว ชี้แนะ แนวทางการแก้ไขปัญหาได้ ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการเจรจาต่อรอง ได้แก่ บุคคลที่สาม ฝูงชน สื่อมวลชน ขนาดและสภาพของสถานที่เกิดเหตุ สภาพอากาศ รวมทั้ง ระยะเวลาที่ใช้ในการเจรจาต่อรอง และ ปิยวัฒน์ บัวขาว (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะของ เจ้าหน้าที่ตำรวจต่อการเจรจาต่อรองแก้ไขภาวะวิกฤต พบว่า ประสิทธิภาพ ความรู้ความเข้าใจ การ ฝึกอบรมในเรื่องการเจรจาต่อรองแก้ไขภาวะวิกฤต มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการเจรจา ต่อรองแก้ไขภาวะวิกฤตของเจ้าหน้าที่ตำรวจในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือเมื่อระดับประสิทธิภาพ

ความรู้ความเข้าใจ และการฝึกอบรม เพิ่มสูงขึ้น จะมีระดับสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้นด้วย ดังนั้น การเจรจาต่อรอง จึงเป็นสมรรถนะในกลุ่มงานที่มีความสำคัญประการหนึ่ง

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานของกองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล) ที่ควรพัฒนา ที่พบ ได้แก่ การสืบสวนหาข่าว เนื่องจากกลุ่มผู้ชุมนุมนั้นมีความหลากหลายประเภทตามวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน เช่น ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม เป็นต้น เพื่อเป็นการตั้งรับกับเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและการปฏิบัติงานเชิงรุกเพื่อควบคุมการจลาจล ในการปฏิบัติงานการทราบข้อมูลถึงความเคลื่อนไหวของผู้ชุมนุม แขนงนำในการชุมนุม ระดับความรุนแรงของการชุมนุม ให้การชุมนุมอยู่ภายใต้ขอบเขตที่กฎหมายกำหนด และไม่กระทบสิทธิส่วนบุคคลของผู้อื่น หรือสร้างความเคือง ดังนั้น ตำรวจ 191 จึงต้องมีสมรรถนะด้านการสืบสวนหาข่าว เพื่อเป็นการป้องกันเหตุที่เกิดขึ้นรวมถึงรู้ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของผู้ชุมนุม ซึ่งสอดคล้องกับการกล่าวของ เรืองศักดิ์ จริตเอก (2549) ที่ได้กล่าวถึง การวิจัยของคณะทำงานพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลข้าราชการตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เรื่อง คุณลักษณะของตำรวจที่พึงประสงค์ในสายตาของประชาชน เพื่อพัฒนาแบบประเมินและตัวชี้วัดด้านความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) ของข้าราชการตำรวจทั่วประเทศ ตัวชี้วัดหนึ่งในสิบสี่ตัว คือ การหาข่าวข้อมูลท้องถิ่น และประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องตัวแบบสมรรถนะ กรณีศึกษา ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี พบว่า สมรรถนะกลุ่มงานสืบสวน ประกอบด้วย ความสามารถในการหาข่าวข้อมูลท้องถิ่น

2.2.4 กองกำกับการ 3 (อารักขาและถวายความปลอดภัย) ได้แก่ ทักษะในการบริหารเวลาทักษะในการบริหารเวลา ความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ ความรู้เกี่ยวกับกฎ/ระเบียบของพระราชพิธีและพระราชสำนัก ความเชี่ยวชาญ ชำนาญในการขับขียานพาหนะอย่างปลอดภัย การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา การรักษาความปลอดภัย และการสังเกต จดจำ ปฏิภาณไหวพริบ สมรรถนะในกลุ่มงานของกองกำกับการ 3 (อารักขาและถวายความปลอดภัย) ที่สำคัญ ได้แก่ การรักษาความปลอดภัย จากยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานของกองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ได้แก่ การถวายอารักขา และรักษาความปลอดภัยกับบุคคลและสถานที่สำคัญ โดยมีหลักการภารกิจ คือ ต้องมีความผิดพลาดเท่ากับศูนย์ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การถวายอารักขาองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ณ พระราชฐานบริเวณที่ประทับ ในระหว่างทรงประกอบพระราชกรณียกิจ และในกรณีเสด็จพระราชดำเนิน โดยรถยนต์ รักษาสถานที่สำคัญ อารักขานุคคลสำคัญของทางราชการและต่างประเทศ ภายในเขตพื้นที่กองบัญชาการตำรวจนครบาลและเขตพื้นที่อื่น ๆ จึงทำให้ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ

กองบัญชาการตำรวจนครบาล ที่สังกัดในกลุ่มงานนี้ต้องมีทักษะ ความเชี่ยวชาญในการรักษาความปลอดภัยบุคคลสำคัญและสถานที่สำคัญ ซึ่งจะต้องผ่านการฝึกฝนเฉพาะด้าน ดังนั้น ความรู้ในการรักษาความปลอดภัย จึงเป็นสมรรถนะในกลุ่มงานที่มีความสำคัญประการหนึ่ง

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานของกองกำกับการ 3 (อารักขาและถวายความปลอดภัย) ที่ควรพัฒนา ที่พบ ได้แก่ **ความรู้กฎระเบียบและข้อปฏิบัติเกี่ยวกับพระราชพิธีและพระราชสำนัก** เนื่องจาก ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล จบการศึกษาในหลักสูตรด้านการปราบปราม การป้องกัน ยุทธวิธีตำรวจ ซึ่งกฎระเบียบและข้อปฏิบัติเกี่ยวกับพระราชพิธีและพระราชสำนักไม่ได้กำหนดไว้ในหลักสูตรการเรียนการสอน ดังนั้นการปฏิบัติงานในอำนาจหน้าที่และภารกิจของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ในสังกัดกองกำกับการ 3 (อารักขาและถวายความปลอดภัย) จึงต้องรู้และสามารถปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบและข้อปฏิบัติเกี่ยวกับพระราชพิธีและพระราชสำนัก เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

2.2.5 กองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า) ได้แก่ **ความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์** โดยเฉพาะม้า ความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ มีความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแล และการบังคับม้า การคิดเชิงวิเคราะห์ การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ และการมุ่งเน้นความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

สมรรถนะในกลุ่มงานของกองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า) ที่สำคัญ ได้แก่ **มีความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับม้า** ด้วยอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดตำรวจม้า ถวายอารักขาและรักษาความปลอดภัยขององค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี รัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ และผู้แทนพระองค์ ในการเสด็จพระราชดำเนินในเขตพื้นที่กองบัญชาการตำรวจนครบาล ป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม รักษาความสงบเรียบร้อย โดยจัดสายตรวจตำรวจม้า สนับสนุนตำรวจท้องที่ เป็นกองเกียรติยศในงานพิธีสำคัญ ๆ ฝึกอบรมเกี่ยวกับกิจการตำรวจม้า ดำเนินการเลี้ยงและบำรุงพันธุ์ม้า จึงทำให้ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ที่สังกัดกองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า) จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับม้า ซึ่งนับได้ว่าเป็นสมรรถนะในกลุ่มงานที่มีความสำคัญประการหนึ่ง

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานของกองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า) ที่ควรพัฒนา ที่พบ ได้แก่ **ความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้า** เนื่องจากตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ที่สังกัดกลุ่มงานของกองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า) ได้โอนย้ายมาจากส่วนราชการอื่น จึงทำให้ไม่มีความรู้พื้นฐานด้านธรรมชาติของสัตว์

โดยเฉพาะม้า และไม่มีความเชี่ยวชาญและชำนาญการเรื่องม้าโดยเฉพาะ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากม้าเป็นสัตว์ที่ต้องมีการดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด ดังนั้นทักษะ ความรู้ในเรื่องธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้าจึงมีความจำเป็นที่ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจ ปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ที่สังกัดในกลุ่มงานกองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า) จึง ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอีกทางหนึ่ง

2.2.6 กองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ) ได้แก่ ความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์ โดยเฉพาะสุนัข ความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ มีความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแล และการบังคับสุนัข การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ การคิดเชิงวิเคราะห์ การสืบสวนหาข่าว ตรวจพิสูจน์หลักฐาน สะกดรอย และการให้บริการที่ดี

สมรรถนะในกลุ่มงานของกองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ) ที่สำคัญ ได้แก่ การมีความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับสุนัข ด้วยภารกิจหน้าที่ของกอง กำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ) ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุม ดูแล และจัดกำลังชุดสุนัขตำรวจ ออก ปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม สนับสนุนตำรวจท้องที่ในเขตพื้นที่กองบัญชาการ ตำรวจนครบาลหรือหน่วยงานอื่นที่ร้องขอเพื่อทำการพิสูจน์กลิ่น หรือสะกดรอย ฝึกอบรม เกี่ยวกับกิจการของสุนัข ดำเนินการเลี้ยงและบำรุงพันธุ์สุนัข รวมทั้งปฏิบัติงานร่วมกับหรือ สนับสนุนการปฏิบัติงาน จึงทำให้ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการ ตำรวจนครบาล ที่สังกัดกองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ) จะต้องมีทักษะความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับสุนัข ซึ่งนับว่าเป็นความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งงาน ดังนั้น การมีความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับสุนัข จึงเป็นสมรรถนะในกลุ่ม งานที่มีความสำคัญประการหนึ่ง

แต่ในขณะเดียวกันสมรรถนะในกลุ่มงานของกองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ) ที่ควรพัฒนา ที่พบ ได้แก่ การมีความรู้ด้าน ทักษะ เชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับสุนัข เนื่องจากพบว่าตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ที่ สังกัดกองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ) ส่วนใหญ่โอนย้ายมาจากหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งไม่มีความรู้พื้นฐาน ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญ ในการเลี้ยงดู ดูแลและการบังคับสุนัข ซึ่งหากไม่ได้รับการพัฒนา ในสมรรถนะดังกล่าวข้างต้นอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในภารกิจหลักของ หน่วยงานได้

2.2.7 กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิด และตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด ได้แก่ ทักษะในการ บริหารเวลา การสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ สุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตดี ความรู้ด้าน ทักษะความเชี่ยวชาญในการทำลายเก็บกู้เครื่องกระสุนและระเบิด ความรู้ด้านทักษะความเชี่ยวชาญ

ในการตรวจพิสูจน์ เครื่องกระสุนและระเบิด การแก้ไขปัญหา การประเมินสถานการณ์ ความอดทนต่อสภาวะความเครียด การคิดเชิงวิเคราะห์ และความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ

สมรรถนะในกลุ่มงานเก็บกู้ระเบิด และตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด ที่สำคัญ ได้แก่ สุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตดี หนึ่งในแปดของพันธกิจกองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล คือ ตรวจพิสูจน์และเก็บกู้ระเบิด ซึ่งตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ของกลุ่มงานเก็บกู้วัตถุระเบิด มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานค้นหาเก็บกู้ พิสูจน์ทราบ ซึ่งวัตถุระเบิดในสถานที่สงสัยว่าจะมี หรือได้รับแจ้ง งานตรวจสอบสถานที่เกิดเหตุในกรณีที่มีเหตุเกิดระเบิดขึ้น งานป้องกันการก่อวินาศกรรม งานทำลายเครื่องกระสุนและวัตถุระเบิด งานรักษาความปลอดภัยสถานที่และบุคคล เฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร ดังนั้นเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานจะต้องมีความพร้อมทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจที่เข้มแข็งไม่หวาดกลัว เนื่องจากงานเก็บกู้ระเบิดและตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิดมีระดับความเสี่ยงภัยและอันตรายที่สูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2520) ที่ได้จัดทำเอกสารเรื่องลักษณะบุคลิกภาพของทหารและตำรวจแต่ละเหล่าไว้ เพื่อเป็นคู่มือแนะนำอาชีพ บุคลิกภาพของตำรวจที่จะเอื้ออำนวยและเหมาะสมกับหน้าที่ คือ การมีร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์ มีจิตใจสูงในการเสียสละ และดำรง จินตารัมมี (2524) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูนักเรียนเตรียมทหาร เกี่ยวกับความสอดคล้องของหลักสูตรวิทยาศาสตร์ โรงเรียนเตรียมทหารกับคุณลักษณะที่ต้องการของตำรวจและทหาร พบว่า คุณลักษณะที่เป็นที่ต้องการของคุณลักษณะของตำรวจที่ต้องการหนึ่งในสิบสามลักษณะ ได้แก่ ต้องเป็นผู้มีสุขภาพที่ดี ดังนั้นสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงและสุขภาพจิตดีจึงเป็นสมรรถนะในกลุ่มงานที่มีความสำคัญประการหนึ่ง

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานเก็บกู้ระเบิด และตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด ที่ควรพัฒนา ที่พบ ได้แก่ ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ด้วยตำราการศึกษาเกี่ยวกับเก็บกู้ระเบิดและตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิดส่วนใหญ่เป็นภาษาต่างประเทศ “ภาษาอังกฤษ” และเป็นศัพท์เทคนิคเฉพาะ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรายุส เทวกุล (2531) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของสารวัตรสถานีตำรวจทางหลวง พบว่า ความสามารถรู้ภาษาต่างประเทศ สื่อความหมายได้อย่างน้อย 1 ภาษา เป็นลักษณะที่พึงประสงค์ของสารวัตรสถานีตำรวจทางหลวง ดังนั้นตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ที่สังกัดในหน่วยงานนี้จึงต้องมีความรู้ในการอ่าน เขียน พูด ฟังและแปลภาษาอังกฤษเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน

2.2.8 กลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล ได้แก่ ความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์ โดยเฉพาะม้าและสุนัข การให้บริการที่ดี ทักษะในการบริหารเวลาที่ทักษะในการบริหารเวลา การแก้ไขปัญหา การคิดเชิงวิเคราะห์ อดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ และความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ

สมรรถนะในกลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล ที่สำคัญ ได้แก่ **การมีความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้าและสุนัข** เนื่องจากตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล กลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาลมีภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดูแล บำรุงเลี้ยง รักษาม้าและสุนัข ตรวจวินิจฉัย วินิจฉัยโรคที่เกี่ยวกับม้าและสุนัขพร้อมทั้งให้การรักษา ควบคุมการเลี้ยง บำรุง รักษาพยาบาลม้าและสุนัขให้มีสุขภาพสมบูรณ์ และป้องกันโรคติดต่อ วินิจฉัย วิเคราะห์ จัดหาอาหาร รวมทั้งเวชภัณฑ์ ที่มีประโยชน์และคุณค่าแก่ม้าและสุนัข ดังนั้นตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ในสังกัดกลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาลจึงต้องมีความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้าและสุนัข ซึ่งเป็นสมรรถนะในกลุ่มงานที่มีความสำคัญประการหนึ่ง

และในขณะเดียวกันสำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล ที่ควรพัฒนา ที่พบ ได้แก่ **การมีความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้าและสุนัข** เนื่องจากเจ้าหน้าที่ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ในระดับผู้ปฏิบัติงาน ในสังกัดกลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาลส่วนใหญ่ไม่ได้จบการศึกษาด้านสัตวแพทย์และสัตวบาลโดยตรง และโอนย้ายมาจากหน่วยงานอื่นซึ่งไม่มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้าและสุนัข ดังนั้นตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ที่สังกัดในหน่วยงานนี้จึงต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับความรู้ด้านธรรมชาติของสัตว์โดยเฉพาะม้าและสุนัข เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.9 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ความคิดริเริ่ม การให้บริการที่ดี และการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน

สมรรถนะในกลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญ ได้แก่ **ความคิดริเริ่ม** ด้วยหนึ่งในหกของยุทธศาสตร์ กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการองค์กรอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีหลักการคือ ตามให้ทัน โลกแห่งข้อมูลข่าวสารและอาชญากรรม และเป้าหมายคือ ประชาชนพึงพอใจที่ได้รับบริการจากงานตำรวจด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยโดยมีภารกิจและอำนาจหน้าที่ จัดทำ Web Site และ e-Mail (www.police191police.go.th) เพื่อประชาสัมพันธ์ผลงาน ข่าวสาร ข้อมูล สถิติ รวมถึงการรับเรื่องราวร้องเรียนจากประชาชน ส่งเสริมให้

หน่วยงานในสังกัด จัดทำ Web Site และ e-Mail การติดต่อสื่อสารแบบ Two Way ด้วยระบบ Web Cam ตลอดจนพัฒนาตำราวงให้เรียนรู้การใช้เทคโนโลยี ซึ่งงานของกลุ่มงานในสังกัดงานเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นงานที่ต้องมีการใช้ทักษะด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และการสร้างสรรค์งานอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดำรง จินดารัตน์ (2524) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูนักเรียนเตรียมทหาร เกี่ยวกับความสอดคล้องของหลักสูตรวิทยาศาสตร์ โรงเรียนเตรียมทหารกับคุณลักษณะที่ต้องการของตำรวจและทหาร พบว่า คุณลักษณะที่เป็นที่ต้องการของคุณลักษณะของตำรวจที่ต้องการหนึ่งในสิบสามลักษณะ ได้แก่ ความสามารถใช้ความคิดได้อย่างว่องไวและตื่นตัวอยู่เสมอ ดังนั้นการมีความคิดริเริ่มนับได้ว่าสมรรถนะในกลุ่มงานที่มีความสำคัญประการหนึ่ง

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่ควรพัฒนา ที่พบ ได้แก่ **ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ** เนื่องจากตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ในสังกัดงานเทคโนโลยีสารสนเทศส่วนใหญ่ไม่ได้จบการศึกษาด้านคอมพิวเตอร์โดยตรง และโอนย้ายมาจากส่วนราชการอื่น ดังนั้นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพราะเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องตัวแบบสมรรถนะ กรณีศึกษารัฐธรรมนูญจังหวัดปทุมธานี พบว่า หนึ่งในสมรรถนะหลักของ ตำรวจรัฐธรรมนูญจังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วย ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะ อุทาโย (2539) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานตำรวจในสถานีตำรวจนครบาล โดยได้มีข้อเสนอแนะที่ช่วยพัฒนาการให้บริการงานตำรวจ เพื่อให้ประชาชนมีความพึงพอใจมากขึ้นก็คือ การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน จะทำให้งานตำรวจมีความคล่องตัวและสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

2.3 ปัญหาการดำเนินงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ

กองบัญชาการตำรวจนครบาล ที่สำคัญพบว่ามีปัญหา ดังนี้

2.3.1 การขาดแคลนอัตรากำลัง เนื่องจาก ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เป็นหน่วยกำลัง (หน่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน) มีภารกิจหน้าที่ในความรับผิดชอบที่หลากหลาย และต้องมีเจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีความรู้เฉพาะด้าน เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านตรวจพิสูจน์และเก็บกู้วัตถุระเบิดและเครื่องกระสุน สัตว์แพทย์ (ด้านม้าและสุนัข) การรักษาความปลอดภัยบุคคลสำคัญ การควบคุมฝูงชน เป็นต้น ด้วยปริมาณงานที่มีมากและ

ภารกิจที่หลากหลาย และไม่มี การสับเปลี่ยนหมุนเวียนอัตรากำลังที่เหมาะสม และบางครั้งได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ซึ่งไม่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ในความรับผิดชอบ จึงทำให้ปัจจุบันมีอัตรากำลังพลบรรจุไม่เต็มอัตรา ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากความเหนื่อยล้า จึงทำให้ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ได้โอนย้ายไปสังกัดหน่วยงานอื่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรพงษ์ เหมือนเผ่าพงษ์ (2540) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนในสถานีตำรวจสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล พบว่า ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน คือ อัตรากำลังไม่เพียงพอ และประวิทย์ วิจิตร ไตรธรรม (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องตัวแบบสมรรถนะ กรณีศึกษาตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี พบว่า ปัญหาการดำเนินงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี คือ ภาระงานมากและบุคคลไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

2.3.2 ปัญหาด้านงบประมาณในการบริหารจัดการ การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ โดยเฉพาะ ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ ค่าเลี้ยงดูต่อการปฏิบัติหน้าที่ งบประมาณในการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอและทันสมัย งบประมาณในการซ่อมบำรุงยานพาหนะ ยานพาหนะ น้ำมันเชื้อเพลิง ค่าอาหาร/ค่ายาในการรักษาสุนัขและม้า อุปกรณ์ในการฝึกสุนัขและม้า และเงินเดือนของข้าราชการตำรวจน้อยมากเมื่อเทียบกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน รวมทั้งระเบียบขั้นตอนในการเบิกจ่ายล่าช้า ไม่คล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรพงษ์ เหมือนเผ่าพงษ์ (2540) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนในสถานีตำรวจสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล พบว่า ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน คือ สวัสดิการและอุปกรณ์เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ โดยเฉพาะบ้านพักและรถยนต์สำหรับใช้ตรวจสถานที่เกิดเหตุ และ อศวิน พรหมอารีรักษ์ (2546) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานปราบปรามยาเสพติดของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายป้องกันปราบปราม สถานีตำรวจภูธรอำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน คือ การขาดงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติหน้าที่

2.3.3 ปัญหาการจัดสวัสดิการขวัญกำลังใจ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรเบื่อท้อแท้ในการปฏิบัติงานเนื่องจากสภาพเหนื่อยล้า สวัสดิการมีอยู่ไม่เพียงพอและเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน เช่น บ้านพัก ค่าตอบแทนการปฏิบัติงาน การดูแลเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชาไม่ทั่วถึง ทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงไม่มีความชัดเจนในการเติบโตตามสายงานในหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนทร ศรีเปลี่ยนจันทร์ (2540) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความคิดเห็นของประชาชน ต่อการปฏิบัติงานสอบสวนของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธร ในเขต

จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่า เพื่อให้การพัฒนาการปฏิบัติงานสอบสวนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรสร้างขวัญกำลังใจการปฏิบัติงานแต่งตั้งบุคคลให้ตรงกับสายงาน

2.3.4 ปัญหาด้านโครงสร้างการบริหารงาน กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีสายการบังคับบัญชาหลายชั้นตอน ทำให้การติดต่อสื่อสารไม่ทั่วถึงส่งผลต่อประสิทธิภาพการสั่งการและปฏิบัติงาน ทำให้ไม่มีความชัดเจนในการสั่งการ ขาดเอกภาพ การประสานงานที่ล่าช้า รวมถึงมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยครั้ง ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้การปฏิบัติงานไม่ความต่อเนื่องและไม่ก้าวหน้าอย่างที่ควรจะเป็น และมีการแต่งตั้งบุคลากรผู้มีประสบการณ์ความชำนาญในด้านหนึ่งมาปฏิบัติหน้าที่อีกด้านหนึ่งซึ่งไม่มีความรู้หรือความชำนาญ หรือการแต่งตั้งบุคคลไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่ตรงความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องตัวแบบสมรรถนะ กรณีศึกษาตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี พบว่า ปัญหาการดำเนินงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี คือ ความไม่แน่นอนในการปรับโครงสร้าง

2.4 แนวทางการพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ

กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงาน ที่สำคัญพบว่า

2.4.1 การจัดอัตรากำลังพลที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีอัตรากำลังที่เหมาะสมกับปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีกำลังพลหมุนเวียนในการปฏิบัติงาน ลดความเหนื่อยล้าจากการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และสร้างขวัญกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ได้อีกแนวทางหนึ่งด้วย และควรกำหนดให้ข้าราชการตำรวจมี 2 ประเภทคือ (1) มีชั้นยศ (2) ไม่มีชั้นยศ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงกับภารกิจและหน้าที่ที่ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยกำหนดคุณสมบัติเฉพาะด้านที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง รวมทั้งหน่วยงานควรเปิดสอบคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้ารับการปฏิบัติงานในหน่วยงานเอง ซึ่งจะสามารถได้บุคคลที่มีคุณลักษณะตามต้องการของหน่วยงานและปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ

2.4.2 ส่งเสริมการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ได้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ควรจัดให้มีการฝึกอบรม ทบทวนความรู้ ในหลักสูตรต่าง ๆ ตามตำแหน่งงาน ตลอดจนสร้างหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อเป็นการจัดการความรู้ของหน่วยงาน โดยการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในหน่วยงานให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อความสะดวกในการค้นคว้าหาความรู้และสามารถถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน ได้ ตลอดจนเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าปัจจุบันวิวัฒนาการองค์ความรู้ต่าง ๆ ได้มีการ

พัฒนาอย่างรวดเร็ว และสภาพเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นเพื่อเป็นเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ดำรวจ 191 จึงต้องมีการตื่นตัวในการศึกษาหาความรู้ได้อย่างสม่ำเสมอ

2.4.3 ปรับโครงสร้างการบริหารงานให้มีความเหมาะสมกับภารกิจ ด้วยโครงสร้างของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ที่มีภารกิจหน้าที่มากมายหลากหลายหน้าที่ ดังนั้นจึงควรมีการขยายโครงสร้างของหน่วยงานเพื่อให้สามารถรองรับกับการปฏิบัติงาน โดยจัดกลุ่มงานให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานเพื่อความคล่องตัวและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งส่งเสริมการเติบโตในสายงานแก่เจ้าหน้าที่โดยใช้ระบบคุณธรรม

2.4.4 การทดสอบสมรรถภาพร่างกายและจิตใจ เนื่องจากตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เป็นหน่วยกำลัง (หน่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน) จึงต้องมีความพร้อมทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เพราะงานในหน้าที่ส่วนใหญ่อยู่ภายใต้สภาวะที่กดดัน เช่น การป้องกันและปราบปรามจลาจล การเก็บกู้ระเบิดและตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด เป็นต้น ดังนั้นการทดสอบสมรรถภาพร่างกายและจิตใจอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และส่งเสริมการออกกำลังกาย มีสัดส่วนร่างกายที่เหมาะสมจะเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.4.5 ระบบการแจ้งข้อมูลข่าวสารการปฏิบัติงาน ด้วยกองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เป็นองค์กรขนาดใหญ่ ดังนั้นระบบข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงาน ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล จะต้องได้รับทราบข้อมูลที่ถูกต้องอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะได้เป็นไปในแนวทางการปฏิบัติงานเดียวกัน โดยอาจจัดประชุมชี้แจงให้ทราบ หรือประชาสัมพันธ์ในช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น website e-mail เป็นต้น

2.4.6 กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ ผู้บริหารระดับสูงของตำรวจ 191 ต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมถึงจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาอย่างเพียงพอ จากหัวข้อหลักสูตรการฝึกอบรมที่นำเสนอ ตามตารางที่ 4.16 ผู้วิจัยได้คัดเลือก 10 หลักสูตร เพื่อเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ได้แก่ (1) ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานของตำรวจ (2) ความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ (3) ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ (4) เทคนิคการให้บริการที่ดี (5) เทคนิคการเจรจาต่อรอง (6)

เทคนิคการสืบสวนหาข่าว (7) ทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน (8) ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ (9) การเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ และ (10) การเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ ปฏิภาณไหวพริบ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย ปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ตามทัศนะของผู้บริหารระดับสูง และระดับปฏิบัติงาน

ซึ่งหลักสูตรการฝึกอบรมที่ได้กำหนดขึ้นนั้น เป็นการปูพื้นฐานที่สำคัญให้แก่บุคลากรในการดำเนินการตาม วัตถุประสงค์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของ ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ง่ายขึ้น

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

3.1.1 ควรพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก ได้แก่

อุดมการณ์ในอาชีพตำรวจ ความรู้ด้านกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องในอำนาจ ความรู้ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ จิตสำนึกความรับผิดชอบ การปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทำงานเป็นทีม การมีมนุษยสัมพันธ์ / การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ความละเอียดรอบคอบ ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำ

ข้อเสนอแนะ ได้แก่ ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ควรมีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเชิญวิทยากรทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่มีความรู้มาถ่ายทอดความรู้และฝึกปฏิบัติ หรือจัดส่งตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ไปอบรมตามหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่หน่วยงานภายนอกซึ่งจะได้มีประสบการณ์เพิ่มขึ้น

3.1.2 บุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ

กองบัญชาการตำรวจนครบาล ควรได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมให้ครบถ้วนตามหลักสูตรที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2553-2556) โดยแบ่งเป็นการฝึกอบรมที่เป็นการเพิ่มสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงาน

3.1.3 ควรมีการจัดทำโครงสร้างหน้าที่และแผนอัตรากำลังที่ชัดเจน เพื่อให้ตำรวจ

191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ได้รับทราบบทบาทและ

อำนาจหน้าที่ในแต่ละกลุ่มงาน และสามารถปฏิบัติงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของกองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ได้

3.1.4 ควรมีการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน เพื่อให้ประชาชนรับทราบถึงแนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงานและการให้บริการประชาชน โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและความน่าเชื่อถือของหน่วยงาน

3.1.5 ควรจะได้มีการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ทุกคน ให้รู้วิธีเรียนรู้ด้วยตนเอง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เรียนรู้ตลอดชีวิตจากหลายแห่ง มีการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3.1.6 สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เป็นหน่วยกำลัง ดังนั้นขวัญและกำลังใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะจูงใจให้ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่เกิดความท้อแท้เบื่อหน่ายในการปฏิบัติหน้าที่

3.1.7 ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการ เพื่อเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดตัวชี้วัดการนำแผนพัฒนาบุคลากรตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลเพื่อวัดระดับความสำเร็จ ซึ่งหากประสบปัญหาจะได้ดำเนินการแก้ไขได้ทันที่

3.1.8 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจุบันมีความจำเป็นและมีความสำคัญมาก ดังนั้นตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล จะต้องมีการศึกษา เรียนรู้ พัฒนา และปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการพัฒนาการบริหารงานและการให้บริการประชาชนที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

3.1.9 ควรนำตัวแบบการพัฒนาในการศึกษาครั้งนี้เป็นกรอบแนวทาง ในการพัฒนาสมรรถนะของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ต่อไป

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยในหน่วยงานอื่น ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะสมรรถนะของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ซึ่ง

ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรจะมีการศึกษาดำรงในหน่วยงานที่มีการปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน เพื่อจะได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

3.2.2 ควรวิจัยติดตามประเมินผลความสำเร็จของโครงการพัฒนาบุคลากร ตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

3.2.3 ควรวิจัยระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ ต่อการให้บริการของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล หลังจากการที่ได้มีการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะที่กำหนดไว้

3.2.4 ควรเน้นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ เพื่อให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการแก้ไข ทั้งนี้ เพื่อเป็นการขยายแนวคิดในการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าวให้กว้างขวางยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์สำหรับการวางแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กรมการแพทย์ “ความหมายของสมรรถนะ” ค้นคืนวันที่ 6 กรกฎาคม 2551 จาก

<http://www.dms.moph.go.th/hrm/competency08.html>

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษา (2520) *คู่มือแนะแนวอาชีพ* กรุงเทพมหานคร ประจักษ์การพิมพ์
กรุณา เจนนุวัตร (2543) “การสื่อสารในกระบวนการเจรจาต่อรองช่วยเหลือผู้พยายามฆ่าตัวตาย”

วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล

กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ “การกำหนดยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ
กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ” ค้นคืนวันที่ 23 กรกฎาคม 2551 จาก

<http://www.police-sopd.com/data.php?dtype=30&page=1>

_____ . “ข้อมูลทั่วไป” ค้นคืนวันที่ 21 กรกฎาคม 2551 จาก <http://www.police-sopd.com/data.php?dtype=1>

_____ . “เขตพื้นที่รับผิดชอบ” ค้นคืนวันที่ 23 กรกฎาคม 2551 จาก <http://www.police-sopd.com/data.php?dtype=15&page=1>

_____ . “เขตพื้นที่รับผิดชอบ” ค้นคืนวันที่ 23 กรกฎาคม 2551 จาก <http://www.police-sopd.com/data.php?dtype=15&page=2>

_____ . “เขตพื้นที่รับผิดชอบ” ค้นคืนวันที่ 23 กรกฎาคม 2551 จาก <http://www.police-sopd.com/data.php?dtype=15&page=3>

_____ . “หน่วยงานในสังกัด” ค้นคืนวันที่ 7 พฤษภาคม 2551 จาก <http://www.police-sopd.com/station.php>

_____ . “ผู้บังคับบัญชา” ค้นคืนวันที่ 5 มิถุนายน 2551 จาก <http://www.police-sopd.com/boss.php?status=2>

กองบัญชาการตำรวจนครบาล “โครงสร้างหน่วยงาน” ค้นคืนวันที่ 21 มิถุนายน 2551 จาก

http://metro.police.go.th/stru_mpb.pdf

กิริติ ยศยิ่งยง (2550) *ขีดความสามารถ* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร มิสเตอร์ก๊อปปี้

เกียรติพงษ์ มีเพียร (2541) “ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ
นายตำรวจที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในสถานี
ตำรวจนครบาล สังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาลที่ 1-9” งานวิจัยวิทยาลั
ยการทัพบก หลักสูตรหลัก ประจำชุดที่ 43 สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง

- จิราภรณ์ เคชณรงค์ศักดิ์ (2540) “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมจริยธรรมของนักเรียนพลตำรวจ ในโรงเรียนตำรวจนครบาล” วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการพัฒนา คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- จิรายุส เทวกุล (2531) “ลักษณะที่พึงประสงค์ของสารวัตรสถานีตำรวจทางหลวงในทัศนะของข้าราชการตำรวจทางหลวง” ปริญญานิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- เจณศจี ไพบูลย์สวัสดิ์ (2543) “การศึกษาขีดความสามารถของหัวหน้าแผนก ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย” ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ชัชวรินทร์ ชนวนวัน “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะตนเอง (Self Competency Development)” ค้นคืนวันที่ 1 กรกฎาคม 2551 จาก <http://www.nidtep.go.th/nidtep/articles/sanj15.pdf>
- ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2550) *มารู้จัก Competency กันเถอะ* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- _____ . “สมรรถนะ (Competency) กับระบบการบริหารบุคลากรสมัยใหม่” ค้นคืนวันที่ 6 กรกฎาคม 2551 จาก <http://www.stabundamrong.go.th/journal/journal18/1805.pdf>
- ดำรง จินดารัตน์ (2524) “ความคิดเห็นของครูและนักเรียนโรงเรียนเตรียมทหารเกี่ยวกับความสอดคล้องของหลักสูตรวิทยาศาสตร์โรงเรียนเตรียมทหารกับคุณลักษณะที่ต้องการของตำรวจและทหาร” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชามัธยมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริานนท์ (2544) *วินัยสำหรับองค์การเรียนรู้* กรุงเทพมหานคร วีระป้อมวรรณกรรม
- เดชา งามชาติ และคณะ (2540) “ความคิดเห็นของผู้นำหน่วยกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายตำรวจที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานีตำรวจนครบาล” งานวิจัยกลุ่มงานวิจัยและส่งเสริมการวิจัย กองบังคับการวิชาการ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ
- เทียน ทองแก้ว “สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ” ค้นคืนวันที่ 6 กรกฎาคม 2551 จาก <http://dusithost.dusit.ac.th/~ei/tuan/file21122005046.doc>

- ข้าราชการ คงคาสวัสดิ์ (2550) *เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร* พิมพ์ครั้งที่ 5
กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- _____ . (2551) *Competency ภาคปฏิบัติ...เขาทำกันอย่างไร?* พิมพ์ครั้งที่ 5
กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- นิตสารก์ เวชยานนท์ (2550) *Competency Model* กับการประยุกต์ใช้ในองค์กร กรุงเทพมหานคร
กราฟิโก ซิสเต็มส์
- บันทึกข้อความ ที่ 0016.(ปพ)12/7232 ลงวันที่ 31 กรกฎาคม 2551 เรื่องการรายงานสถานภาพ
กำลังพลข้าราชการตำรวจ ถึง ผบก.อก.บช.น.(ผ่าน ผอ.1)
- บุญมี ภูค่านจัว (2548) “สมรรถนะของพยาบาลห้องคลอดโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- บุญศรี พรหมมาพันธุ์ (2548) “การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา
วิทยานิพนธ์ 3* หน่วย 11 หน้า 7 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- _____ . และคณะ (2549) “การศึกษาวิจัยขีดสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานสภากี
ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” รายงานการวิจัย
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ประพนธ์ ผาสุขยืด “การจัดการความรู้ (Knowledge Management) จาก หลักการ สู่ การปฏิบัติ” ค้น
ค้นวันที่ 31 สิงหาคม 2551 จาก <http://www.kmi.or.th/autopage/newkeyword.php>
- _____ . “การจัดการความรู้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้” (Knowledge Management &
Learning Organization) ” ค้นค้นวันที่ 31 สิงหาคม 2551 จาก
<http://www.kmi.or.th/autopage/newkeyword.php>
- ประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม (2550) “ตัวแบบสมรรถนะ กรณีศึกษาตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี”
วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ปริญญา พิษณุวิจิตร (2544) “การออกแบบรายการวัดความสามารถในงานของบริษัทบางจาก
ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล* กรุงเทพมหานคร ศูนย์สื่อเสริม
กรุงเทพ

- ปัทมา เพชรไพรินทร์ (2547) “สมรรถนะของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลขอนแก่น”
 รายงานการค้นคว้าอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ปิยวัฒน์ บัวขาว (2547) “สมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจต่อการเจรจาต่อรองแก้ไขปัญหาวิกฤต”
 วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) สาขารัฐศาสตร์ ภาควิชา
 รัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ปิยะ อุทัย (2539) “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานตำรวจ” วิทยานิพนธ์
 ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการพัฒนา
 คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล (2549) *การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ* พิมพ์
 ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- พรจิตร ถนอมกิตติ (2548) “สมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราช องค์
 ที่ 17 จังหวัดสุพรรณบุรี” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต และคณะ (2548) “โครงการสำรวจกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม
 ของข้าราชการไทยตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์” คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- พิเชฐ อุดมรัตน์ “เกลียวความรู้ SECI” ค้นคืนวันที่ 31 สิงหาคม 2551 จาก
<http://learners.in.th/blog/344-495kms4620678/142>
- พิมพ์กานต์ ไชยสังข์ (2546) “สมรรถนะของพนักงานในบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงินแห่ง
 หนึ่ง” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต(จิตวิทยาอุตสาหกรรม)
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ภูมิสิน ภูสุวรรณ (2548) “จิตสำนึกในการปฏิบัติงานป้องกันปราบปรามอาชญากรรมของ
 เจ้าหน้าที่ตำรวจ สถานีตำรวจนครบาลลาดพร้าว” ภาคนิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตร
 มหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
 ศาสตร์
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) “ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยาพิพนธ์*
 2 หน่วยที่ 6 หน้า 42 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการ
 จัดการ

- เรืองศักดิ์ จริตเอก (2549) “ดร.เร่งพัฒนายุทธศาสตร์การบริการประชาชนเพิ่มขีดความสามารถ
ตำรวจพิทักษ์รับใช้ประชาชนทั่วประเทศ” *โรงพักเพื่อประชาชน 7,30* (กุมภาพันธ์-
มีนาคม): 25-26
- วิจารณ์ พานิช “การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่” ค้นคืนวันที่ 31 สิงหาคม 2551
จาก <http://effiu.doae.go.th/doae%20KM/prompt/managGov.pdf>
- _____ . “การจัดการความรู้คืออะไร” ค้นคืนวันที่ 31 สิงหาคม 2551 จาก
http://www.dopa.go.th/iad/km/km_des.html#km1
- _____ . “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)” ค้นคืนวันที่ 31 สิงหาคม 2551 จาก
<http://www.surajet.com/catalog.php?idp=16>
- ศิริรัตน์ ชุณหาคาลัย “การบริหารจัดการสมรรถนะในองค์กร” ค้นคืนวันที่ 9 กรกฎาคม 2551 จาก
<http://www.stabundamrong.go.th/journal/journal20/2002.pdf>
- ศุภวรรณ เสาธานนท์ (2548) “สมรรถนะของทันตแพทย์โรงพยาบาลชุมชนภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ” *วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยขอนแก่น*
- สมชาติ กิจยรรยง และอรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550) *เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมี
ประสิทธิภาพ* กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- สมยศ ศรีศรยุทธ (2549) “ความพร้อมของข้าราชการตำรวจสันติบาลในการปฏิบัติหน้าที่ใน
จังหวัดชายแดนภาคใต้” *ภาคินพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนา
สังคม คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*
- สำนักงาน ก.พ. (2548) *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือน* กรุงเทพมหานคร
พี.เอ.ลีฟวิ่ง
- _____ . “กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลกับหลักสมรรถนะ” ค้นคืนวันที่ 27
กรกฎาคม 2551 จาก <http://www.khaopra.org/competency.ppt>
- _____ . “HR SCORECARD การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล” ค้นคืนวันที่ 12
กันยายน 2551 จาก [http://suthep.cru.in.th/HR%20scorecard/HR-Scorecard-
Manual1.pdf](http://suthep.cru.in.th/HR%20scorecard/HR-Scorecard-
Manual1.pdf)
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ (2549) *พระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2547 พระ
ราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการฯ พ.ศ. 2548 กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการฯ พ.ศ.2548
กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ ก.ตร.* กรุงเทพมหานคร สามเจริญพาณิชย์

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-พ.ศ.2555)” ค้นคืนวันที่ 5 สิงหาคม 2551 จาก
<http://www.opdc.go.th/uploads/files/Strategies51-55.pdf>
- สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (2548) คู่มือกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการสำนักงานตำรวจ
 แห่งชาติ กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ตำรวจ
- สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ (2549) แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย *Competency Based Learning* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์
- สุนทร ศรีเปลี่ยนจันทร์ (2540) “ความคิดเห็นของประชาชนต่อการปฏิบัติงานสอบสวนของ
 เจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธร ในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์” วิทยานิพนธ์
 ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคม
 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สุนันทา เลहनันท์ (2541) *การพัฒนาองค์กร* กรุงเทพมหานคร คีดี นู๊คสโตร์
- สุรพงษ์ เหมือนเผ่าพงษ์ (2540) “ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวน
 ในสถานีตำรวจ สังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล” วิทยานิพนธ์
 ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคม
 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สุรัตน์ ดวงชาตม “องค์การแห่งการเรียนรู้ : Learning organization (LO)” ค้นคืนวันที่ 31 สิงหาคม
 2551 จาก <http://onzonde.multiply.com/journal/item/10>
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2548) *การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- อัศวิน พรหมอารีรักษ์ (2549) “ปัจจัยที่มีผลต่อการปราบปรามยาเสพติดของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่าย
 ป้องกันปราบปราม สถานีตำรวจภูธรอำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย” ภาคนิพนธ์ปริญญา
 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคม
 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2546) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของ Competency*
 กรุงเทพมหานคร เอชอาร์เซ็นเตอร์
- Becker, Brain E., Huselid, Mark A. & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, Performance*. Boston: Havard Business School Press.
- Blancero, D., Boroski, J., & Dyer, L. (1996). “Key Competency for a Transformed Human Resource Organization: Results of Field Study.” *Human Resource Management*. 35(July): p.383-403.

Hearn, G., et al. (1997). "Defining Generic Professional Competencies in Australia: Towards a Framework for Professional Development." *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 34(January):. p.157-180.

<http://th.wikipedia.org/wiki> ค้นคืนวันที่ 21 มิถุนายน 2551

<http://www.crma.ac.th/lawdept/vichagan/lo.DOC> ค้นคืนวันที่ 13 กันยายน 2549

<http://www.nstlearning.com/~km/?p=918> ค้นคืนวันที่ 31 สิงหาคม 2551

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้บริหารที่ให้ข้อมูล โดยการสัมภาษณ์และสรุปคำให้สัมภาษณ์

สรุปคำให้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง
กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ (ตำรวจ 191) กองบัญชาการตำรวจนครบาล
(ระหว่างวันที่ 5 มิถุนายน 2551 – 22 กรกฎาคม 2551)

ลำดับที่ 1 พันตำรวจเอก สาโรจน์ ขวัญบุญจันทร์ ตำแหน่ง ผู้กำกับการ กองกำกับการ 3 (อารักขาและถวายความปลอดภัย)
 วันที่ 5 มิถุนายน 2551 เวลา 10.00 น.



ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีดังนี้ ปัญหาด้านบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ โดยเฉพาะการขาดอัตรากำลังตามกองร้อย 1-5 รวมทั้งผู้ที่ปฏิบัติงานมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนไปปฏิบัติหน้าที่อื่นน้อย เนื่องจากจะต้องมีบุคลากรอื่นเข้ามาทดแทนสับเปลี่ยน ขานพาหนะไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และสมรรถนะเครื่องยนต์ต่ำแต่ต้องใช้ความเร็วในการขับขี่ งบประมาณในการซ่อมบำรุงขานพาหนะไม่เพียงพอ / ไม่มีรถใหม่มาทดแทน มีการปรับเปลี่ยนนายตำรวจระดับสารวัตรบ่อยครั้งทำให้การทำงานไม่มีความต่อเนื่องจึงทำให้ขาดบุคลากรที่มีความรู้ในตำแหน่งหน้าที่อย่างทอ่งแท้รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความต่อเนื่อง บุคลากรมีสภาพเหนื่อยล้า

การพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพในมาตรฐานสูงนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าต้องมีสมรรถนะหลัก ดังนี้ การรักษาวินัยของข้าราชการตำรวจอย่างเคร่งครัด สุขภาพร่างกายแข็งแรงและมีสัดส่วนที่เหมาะสม มีความรู้พื้นฐานด้านกฎหมาย ระเบียบ พระราชบัญญัติ และมาตราต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่ของข้าราชการตำรวจ มีใจรักในงานที่ปฏิบัติ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ในการปฏิบัติงานสูง มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ มีการทำงานเป็นทีม

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานของกองกำกับการ 3 (อารักขาและถวายนความปลอดภัย) ได้แก่ มีความตรงต่อเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ อดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ สามารถใช้คำราชาศัพท์ได้ มีความชัดเจนในการติดต่อสื่อสารประสานงาน ความชำนาญในการใช้ยานพาหนะ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและสถานะฉุกเฉิน มีไหวพริบ ปฏิภาณ การสังเกต และจดจำ ต้นตัวในการปฏิบัติหน้าที่อยู่เสมอ และมีความชำนาญในการใช้อาวุธ

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ยังได้กล่าวว่า การจะพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ มีแนวทางในการพัฒนาโดย ทดสอบสมรรถภาพร่างกายอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จัดฝึกอบรมในหลักสูตร ดังนี้ กฎระเบียบวินัยความพร้อมเพรียง การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่คณะ การยิงปืน ยุทธวิธี ตำรวจ การป้องกันตัวในสถานะฉุกเฉิน การใช้เครื่องมือสื่อสาร / อิเล็กทรอนิกส์ / คอมพิวเตอร์ การขับขี่ยานพาหนะ นอกจากนี้ควรมีการประชุมชี้แจงข้าราชการ ระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ทั้งในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ การดูแลสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเพียงพอและเหมาะสม การสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนที่สมควรจะได้รับการฝึกอบรมและเหมาะสม ตลอดจนส่งเสริมการศึกษาให้แก่ข้าราชการตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

ลำดับที่ 2 พันตำรวจเอก ธรรมบุญ มั่นคง ตำแหน่ง ผู้กำกับการ ฝ่ายอำนวยการ
วันที่ 5 มิถุนายน 2551 เวลา 13.00 น.



ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีดังนี้ ปัญหาด้านบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่โดยเฉพาะบุคลากรในด้านการเงิน/บัญชี พัสดุ ด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน ยุทธศาสตร์ ความไม่เหมาะสมในการปรับเปลี่ยนโยกย้ายบุคลากร ขาดแคลนงบประมาณในการบริหารจัดการ ค่านิยมของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ในสังกัดฝ่ายอำนวยการ (หน่วยงานสนับสนุน) ที่ต้องการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจหลักของตำรวจ จึงทำให้มีการปรับเปลี่ยนโยกย้าย ทำให้การทำงานของฝ่ายอำนวยการไม่ต่อเนื่อง และต้องฝึกคนใหม่มาปฏิบัติหน้าที่ทำให้เสียเวลาและอัตรากำลัง วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ไม่เพียงพอและไม่ทันสมัยโดยเฉพาะด้านคอมพิวเตอร์ ผู้บังคับบัญชาต้องใช้หลักในการบริหารงานบุคคลในการปฏิบัติงาน โดยการจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่และการเกลี้ยกล่อมประนีประนอมกับผู้ใต้บังคับบัญชาสูงมาก

การพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพในมาตรฐานสูงนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าจะต้องมีสมรรถนะหลัก ดังนี้ มีความรู้ด้าน กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ โดยเฉพาะด้าน เช่น ระเบียบพัสดุ ระเบียบการเบิกจ่ายงบประมาณ การจัดทำตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน ยุทธศาสตร์ รวมถึงความรู้พื้นฐานด้านกฎหมาย ระเบียบ พระราชบัญญัติ และมาตราต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่ของข้าราชการตำรวจ สุขภาพร่างกายแข็งแรง มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานของฝ่ายอำนวยการ ได้แก่ มีใจรักในการปฏิบัติหน้าที่ในงานของฝ่ายอำนวยการ มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ โดยเฉพาะความรู้เฉพาะด้านในงานของฝ่ายอำนวยการ การประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร การทำงานภายใต้สภาวะกดดัน มีความรวดเร็วในการปฏิบัติหน้าที่ (ทันเวลา) มีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ และสามารถถ่ายทอดความรู้ได้ (ผู้ให้และผู้รับ)

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ยังได้กล่าวว่า การจะพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ มีแนวทางในการพัฒนาโดย การปฏิบัติหน้าที่ในงานของฝ่ายอำนวยการไม่จำเป็นต้องเป็นข้าราชการที่มียศตำแหน่งของตำรวจ เนื่องจากเป็นการปฏิบัติหน้าที่เฉพาะด้านของงานสนับสนุนภารกิจหลักของตำรวจ โดยอาจแต่งตั้งเป็นเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน เช่น นักวิชาการการเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นต้น ให้ความสำคัญต่อการศึกษาและกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพของงานฝ่ายอำนวยการให้ชัดเจนเพื่อป้องกันบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถโอนไปดำรงตำแหน่งที่หน่วยงานอื่น (สมองไหล) สร้างสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยการพัฒนาสวัสดิการให้มีความเหมาะสมและเพียงพอ เช่น การปฏิบัติงานล่วงเวลา อาหารกลางวัน เป็นต้น พัฒนาความรู้ในงานของฝ่ายอำนวยการ เช่น การฝึกอบรมด้านคอมพิวเตอร์ ด้านกฎหมาย ระเบียบ เฉพาะด้านในงานของฝ่ายอำนวยการ ปรับเปลี่ยนระเบียบด้านการเงินและบัญชีให้สอดคล้องกับส่วนราชการอื่น เพื่อความคล่องตัว ยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นเพื่อความคล่องตัวและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

ลำดับที่ 3 พันตำรวจเอก อภิชัย ธิอามาตย์ ตำแหน่ง รองผู้บังคับการ
วันที่ 5 มิถุนายน 2551 เวลา 14.30 น.



ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีดังนี้ ปัญหาด้านบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ (อัตรากำลังพลบรรจุไม่เต็มอัตรา) การปรับเปลี่ยนโยกย้ายบุคลากร สมองไหลขาดความชัดเจนเกี่ยวกับการเติบโต ความก้าวหน้าในสายงาน วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือในการปฏิบัติงานไม่มีความทันสมัย งบประมาณไม่เพียงพอด้านการสนับสนุนการทำงานของฝ่ายปฏิบัติ เช่น ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ

การพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพในมาตรฐานสูงนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าจะต้องมีสมรรถนะหลัก ดังนี้ ต้องมีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ ศึกษาหาความรู้อย่างสม่ำเสมอความรู้ในระเบียบ ข้อกฎหมาย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้บริหารต้องมีประมุขศิลป์ในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ / ความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น การรู้จักเข้าถึงคนอื่น-การจงใจ การประสานงาน การใช้พระเดช พระคุณ ยุทธวิธีตำรวจ สุขภาพร่างกายแข็งแรงเนื่องจากเป็นหน่วยกำลัง

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล **กองกำกับการ 1 (สายตรวจ)** ได้แก่ ทักษะด้านยุทธวิธีตำรวจ สามารถทำงานในสภาวะกดดันในสถานที่เกิดเหตุ การเจรจาต่อรอง **กองกำกับการ 2**

(ป้องกันและปราบปรามจลาจล) ได้แก่ สามารถทำงานภายใต้สภาวะกดดัน แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ มีหลักจิตวิทยามวลชน การเจรจาต่อรอง การควบคุมฝูงชน ฐิติลักษณะของฝูงชน เช่น Mob: กลุ่มคน / ฝูงชน / Riot: การควบคุมจลาจล / ความไม่สงบ / Mass Behavior: พฤติกรรม แบบมวลชน เป็นต้น รู้จักวิธีการใช้อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ เช่น กระบอง โล่ แก๊สน้ำตา เป็นต้น เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายทั้งผู้ชุมนุม เจ้าหน้าที่ตำรวจ และผู้ได้รับผลกระทบข้างเคียง (เด็ก โรงเรียน ชุมชน) รู้ทิศทางลม รวมทั้งการสังสมประสบการณ์ความรู้ในอาชีพ **กองกำกับการ 3 (อารักขาและถวายความปลอดภัย)** ได้แก่ การรักษาความปลอดภัย พระมหากษัตริย์ ราชวงศ์ บุคคลสำคัญ (VIP) ความชำนาญในเส้นทางถนน ทักษะในการจับขี้นยานพาหนะ การนำบุคคลไปถึงที่หมายอย่างปลอดภัย การสังเกต ไหวพริบ ปฏิภาณ ยุทธวิธีตำรวจ / การใช้อาวุธอย่างปลอดภัยและถูกวิธี **กองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า) กองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ) และกลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล** ได้แก่ ต้องจบการศึกษาเฉพาะทาง เช่น สัตวแพทย์ สัตวบาล มีใจรักสัตว์ การให้ความช่วยเหลือ การผ่อนปรน **กลุ่มงานเก็บกู้และตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด** ได้แก่ มีความสนใจในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเป็นงานที่เสี่ยงภัยสูง สุขภาพร่างกาย จิตใจแข็งแรง ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เนื่องจากเทคโนโลยีมีการพัฒนาตลอดเวลา

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ยังได้กล่าวว่า การจะพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ มีแนวทางในการพัฒนาโดย กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ ควรดำเนินการรับสมัครบุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้โดยตรง (จะได้บุคลากรตรงตามความต้องการและสามารถรู้ภารกิจอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานตั้งแต่เริ่มแรก และรู้ถึงภาระหน้าที่ในการเสี่ยงภัย) สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ หากมีการเพิ่มจำนวนประชากร อัตรากำลังของตำรวจ 191 ต้องเพิ่มขึ้นด้วยรวมทั้งต้องมีการขยายโครงสร้างของหน่วยงานให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานได้ มีการแยกหน่วยงานหลัก และหน่วยงานสนับสนุนให้ชัดเจน เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น จัดฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ได้แก่ การเก็บกู้และทำลายวัตถุระเบิด ยุทธวิธีตำรวจของงานสายตรวจ การควบคุมฝูงชน การใช้อุปกรณ์และอุปกรณ์พิเศษต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน การจับขี้นรถยนต์ / จักรยานยนต์ โดยปลอดภัย (ตำรวจนำขบวน) การอารักขาบุคคลสำคัญ การใช้/ทบทวน อาวุธปืน ความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การใช้คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น และควรจัดสรรงบประมาณเพิ่มในการบำรุงรักษาครุภัณฑ์ยานพาหนะเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ลำดับที่ 4 พันตำรวจเอก ดำรงค์ศักดิ์ กิตติประภัสร์ ตำแหน่ง รองผู้บังคับการ
วันที่ 6 มิถุนายน 2551 เวลา 11.00 น.



ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีดังนี้ อัตรากำลังบุคลากรไม่เพียงพอ ไม่มีการหมุนเวียนอัตรากำลังพลที่เหมาะสม ซึ่งบางคนเหนื่อยล้าในหน่วยที่สังกัดก็ไม่ได้ย้ายออก ทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การบริหารงานบุคคลในการแต่งตั้งดำรงตำแหน่งใช้ระบบอุปถัมภ์ และการแต่งตั้งบุคคลไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่ตรงความสามารถ และงบประมาณในการบริหารจัดการไม่เพียงพอ

การพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพในมาตรฐานสูงนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าจะต้องมีสมรรถนะหลัก ดังนี้ สุขภาพร่างกายแข็งแรงเพราะเป็นหน่วยที่ใช้กำลัง มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ปฏิบัติ ต้องมีจิตสำนึกในการเป็นข้าราชการตำรวจสูง มีความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ และจิตใจที่พร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ตลอดเวลา เนื่องจากเป็นหน่วยกำลังที่ให้การสนับสนุนตำรวจพื้นที่

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ได้แก่ ความโปร่งใส และความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งต้องมีจิตสำนึกในการป้องกันการเกิดเหตุ

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ยังได้กล่าวว่า การจะพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติกรพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ มีแนวทางในการพัฒนาโดย มีการหมุนเวียนกำลังพลในการปฏิบัติงานต่างหน่วย เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน เนื่องจากการกิจในการปฏิบัติงานทั้ง 9 หน่วยงานของกองบังคับการตำรวจปฏิบัติกรพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาลมีความแตกต่างกันในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน บุคลากรต้องมีความสมัครใจในการทำงานในหน่วยงาน ส่งเสริมการเติบโตในสายงาน โดยเน้นความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ กำหนดกฎเกณฑ์ในการแต่งตั้งโยกย้ายที่ชัดเจน ใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่ามากที่สุด การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงาน เช่น หากไม่มีเหตุการณ์ Mob บุคลากรที่สังกัดกองกำกับการ 2 อาจมีส่วนร่วมในการออกตรวจพื้นที่ร่วมกับ กองกำกับการ 1 ได้ อัตรากำลังตาม บก. (กองบังคับการ) อาจไม่จำเป็นต้องเป็นข้าราชการตำรวจที่มียศมาปฏิบัติงาน โดยเน้นสายงานทางวิชาการ รวมทั้งมีการปลูกจิตสำนึกความรู้สึกในคุณค่าของการเป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติกรพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

ลำดับที่ 5 พันตำรวจเอก ไพฑูรย์ มณีอินทร์ ตำแหน่ง ผู้กำกับการ กองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล)

วันที่ 6 มิถุนายน 2551 เวลา 21.30 น.



ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีดังนี้ อัตรากำลังพลไม่เพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่ (เนื่องจากเป็นหน่วยใช้กำลัง) วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือในการปฏิบัติหน้าที่ไม่ทันสมัย เสื่อมสภาพ หมุดอายุการใช้งาน ขาดระบบการบริหารจัดการภายในที่ดี สถานที่ตั้งของหน่วยงาน บ้านพักไม่เหมาะสมและไม่เพียงพอ งบประมาณไม่เพียงพอ ไม่มีการเบิกจ่ายค่าตอบแทนให้กับสายงานธุรการเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อระงับเหตุซึ่งสายงานธุรการจะต้องเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ร่วมด้วยและสายงานธุรการไม่ได้ผ่านการฝึกอบรมในการป้องกันและปราบปรามจลาจลมาก่อนด้วย ไม่มีการมอบอำนาจและขั้นตอนการปฏิบัติงาน การพิจารณาตัวบุคคลในการดำรงตำแหน่งในระดับผู้บริหารและความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ

การพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพในมาตรฐานสูงนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าจะต้องมีสมรรถนะหลัก ดังนี้ มีใจรักในงานที่ปฏิบัติ สุขภาพร่างกายแข็งแรง มีความรู้พื้นฐานด้านกฎหมาย มีทักษะด้านยุทธวิธีตำรวจ มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา การทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่ชัดเจน รับรู้ข่าวสารทั่วถึงกัน ความรู้พื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์ การประสานงานในหน่วยงาน

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ

กองบัญชาการตำรวจนครบาล ต้องมี ได้แก่ จิตวิทยามวลชน อดทนต่อสภาวะกดดัน การปฏิบัติงานเชิงรุก สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ การประเมินสถานการณ์ล่วงหน้า มีการสังเกตและจดจำ ไหวพริบ ปฏิภาณ และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและประชาชน

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ยังได้กล่าวว่า การจะพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ มีแนวทางในการพัฒนาโดย ปรับเปลี่ยนการรับสมัครบุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยเปิดรับสมัครเองเพื่อผู้สมัครจะได้รู้ถึงอำนาจหน้าที่ ภารกิจในการปฏิบัติงานก่อนเข้ารับตำแหน่ง (รับสมัครโดยความสมัครใจ) กำหนดหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้งโยกย้ายที่ชัดเจน เช่น กำหนดระยะเวลาขั้นต่ำในการปฏิบัติงานจึงจะสามารถโอนย้ายได้ จัดสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเพียงพอ สร้างความรักความภาคภูมิใจในตนเองที่ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ (การปรับเปลี่ยนวิธีคิดแล้วทุกอย่างก็จะตามมา) และสร้างเป็นอาชีพที่มีความชำนาญเฉพาะทาง ผู้บริหารต้องเปิดใจกว้างในการรับฟัง/เข้าใจผู้อื่น/เอาใจเขามาใส่ใจเรา/มีภาวะผู้นำ/มีพระเดช พระคุณ สำหรับหน่วยงานป้องกันและปราบปรามจลาจลควรจัดหลักสูตรการอบรมตามขั้นตอนดังนี้

- การฝึกพื้นฐานประจำหน่วยป้องกันและปราบปรามจลาจล
- ยุทธวิธีตำรวจ
- OST (Officer Survive Technical)
- การทำงานเป็นทีม
- การทำงานคู่ Buddy
- ภาษาอังกฤษ สามารถสื่อสารได้ (ในระดับผู้หมวดขึ้นไป)

และปลูกจิตสำนึกในการรักหน่วยงาน “ให้รู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของ ปจ. (ป้องกันและปราบปรามจลาจล) และ ปจ. (ป้องกันและปราบปรามจลาจล) เป็นของทุกคน”

ลำดับที่ 6 พันตำรวจเอก ลือชัย สูดยออด ตำแหน่ง รองผู้บังคับการ
วันที่ 12 มิถุนายน 2551 เวลา 09.30 น.



ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีดังนี้ ขาดแคลนอัตรากำลังพลทำให้มี ปัญหาในเรื่องการปฏิบัติงานการทำงานที่ขาดประสิทธิภาพและเกิดความเหนื่อยล้า เช่น หน่วยปราบจลาจล กรอบอัตรากำลังมี 900 นาย แต่บรรจุจริงมีอยู่ประมาณ 600 นาย หน่วยอารักขาและ ถวายความปลอดภัย ซึ่งทำหน้าที่ในการถวายความปลอดภัย กรอบอัตรากำลังมี 1,200 นาย แต่ บรรจุจริงมีอยู่ประมาณ 700 นาย และได้รับมอบหมายในการปฏิบัติหน้าที่อื่นซึ่งไม่ตรงกับภารกิจ เช่น กิจกรรมที่ท้องสนามหลวง Concert แล้วยังต้องมาปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจด้วยซึ่งบางครั้งการ ปฏิบัติงานมีระยะเวลาต่อเนื่องกันทำให้ไม่มีเวลาพักผ่อน ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ งบประมาณในการบริหารจัดการไม่เพียงพอ การทำงานไม่ตรงกับภารกิจ เช่น การมอบหมายให้ งานธุรการมาปฏิบัติหน้าที่ระงับเหตุผู้ชุมนุมซึ่งงานธุรการ ไม่ได้ผ่านการฝึกอบรมเฉพาะด้านมาก่อน

การพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพในมาตรฐานสูงนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าต้องมีสมรรถนะหลัก ดังนี้ ต้องมีความสนใจในการปฏิบัติหน้าที่เนื่องจากเป็นหน่วยกำลังซึ่งต้องการฝึกหนัก สามารถ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ มีไหวพริบ ปฏิภาณ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการ เช่น ใคร ควรจะทำหน้าที่ใดในจุดไหนตามความสามารถ และมีความกล้าในการตัดสินใจในเหตุการณ์ที่

สำคัญต่าง ๆ รวมทั้งความรับผิดชอบในการสั่งการที่จะเกิดขึ้น

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ได้แก่ มีอุดมการณ์ในการเป็นตำรวจ ต้องผ่านการทดสอบ Test EQ ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดหนึ่งด้านความกล้าหาญเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าเกี่ยวกับความเป็นความตาย โดยเฉพาะในหน่วยสวาทและหน่วยอรินทราช สุขภาพร่างกายจิตใจแข็งแรงโดยการผ่านการทดสอบ Score Test การทำงานเป็นทีม การประเมินสถานการณ์ และมีทักษะความรู้ยุทธวิธีตำรวจ นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ยังได้กล่าวว่า การจะพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ มีแนวทางในการพัฒนาโดยกำหนดส่วนสูงขั้นต่ำในการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งงาน มีการทดสอบทางจิตวิทยา ด้านความรู้สึกลึกคิด อุปนิสัย มีการฝึกในยุทธวิธีตำรวจอย่างต่อเนื่อง

ลำดับที่ 7

พันตำรวจเอก สมชาย อินโต ตำแหน่ง รองผู้บังคับการ
วันที่ 12 มิถุนายน 2551 เวลา 13.00 น.



ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีดังนี้ ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ได้แก่ สวัสดิการต่างๆ (ที่พัก / ค่าล่วงเวลา) การบรรจุแต่งตั้งโยกย้าย การฝึกอบรมหลักสูตรความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น EOD (Explosive Ordnance Disposal) จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง การขาดแคลนอัตรากำลังเนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีจำนวนจำกัด วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือไม่ทันสมัย ไม่เพียงพอหมาะสมในการทำงาน โครงสร้างตำแหน่งหน้าที่ขาดความชัดเจน เช่น ให้ผู้ที่มีประสบการณ์ความชำนาญในด้านหนึ่งมาปฏิบัติหน้าที่อีกด้านหนึ่งที่ไม่มีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญ

การพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพในมาตรฐานสูงนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าต้องมีสมรรถนะหลัก ดังนี้ สรีระร่างกายแข็งแรงได้สัดส่วน มีความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ตลอดเวลา

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ได้แก่ กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตัวให้เหมาะสมกับลักษณะงาน เช่น งานเก็บกู้วัตถุระเบิด จะต้องมีความรู้ด้านวิศวกรรมไฟฟ้า เป็นต้น และมีทัศนคติที่ดีต่องานในหน้าที่

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ยังได้กล่าวว่าการจะพัฒนาตำรวจ 191 ให้มีสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ มีแนวทางในการพัฒนา โดย ในการแต่งตั้งโยกย้ายควรกำหนดกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน หรือ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง กำหนดรอบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เช่น 8 ชั่วโมงต่อการทำงาน 1 ผลัด เพื่อลดความเหนื่อยล้า กำหนดให้มีข้าราชการตำรวจ 2 ประเภท คือ มีชั้นยศและไม่มีชั้นยศ เช่น งานสารบรรณ งานการเงิน บัญชี พัสดุ โดยกำหนดคุณสมบัติเฉพาะด้าน มีการวัดทัศนคติก่อนเข้ารับตำแหน่งในหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมีขอบเขตงานและภารกิจของงานที่แตกต่างกันไป กำหนด ความสูงของร่างกายตามความเหมาะสมของงาน กระจายอำนาจในการรับสมัครบุคคลและกำหนด คุณสมบัติที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละหน่วยงาน อบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง ปรับโครงสร้างของ บก.ต.ปพ. (กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ) โดยการจัดกลุ่มงานขององค์กร โดยแยกเป็น บก. (กองบังคับการ) ในส่วนงานที่มีภารกิจเพิ่มมากขึ้น เช่น กองกำกับการ 2 และกองกำกับการ 3 รวมถึงแยกส่วนงานที่ชัดเจน เช่น กองกำกับการ 2 หากมีการชุมนุม หรือ Mob ตำรวจในพื้นที่ไม่ต้องมาปฏิบัติหน้าที่โดยให้เป็นอำนาจของกองกำกับการ 2 เพียงหน่วยงานเดียว ซึ่งจะทำให้ตำรวจพื้นที่จะไปปฏิบัติหน้าที่อื่น ไม่เป็นการซ้ำซ้อนการปฏิบัติงานการทำงาน ระหว่าง 2 หน่วยงาน ควรเพิ่มงบประมาณและการจัดสวัสดิการให้เพียงพอ

ลำดับที่ 8 พันตำรวจเอก สุมิตร คุณานุกุล ตำแหน่ง ผู้กำกับการ กองกำกับการ 1
(สายตรวจ)
วันที่ 12 มิถุนายน 2551 เวลา 16.30 น.



ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีดังนี้ งบประมาณในการบริหารจัดการไม่เพียงพอ อัตรากำลังไม่เพียงพอกับภารกิจซึ่งครอบคลุมพื้นที่กรุงเทพมหานครทั้งหมด รวมทั้งส่วนหนึ่งจะต้องไปประจำ ณ สถานที่ (งานสายตรวจ) และอุปกรณ์เครื่องมือ ขาดแคลน ไม่ทันสมัย

การพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพในมาตรฐานสูงนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าจะต้องมีสมรรถนะหลัก ดังนี้ จบการศึกษาขั้นต่ำโรงเรียนพลตำรวจ มีความรู้พื้นฐานด้านกฎหมายมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมี Service Mind อดทนต่อสภาวะกดดัน ควบคุมอารมณ์ได้ และการทำงานเป็นทีม

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ได้แก่ สามารถขบขัน ยานพาหนะได้ มีความรู้ด้านเครื่องยนต์และสามารถซ่อมบำรุงได้ มีพื้นฐานความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการให้ข่าว ใหว่พริบ ปฏิภาณ การสังเกต และจดจำ การตัดสินใจที่ดี การดำเนินงานเชิงรุกการเสาะแสวงหาข้อมูลข่าวสาร การแต่งตัวเรียบร้อย มีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศและมีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ยังได้กล่าวว่า การจะพัฒนาตำรวจ 191กองบังคับการตำรวจปฏิบัติกรพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ มีแนวทางในการพัฒนาโดย ขยายอำนาจหน้าที่ในความรับผิดชอบเพื่อรองรับกับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้นซึ่งปัจจุบัน โครงสร้างขององค์กรเล็กไป จัดฝึกอบรมยุทธวิธีตำรวจ ปลุกฝังจิตสำนึกจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ และจัดอบรมหลักสูตรในหลักสูตรคอมพิวเตอร์ / IT ทักษะการจับขี้นยาพหุอย่างปลอดภัย ยุทธวิธีในการต่อสู้เบื้องต้น และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

ลำดับที่ 9

พันตำรวจตรี วิโรจน์ พะลังเดช ตำแหน่ง สารวัตรงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
 กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

วันที่ 17 มิถุนายน 2551 เวลา 13.00 น.



ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล (กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ) กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีดังนี้ ขาดแคลนอัตรากำลังเนื่องจากเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือไม่ได้จบการศึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรง บุคลากรไม่ตรงกับสายงานแต่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ด้านไอที ขาดการฝึกอบรมด้านไอที วัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย ได้รับมอบหมายภารกิจที่ไม่ตรงกับภารกิจของหน่วยงาน ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรวดเร็วในปัจจุบันซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานเนื่องจากไม่สามารถติดตามข้อมูลข่าวสารได้ทัน จึงทำให้ไม่มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศ การให้ความสำคัญต่อกลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ (ภารกิจงานสนับสนุน)

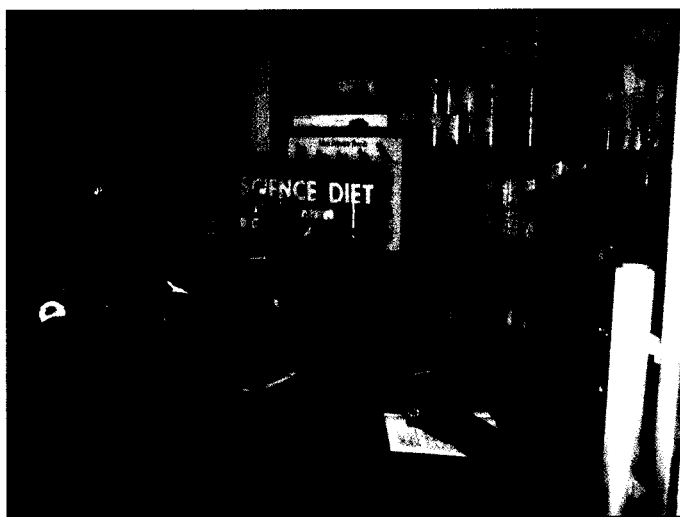
การพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพในมาตรฐานสูงนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าจะต้องมีสมรรถนะหลัก

ดังนี้ มีภาวะผู้นำ ความมีระเบียบวินัย มีความรู้ด้านกฎหมายพื้นฐานของการปฏิบัติงานตำรวจ มีหัวใจบริการ Service Mind และมีทักษะบุคลิกวิธีตำรวจ

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ ไอที ความรู้กฎหมาย พ.ร.บ.ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ.2550 และ พ.ร.บ.ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2540 จบการศึกษาด้านคอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรง และต้องศึกษาหาความรู้สม่ำเสมอ

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ยังได้กล่าวว่าการจะพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจ ปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ มีแนวทางในการพัฒนาโดย การว่าจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้ามาพัฒนา โปรแกรมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การอบรมให้ความรู้แก่นุคลากรในหน่วยงานหลักสูตรด้าน คอมพิวเตอร์/ไอที และกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน จัดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญชำนาญ การในงานแต่ละด้านให้ตรงกับตำแหน่งงาน ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อกลุ่มงานเทคโนโลยี สารสนเทศมากขึ้น และกลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถเปิดรับสมัครบุคลากรในองค์กรเอง เพื่อจะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านไอที

ลำดับที่ 10 พันตำรวจเอก กุลพงศ์ บูรณปัทมะ ตำแหน่ง ผู้กำกับการ
 กลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล
 วันที่ 17 มิถุนายน 2551 เวลา 16.30 น.



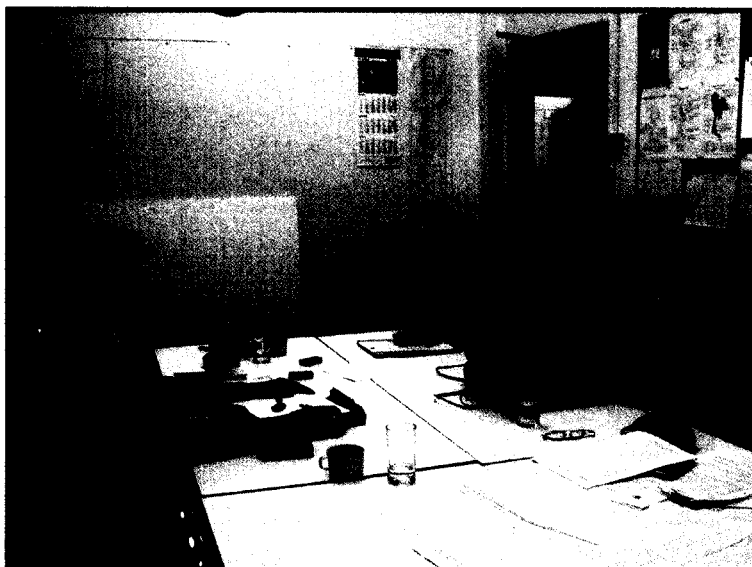
ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานของตำรวจ 191 (กลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล) กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีดังนี้ บุคลากรไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานและบุคลากรไม่ได้จบการศึกษาด้านสัตวแพทย์หรือสัตวบาลโดยตรง แต่สามารถฝึกอบรมเรียนภายหลังได้แต่ใช้ระยะเวลานาน เมื่อมีความเชี่ยวชาญแล้วโยกย้ายไปประจำหน่วยงานอื่นทำให้การฝึกอบรมไม่ได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ และมีแนวคิดที่ไม่ใช่ภารกิจหลักของตำรวจแต่เป็นภารกิจสนับสนุน ความเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพของบุคลากรขาดแคลนงบประมาณ เช่น ค่ายาในการรักษาสุนัขและม้า ค่าอาหาร ซึ่งมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยการใช้งบประมาณมากกว่าการรักษาซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้สามารถประหยัดงบประมาณค่ายาได้ เช่น ฉีดยาป้องกัน ออบน้ำให้สัตว์ทุกอาทิตย์ การให้อาหารเม็ด เป็นต้น

การพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพในมาตรฐานสูงนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าต้องมีสมรรถนะหลัก ดังนี้ มีทักษะด้านยุทธวิธีตำรวจที่ดีและถูกต้อง แข็งแรง อดทน ตรงต่อเวลา มีวินัย รับผิดชอบและหน้าที่ของตนเอง ให้บริการและประชาชน การทำงานเป็นทีม รักใคร่ สามัคคี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความรู้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รู้วิธีการป้องกันตนเอง มีภาวะผู้นำและการปกครอง

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานสัตว์แพทย์และสัตวบาล ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ขยัน (เมื่อสัตว์ป่วยต้องสามารถดูแลได้ตลอดเวลา) อดทนต่อหน้าที่ เช่น ในการนำสุนัข ออกปฏิบัติหน้าที่ (Mob) ฝ่าฝืนหาความรู้ตลอดเวลา เนื่องจากเทคนิคเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตลอดเวลา การตรงต่อเวลา ทำงานด้วยใจรักและเป็นมิตรต่อผู้ร่วมงาน มีคุณธรรมศีลธรรม ประจําใจมีความเมตตาต่อสัตว์และใจรักในงานด้านนี้ ความรู้พื้นฐานด้านภาษาอังกฤษ สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น การซักซ้อมก่อนที่จะนำสัตว์ไปใช้งาน สุนัขไม่สามารถยืนนานกลางแดดนานเกิน 1 ชั่วโมงได้ หลังจากสัตว์กินอาหารแล้วต้องให้สัตว์พักผ่อนอย่างน้อย 20 นาที ถึง 1 ชั่วโมง เนื่องจากกระเพาะอาจเกิดการจุกเสียด หรือกระเพาะหมุนได้หากนำไปปฏิบัติงานทันที เป็นต้น มีความรู้ด้านสัตว์แต่ละประเภท มีความพร้อมในการปฏิบัติงานตลอด 24 ชั่วโมง มีการประสานงาน ติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน โดยเฉพาะในการลงพื้นที่ในการปฏิบัติงานของสัตว์ เช่น บริเวณจุดที่สัตว์สามารถอยู่ได้ หรือ สิ่งต่าง ๆ ในพื้นที่ที่อาจจะมีสิ่งยั่วยุ สัตว์ได้ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ยังได้กล่าวว่าการจะพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจ ปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ มีแนวทางในการพัฒนาโดย การฝึกอบรมในงานที่ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเนื่องจากต้องอาศัยความชำนาญ การควรมีการแนะนำกลุ่มงานให้กับนักเรียนตำรวจที่กำลังจะจบการศึกษาและเลือกหน่วยงานที่จะปฏิบัติงานถึงภารกิจอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานสัตว์แพทย์และสัตวบาล เพื่อซักจูงหรือดึงคุณบุคลากรในการเข้ามาปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลต่อการเลือกปฏิบัติงาน โดยความสมัครใจ และจัดสวัสดิการที่ขาดแคลนอยู่ให้เพียงพอและเหมาะสมแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น ค่าล่วงเวลาในการปฏิบัติงาน

ลำดับที่ 11 พันตำรวจเอก วรชิต กาญจนเสน ตำแหน่ง ผู้กำกับการ
กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิดและตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด
วันที่ 19 มิถุนายน 2551 เวลา 11.00 น.



ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานของตำรวจ 191 (กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิดและตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด) กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีดังนี้ ขาดแคลนเครื่องมืออุปกรณ์เก็บกู้วัตถุระเบิด ขาดแคลนอัตรากำลังพลกับภารกิจในปฏิบัติงาน โครงสร้างขององค์กรเป็นหน่วยงานที่เล็กเกินไปหากเปรียบเทียบกับภารกิจในการปฏิบัติงานซึ่งต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานครอบคลุมทั่วประเทศ ขาดแคลนงบประมาณค่าเสียภัยต่อการปฏิบัติหน้าที่ สถานที่ในการปฏิบัติงานและที่พักของเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอและไม่เหมาะสมรวมทั้งการได้รับมอบหมายงานไม่ตรงภารกิจ หรือปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเรียบร้อยแล้วแต่ไม่สามารถถอนกำลังออกมาได้

การพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพในมาตรฐานสูงนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าต้องมีสมรรถนะหลัก ดังนี้ รู้ยุทธวิธีตำรวจ แข็งแรง อดทน มีระเบียบ วินัย รู้บทบาทและหน้าที่ของตนเอง รู้กฎหมาย รู้การป้องกันตนเอง และหัวใจบริการ (Service Mind) ต่อประชาชน

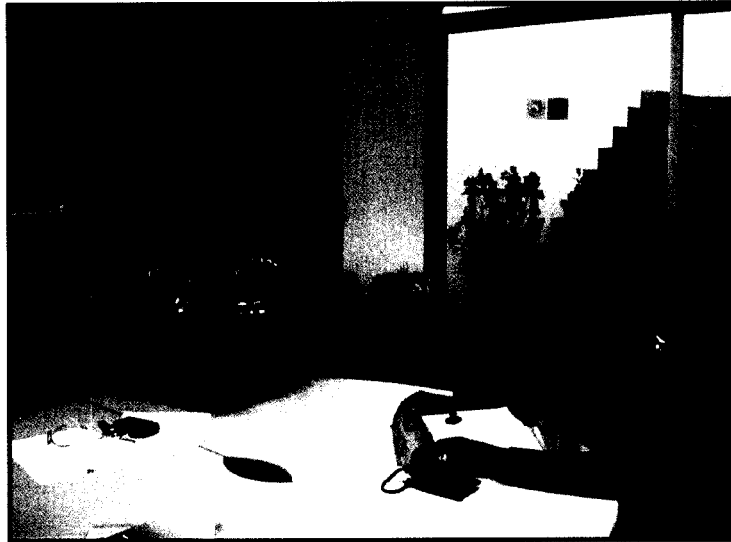
สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานเก็บกู้ระเบิดและตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด ได้แก่ จบหลักสูตรการทำลายวัตถุระเบิด (EOD : Explosive Ordnance Disposal) จบการศึกษาสาขาไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ สุขภาพจิตดี มีทักษะการสังเกต จดจำ สามารถควบคุมอารมณ์ทำงานภายใต้สภาวะ

กอดัน การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ประเมินสถานการณ์ (ประเมินลักษณะงาน/หน้างานเมื่อออกปฏิบัติงาน) มีภาวะผู้นำ การทำงานเชิงรุก (อบรมให้แก่ รปภ. อพปร.) และการทำงานเชิงรับ (การเก็บกู้และพิสูจน์ระเบิด) การทำงานเป็นทีม ศึกษาเรียนรู้เทคโนโลยีและวิทยาการอยู่ตลอดเวลา ตรงต่อเวลา มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ไหวพริบ ปฏิภาณ ความละเอียดรอบคอบ มีความพร้อมในการปฏิบัติงานตลอด 24 ชั่วโมง และมีความรู้ภาษาอังกฤษขั้นพื้นฐาน

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ยังได้กล่าวว่าการจะพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ มีแนวทางในการพัฒนาโดย กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิดและตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิดควรขึ้นตรงกับกองพลาริการและสรรพาวุธ เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานรวมทั้งการสนับสนุนงบประมาณ หรือการจัดตั้งหน่วยงานในระดับภาคเพื่อจะได้ครอบคลุมพื้นที่และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบุคลากรควรได้รับการฝึกฝนจนมีความชำนาญการในวิชาชีพ (EOD : Explosive Ordnance Disposal) และสามารถถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนร่วมงานได้ เพิ่มงบประมาณด้านเครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการศึกษาแก่บุคลากร เพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น การให้รางวัล เชิดชูคนดี ประกาศเกียรติคุณ ส่งเสริมจิตวิญญาณอุดมการณ์ในการเป็นตำรวจ และฝึกอบรมความรู้เฉพาะด้านแก่เจ้าหน้าที่ในพื้นที่

ลำดับที่ 12 พันตำรวจเอก จิระศักดิ์ มีสีสรรรม ตำแหน่ง ผู้กำกับการ กองกำกับการ 4
(ตำรวจม้า)

วันที่ 19 มิถุนายน 2551 เวลา 13.30 น



ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานของตำรวจ 191 (ตำรวจม้า) กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีดังนี้ ขาดแคลนงบประมาณ อุปกรณ์เครื่องมือการปฏิบัติงานเนื่องจากองค์กรตำรวจเป็นองค์กรขนาดใหญ่จึงทำให้งบประมาณและอุปกรณ์ต่าง ๆ ไม่เพียงพอ และองค์กรจะให้ความสำคัญต่อหน่วยงานที่ปฏิบัติการหลัก เช่น สถานีตำรวจ (โรงพัก) เงินเดือนในระดับชั้นประทวนต่ำมากเมื่อเทียบกับอัตราค่าแรงขั้นต่ำ ปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารงานของตำรวจ เช่น ราคาน้ำมันเชื้อเพลิง สามัญสำนึกหรือจิตวิญญาณของการเป็นข้าราชการตำรวจน้อยลง บุคลากรที่ผ่านการฝึกฝนจนมีความเชี่ยวชาญชำนาญด้านม้าเปลี่ยนแปลงโยกย้ายไปปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ทำให้ขาดแคลนอัตรากำลัง เพราะการฝึกฝนจนเกิดความเชี่ยวชาญชำนาญ ด้านม้า ใช้เวลานาน ซึ่งเป็นการสูญเสียอัตรากำลังพล และเวลาเป็นอย่างมาก และบุคลากรส่วนใหญ่อยากจะทำหน้าที่ในภารกิจหลัก (โรงพัก) มากกว่าภารกิจฝ่ายสนับสนุน บุคลากรเกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงานทำให้ปฏิบัติงานไม่เต็มที่ ขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากภารกิจของตำรวจม้าเป็นภารกิจที่หนักเพราะต้องมีการฝึกและดูแลม้าตลอดเวลาผู้บริหารจึงต้องหลักในการบริหารงานบุคคลในการจูงใจให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน (ศิลปะในการจูงใจคนทั้งศาสตร์และศิลป์การปกครองคน) ครุภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์การขี่ม้า หรือดูแลม้ามีราคาแพง

การพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพในมาตรฐานสูงนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าต้องมีสมรรถนะหลัก ดังนี้ ความซื่อสัตย์ การตรงต่อเวลา มี Service Mind และมีความรับผิดชอบ มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานตำรวจม้า ได้แก่ มีร่างกายแข็งแรงได้สัดส่วน มีใจรักสัตว์ มีความรู้พื้นฐานเรื่องม้า มีความอดทน (การรักษาความสะอาดเนื่องจากม้าเป็นสัตว์ใหญ่ ซึ่งสายพันธุ์มาจากออสเตรเลียที่มีภูมิอากาศแห้ง เมื่อมาอยู่ประเทศไทย ซึ่งอากาศร้อนชื้น จึงต้องทำความสะอาดหรืออาบน้ำ) มีไหวพริบ ปฏิภาณ การดูแลลักษณะสัตว์ (ผู้เลี้ยงม้าจะต้องรู้จักนิสัยม้าแต่ละตัว ซึ่งจะมีนิสัยไม่เหมือนกันและมีหลักการขี่ม้า 1+1=1 คือ คนและม้าต้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน) และสามารถวิเคราะห์ลักษณะม้าได้

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ยังได้กล่าวว่าการจะพัฒนาตำรวจ 191 (ตำรวจม้า) กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ มีแนวทางในการพัฒนาโดย จัดสวัสดิการต่าง ๆ ของตำรวจให้เพียงพอและเหมาะสมจัดให้มีเงินประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่ขี่ม้าเนื่องจากการขี่ม้าเป็นหน้าที่หนึ่งที่มีอันตราย ฝึกการขี่ม้าทุกวันเพื่อเกิดความชำนาญในการขี่ม้า และจะต้องมีการฝึกม้าทุกวันเพื่อให้มีสุขภาพดีไม่อ้วนเพราะหากอ้วนจะเกิดอาการหอบเร็วเป็นอันตรายต่อม้า

ลำดับที่ 13 พันตำรวจเอก จิง แขวงวิเศษชัยชาญ ตำแหน่ง ผู้กำกับการ กองกำกับการ 5
(ศูนย์ตำรวจ)

วันที่ 22 กรกฎาคม 2551 เวลา 11.00 น.



ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานของตำรวจ 191 (ศูนย์ตำรวจ) กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาลมีดังนี้ ขาดแคลนกำลังพลเมื่อเปรียบเทียบกับภารกิจ (งานออกตรวจตามสถานที่ราชการที่สำคัญ วัง สถานทูต สถานที่ราชการ สถานีตำรวจในพื้นที่ร้องขอ การป้องกันเหตุร้าย การตรวจพิสูจน์) ยานพาหนะในการบรรทุกสุนัขไม่เป็นไปตามมาตรฐาน คือ ไม่มีเครื่องปรับอากาศทำให้สุนัขปฏิบัติงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพในการดมกลิ่นเนื่องจากกรุงเทพฯมีปัญหาเรื่องรถติดทำให้สุนัขสูดควันพิษจากปัญหาจราจรติด ทำให้ขีดความสามารถของสุนัขลดน้อยลง ขาดความชัดเจนในการเติบโตตามสายงาน และขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ น้ำมันเชื้อเพลิง

การพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพในมาตรฐานสูงนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าจะต้องมีสมรรถนะหลัก ดังนี้ มีความรู้ด้านกฎหมาย เนื่องจากต้องปฏิบัติงานตรวจค้น จับกุม ตามประมวลกฎหมายอาญา และวิธีพิจารณาความคดีอาญา รู้ยุทธวิธีตำรวจ มีระเบียบวินัย มีคุณธรรม ความอดทน การให้บริการ (Service Mind) มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี สามารถทำงานร่วมกับท้องถิ่นได้ และความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่

สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานสุนัขตำรวจ ได้แก่ มีความรู้ภาษาอังกฤษ มีความซื่อสัตย์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ มีใจรักสัตว์โดยเฉพาะสุนัข มีความเมตตาเอื้ออาทร การทำงานเป็นทีม มีภาวะผู้นำการประสานงานที่ดี การสังเกต จดจำ แยกแยะ สามารถสืบเสาะหาข้อมูล ทำงานภายใต้สภาวะกดดัน ความละเอียดรอบคอบ การมอบอำนาจตามสายการบังคับบัญชา มีทักษะการเจรจาต่อรอง และมีหลักจิตวิทยามวลชน

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ยังได้กล่าวว่าการจะพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติภารกิจพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ มีแนวทางในการพัฒนาโดย รับสมัครบุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยตรง (สมัครใจ) ปรับโครงสร้างจากกองกำกับการให้เป็นกองบังคับการและปฏิบัติงานได้ทั่วประเทศ ฝึกอบรมทบทวนทั้งตำรวจและสุนัขเป็นประจำสม่ำเสมอ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นและขาดแคลนให้เพียงพอ ส่งเสริมการศึกษาทั้งในระดับปริญญาตรี และปริญญาโท จัดศึกษาดูงาน ประชุมชี้แจงในเรื่องที่ยังไม่รู้ หรือรู้แล้วเพื่อเป็นการกระตุ้นเตือน สับเปลี่ยนหมุนเวียนโยกย้ายอัตรากำลังตามความเหมาะสม และปลูกจิตวิญญาณในการเป็นตำรวจให้มีความตื่นตัวอยู่เสมอ

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



ที่ ศษ 0522.17/ บพ๒๗

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒) สิงหาคม 2551

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน พล.ต.ารวงศ์ คร.ปัญญา มาเม่น

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย ร.ต.อ.กฤษณพร ทัพทวี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ ตัวแบบ สมรรถนะของตำรวจ 191 : กรณีศึกษาของบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวให้นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และ ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่ จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความ คิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612





ที่ ศธ 0522.17/ บ ๗๒๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

21 สิงหาคม 2551

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน พันตำรวจเอก ดร.ปิยะ อุทาโย

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย ร.ต.อ.กฤษณพร ทัพทวิ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 : กรณีศึกษากองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



5 กันยายน 2551 : 30 ปี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ก้าวไกลรับใช้สังคม



ที่ ศษ 0522.17/บ ๗๑๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๑ สิงหาคม 2551

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.วัฒนา ล่วงลือ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย ร.ต.อ.กฤษณพร ทัพทวี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 : กรณีศึกษากองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ภาคผนวก ก

จดหมายขอความร่วมมือ



ที่ ศช 0522.17/บ ๓14

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒ พฤษภาคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รองผู้บังคับการ กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ
(พันตำรวจเอก คำรงค์ศักดิ์ กิตติประภัสร์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ชุด

เนื่องด้วย ร.ต.อ.กฤษณพร ทัพทวิ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 : กรณีศึกษากองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงาน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธนราธิป ศรีราม)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ 314

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒ พฤษภาคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รองผู้บังคับการ กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ
(พันตำรวจเอก สมชาย อินโต)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ชุด

เนื่องด้วย ร.ต.อ.กฤษณพร ทัพทวิ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 : กรณีศึกษากองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงาน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธนราธิป ศรีธรรม)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ 314

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๕ พฤษภาคม 2551

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รองผู้บังคับการ กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ
(พันตำรวจเอก อภิชัย ธิாமาศย์)

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ชุด

เนื่องด้วย ร.ต.อ.กฤษณพร ทัพทวิ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 : กรณีศึกษากองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงาน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธนาริป์ ศรีราม)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ บ.714.

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๕ พฤษภาคม 2551

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รองผู้บังคับการ กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ
(พันตำรวจเอก สือชัย สุขยอด)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ชุด

เนื่องด้วย ร.ต.อ.กฤษณพร ทัพทวี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 : กรณีศึกษาของบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงาน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นายราธิป ศรีราม)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ 314

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๕ พฤษภาคม 2551

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้กำกับการฝ่ายอำนวยการ กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ
(พันตำรวจเอก ธรรมบุญ มั่นคง)

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ชุด

เนื่องด้วย ร.ต.อ.กฤษณพร ทัททวี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 : กรณีศึกษาของบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงาน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธนราธิป ศรีราม)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ.314

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒ พฤษภาคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้กำกับกร กองกำกับกร 1 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ
(พันตำรวจเอก สุมิตร ภูณานุกุล)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ชุด

เนื่องด้วย ร.ต.อ.กฤษณพร ทัพทวี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 : กรณีศึกษาของบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล" ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงาน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ 314

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๕ พฤษภาคม 2551

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้กำกับกร กองกำกับกร 2 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ
(พันตำรวจเอก ไพฑูรย์ มณีอินทร์)


สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ชุด

เนื่องด้วย ร.ต.อ.กฤษณพร ทัพทวี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 : กรณีศึกษากองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงาน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รักษาราชการแทน) ศรียราม

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศษ 0522.17/ บ.๓๒๔

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒ พฤษภาคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้กำกับกร กองกำกับกร 3 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ
(พันตำรวจเอก สาโรช ขวัญบุญจันทร์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ชุด

เนื่องด้วย ร.ต.อ.กฤษณพร ทัพทวิ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 : กรณีศึกษาของบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงาน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร.ต.อ. ศรีราม)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ 314

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒ พฤษภาคม 2551

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้กำกับการ กองกำกับการ 4 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ
(พันตำรวจเอก จิระศักดิ์ มีสีธรรม)

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ชุด

เนื่องด้วย ร.ต.อ.กฤษณพร ทัพทวี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 : กรณีศึกษาของบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงาน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธนารักษ์ ศรีธรรม)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ บ.314

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๕ พฤษภาคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้กำกับกร กองกำกับกร 5 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ
(พันตำรวจเอก ชิง แขวงวิเศษชัยชาญ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ชุด

เนื่องด้วย ร.ต.อ.กฤษณพร ทัพทวิ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 : กรณีศึกษากองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงาน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธนารักษ์ ศรีราม)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ.314

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๕ พฤษภาคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้กำกับการ กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิด และตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ
(พันตำรวจเอก วรชิต กาญจนเสน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ชุด

เนื่องด้วย ร.ต.อ.กฤษณพร ทัพทวี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 : กรณีศึกษากองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงาน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ ๗14

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๖ พฤษภาคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้กำกับการ กลุ่มงานสัตว์แพทย์และสัตว์บาล กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ
(พื้นที่ตำรวจเอก กุลพงษ์ บูรณปัทมะ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ชุด

เนื่องด้วย ร.ต.อ.กฤษณพร ทัพทวี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 : กรณีศึกษาของบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงาน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ยันราธิป ศรีธรรม)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศษ 0522.17/บ ๓14

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๕ พฤษภาคม 2551

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน สารวัตร กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ กองบังคับการตำรวจปฏิบัติกรพิเศษ
(พันตำรวจตรี วิโรจน์ พะลังเดช)

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ชุด

เนื่องด้วย ร.ต.อ.กฤษณพร ทัพทวิ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 : กรณีศึกษากองบังคับการตำรวจปฏิบัติกรพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงาน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศช 0522.17/ บ 884

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๑ กันยายน ๒๕๕๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้กำกับการฝ่ายอำนวยการ (พันตำรวจเอกธรรมนุญ มั่นคง)

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย ร.ต.อ.กฤษณพร ทัพทวิ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 : กรณีศึกษา กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612





ที่ ศธ 0522.17/ บ ๙๑0

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑๑ กันยายน ๒๕๕๑

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้กำกับการ กองกำกับการ 1 (พันตำรวจเอกสมิตร คุณานุกุล)

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย ร.ต.อ.กฤษณพร ทัพทวิ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 : กรณีศึกษา กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขอกความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612





ที่ ศธ 0522.17/ บ ๙๑1

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๑ กันยายน 2551

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้กำกับฯ กองกำกับฯ 2 (พันตำรวจเอกไพฑูริย์ มณีอินทร์)

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย ร.ต.อ.กฤษณพร ทัพทวี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 : กรณีศึกษา กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612





ที่ ศษ 0522.17/บ ๑๑๒

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

2๑ กันยายน 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้กำกับกร กองกำกับกร 3 (พันตำรวจเอกสาโรช ขวัญบุญจันทร์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย ร.ต.อ.กฤษณพร ทัพทวี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 : กรณีศึกษา กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612





ที่ ศษ 0522.17/บ ๙๑๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๑ กันยายน ๒๕๕๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้กำกับกร กองกำกับการ 4 (พันตำรวจเอกจิระศักดิ์ มีสีธรรม)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย ร.ต.อ.กฤษณพร ทัพทวี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 : กรณีศึกษา กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612





ที่ ศษ 0522.17/บ 894-

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

29 กันยายน 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้กำกับกร กองกำกับกร 5 (พันตำรวจเอกหญิง แขวงวิเศษชัยชาญ)

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย ร.ต.อ.กฤษณพร ทัพทวี นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 : กรณีศึกษา กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขอบความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612





ที่ ศธ 0522.17/บ 89๒

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๕๙ กันยายน 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้กำกับการ กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิด และตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด
(พันตำรวจเอกวรชิต กาญจนเสน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย ร.ต.อ.กฤษณพร ทัพทวิ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 : กรณีศึกษา กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612





ที่ ศธ 0522.17/ บ 896

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

29 กันยายน 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้กำกับการ กลุ่มงานสัตว์แพทย์และสัตว์บาล (พันตำรวจเอกกุลพงศ์ บูรณปีทมะ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย ร.ต.อ.กฤษณพร ทัพทวิ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 : กรณีศึกษา กองบังคับการตำรวจปฏิบัติภารกิจพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612





ที่ ศธ 0522.17/บ ๙๙๗

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

29 กันยายน 2551

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน สारวิตร กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ (พันตำรวจตรีวีโรจน์ พะลังเดช)

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย ร.ต.อ.กฤษณพร ทัพทวิ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 : กรณีศึกษา กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขอกความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ภาคผนวก ง

แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ
กองบัญชาการตำรวจนครบาล**

ศึกษาวิจัย เรื่อง **ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 : กรณีศึกษา กองบังคับการตำรวจ
ปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล**

ผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้สัมภาษณ์

วัน เวลา สถานที่

คำอธิบาย

☞ **สมรรถนะหลัก** หมายถึง ความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และคุณสมบัติส่วนบุคคลที่ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ทุกตำแหน่งต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

☞ **สมรรถนะในกลุ่มงาน** หมายถึง ความสามารถ ทักษะ ทักษะ และคุณสมบัติส่วนบุคคลที่ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ในตำแหน่งงานนั้น ๆ ควรมี เพื่อให้งานสำเร็จ ได้แก่

1. ฝ่ายอำนวยการ กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล
2. กองกำกับการ 1 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล
3. กองกำกับการ 2 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล
4. กองกำกับการ 3 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล
5. กองกำกับการ 4 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล
6. กองกำกับการ 5 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล
7. กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิด และตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ
กองบัญชาการตำรวจนครบาล
8. กลุ่มงานสัตว์แพทย์และสัตว์บาล กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ
กองบัญชาการตำรวจนครบาล
9. กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ
กองบัญชาการตำรวจนครบาล

จากแผนยุทธศาสตร์ตำรวจ กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจ-
นครบาล ประจำปีงบประมาณ 2551 ที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายของตำรวจ
กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล สอดคล้องกับนโยบายของ
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) อย่างไรบ้างของตำรวจ กองบังคับ-
การตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

1. ท่านคิดว่าปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ
กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีอะไรบ้าง

- 1.1
- 1.2
- 1.3
- 1.4

2. กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ถ้าจะปฏิบัติหน้าที่ให้มี
ประสิทธิภาพได้มาตรฐานสูง จะต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง และทำไมต้องมี

2.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) ได้แก่

- 2.1.1
เหตุที่ต้องมี
- 2.1.2
เหตุที่ต้องมี
- 2.1.3
เหตุที่ต้องมี
- 2.1.4
เหตุที่ต้องมี
- 2.1.5
เหตุที่ต้องมี
- 2.1.6
เหตุที่ต้องมี

2.2 สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency) ได้แก่

2.2.1 ฝ่ายอำนวยการ กองบังคับการตำรวจปฏิบัติกรพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

- 1)
เหตุที่ต้องมี
- 2)
เหตุที่ต้องมี
- 3)
เหตุที่ต้องมี
- 4)
เหตุที่ต้องมี
- 5)
เหตุที่ต้องมี

2.2.2 กองกำกับการ 1 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติกรพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

- 1)
เหตุที่ต้องมี
- 2)
เหตุที่ต้องมี
- 3)
เหตุที่ต้องมี
- 4)
เหตุที่ต้องมี
- 5)
เหตุที่ต้องมี

2.2.3 กองกำกับการ 2 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติกรพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

- 1)
เหตุที่ต้องมี
- 2)
เหตุที่ต้องมี
- 3)
เหตุที่ต้องมี

4)

เหตุที่ต้องมี

5)

เหตุที่ต้องมี

2.2.4 กองกำกับการ 3 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

1)

เหตุที่ต้องมี

2)

เหตุที่ต้องมี

3)

เหตุที่ต้องมี

4)

เหตุที่ต้องมี

5)

เหตุที่ต้องมี

2.2.5 กองกำกับการ 4 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

1)

เหตุที่ต้องมี

2)

เหตุที่ต้องมี

3)

เหตุที่ต้องมี

4)

เหตุที่ต้องมี

5)

เหตุที่ต้องมี

2.2.6 กองกำกับการ 5 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

1)

เหตุที่ต้องมี

2)

เหตุที่ต้องมี

3)

เหตุที่ต้องมี

4)

เหตุที่ต้องมี

5)

เหตุที่ต้องมี

**2.2.7 กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิด และตรวจพิสูจน์วัตถุระเบิด กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ
กองบัญชาการตำรวจนครบาล**

1)

เหตุที่ต้องมี

2)

เหตุที่ต้องมี

3)

เหตุที่ต้องมี

4)

เหตุที่ต้องมี

5)

เหตุที่ต้องมี

**2.2.8 กลุ่มงานสัตวแพทย์และสัตวบาล กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ
กองบัญชาการตำรวจนครบาล**

1)

เหตุที่ต้องมี

2)

เหตุที่ต้องมี

3)

เหตุที่ต้องมี

4)

เหตุที่ต้องมี

5)

เหตุที่ต้องมี

2.2.9 กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ

กองบัญชาการตำรวจนครบาล

1)

เหตุที่ต้องมี

2)

เหตุที่ต้องมี

3)

เหตุที่ต้องมี

4)

เหตุที่ต้องมี

5)

เหตุที่ต้องมี

3. ท่านคิดว่าการพัฒนา กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ควรมีแนวทาง/วิธีการพัฒนาอย่างไร

1)

2)

3)

4)

5)

4. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

1)

2)

3)

4)

5)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง **ตัวแบบสมรรถนะของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ**

กองบัญชาการตำรวจนครบาล

คำแนะนำ

แบบสำรวจนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะ ปัญหา และแนวทางพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำแผนพัฒนาบุคคลระยะ 4 ปี (งบประมาณ 2553 – 2556)

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้

ร.ต.อ.กฤษณพร ทัพทวี

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว

คำแนะนำ : โปรดเขียนเครื่องหมาย ลงใน ตามความเป็นจริง

- 1) เพศ (1) ชาย (2) หญิง
- 2) อายุ (1) ต่ำกว่า 30 ปี (2) 30-35 ปี (3) 36-40 ปี
 (4) 41-45 ปี (5) มากกว่า 45 ปี
- 3) ชั้นยศ (1) ข้าราชการชั้นประทวน (2) ข้าราชการชั้นสัญญาบัตร
- 4) ประสบการณ์ในการทำงานทั้งหมด
 (1) 1-5 ปี (2) 6-10 ปี (3) 11-15 ปี
 (4) 16-20 ปี (5) มากกว่า 20 ปี
- 5) วุฒิการศึกษาสูงสุด
 (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี (2) ปริญญาตรี
 (3) ปริญญาโท (4) ปริญญาเอก

6) ปฏิบัติหน้าที่ในสังกัดของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

- (1) ฝ่ายอำนวยการ
- (2) กองกำกับการ 1 (สายตรวจ)
- (3) กองกำกับการ 2 (ป้องกันและปราบปรามจลาจล)
- (4) กองกำกับการ 3 (ตำรวจป้องกันและอารักขา)
- (5) กองกำกับการ 4 (ตำรวจม้า)
- (6) กองกำกับการ 5 (สุนัขตำรวจ)
- (7) กลุ่มงานเก็บกู้ระเบิดและตรวจพิสูจน์ระเบิด
- (8) กลุ่มงานสัตว์แพทย์และสัตว์บาล
- (9) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตอนที่ 2 สมรรถนะหลัก (Core Competency : CC)

คำแนะนำ : โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

คำอธิบาย

สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC) ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ คุณสมบัติ และคุณลักษณะ ส่วนบุคคลที่ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล **ทุกตำแหน่งงาน ต้องมี** เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ประสบความสำเร็จ

จากแผนยุทธศาสตร์ ตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ บทบาทและอำนาจหน้าที่ของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

ท่านคิดว่า**สมรรถนะหลัก (Core Competency)** ของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล **ปัจจุบันอยู่ในระดับใด และ ในอนาคตควรจะอยู่ในระดับใด**

สมรรถนะหลัก (Core Competency= CC)	ระดับสมรรถนะ ที่เป็นอยู่					ระดับสมรรถนะ ที่ควรจะเป็น				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
CC11. ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน (การตื่นตัวและขวนขวายที่จะทำงาน ให้เกิดผลสำเร็จ)										
CC12. ภาวะผู้นำ (ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวผู้อื่น ให้ปฏิบัติตามเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมาย)										

ตอนที่ 3 สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency: FC)

คำแนะนำ : โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
(ตามกลุ่มงานที่ท่านสังกัดอยู่)

ระดับ 5 หมายถึง มีระดับของสมรรถนะที่สูงกว่ามาตรฐานมาก (มากที่สุด)

ระดับ 4 หมายถึง มีระดับของสมรรถนะอยู่ระหว่างระดับที่สูงกว่ามาตรฐานมาก กับ
ระดับมาตรฐาน (มาก)

ระดับ 3 หมายถึง มีระดับของสมรรถนะอยู่ในระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ (ปานกลาง)

ระดับ 2 หมายถึง มีระดับของสมรรถนะอยู่ระหว่างมาตรฐาน กับ ระดับที่ต่ำกว่าหรือไม่
ได้มาตรฐาน (น้อย)

ระดับ 1 หมายถึง มีระดับของสมรรถนะต่ำกว่ามาตรฐานหรือไม่ได้มาตรฐาน (น้อยที่สุด)

ตอนที่ 4 หัวข้อหลักสูตรการฝึกอบรมที่ท่านสนใจ

โปรดระบุหัวข้อ “หลักสูตรการฝึกอบรม” ที่ท่านสนใจเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเป็นการพัฒนาสมรรถนะของตำรวจ 191 (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> (1) ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานของตำรวจ | <input type="checkbox"/> (14) เทคนิคการให้บริการที่ดี |
| <input type="checkbox"/> (2) เทคนิคการทำงานเป็นทีมสู่ความเป็นเลิศ | <input type="checkbox"/> (15) ยุทธวิธีตำรวจ |
| <input type="checkbox"/> (3) ทักษะด้านชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ | <input type="checkbox"/> (16) ทักษะการเจรจาต่อรอง |
| <input type="checkbox"/> (4) ทักษะในการแก้ไขปัญหาใน สภาวะวิกฤติ | <input type="checkbox"/> (17) ทักษะการจับจี้ยานพาหนะ |
| <input type="checkbox"/> (5) เทคนิคการจัดการสำนักงานยุคใหม่ | <input type="checkbox"/> (18) เทคนิคการประสานงาน |
| <input type="checkbox"/> (6) งานสารบรรณ | <input type="checkbox"/> (19) ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ |
| <input type="checkbox"/> (7) ทักษะในการรักษาสถานที่เกิดเหตุ | <input type="checkbox"/> (20) คุณธรรมและจริยธรรม |
| <input type="checkbox"/> (8) เทคนิคการสังเกตวัตถุต้องสงสัย/วัตถุระเบิด | <input type="checkbox"/> (21) การเก็บกู้/ทำลายวัตถุระเบิด |
| <input type="checkbox"/> (9) การพูด ฟัง อ่าน เขียน ภาษาอังกฤษ | <input type="checkbox"/> (22) จิตวิทยามวลชน |
| <input type="checkbox"/> (10) ทดสอบสมรรถภาพร่างกาย/ออกกำลังกาย | <input type="checkbox"/> (23) นั่งสมาธิ วิปัสสนา |
| <input type="checkbox"/> (11) การสร้างแรงจูงใจ | <input type="checkbox"/> (24) การเงิน บัญชี งบประมาณ พัสดุ |
| <input type="checkbox"/> (12) การจัดทำแผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด | <input type="checkbox"/> (25) การติดตามและประเมินผล
การปฏิบัติงาน |
| <input type="checkbox"/> (13) การดูแล ควบคุม บังคับม้า | <input type="checkbox"/> (26) การดูแล ควบคุม บังคับสุนัข |
| | <input type="checkbox"/> (27) การช่วยเหลือตัวประกัน/
ประชาชน |

ตอนที่ 5 ปัญหาการปฏิบัติงาน และแนวทางการพัฒนา “สมรรถนะหลัก” และ “สมรรถนะในกลุ่มงาน”

1) โปรดระบุปัญหาการพัฒนาสมรรถนะหลัก และ สมรรถนะในกลุ่มงาน ขององค์กร และเจ้าหน้าที่ ในสังกัดตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

1.1 ระดับองค์กร :

.....
.....
.....

1.2 ระดับเจ้าหน้าที่ :

.....
.....
.....

2) ท่านคิดว่าแนวทางและวิธีการพัฒนาตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงาน มีอะไรบ้าง โปรดระบุ ?

.....
.....
.....
.....

3) ข้อเสนออื่น ๆ

.....
.....
.....

ภาคผนวก จ

ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
pl_CC_1	635.6333	7205.4126	.5147	.9896
al_CC_1	634.6333	7215.6885	.6729	.9895
pl_CC_2	635.8000	7242.7862	.3765	.9896
al_CC_2	634.6667	7224.7816	.5820	.9896
pl_CC_3	635.8667	7239.2920	.3147	.9896
al_CC_3	634.6667	7241.4023	.3180	.9896
pl_CC_4	635.4000	7251.3517	.1662	.9897
al_CC_4	634.5333	7267.5678	.1572	.9896
pl_CC_5	635.4000	7224.5241	.3009	.9897
al_CC_5	634.4333	7246.4609	.3715	.9896
pl_CC_6	635.3333	7236.7816	.2864	.9897
al_CC_6	634.5333	7237.9816	.4450	.9896
pl_CC_7	635.5667	7253.2885	.1635	.9897
al_CC_7	634.5667	7257.2885	.2208	.9896
pl_CC_8	635.3333	7242.8506	.3063	.9896
al_CC_8	634.5667	7239.0816	.3604	.9896
pl_CC_9	635.3667	7218.3782	.4965	.9896
al_CC_9	634.5333	7227.6368	.5523	.9896
pl_CC_10	635.5333	7254.1195	.2019	.9897
al_CC_10	634.5000	7248.0517	.3437	.9896
pl_CC_11	635.4333	7223.2885	.3996	.9896
al_CC_11	634.4333	7241.6333	.4235	.9896
pl_CC_12	635.7333	7236.1333	.3656	.9896
al_CC_12	634.5667	7236.6678	.4561	.9896
al_pl_1	635.7333	7228.6161	.4273	.9896
al_a_1	634.6000	7225.1448	.5212	.9896
al_pl_2	635.9667	7205.8954	.4887	.9896
al_a_2	634.6667	7209.6092	.6181	.9895
al_pl_3	635.9000	7199.7483	.5627	.9896
al_a_3	634.6333	7207.1368	.5941	.9896
al_pl_4	636.2333	7221.4954	.4249	.9896
al_a_4	634.9000	7218.3000	.4560	.9896
al_pl_5	636.3333	7207.6092	.5008	.9896
al_a_5	635.0000	7201.3793	.5526	.9896
al_pl_6	635.8667	7239.7747	.3312	.9896
al_a_6	634.7667	7241.9092	.3466	.9896
al_pl_7	635.9000	7211.4034	.4812	.9896
al_a_7	634.7333	7236.3402	.4264	.9896
al_pl_8	636.1000	7206.7828	.5238	.9896
al_a_8	634.7667	7207.5644	.6535	.9895
al_pl_1	635.4667	7208.1195	.5592	.9896
al_a_1	634.4667	7230.4644	.5347	.9896

ส_ป_2	636.4667	7214.8782	.4790	.9896
ส_อ_2	635.1667	7200.4195	.5712	.9896
ส_ป_3	635.6667	7168.9195	.6537	.9895
ส_อ_3	634.6000	7186.0414	.6477	.9895
ส_ป_4	636.1000	7181.3345	.6432	.9895
ส_อ_4	634.8000	7196.5793	.7072	.9895
ส_ป_5	635.6667	7196.3678	.6426	.9895
ส_อ_5	634.6667	7195.9540	.6110	.9895
ส_ป_6	635.8333	7229.1092	.4109	.9896
ส_อ_6	634.8667	7230.4644	.4741	.9896
ส_ป_7	635.6333	7231.6195	.3960	.9896
ส_อ_7	634.7000	7220.7690	.5698	.9896
ส_ป_8	635.6000	7236.6621	.3154	.9896
ส_อ_8	634.6333	7249.0678	.2977	.9896
ส_ป_9	635.8667	7190.3954	.5921	.9896
ส_อ_9	634.8000	7209.6828	.5584	.9896
ส_ป_10	636.0333	7184.7920	.6224	.9895
ส_อ_10	634.8667	7177.3609	.6259	.9895
ป_ป_1	635.8000	7185.6828	.6382	.9895
ป_อ_1	634.8000	7182.2345	.7754	.9895
ป_ป_2	636.0667	7163.8575	.7425	.9895
ป_อ_2	634.8667	7166.6023	.7496	.9895
ป_ป_3	636.0333	7176.2402	.7092	.9895
ป_อ_3	634.9000	7158.3000	.7808	.9895
ป_ป_4	635.8667	7178.3264	.6445	.9895
ป_อ_4	634.7333	7205.9264	.6603	.9895
ป_ป_5	636.0333	7185.4126	.6183	.9895
ป_อ_5	634.9333	7169.6506	.7171	.9895
ป_ป_6	635.7000	7203.1138	.6791	.9895
ป_อ_6	634.7333	7205.8575	.7193	.9895
ป_ป_7	635.8000	7187.6138	.6557	.9895
ป_อ_7	634.7333	7202.9609	.6866	.9895
ป_ป_8	635.6667	7210.4368	.5349	.9896
ป_อ_8	634.7333	7199.5126	.6259	.9895
ป_ป_9	635.7000	7197.5966	.6017	.9895
ป_อ_9	634.7333	7180.5471	.7730	.9895
ก_ป_1	635.6000	7223.7655	.4314	.9896
ก_อ_1	634.7000	7222.2862	.5110	.9896
ก_ป_2	635.4333	7216.3920	.5745	.9896
ก_อ_2	634.5000	7221.1552	.5661	.9896
ก_ป_3	636.0333	7185.6195	.5324	.9896
ก_อ_3	635.0000	7174.7586	.6762	.9895
ก_ป_4	635.4333	7175.0816	.7380	.9895
ก_อ_4	634.6333	7188.2402	.7475	.9895
ก_ป_5	635.7000	7199.4586	.6219	.9895
ก_อ_5	634.7333	7189.0299	.8101	.9895
ก_ป_6	635.6667	7195.6092	.6899	.9895
ก_อ_6	634.7667	7183.0816	.8109	.9895
ก_ป_7	635.4667	7176.3954	.6138	.9895
ก_อ_7	634.6000	7194.5931	.5888	.9896
ก_ป_8	635.7000	7194.0793	.6634	.9895
ก_อ_8	634.6667	7188.7816	.7999	.9895
ม_ป_1	636.6000	7172.1793	.6560	.9895
ม_อ_1	635.4333	7142.8747	.7427	.9895

ม_ปล_2	635.7333	7193.5816	.6349	.9895
ม_อ_2	634.8333	7174.4885	.7571	.9895
ม_ปล_3	636.5333	7182.3954	.5551	.9896
ม_อ_3	635.4333	7146.0471	.6687	.9895
ม_ปล_4	636.1667	7188.4885	.6567	.9895
ม_อ_4	635.1000	7138.3690	.7750	.9895
ม_ปล_5	635.7333	7219.9264	.4988	.9896
ม_อ_5	634.7333	7214.8230	.5408	.9896
ม_ปล_6	635.5667	7210.4609	.5332	.9896
ม_อ_6	634.6333	7221.8264	.6094	.9896
ณ_ปล_1	636.0333	7182.2402	.5906	.9896
ณ_อ_1	635.0667	7177.6506	.7146	.9895
ณ_ปล_2	635.6333	7200.5851	.6942	.9895
ณ_อ_2	634.7333	7211.2368	.6675	.9895
ณ_ปล_3	636.0667	7167.0989	.6692	.9895
ณ_อ_3	635.0333	7162.5851	.7680	.9895
ณ_ปล_4	635.6667	7206.2299	.7029	.9895
ณ_อ_4	634.8000	7178.1655	.8077	.9895
ณ_ปล_5	635.9000	7180.9207	.6946	.9895
ณ_อ_5	634.9000	7156.1621	.7365	.9895
ณ_ปล_6	636.0000	7197.4483	.6902	.9895
ณ_อ_6	634.9333	7159.1678	.7544	.9895
ณ_ปล_7	636.1333	7188.9471	.6357	.9895
ณ_อ_7	634.9667	7157.4126	.7468	.9895
ณ_ปล_8	635.7333	7172.2023	.7527	.9895
ณ_อ_8	634.8667	7162.1885	.7471	.9895
ร_ปล_1	635.5667	7214.5299	.5342	.9896
ร_อ_1	634.6667	7197.7471	.7832	.9895
ร_ปล_2	635.7667	7233.1506	.4635	.9896
ร_อ_2	634.7000	7186.7690	.8227	.9895
ร_ปล_3	635.6667	7203.9540	.5845	.9896
ร_อ_3	634.7667	7161.8402	.7933	.9895
ร_ปล_4	636.2333	7168.9437	.5112	.9896
ร_อ_4	635.1667	7120.9023	.6767	.9895
ร_ปล_5	636.4333	7165.6333	.6186	.9895
ร_อ_5	635.2000	7126.9931	.7289	.9895
ร_ปล_6	636.0667	7181.7195	.6280	.9895
ร_อ_6	635.1000	7129.5414	.7584	.9895
ร_ปล_7	636.1000	7177.5414	.6680	.9895
ร_อ_7	635.0000	7159.3103	.7458	.9895
ร_ปล_8	635.7667	7196.1161	.6213	.9895
ร_อ_8	634.7667	7183.0816	.6817	.9895
ร_ปล_9	636.0333	7191.2747	.6719	.9895
ร_อ_9	635.0333	7145.9644	.7345	.9895
ร_ปล_10	636.6333	7151.4816	.7557	.9895
ร_อ_10	635.2667	7116.6161	.7838	.9895
พ_ปล_1	636.3333	7173.0575	.6085	.9895
พ_อ_1	635.2333	7138.3920	.7584	.9895
พ_ปล_2	635.9000	7194.5069	.6309	.9895
พ_อ_2	634.9333	7163.2368	.7289	.9895
พ_ปล_3	635.8000	7218.9931	.5183	.9896
พ_อ_3	634.7333	7186.9609	.7232	.9895
พ_ปล_4	635.8667	7240.3264	.3812	.9896
พ_อ_4	634.8000	7197.6138	.6537	.9895

w_l_5	636.0000	7213.0345	.5606	.9896
w_a_5	634.9000	7175.4724	.7328	.9895
w_l_6	635.8000	7187.4069	.7345	.9895
w_a_6	634.9000	7172.9897	.6862	.9895
w_l_7	636.6000	7157.1448	.7218	.9895
w_a_7	635.3000	7147.1138	.7401	.9895
n_l_1	636.0000	7162.2069	.7572	.9895
n_a_1	634.8667	7185.4989	.6869	.9895
n_l_2	636.0000	7192.3448	.6869	.9895
n_a_2	634.9333	7189.5126	.7706	.9895
n_l_3	636.5000	7165.5690	.7280	.9895
n_a_3	635.1667	7138.9023	.7513	.9895
n_l_4	635.8333	7175.8678	.6536	.9895
n_a_4	634.8000	7179.2000	.7540	.9895
n_l_5	635.9667	7229.7575	.4110	.9896
n_a_5	634.8333	7200.5575	.6391	.9895
n_l_6	635.8000	7188.6483	.6834	.9895
n_a_6	634.9000	7164.3690	.8534	.9895
n_l_7	635.9667	7176.1713	.6847	.9895
n_a_7	634.8333	7180.2126	.7160	.9895

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items =170

Alpha = .9896

ภาคผนวก ฉ

รายละเอียดโครงการ

1. โครงการพัฒนาบุคลากรหลักสูตร ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานของตำรวจ

1.1 หลักการและเหตุผล

การพัฒนาความสามารถของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ (Competency) ในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อให้สอดคล้องต่อการก้าวเข้าไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่ง ที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ เมื่อไรก็ตามที่บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่ง ที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อปรับเข้ากับสถานการณ์ และจะก่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน ที่มีคุณภาพ รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้รับบริการ และลดความผิดพลาดจากการปฏิบัติหน้าที่

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อให้บุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เข้าใจหลักการสำคัญของความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่ง ที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ

1.2.2 เพื่อพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่ง ที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่

1.2.3 เพื่อให้บุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล สามารถประยุกต์ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่ง ที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ ไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น

1.3 กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

1.4 หัวข้อฝึกอบรม

- 1.4.1 มิติและมุมมองเกี่ยวกับความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่ง ที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ
- 1.4.2 ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่ง ที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ: แก่นและหลักการสำคัญ
- 1.4.3 คุณสมบัติที่สำคัญที่เอื้ออำนวยต่อความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่ง ที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ
- 1.4.4 เนื้อหาสำคัญของความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่ง ที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ
- 1.4.5 ลักษณะของความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่ง ที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ
- 1.4.6 ทักษะความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่ง ที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ
- 1.4.7 กระบวนการความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่ง ที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ
- 1.4.8 การควบคุมและประเมินความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่ง ที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจของตนเอง

1.5 วิธีการฝึกอบรม

- 1.5.1 การบรรยาย
- 1.5.2 เกมส์ กิจกรรม
- 1.5.3 การฝึกปฏิบัติ

1.6 สื่อที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม

- 1.6.1 เอกสารประกอบหลักสูตรฝึกอบรม
- 1.6.2 Notebook, LCD, PowerPoint
- 1.6.3 เครื่องฉาย Overhead แผ่นใส ปากกาเขียนแผ่นใส

1.7 การประเมิน

- 1.7.1 การเข้าร่วมการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วม
- 1.7.2 ผลการปฏิบัติจากการทำเกมส์ กิจกรรมและการฝึกปฏิบัติ

1.8 ระยะเวลาการฝึกอบรม

4 วัน

1.9 สถานที่

กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

1.10 ตารางการฝึกอบรม

ตารางแสดงหัวข้อการฝึกอบรมหลักสูตร ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานของตำรวจ

เวลา	09.00-12.00 น.	13.00-16.00 น.
วัน		
1	มิตินและมุมมองเกี่ยวกับความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่ง ที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ	ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่ง ที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ: แก่นและหลักการสำคัญ
2	คุณสมบัติที่สำคัญที่เอื้ออำนวยต่อความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่ง ที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ	เนื้อหาสำคัญของความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่ง ที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ
3	ลักษณะของความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่ง ที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ	ทักษะความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่ง ที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ
4	กระบวนการความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่ง ที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ	การควบคุมและประเมินความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่ง ที่เกี่ยวข้องในอำนาจหน้าที่การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจของตนเอง

หมายเหตุ ระยะเวลาและสถานที่ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

2. โครงการพัฒนาบุคลากรหลักสูตร ความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ

2.1 หลักการและเหตุผล

การพัฒนาความสามารถของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ(Competency) ในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อให้สอดคล้องต่อการก้าวเข้าไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีการพัฒนาความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจเมื่อไรก็ตามที่บุคลากรมีความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจจะก่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน ที่มีคุณภาพ รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยสร้างความพึงพอใจสูงสุด

2.2 วัตถุประสงค์

2.2.1 เพื่อให้บุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เข้าใจหลักการสำคัญของความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ

2.2.2 เพื่อพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจเพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่

2.2.3 เพื่อให้บุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล สามารถประยุกต์ความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

2.3 กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรของตำรวจ 191 ที่อยู่ในสังกัด กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

2.4 หัวข้อฝึกอบรม

- 2.4.1 มิติและมุมมองเกี่ยวกับความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ
- 2.4.2 ความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ: แก่นและหลักการสำคัญ
- 2.4.3 คุณสมบัติที่สำคัญที่เอื้ออำนวยต่อความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ
- 2.4.4 เนื้อหาสำคัญของความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ
- 2.4.5 ลักษณะของความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ
- 2.4.6 ทักษะความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ
- 2.4.7 กระบวนการความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ

2.4.8 การควบคุมและประเมินความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจของตนเอง

2.5 วิธีการฝึกอบรม

2.5.1 การบรรยาย 2.5.2 เกมส์ กิจกรรม 2.5.3 การฝึกปฏิบัติ

2.6 สื่อที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม

2.6.1 เอกสารประกอบหลักสูตรฝึกอบรม

2.6.2 Notebook, LCD, PowerPoint

2.6.3 เครื่องฉาย Overhead แผ่นใส ปากกาเขียนแผ่นใส

2.7 การประเมิน

2.7.1 การเข้าร่วมการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วม

2.7.2 ผลการปฏิบัติจากการทำเกมส์ กิจกรรมและการฝึกปฏิบัติ

2.8 ระยะเวลาการฝึกอบรม

4 วัน

2.9 สถานที่

กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

2.10 ตารางการฝึกอบรม

ตารางแสดงหัวข้อการฝึกอบรมหลักสูตร ความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ

เวลา	09.00-12.00 น.	13.00-16.00 น.
วัน		
1	มิติและมุมมองเกี่ยวกับความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ	ความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ: แก่นและหลักการสำคัญ
2	คุณสมบัติที่สำคัญที่เอื้ออำนวยต่อความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ	เนื้อหาสำคัญของความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ
3	ลักษณะของความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ	ทักษะความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ
4	กระบวนการความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ	การควบคุมและประเมินความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจของตนเอง

หมายเหตุ ระยะเวลาและสถานที่ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

3. โครงการพัฒนาบุคลากรหลักสูตร ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ

3.1 หลักการและเหตุผล

การพัฒนาความสามารถของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ(Competency) ในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อให้สอดคล้องต่อการก้าวเข้าไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีการพัฒนาความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ เมื่อไรก็ตามที่บุคลากรมีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ จะก่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน ที่มีคุณภาพ รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยสร้างความพึงพอใจสูงสุด

3.2 วัตถุประสงค์

3.2.1 เพื่อให้บุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เข้าใจหลักการสำคัญของความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ

3.2.2 เพื่อพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่

3.2.3 เพื่อให้บุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล สามารถประยุกต์ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

3.3 กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรของตำรวจ 191 ที่อยู่ในสังกัด กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้คอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน

3.4 หัวข้อฝึกอบรม

3.4.1 มิติและมุมมองเกี่ยวกับความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ

3.4.2 ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ: แก่นและหลักการสำคัญ

3.4.3 คุณสมบัติที่สำคัญที่เอื้ออำนวยต่อความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ

3.4.4 เนื้อหาสำคัญของความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ

3.4.5 ลักษณะของความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ

3.4.6 ทักษะความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ

3.4.7 กระบวนการความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ

3.4.8 การควบคุมและประเมินความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศของตนเอง

3.5 วิธีการฝึกอบรม

3.5.1 การบรรยาย 3.5.2 เกมส์ กิจกรรม 3.5.3 การฝึกปฏิบัติ

3.6 สื่อที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม

3.6.1 เอกสารประกอบหลักสูตรฝึกอบรม 3.6.2 Notebook, LCD, PowerPoint

3.6.3 เครื่องฉาย Overhead แผ่นใส ปากกาเขียนแผ่นใส

3.7 การประเมิน

3.7.1 การเข้าร่วมการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วม

3.7.2 ผลการปฏิบัติจากการทำเกมส์ กิจกรรมและการฝึกปฏิบัติ

3.8 ระยะเวลาการฝึกอบรม

4 วัน

3.9 สถานที่

กองบังคับการตำรวจปฏิบัติกรพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

3.10 ตารางการฝึกอบรม

ตารางแสดงหัวข้อการฝึกอบรมหลักสูตร ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ

เวลา	09.00-12.00 น.	13.00-16.00 น.
วัน		
1	มิติและมุมมองเกี่ยวกับความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ	ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ: แก่นและหลักการสำคัญ
2	คุณสมบัติที่สำคัญที่เอื้ออำนวยต่อความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ	เนื้อหาสำคัญของความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ
3	ลักษณะของความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ	ทักษะความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ
4	กระบวนการความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศ	การควบคุมและประเมินความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศของตนเอง

หมายเหตุ ระยะเวลาและสถานที่ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

4. โครงการพัฒนานุคลากรหลักสูตร เทคนิคการให้บริการที่ดี

4.1 หลักการและเหตุผล

การพัฒนาความสามารถของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล จำเป็นต้องพัฒนานุคลากรให้มีสมรรถนะ(Competency) ในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อให้สอดคล้องต่อการก้าวเข้าไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนานุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีการพัฒนาเทคนิคการให้บริการที่ดี เมื่อไรก็ตามที่บุคลากรมี เทคนิคการให้บริการที่ดีจะก่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน ที่มีคุณภาพ รวดเร็ว และตอบสนอง ความต้องการของผู้รับบริการ โดยสร้างความพึงพอใจสูงสุด

4.2 วัตถุประสงค์

4.2.1 เพื่อให้บุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เข้าใจหลักการสำคัญของเทคนิคการให้บริการที่ดี

4.2.2 เพื่อพัฒนานุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีเทคนิคการให้บริการที่ดี เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้น ในการปฏิบัติหน้าที่

4.2.3 เพื่อให้บุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล สามารถประยุกต์เทคนิคการให้บริการที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

4.3 กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรของตำรวจ 191 ที่อยู่ในสังกัด กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานต้องมีทักษะการให้บริการที่ดี

4.4 หัวข้อฝึกอบรม

4.4.1 มิติและมุมมองเกี่ยวกับเทคนิคการให้บริการที่ดี

4.4.2 เทคนิคการให้บริการที่ดี: แก่นและหลักการสำคัญ

4.4.3 ที่สำคัญที่เอื้ออำนวยต่อเทคนิคการให้บริการที่ดี

4.4.4 เนื้อหาสำคัญของเทคนิคการให้บริการที่ดี

4.4.5 ลักษณะของเทคนิคการให้บริการที่ดี

4.4.6 ทักษะเทคนิคการให้บริการที่ดี

4.4.7 กระบวนการเทคนิคการให้บริการที่ดี

4.4.8 การควบคุมและประเมินเทคนิคการให้บริการที่ดีของตนเอง

4.5 วิธีการฝึกอบรม

4.5.1 บรรยาย 4.5.2 เกมส์ กิจกรรม 4.5.3 การฝึกปฏิบัติ

4.6 สื่อที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม

4.6.1 เอกสารประกอบหลักสูตรฝึกอบรม

4.6.2 Notebook, LCD, PowerPoint

4.6.3 เครื่องฉาย Overhead แผ่นใส ปากกาเขียนแผ่นใส

4.7 การประเมิน

4.7.1 การเข้าร่วมการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วม

4.7.2 ผลการปฏิบัติจากการทำเกมส์ กิจกรรมและการฝึกปฏิบัติ

4.8 ระยะเวลาการฝึกอบรม

4 วัน

4.9 สถานที่

กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

4.10 ตารางการฝึกอบรม

ตารางแสดงหัวข้อการฝึกอบรมหลักสูตร เทคนิคการให้บริการที่ดี

เวลา	09.00-12.00 น.	13.00-16.00 น.
วัน		
1	มิติและมุมมองเกี่ยวกับเทคนิคการให้บริการที่ดี	เทคนิคการให้บริการที่ดี: แก่นและหลักการสำคัญ
2	เนื้อหาสำคัญของเทคนิคการให้บริการที่ดี	คุณสมบัติที่สำคัญที่เอื้ออำนวยต่อเทคนิคการให้บริการที่ดี
3	ลักษณะของเทคนิคการให้บริการที่ดี	ทักษะเทคนิคการให้บริการที่ดี
4	กระบวนการเทคนิคการให้บริการที่ดี	การควบคุมและประเมินเทคนิคการให้บริการที่ดีของตนเอง

หมายเหตุ ระยะเวลาและสถานที่ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

5. โครงการพัฒนาบุคลากรหลักสูตร เทคนิคการเจรจาต่อรอง

5.1 หลักการและเหตุผล

การพัฒนาความสามารถของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ(Competency) ในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อให้สอดคล้องต่อการก้าวเข้าไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีการพัฒนาเทคนิคการเจรจาต่อรองเมื่อไรก็ตามที่บุคลากรมีเทคนิคการเจรจาต่อรองจะก่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน ที่มีคุณภาพ รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยสร้างความพึงพอใจสูงสุด

5.2 วัตถุประสงค์

5.2.1 เพื่อให้บุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เข้าใจหลักการสำคัญของเทคนิคการเจรจาต่อรอง

5.2.2 เพื่อพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีเทคนิคการเจรจาต่อรอง เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้น ในการปฏิบัติหน้าที่

5.2.3 เพื่อให้บุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล สามารถประยุกต์เทคนิคการเจรจาต่อรองไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

5.3 กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรของตำรวจ 191 ที่อยู่ในสังกัด กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ต้องใช้เทคนิคการเจรจาต่อรองในการปฏิบัติงาน

5.4 หัวข้อฝึกอบรม

- 5.4.1 มิติและมุมมองเกี่ยวกับเทคนิคการเจรจาต่อรอง
- 5.4.2 เทคนิคการเจรจาต่อรอง: แก่นและหลักการสำคัญ
- 5.4.3 คุณสมบัติที่สำคัญที่เอื้ออำนวยต่อเทคนิคการเจรจาต่อรอง
- 5.4.4 เนื้อหาสำคัญของเทคนิคการเจรจาต่อรอง
- 5.4.5 ลักษณะของเทคนิคการเจรจาต่อรอง
- 5.4.6 ทักษะเทคนิคการเจรจาต่อรอง
- 5.4.7 กระบวนเทคนิคการเจรจาต่อรอง

5.4.8 การควบคุมและประเมินเทคนิคการเจรจาต่อรองของตนเอง

5.5 วิธีการฝึกอบรม

5.5.1 การบรรยาย 5.5.2 เกมส์ กิจกรรม 5.5.3 การฝึกปฏิบัติ

5.6 สื่อที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม

5.6.1 เอกสารประกอบหลักสูตรฝึกอบรม

5.6.2 Notebook, LCD, PowerPoint

5.6.3 เครื่องฉาย Overhead แผ่นใส ปากกาเขียนแผ่นใส

5.7 การประเมิน

5.7.1 การเข้าร่วมการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วม

5.7.2 ผลการปฏิบัติจากการทำเกมส์ กิจกรรมและการฝึกปฏิบัติ

5.8 ระยะเวลาการฝึกอบรม

4 วัน

5.9 สถานที่

กองบังคับการตำรวจปฏิบัติกรพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

5.10 ตารางการฝึกอบรม

ตารางแสดงหัวข้อการฝึกอบรมหลักสูตร เทคนิคการเจรจาต่อรอง

เวลา	09.00-12.00 น.	13.00-16.00 น.
วัน		
1	มิติและมุมมองเกี่ยวกับเทคนิคการเจรจาต่อรอง	เทคนิคการเจรจาต่อรอง: แก่นและหลักการสำคัญ
2	เนื้อหาสำคัญของเทคนิคการเจรจาต่อรอง	คุณสมบัติที่สำคัญที่เอื้ออำนวยต่อเทคนิคการเจรจาต่อรอง
3	ลักษณะของเทคนิคการเจรจาต่อรอง	ทักษะเทคนิคการเจรจาต่อรอง
4	กระบวนการเทคนิคการเจรจาต่อรอง	การควบคุมและประเมินเทคนิคการเจรจาต่อรองของตนเอง

หมายเหตุ ระยะเวลาและสถานที่ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

6. โครงการพัฒนาบุคลากรหลักสูตร เทคนิคการสืบสวนหาข่าว

6.1 หลักการและเหตุผล

การพัฒนาความสามารถของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ(Competency) ในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อให้สอดคล้องต่อการก้าวเข้าไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีการพัฒนาเทคนิคสืบสวนหาข่าว เมื่อไรก็ตามที่บุคลากรมี เทคนิคสืบสวนหาข่าว จะก่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน ที่มีคุณภาพ รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยสร้างความพึงพอใจสูงสุด

6.2 วัตถุประสงค์

6.2.1 เพื่อให้บุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เข้าใจหลักการสำคัญของเทคนิคสืบสวนหาข่าว

6.2.2 เพื่อพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีเทคนิคสืบสวนหาข่าว เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้น ในการปฏิบัติหน้าที่

6.2.3 เพื่อให้บุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล สามารถประยุกต์เทคนิคสืบสวนหาข่าว ไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

6.3 กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรของตำรวจ 191 ที่อยู่ในสังกัด กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานซึ่งต้องใช้เทคนิคสืบสวนหาข่าวในการปฏิบัติงาน

6.4 หัวข้อฝึกอบรม

6.4.1 มิติและมุมมองเกี่ยวกับเทคนิคสืบสวนหาข่าว

6.4.2 เทคนิคสืบสวนหาข่าว: แก่นและหลักการสำคัญ

6.4.3 คุณสมบัติที่สำคัญที่เอื้ออำนวยต่อเทคนิคสืบสวนหาข่าว

6.4.4 เนื้อหาสำคัญของเทคนิคสืบสวนหาข่าว

6.4.5 ลักษณะของเทคนิคสืบสวนหาข่าว

6.4.6 ทักษะเทคนิคสืบสวนหาข่าว

6.4.7 กระบวนเทคนิคสืบสวนหาข่าว

6.4.8 การควบคุมและประเมินเทคนิคสืบสวนหาข่าว ของตนเอง

6.5 วิธีการฝึกอบรม

6.5.1 การบรรยาย 6.5.2 เกมส์ กิจกรรม 6.5.3 การฝึกปฏิบัติ

6.6 สื่อที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม

6.6.1 เอกสารประกอบหลักสูตรฝึกอบรม

6.6.2 Notebook, LCD, PowerPoint

6.6.3 เครื่องฉาย Overhead แผ่นใส ปากกาเขียนแผ่นใส

6.7 การประเมิน

6.7.1 การเข้าร่วมการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วม

6.7.2 ผลการปฏิบัติจากการทำเกมส์ กิจกรรมและการฝึกปฏิบัติ

6.8 ระยะเวลาการฝึกอบรม

4 วัน

6.9 สถานที่

กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

6.10 ตารางการฝึกอบรม

ตารางแสดงหัวข้อการฝึกอบรมหลักสูตร เทคนิคการสืบสวนหาข่าว

เวลา	09.00-12.00 น.	13.00-16.00 น.
วัน		
1	มิติและมุมมองเกี่ยวกับเทคนิคสืบสวนหาข่าว	เทคนิคสืบสวนหาข่าว: แก่นและหลักการสำคัญ
2	เนื้อหาสำคัญของเทคนิคสืบสวนหาข่าว	คุณสมบัติที่สำคัญที่เอื้ออำนวยต่อเทคนิคสืบสวนหาข่าว
3	ลักษณะของเทคนิคสืบสวนหาข่าว	ทักษะเทคนิคสืบสวนหาข่าว
4	กระบวนการเทคนิคสืบสวนหาข่าว	การควบคุมและประเมินเทคนิคสืบสวนหาข่าว ของตนเอง

หมายเหตุ ระยะเวลาและสถานที่ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

7. โครงการพัฒนาบุคลากรหลักสูตร ทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน

7.1 หลักการและเหตุผล

การพัฒนาความสามารถของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ (Competency) ในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อให้สอดคล้องต่อการก้าวเข้าไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีการพัฒนาทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน เมื่อไรก็ตามที่บุคลากรมีทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน จะก่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน ที่มีคุณภาพ รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยสร้างความพึงพอใจสูงสุด

7.2 วัตถุประสงค์

7.2.1 เพื่อให้บุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เข้าใจหลักการสำคัญของทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน

7.2.2 เพื่อพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่

7.2.3 เพื่อให้บุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล สามารถประยุกต์ทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน ไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

7.3 กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรของตำรวจ 191 ที่อยู่ในสังกัด กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานซึ่งต้องใช้ทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน

7.4 หัวข้อฝึกอบรม

7.4.1 มิติและมุมมองเกี่ยวกับทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน

7.4.2 ทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน: แก่นและหลักการสำคัญ

7.4.3 คุณสมบัติที่สำคัญที่เอื้ออำนวยต่อทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน

7.4.4 เนื้อหาสำคัญของทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน

7.4.5 ลักษณะของทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน

7.4.6 ทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน

7.4.7 กระบวนการทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน

7.4.8 การควบคุมและประเมินทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน ของตนเอง

7.5 วิธีการฝึกอบรม

7.5.1 การบรรยาย 7.5.2 เกมส์ กิจกรรม 7.5.3 การฝึกปฏิบัติ

7.6 สื่อที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม

7.6.1 เอกสารประกอบหลักสูตรฝึกอบรม

7.6.2 Notebook, LCD, PowerPoint

7.6.3 เครื่องฉาย Overhead แผ่นใส ปากกาเขียนแผ่นใส

7.7 การประเมิน

7.7.1 การเข้าร่วมการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วม

7.7.2 ผลการปฏิบัติจากการทำเกมส์ กิจกรรมและการฝึกปฏิบัติ

7.8 ระยะเวลาการฝึกอบรม

4 วัน

7.9 สถานที่

กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

7.10 ตารางการฝึกอบรม

ตารางแสดงหัวข้อการฝึกอบรมหลักสูตร ทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน

เวลา	09.00-12.00 น.	13.00-16.00 น.
วัน		
1	มิติและมุมมองเกี่ยวกับทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน	ทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน: แก่นและหลักการสำคัญ
2	เนื้อหาสำคัญของทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน	คุณสมบัติที่สำคัญที่เอื้ออำนวยต่อทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน
3	ลักษณะของทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน	ทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน
4	กระบวนการทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชน	การควบคุมและประเมินทักษะความรู้ด้านจิตวิทยามวลชนของตนเอง

หมายเหตุ ระยะเวลาและสถานที่ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

8. โครงการพัฒนาบุคลากรหลักสูตร ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ

8.1 หลักการและเหตุผล

การพัฒนาความสามารถของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ (Competency) ในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อให้สอดคล้องต่อการก้าวเข้าไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีการพัฒนาความรู้ด้านภาษาอังกฤษ เมื่อไรก็ตามที่บุคลากรมีความรู้ด้านภาษาอังกฤษจะก่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน ที่มีคุณภาพ รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยสร้างความพึงพอใจสูงสุด

8.2 วัตถุประสงค์

8.2.1 เพื่อให้บุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เข้าใจหลักการสำคัญของความรู้ด้านภาษาอังกฤษ

8.2.2 เพื่อพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีความรู้ด้านภาษาอังกฤษเพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่

8.2.3 เพื่อให้บุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล สามารถประยุกต์ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

8.3 กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรของตำรวจ 191 ที่อยู่ในสังกัด กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้ด้านภาษาอังกฤษ

8.4 หัวข้อฝึกอบรม

8.4.1 มิติและมุมมองเกี่ยวกับความรู้ด้านภาษาอังกฤษ

8.4.2 ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ: แก่นและหลักการสำคัญ

8.4.3 คุณสมบัติที่สำคัญที่เอื้ออำนวยต่อการคิดเชิงวิเคราะห์

8.4.4 เนื้อหาสำคัญของความรู้ด้านภาษาอังกฤษ

8.4.5 ลักษณะของความรู้ด้านภาษาอังกฤษ

8.4.6 ทักษะความรู้ด้านภาษาอังกฤษ

8.4.7 กระบวนการความรู้ด้านภาษาอังกฤษ

8.4.8 การควบคุมและประเมินความรู้ด้านภาษาอังกฤษของตนเอง

8.5 วิธีการฝึกอบรม

8.5.1 การบรรยาย 8.5.2 เกมส์ กิจกรรม 8.5.3 การฝึกปฏิบัติ

8.6 สื่อที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม

8.6.1 เอกสารประกอบหลักสูตรฝึกอบรม

8.6.2 Notebook, LCD, PowerPoint

8.6.3 เครื่องฉาย Overhead แผ่นใส ปากกาเขียนแผ่นใส

8.7 การประเมิน

8.7.1 การเข้าร่วมการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วม

8.7.2 ผลการปฏิบัติจากการทำเกมส์ กิจกรรมและการฝึกปฏิบัติ

8.8 ระยะเวลาการฝึกอบรม

4 วัน

8.9 สถานที่

กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

8.10 ตารางการฝึกอบรม

ตารางแสดงหัวข้อการฝึกอบรมหลักสูตร ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ

เวลา	09.00-12.00 น.	13.00-16.00 น.
วัน		
1	มิติและมุมมองเกี่ยวกับความรู้ด้านภาษาอังกฤษ	ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ: แก่นและหลักการสำคัญ
2	เนื้อหาสำคัญของความรู้ด้านภาษาอังกฤษ	คุณสมบัติที่สำคัญที่เอื้ออำนวยต่อความรู้ด้านภาษาอังกฤษ
3	ลักษณะของความรู้ด้านภาษาอังกฤษ	ทักษะความรู้ด้านภาษาอังกฤษ
4	กระบวนการความรู้ด้านภาษาอังกฤษ	การควบคุมและประเมินความรู้ด้านภาษาอังกฤษของตนเอง

หมายเหตุ ระยะเวลาและสถานที่ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

9. โครงการพัฒนาบุคลากรหลักสูตร เทคนิคการคิดเชิงวิเคราะห์

9.1 หลักการและเหตุผล

การพัฒนาความสามารถของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ (competency) ในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อให้สอดคล้องต่อการก้าวเข้าไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีการพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์ (strategy thinking) เมื่อไรก็ตามที่บุคลากรมีความคิดเชิงวิเคราะห์จะก่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน ที่มีคุณภาพ รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยสร้างความพึงพอใจสูงสุด

9.2 วัตถุประสงค์

9.2.1 เพื่อให้บุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เข้าใจหลักการสำคัญของการคิดเชิงวิเคราะห์

9.2.2 เพื่อพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีความคิดเชิงวิเคราะห์ เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่

9.2.3 เพื่อให้บุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล สามารถประยุกต์การคิดเชิงวิเคราะห์ไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

9.3 กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรของตำรวจ 191 ที่อยู่ในสังกัด กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์

9.4 หัวข้อฝึกอบรม

9.4.1 มิติและมุมมองเกี่ยวกับการคิด

9.4.2 การคิดเชิงวิเคราะห์: แก่นและหลักการสำคัญ

9.4.3 คุณสมบัติที่สำคัญที่เอื้ออำนวยต่อการคิดเชิงวิเคราะห์

9.4.4 เนื้อหาสำคัญของการคิดเชิงวิเคราะห์

9.4.5 ลักษณะของการคิดเชิงวิเคราะห์

9.4.6 ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์

9.4.7 กระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์

9.4.8 การควบคุมและประเมินการคิดเชิงวิเคราะห์ของตนเอง

9.5 วิธีการฝึกอบรม

9.5.1 การบรรยาย 9.5.2 เกมส์ กิจกรรม 9.5.3 การฝึกปฏิบัติ

9.6 สื่อที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม

9.6.1 เอกสารประกอบหลักสูตรฝึกอบรม

9.6.2 Notebook, LCD, PowerPoint

9.6.3 เครื่องฉาย Overhead แผ่นใส ปากกาเขียนแผ่นใส

9.7 การประเมิน

9.7.1 การเข้าร่วมการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วม

9.7.2 ผลการปฏิบัติจากการทำเกมส์ กิจกรรมและการฝึกปฏิบัติ

9.8 ระยะเวลาการฝึกอบรม

4 วัน

9.9 สถานที่

กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

9.10 ตารางการฝึกอบรม

ตารางแสดงหัวข้อการฝึกอบรมหลักสูตร เทคนิคการคิดเชิงวิเคราะห์

เวลา	09.00-12.00 น.	13.00-16.00 น.
วัน		
1	มิติและมุมมองเกี่ยวกับการคิด	การคิดเชิงวิเคราะห์: แก่นและหลักการสำคัญ
2	เนื้อหาสำคัญของการคิดเชิงวิเคราะห์	คุณสมบัติที่สำคัญที่เอื้ออำนวยต่อการคิดเชิงวิเคราะห์
3	ลักษณะของการคิดเชิงวิเคราะห์	ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์
4	กระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์	การควบคุมและประเมินการคิดเชิงวิเคราะห์ของตนเอง

หมายเหตุ ระยะเวลาและสถานที่ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

10. โครงการพัฒนาบุคลากรหลักสูตร การเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ

10.1 หลักการและเหตุผล

การพัฒนาความสามารถของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ(Competency) ในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อให้สอดคล้องต่อก้าวเข้าไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรของตำรวจ กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีการพัฒนาการเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบเมื่อไรก็ตามที่บุคลากรมีการเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบจะก่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน ที่มีคุณภาพ รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยสร้างความพึงพอใจสูงสุด

10.2 วัตถุประสงค์

10.2.1 เพื่อให้บุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล เข้าใจหลักการสำคัญของการพัฒนาการเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ

10.2.2 เพื่อพัฒนาบุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล ให้มีการพัฒนาการเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบเพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่

10.2.3 บุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล สามารถประยุกต์การพัฒนาการเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

10.3 กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรของตำรวจ 191 กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ ที่อยู่ในสังกัด กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการพิเศษ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานซึ่งต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ

10.4 หัวข้อฝึกอบรม

10.4.1 มิติและมุมมองเกี่ยวกับการพัฒนาการเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ

10.4.2 การพัฒนาการเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ: แก่น
และหลักการสำคัญ

10.4.3 คุณสมบัติที่สำคัญที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาการเสริมสร้างเทคนิคการ
สังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ

10.4.4 เนื้อหาสำคัญของการพัฒนาการเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ
ปฏิภาณ ไหวพริบ

10.4.5 ลักษณะของการพัฒนาการเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ
ไหวพริบ

10.4.6 ทักษะการพัฒนาการเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหว
พริบ

10.4.7 กระบวนการพัฒนาการเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหว
พริบ

10.4.8 การควบคุมและประเมินการพัฒนาการเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ
ปฏิภาณ ไหวพริบของตนเอง

10.5 วิธีการฝึกอบรม

10.5.1 การบรรยาย

10.5.2 เกมส์ กิจกรรม

10.5.3 การฝึกปฏิบัติ

10.6 สื่อที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม

10.6.1 เอกสารประกอบหลักสูตรฝึกอบรม

10.6.2 Notebook, LCD, PowerPoint

10.6.3 เครื่องฉาย Overhead แผ่นใส ปากกาเขียนแผ่นใส

10.7 การประเมิน

10.7.1 การเข้าร่วมการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วม

10.7.2 ผลการปฏิบัติจากการทำเกมส์ กิจกรรมและการฝึกปฏิบัติ

10.8 ระยะเวลาการฝึกอบรม

4 วัน

10.9 สถานที่

กองบังคับการตำรวจปฏิบัติการณ์พิเศษ กองบัญชาการตำรวจนครบาล

10.10 ตารางการฝึกอบรม

ตารางแสดงหัวข้อการฝึกอบรมหลักสูตร การเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ

เวลา	09.00-12.00 น.	13.00-16.00 น.
วัน		
1	มิตินและมุมมองเกี่ยวกับการพัฒนาการเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ	การพัฒนาการเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ: แก่นและหลักการสำคัญ
2	เนื้อหาสำคัญของการพัฒนาการเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ	คุณสมบัติที่สำคัญที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาการเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ
3	ลักษณะของการพัฒนาการเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ	ทักษะการพัฒนาการเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ
4	กระบวนการพัฒนาการเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบ	การควบคุมและประเมินการพัฒนาการเสริมสร้างเทคนิคการสังเกต จดจำ ปฏิภาณ ไหวพริบของตนเอง

หมายเหตุ ระยะเวลาและสถานที่ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	ร้อยตำรวจเอกกฤษณพร ทัพทวี
วัน เดือน ปีเกิด	5 มิถุนายน 2504
สถานที่เกิด	อำเภอพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์
ประวัติการศึกษา	นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ.2546
สถานที่ทำงาน	กองบังคับการตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานแห่งชาติ
ตำแหน่ง	รองสารวัตร ฝ่ายอำนวยการ