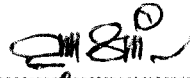


หัวข้อวิทยานิพนธ์ ตัวแบบพัฒนาสมรรถนะ : กรณีศึกษาคำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี
ชื่อและนามสกุล พันตำรวจตรีประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จู้ยโต
 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต)



กรรมการ

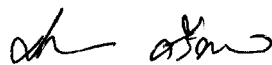
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จู้ยโต)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สิริวรรณ ศรีพหล)

วันที่ 28 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551

ชื่อวิทยานิพนธ์ ตัวแบบพัฒนาสมรรถนะ: กรณีศึกษาคำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

ผู้วิจัย พันตำรวจตรีประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต (2) รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ
ปีการศึกษา 2550

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) จัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี (2) จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี (3) นำเสนอตัวแบบพัฒนาสมรรถนะของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี จำนวน 335 นาย จำแนกเป็น ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 10 นาย และผู้ปฏิบัติงานจำนวน 325 นาย เครื่องมือวิจัย ได้แก่ การสัมภาษณ์และแบบสอบถาม วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์เอกสารและข้อมูลทุติยภูมิ การสัมภาษณ์เชิงลึก แจกแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า (1) สมรรถนะของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 10 ด้าน ได้แก่ ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ ความมีระเบียบวินัยในตนเอง การมีคุณธรรมและจริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต การมีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ และมีสมรรถนะในกลุ่มงานป้องกันปราบปราม จำนวน 8 ด้าน กลุ่มงานสืบสวน จำนวน 8 ด้าน กลุ่มงานสอบสวน จำนวน 8 ด้าน กลุ่มงานจราจร 8 ด้าน และกลุ่มงานอำนวยการ จำนวน 8 ด้าน (2) แผนพัฒนาบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ครอบคลุมหลักสูตรการฝึกอบรม จำนวน 18 หลักสูตร (3) ตัวแบบพัฒนาสมรรถนะของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีประกอบด้วย 6 ลักษณะคือ แผนยุทธศาสตร์ตำรวจสมรรถนะ แผนพัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้ การฝึกอบรม และองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำสำคัญ ตัวแบบพัฒนา สมรรถนะ ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

Thesis title: The Model of Competency Development: A Case Study of Pathumthani Provincial Police

Researcher: Pol. Maj. Prawit Vichitraitham; **Degree:** Master of Public Administration; **Thesis advisors:** (1) Dr.Saneh Juito, Associate Professor; (2) Dr.Chinnarat Somseub, Associate Professor; **Academic year:** 2007

ABSTRACT

The purposes of this study were to (1) study the core competency and functional competency of Pathumtani Provincial Police (2) study the planning development to develop core and functional competency of Pathumtani Provincial Police, (3) present the model of competency development of Pathumtani Provincial Police.

This study was a survey research. Samples were 335 police officers of Pathumtani Provincial Police, 10 were high commissioners and 325 were general staff consisted of commissioners and non-commissioners. Instruments used were questionnaire and interview. Data was collected via documentary research, depth interview, and questionnaire, and was analyzed by computer package program. Statistical tools employed were means, standard deviation and t-test.

The results of this study were (1) the competencies of Pathumtani Provincial police officers were divided into 10 competencies which were knowledge of law, police tactics ability, self discipline, moral and ethics, honesty, service mind, human relations skill, responsibility, teamwork ability, computer knowledge and 8 competencies in suppression operation, 8 competencies in investigation, 8 competencies in interrogation, 8 competencies in traffic, together with 8 competencies in general affair (2) 18 training curriculums were included in officers development planning program (3) Model of Competency Development of Pathumtani Provincial police was divided into 6 categories which were planning strategy, competency survey, officers development planning, knowledge management, learning organization and training.

Keyword: Model of development, Competency, Pathumtani Provincial Police

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก
รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และรองศาสตราจารย์
ดร.ชินรัตน์ สมสืบ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำและติดตาม
การทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จเรียบร้อย
สมบูรณ์ และขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต ที่ได้กรุณาเป็นประธานสอบ
วิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาทุกท่าน ที่เสียสละเวลาในการให้สัมภาษณ์ และ
เจ้าหน้าที่ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
เพื่อนนักศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้การ
สนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกคนในครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจและมีส่วน
สนับสนุนในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม

พฤศจิกายน 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	9
แนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการไทย.....	28
แนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบในการพัฒนาสมรรถนะ.....	36
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี.....	70
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	80
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	88
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	88
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	91
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	93
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	94
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	96
ตอนที่ 1 ข้อมูลบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี.....	96

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะ ในกลุ่มงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี.....	99
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงาน ของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี.....	112
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม พัฒนาศักยภาพของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี.....	121
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการพัฒนา ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี.....	122
ตอนที่ 6 การจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี.....	129
ตอนที่ 7 ตัวแบบพัฒนาสมรรถนะของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี.....	146
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	149
สรุปการวิจัย.....	149
อภิปรายผล.....	155
ข้อเสนอแนะ.....	165
บรรณานุกรม.....	168
ภาคผนวก.....	174
ก รายชื่อผู้บริหารที่ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และสรุปคำให้สัมภาษณ์.....	175
ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ.....	187
ค เครื่องมือวิจัยและการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	192
ประวัติผู้วิจัย.....	208

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมทั่วไป กับการฝึกอบรมเชิงระบบ.....	51
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนผู้ปฏิบัติงานโดยแบ่งลักษณะตามกลุ่มงาน 5 กลุ่มงาน	88
ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างของผู้ปฏิบัติงานแต่ละกลุ่มงาน ตามลำดับส่วน	91
ตารางที่ 4.1 ร้อยละของบุคลากรตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีจำแนกตามกลุ่มงาน.....	96
ตารางที่ 4.2 แสดงร้อยละข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	97
ตารางที่ 4.3 แสดงสมรรถนะหลักที่เป็นอยู่และที่ควรจะเป็น ของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี.....	112
ตารางที่ 4.4 แสดงสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่และที่ควรจะเป็น ของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี.....	113
ตารางที่ 4.5 แสดงความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี.....	121
ตารางที่ 4.6 แสดงโครงการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี	131
ตารางที่ 4.7 แสดงหัวข้อการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการให้บริการที่เป็นเลิศ	133
ตารางที่ 4.8 แสดงหัวข้อการฝึกอบรมหลักสูตรทักษะในการเจรจาต่อรอง	135
ตารางที่ 4.9 แสดงหัวข้อการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการพัฒนา ทีมงานและการสร้างเครือข่าย	137
ตารางที่ 4.10 แสดงหัวข้อการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิค การสังเกตวัตถุต้องสงสัย/วัตถุระเบิด	139
ตารางที่ 4.11 แสดงหัวข้อการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิค การจัดและควบคุมการจราจร	141
ตารางที่ 4.12 แสดงหัวข้อการฝึกอบรมหลักสูตรความรู้เกี่ยวกับ นิติวิทยาศาสตร์ตำรวจ	143
ตารางที่ 4.13 แสดงหัวข้อการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิค การจัดการประชุมที่มีประสิทธิภาพ	145

ญ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของสมรรถนะ.....	14
ภาพที่ 2.2 การแสดงความสัมพันธ์ของสมรรถนะ.....	16
ภาพที่ 2.3 มาตรการประเมินแบบ BAR.....	33
ภาพที่ 2.4 SEI Model.....	38
ภาพที่ 2.5 แสดงองค์ประกอบของปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการฝึกอบรม.....	54
ภาพที่ 4.1 ตัวแบบพัฒนาสมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี.....	147

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงทางโลกาภิวัตน์ได้ส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาในโลกยุคปัจจุบันอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ กล่าวคือ จากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เช่น ราคาน้ำมัน เขตการค้าเสรี สงครามเพื่อแย่งชิงทรัพยากร ฯลฯ ล้วนเข้ามามีผลต่อธุรกิจและภาครัฐอย่างมาก ซึ่งผลที่เกิดขึ้นดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญที่เข้ามาผลักดันให้องค์กรที่เคยดำเนินการอยู่ตามปกติต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว ทำให้สังคมจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน และเร่งเตรียมการวางแผนเพื่อรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ดังนั้น การพัฒนาประเทศจึงมิได้เป็นเพียงการมุ่งเน้นที่จะพัฒนาเฉพาะด้านเศรษฐกิจหรือด้านสังคมเพียงด้านเดียวเท่านั้น แต่จะมุ่งเน้นการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ (รุจี จารุภาพน์ และคนอื่น ๆ 2548: 1) ในอดีตที่ผ่านมาพบว่า การบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องมีการจัดโครงสร้างและออกแบบของค์การแบบระบบราชการ (Bureaucracy) ซึ่งมีความเชื่อว่า องค์กรจะมีประสิทธิภาพต้องมีการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด องค์กรระบบราชการจึงมีลักษณะที่เน้นความเป็นทางการ (Formality) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) ที่พบกันมากและบ่อยครั้งก็คือทำให้การบริการลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นไปด้วยความล่าช้า ไม่มีใครให้ความสำคัญต่อลูกค้า ทุกคนยึดหน้าที่ของตนเป็นหลัก คำถามจึงเกิดขึ้นว่าองค์กรระบบราชการมีไว้เพื่ออะไร กล่าวคือมีไว้เพื่อราชการ เพื่อผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อลูกค้า น้อยครั้งที่จะมีผู้กล่าวว่าเพื่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ รวมทั้งนโยบายการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาล ส่งผลให้องค์กรภาครัฐต้องปรับและเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน อีกทั้งนำเอาระบบใหม่มาใช้ในองค์กร ภายใต้วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้องค์กรมีความอยู่รอด แต่ยังคงพบว่ามีปัญหาผลการปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้อาจเนื่องจากองค์กรมุ่งเน้นที่จะพัฒนาเฉพาะระบบการทำงานเพียงอย่างเดียว แต่ขาดความตระหนักในการที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและถูกวิธี ในขณะที่องค์กรก็ต่างต้องการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ให้เต็มที่ศักยภาพ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ด้านบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรเอง ก็ต้องการใช้

ความรู้ความสามารถและสมรรถนะของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานเติบโตไปพร้อมกันกับความสำเร็จขององค์กร

ในบรรดาหน่วยงานหรือสถาบันที่ตั้งขึ้นเพื่อสาธารณประโยชน์นั้น หน่วยงานตำรวจในฐานะเป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้รับมอบหมาย ให้รับผิดชอบภารกิจรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศอย่างต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลานานกว่า 100 ปี ในยามปกติตำรวจเป็นผู้บังคับใช้กฎหมายบรรดาที่มีโทษทางอาญา และเป็นฝ่ายค้ำหามาตรการป้องกันและปราบปรามผู้กระทำความผิด ดังที่ Holmgren กล่าวไว้ว่า หน้าที่หลักของตำรวจ คือการป้องกันเหตุภัยไม่ให้เกิดขึ้น นอกจากนั้นยังมีหน้าที่ที่จะต้องคุ้มครองสวัสดิการในการสงเคราะห์ประชาชน และให้ความร่วมมือกับส่วนต่าง ๆ (Holmgren 1967: 3) ซึ่งตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารราชการเพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เกิดประโยชน์สุขของประชาชนและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ องค์กรตำรวจจึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์กรและบุคลากรเพื่อสามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การทำงานจึงมุ่งเน้นถึงผลลัพธ์เป็นหลักมากขึ้น ดังที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้มีนโยบายในการบริหารราชการยุคใหม่ว่า ในยุคโลกาภิวัตน์มีการแข่งขันที่รุนแรงสิ่งทีทุกองค์กรจะต้องให้ความสำคัญที่สุดก็คือบุคลากรที่มีคุณภาพ องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามอย่างเต็มที่ที่จะค้นหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับงานที่กำหนดให้มีผลการปฏิบัติงานสูงสุด หากองค์กรต้องการที่จะคงสถานะการต่อสู้แข่งขันต่อไปนั้น การได้มาซึ่งบุคคลที่เหมาะสมดังกล่าว องค์กรต้องการเครื่องมือที่มีคุณภาพ สามารถคัดสรรบุคคลที่มีความสามารถรับผิดชอบงานที่พิเศษและเฉพาะเจาะจงได้ และงานของตำรวจเป็นงานที่จะต้องก่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ รับผิดชอบต่อประชาชนอย่างใกล้ชิดในการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมต่าง ๆ รูปแบบการทำงานจึงต้องปรับเปลี่ยนไป

ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี เป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน และมีภาระรับผิดชอบต่อประชาชนในเขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานี จากลักษณะที่แตกต่างไปจากจังหวัดอื่น ๆ โดยเฉพาะลักษณะทางด้านพื้นที่ที่เชื่อมโยงกับจังหวัดกรุงเทพมหานคร และเป็นเส้นทางผ่านไปสู่อื่น ๆ ที่สำคัญ ที่จะใช้สำหรับรองรับการขยายตัวของชุมชนและอุตสาหกรรมจากกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะมีการเคลื่อนย้ายแรงงานมาจากภาคเกษตรกรรม ทำให้วิถีของชุมชนเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และนอกจากนี้ ยังทำให้เกิดประชากรแฝงเข้ามาในพื้นที่เพื่อเข้ามาทำงานและอยู่อาศัยทำให้เกิดความหนาแน่นของชุมชนจนเกินกว่าปัจจัยพื้นฐานสภาพแวดล้อมจะรองรับได้ จนในที่สุดจะเป็นปัญหาสังคมและปัญหาอาชญากรรมตามมา ซึ่งเป็นเรื่องยากที่ตำรวจจะสามารถป้องกันเหตุและดูแลได้อย่างทั่วถึง ดังจะเห็นได้จากสถิติอาชญากรรม

ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยในปี พ.ศ. 2548 มีจำนวน 8,147 ราย และปี พ.ศ. 2549 มีจำนวนมากถึง 8,823 ราย (ตำรวจภูธรภาค 1 2550) ทั้งนี้เนื่องจากสมรรถนะของตำรวจในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ยังไม่ดีพอ เช่น ด้านความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ที่ใช้สำหรับปฏิบัติหน้าที่ ขาดความมั่นใจที่จะนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ในทางปฏิบัติ ส่วนใหญ่จึงต้องทำตามแบบอย่างรุ่นพี่ที่ปฏิบัติอยู่ ด้านทักษะ การสังเกต การตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า จะเป็นผู้รับฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชายังไม่กล้าที่จะตัดสินใจด้วยตนเอง ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจขาดการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง ส่วนด้านทัศนคติ ยังขาดความรับผิดชอบและจิตสำนึกในการเป็นผู้ให้บริการ ยังวางตัวเป็นนายประชาชนไม่เคร่งครัดในวินัย คำนี้ถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับมากกว่าความรับผิดชอบต่อหน้าที่ปฏิบัติ ประกอบกับรัฐบาลมีนโยบายที่จะปรับโครงสร้างตำรวจเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ดังนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญยิ่งในการเป็นเครื่องมือช่วยแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารคน และเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของคนในองค์กรอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง เป็นมาตรฐานพฤติกรรมที่ดีในการทำงาน ซึ่งจะสามารถนำไปใช้วัดและประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเป็นพื้นฐานสำคัญของระบบบริหารงานทรัพยากรบุคคลในองค์กร เนื่องจากตำรวจมีภารกิจที่จะต้องดูแลทุกข์สุขให้กับสังคมจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของตำรวจ ให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ มีความสามารถในการสื่อสาร มีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาและเรียนรู้สิ่งใหม่ มีความสนใจใฝ่รู้พัฒนาศักยภาพตนเองในด้านวิชาชีพและด้านอื่น ๆ อยู่เสมอ และการให้บริการอย่างมีคุณภาพด้วยความโปร่งใส (Transparency) ตรวจสอบได้ อธิบายได้ รวมถึงเปลี่ยนแปลงทั้งวิธีคิดและวิธีปฏิบัติเพื่อให้เข้ากับยุคสมัยความเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นรอบด้าน เพื่อที่จะนำมาพัฒนากับงานของตำรวจ อันได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ให้ตำรวจเกิดความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ได้มาตรฐานสูงกว่าที่เป็นอยู่ รู้จักการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายได้ โดยเฉพาะการให้บริการที่ดีกับประชาชน ซึ่งถือเป็นเรื่องที่ตำรวจจะต้องพึงตระหนักในเรื่องนี้เป็นสำคัญ มีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นและ รักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในกลุ่มได้ดีเช่นกัน เพื่อช่วยสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทัศนคติของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร และสมรรถนะ (Competency) เปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่จึงมุ่งเน้นความคุ้มค่าเป็นสำคัญ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอดีตมุ่งเน้นตามความต้องการของบุคคล ในปัจจุบันและอนาคตมุ่งเน้น

ตามความต้องการขององค์กร โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency) ที่สอดคล้องต่อการปฏิบัติงาน ในมาตรฐานระดับสูง (high performance) เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ต่อไป (เสน่ห์ จัยโต 2548: 11)

จากที่มาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงตัวแบบ การพัฒนาสมรรถนะของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี หากการศึกษาเมื่อทราบว่าตำรวจภูธรจังหวัด ปทุมธานีมีตัวแบบพัฒนาสมรรถนะเป็นอย่างไรนั้น สามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข ให้ตำรวจเกิดการพัฒนาสมรรถนะได้อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีคุณภาพได้มาตรฐาน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคโลกาภิวัตน์ ความคาดหวังของประชาชน ความต้องการของผู้ใช้บริการและพัฒนาวิชาชีพตำรวจให้มีความ เจริญก้าวหน้า ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สุขต่อประชาชน และประเทศชาติต่อไป

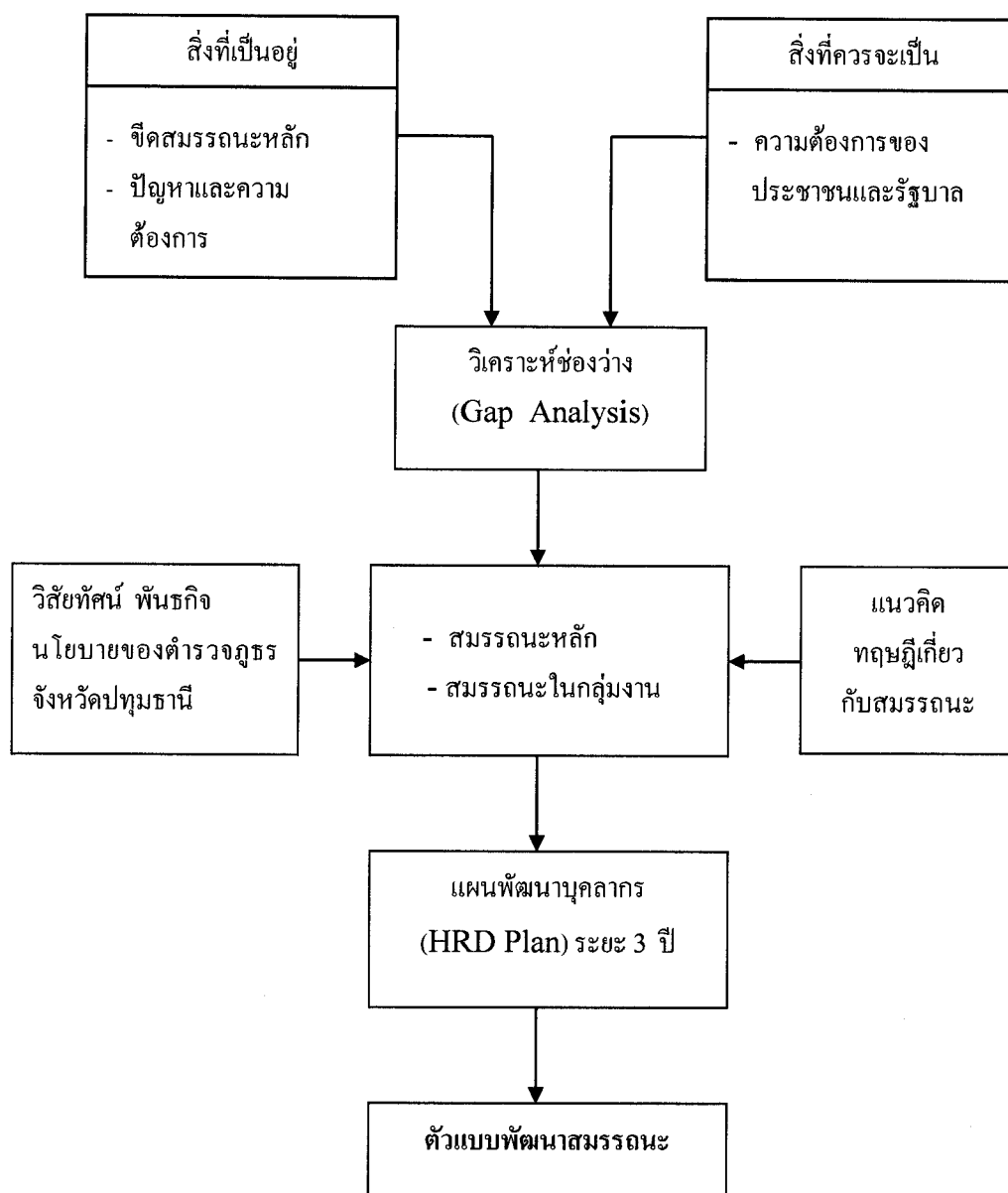
2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงาน ของตำรวจภูธรจังหวัด ปทุมธานี

2.2 เพื่อจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร ให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะ ในกลุ่มงาน ของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

2.3 เพื่อนำเสนอตัวแบบพัฒนาสมรรถนะ ของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา: ดัดแปลงจากบุญศรี พรหมมาพันธุ์ และเสนห์ จุ้ยโต (2549) “การศึกษาวิจัยขีดสมรรถนะหลักของบุคลากรสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน้า 5

4. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยถึง การกำหนดสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี การจัดทำแผนการพัฒนาคณากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงาน และการสร้างตัวแบบพัฒนาสมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาจาก ประชากร ได้แก่ ตำรวจภูธร ในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 335 นาย จำแนกเป็น ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 10 นาย และผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 325 นาย

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 **สิ่งที่เป็นอย่าง** หมายถึง ปัญหา (Problem) และความต้องการ (Need) ในการพัฒนา ตำรวจภูธร จังหวัดปทุมธานี

5.2 **สิ่งที่ควรจะเป็น** หมายถึง ความต้องการ (Need) ของประชาชนและรัฐบาลต่อ ตำรวจภูธร จังหวัดปทุมธานี

5.3 **การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis)** การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ ควรจะเป็นและสิ่งที่เป็นอย่าง เพื่อนำมากำหนด สมรรถนะ (Competency)

5.4 **สมรรถนะหลัก (Core Competency)** หมายถึง สมรรถนะที่ตำรวจภูธรจังหวัด ปทุมธานี ต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ กำหนดขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถทำงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของงานนั้น

5.5 **สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency)** หมายถึง สมรรถนะที่ตำรวจ ภูธรจังหวัดปทุมธานีในตำแหน่งงานต่าง ๆ หรือกลุ่มงานต่าง ๆ ควรมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผล ตามต้องการ ได้แก่ งานป้องกันปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน งานจราจร และงาน อำนวยการ

5.6 **แผนพัฒนาคณากร (Human Resource Plan)** หมายถึง แผนพัฒนาคณากรของ ตำรวจภูธร จังหวัดปทุมธานี ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2551 - 2553) ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ หน้าที่ การกิจ นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติและรัฐบาล ต่อสมรรถนะที่กำหนดไว้

5.7 **วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และนโยบาย (Policy)** หมายถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายของตำรวจภูธร จังหวัดปทุมธานี

5.8 **ตัวแบบพัฒนาสมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี** หมายถึง รูปแบบหรือ แบบจำลองของการพัฒนาสมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีแผนการพัฒนานุเคราะห์ ระยะ 3 ปี ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานของตำรวจภูธร จังหวัดปทุมธานี

6.2 ได้ตัวแบบเพื่อนำเสนอเป็นตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะ ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

6.3 นำตัวแบบไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

6.4 นำตัวแบบไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ ของตำรวจหน่วยงานอื่น

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ตัวแบบพัฒนาสมรรถนะกรณีศึกษา : ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้ค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและนำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)
 - 1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ
 - 1.2 ความหมายของสมรรถนะ
 - 1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ
 - 1.4 ลักษณะสำคัญของสมรรถนะ
 - 1.5 ประเภทของสมรรถนะ
 - 1.6 ประโยชน์ของสมรรถนะ
 - 1.7 การกำหนดสมรรถนะ
2. แนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการไทย
 - 2.1 ตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของระบบราชการไทย
 - 2.2 สมรรถนะกับความเกี่ยวข้องกับข้าราชการ
3. แนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบพัฒนาสมรรถนะ
 - 3.1 ความหมายของตัวแบบทั่วไป
 - 3.2 การจัดการความรู้
 - 3.3 การฝึกอบรม
 - 3.4 องค์การแห่งการเรียนรู้
4. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของตำรวจภูธร จังหวัดปทุมธานี
 - 4.1 ความหมายของตำรวจ
 - 4.2 ปรัชญาของตำรวจ
 - 4.3 อำนาจและหน้าที่ของตำรวจ
 - 4.4 แผนยุทธศาสตร์ของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี
 - 4.5 สมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขีดสมรรถนะของตำรวจในประเทศ
- 5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขีดสมรรถนะของตำรวจต่างประเทศ

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ

David C. McClelland (Ph.D) (ค.ศ. 1917-1998/พ.ศ.2460-2541) ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการศึกษาวิจัยและเขียนบทความเรื่อง การทดสอบในด้านสมรรถนะ (หรือคุณลักษณะ) ของคน สำคัญมากกว่า การทดสอบทางด้านสติปัญญา (Testing for competence rather than for Intelligence) ซึ่งบทความนี้ได้ถูกตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1973 (พ.ศ. 2516) อธิบายโดยสรุปก็คือ เขาพบว่า "IQ (ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัวชี้ที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถทำนายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า" ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า "ผู้ที่ทำงานเก่ง" มิได้หมายถึง "ผู้ที่เรียนเก่ง" แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ ซึ่งบุคคลดังกล่าวเรียกว่าเป็นผู้มี Competency ซึ่งส่วนนี้เป็นส่วนที่สำคัญและมีผลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการทำงานของคนเป็นอย่างมาก และจะพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงไม่ถ่วงนักต้องใช้เวลา จึงถือเป็นจุดเริ่มต้นของการหันมาสนใจในเรื่อง Competency ของคน ทำให้นักศึกษาและนักวิชาการหลายสำนักนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง Competency ในเวลาต่อมา

แนวคิดของ Richard Boyatzis เป็นผู้ใช้คำว่า "Competency" เป็นคนแรกในหนังสือ "The Competent Manager : A Model of Effective Performance" ปี 1982 ต่อมาในปี 1996 ได้ให้นิยาม Competency หรือสมรรถนะในงานว่าเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลซึ่งนำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ และเน้นว่า "คุณลักษณะที่อยู่ภายใน" เป็นทักษะไม่ใช่พฤติกรรมเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในบุคคลนั้นทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมากเนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จะเกิดขึ้นก็เมื่อมีการกำหนดหรือมีเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน (दन्य तेहनपुठ 2546)

ปี 1994 Gary Hamel และ C.K.Prahalad เขียนหนังสือ "Competing for The Future" ได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่า "Core Competencies" ความสามารถหลักของธุรกิจ โดยระบุว่าสิ่ง

นี้เท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจชนะในการแข่งขันและเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้

1.2 ความหมายของสมรรถนะ

Competency หรือคำแปลในภาษาไทยซึ่งมีชื่อเรียกแตกต่างกัน คือ สมรรถนะ สมรรถภาพ ความสามารถ จิตความสามารถ ศักยภาพ เป็นต้น โดยมีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันตามความเข้าใจ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2530: 773, 801) หมายถึง ความสามารถการมีคุณสมบัติเหมาะสมแก่การจัดการจัดสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Ability แต่ยังมีคำเฉพาะว่า Competency ซึ่ง Oxford Learner's Pocket Dictionary (1991) ให้ความหมายว่า ความสามารถ อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง ตลอดจนทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) การที่จะสำรวจว่าคนมีสมรรถนะหรือไม่ ก็ต่อเมื่อคนแสดงความสามารถ (Abilities) ความรู้ (Knowledge) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attributes) ออกมาในการปฏิบัติงาน

Graff and Street (1956 อ้างถึงอ้างอิงในปีทมา เพชรไพรินทร์ 2547: 6) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นเรื่องของคุณภาพในการปฏิบัติงานเป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถของมนุษย์ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกอาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป พฤติกรรมที่มีคุณภาพจะบอกถึงความสามารถของบุคคลที่มีอยู่

Jones Salisbury and Spencer (1969 อ้างถึงในปีทมา เพชรไพรินทร์ 2547: 7) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น แพทย์ผู้ที่มีสมรรถนะสามารถวินิจฉัยโรคได้อย่างถูกต้องแน่นอน สั่งยาได้อย่างเหมาะสม และตรวจอาการอย่างสม่ำเสมอ จนผู้ป่วยของเขามีสุขภาพดีขึ้น หรือพนักงานในร้านอาหารที่สามารถรับคำสั่งอาหารได้แม่นยำ รวดเร็ว และนำอาหารมาบริการได้อย่างฉับพลัน ก็ถือว่าเป็นพนักงานที่มีสมรรถนะ

David C. McClelland (1973 อ้างในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2548: 14) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549: 10) ได้รวบรวมความหมายของ สมรรถนะไว้ ดังนี้

Boyatzis (1982) ในหนังสือ "The Competent Manager" ซึ่งให้นิยาม สมรรถนะ ว่าเป็นผลรวมของการตั้งใจ อุปนิสัย ทักษะ ประเด็นของภาพลักษณ์ของตนหรือของสังคมหรือองค์กร

Mitrani, Dalziel & Fitts (1992) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่เด่นชัดของแต่ละบุคคล ซึ่งมีเหตุเกี่ยวข้องกับผลงานที่ดีเลิศหรือมีประสิทธิภาพในงานหนึ่ง ๆ

Spencer & Spencer (1993) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่เด่นชัดของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นเหตุเกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการพิจารณาผลงานที่ดีเลิศและ/หรือมีประสิทธิภาพของงานหรือสภาวะการณ์นั้น ๆ

Spencer, McClelland & Spencer (1994) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ผลรวมของการจงใจ อุปนิสัย แนวความคิดส่วนตัว ทักษะ หรือคุณค่า ที่มีความรู้ หรือทักษะจากพฤติกรรมที่มีคุณลักษณะของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถวัดและแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของผู้ที่มีผลงานดีเลิศกับผลงานเฉลี่ย

Rylatt & Lohan (1995) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะของทักษะ ความรู้ และทักษะคิตที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ณ สถานการณ์หรือเฉพาะงานนั้น ๆ

Ulrich, Brockbank, Yeung & Lake (1995) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถส่วนบุคคล

Blancero, Boroski & Dyer (1996) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติอื่น ๆ ที่มีเพื่อให้ได้พฤติกรรมที่ต้องการในอนาคต

Mansfield (1996) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ อุปนิสัย ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อให้ทำงานสำเร็จ

MaLagan (1996) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้และทักษะ ซึ่งจะช่วยให้ผลงานมีประสิทธิภาพ

Klein (1996) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้มีผลงานดีเลิศแสดงออกอย่างสม่ำเสมอมากกว่าผู้มีผลงานระดับเฉลี่ยทั่ว ๆ ไป

Slivinski et al., (1996) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นต่อผลงานหรือพฤติกรรมในการทำงาน

Mirabile (1997) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผลงานที่ดีเยี่ยมของงานหนึ่ง ๆ

Green (1999) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คำอธิบายที่เป็นลายลักษณ์อักษรของอุปนิสัยที่วัดผลได้และทักษะส่วนตัวที่ใช้ทำงานตามวัตถุประสงค์

Bonder (2003) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือคุณภาพของบุคคลที่แสดงออกผ่านพฤติกรรมที่จะมีผลต่อการบริการที่ดีเลิศ

Scott B. Parry (อ้างถึงใน สุกัญญา รัชมิชธรรมโชติ 2548: 16) นิยาม สมรรถนะ ว่า คือกลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าว

สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

Klerm, G.O. (อ้างถึงใน สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ 2548: 16) ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ให้ความหมายของ สมรรถนะ คือบุคลิกลักษณะที่อยู่ภายในบุคคล ซึ่งมีผลต่อความมีประสิทธิภาพ หรือผลการทำงานที่เป็นเลิศ

Ganesh Shermon, a Partner of KPMG ได้กล่าวถึงความหมายของ สมรรถนะ ในหนังสือของเขาชื่อ “Competency Based HRM” ไว้ว่า สมรรถนะ สามารถแบ่งได้ 2 ความหมาย คือ ความหมายที่ 1 สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ

ความหมายที่ 2 สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายทั้ง 2 ประการข้างต้น Shermon ยึดถือ สมรรถนะในความหมายที่ 2 ในการศึกษาของเขา ทั้งนี้เพราะ สมรรถนะ ในความหมายที่ 2 จะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรม → อันนำมาสู่ผลงาน → และผลสุดท้าย นำมาซึ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจที่องค์กรต้องการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ให้ความหมายว่าสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในสถานการณ์หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

ในทัศนะของเฮย์กรู๊ป สมรรถนะนั้นควรเน้นที่ผู้มีผลงานดีเด่นเพราะจะช่วยผลักดันยกระดับผลงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้ดีกว่าโดยมุ่งผลงานที่เป็นเป้าประสงค์ในเชิงคุณภาพหรือพฤติกรรมซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์กรและเน้นที่ผลระยะยาว

อังคณา สุเมธสิทธิกุล (อ้างถึงในปีทมา เพชรไพรินทร์ 2547: 7) ได้ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ เป็นคุณสมบัติด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทัศนคติของบุคคล ที่เป็นผลทำให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงานหรือกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้ (Practice Oriented)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 9) ได้ให้ความหมายไว้ 2 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็น ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ทัศนคติ

(Attitude) ความเชื่อ (Believe) และอุปนิสัย (Trait) และกลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะของ (Attitude) หรือที่เรียกว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548: 27) ให้ความหมายของ สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548: 17) ให้ความหมายของ สมรรถนะ ว่า คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attributes) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงาน ในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์ (2549: 22) กล่าวถึงลักษณะทั่วไปของ สมรรถนะ หมายความว่า ความสามารถ หรือศักยภาพ หรือสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดของ พฤติกรรมการแสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมาย ประสบผลสำเร็จ (How)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือ ต้องการ (What)”

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549: 10) กำหนดนิยามของคำว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรม (skills, Knowledge and Attribute) ของบุคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถทำงานจนบรรลุตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น

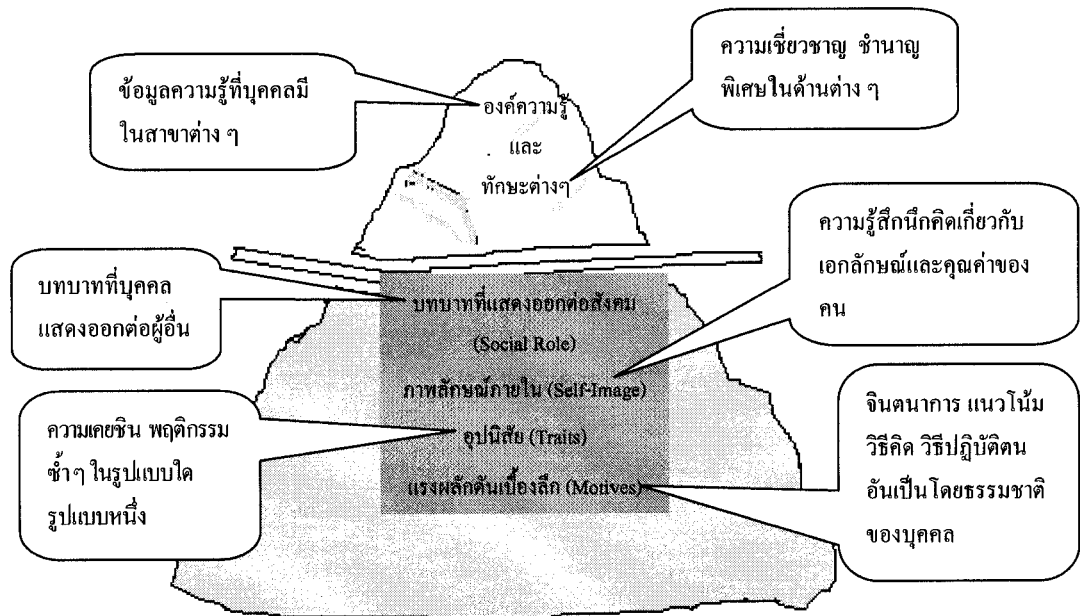
จากคำนิยาม และความหมายต่าง ๆ ที่มีผู้ให้ไว้เกี่ยวกับ สมรรถนะ ดังที่กล่าว มาแล้ว พอสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวคนที่สะท้อน ออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ในระดับสูง (high performance)

สมรรถนะ คือ ส่วนผสมของความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะส่วนบุคคลและ ทักษะ ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การสู่ความสำเร็จ สรุปได้ดังนี้ (บุญศรี พรหมมาพันธุ์ และเสน่ห์ จุ้ยโต 2549: 12)

$$\text{Competency} = \text{Knowledge} + \text{Ability} + \text{Personal Attributes} + \text{Skill}$$

1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

David McClland ได้อธิบายว่าองค์ประกอบสมรรถนะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังนี้



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของสมรรถนะ

ที่มา: สำนักงาน ก.พ. (2548) “การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์” ใน เอกสารประกอบการประชุมเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2548 ม.ป.ท. (อัคราเสนา)

จากภาพข้างต้น McClland ได้อธิบายว่า ส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) นั้น ถือว่าเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษา ค้นคว้าและการฝึกฝนปฏิบัติ ซึ่งในส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Hard Skills” ในขณะที่องค์ประกอบที่เหลือคือ ทักษะคิด ค่านิยมและความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-concept) รวมทั้งบุคลิกลักษณะประจำของแต่ละคน (Trait) และแรงจูงใจหรือแรงขับภายในแต่ละ

บุคคล (Motive) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยากเพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Soft Skills” เช่น ภาวะผู้นำ ความอดทนต่อความกดดัน เป็นต้น

David C. McClland ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนไว้ดังนี้

1. Skill หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟัน โดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาท หรือเจ็บ
2. Knowledge หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น
3. Self-concept หมายถึง ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น Self-confidence คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ เป็นต้น
4. Trait หมายถึง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. Motive หมายถึง แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

องค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนข้างต้นนี้ได้กลายมาเป็นแนวทางในการกำหนด “นิยาม” หรือ “ความหมาย” ของคำว่า Competency มากมาย

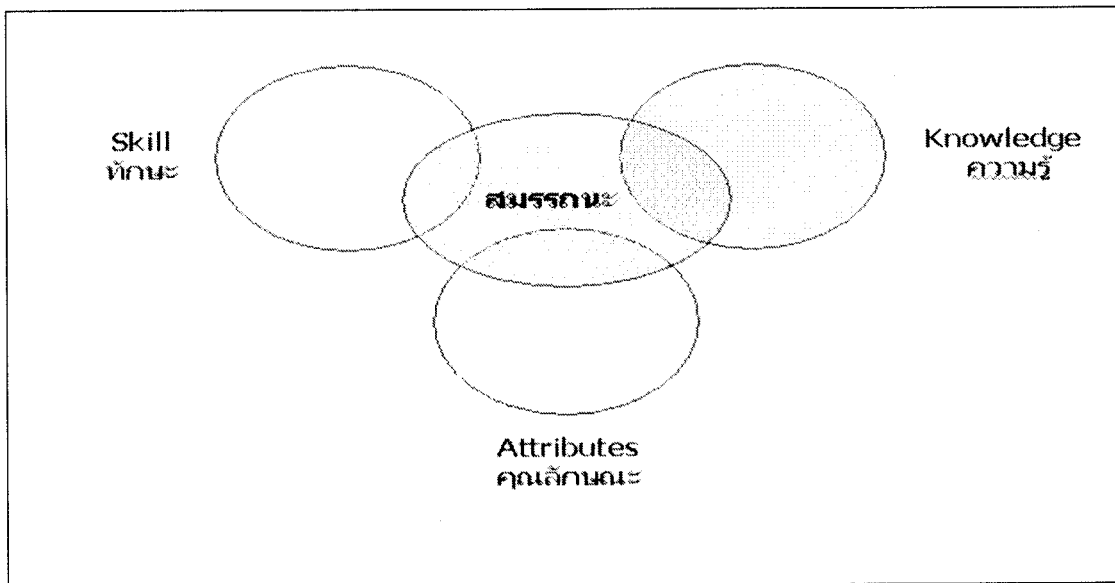
David C. McClland ได้อธิบายไว้ว่า สมรรถนะ เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ/แรงจูงใจ (Attitude/Motives) แต่สิ่งที่มีจะทำให้คนสับสน คือ Competency แตกต่างจาก ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ/แรงจูงใจ อย่างไร และความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั้น ถือเป็น Competency หรือไม่

Spencer & Spencer (1993 อ้างถึงในสุภวรรณ เสาธานนท์: 8) อธิบายสมรรถนะด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ไว้ว่า คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำโดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ซึ่งส่วนนี้ได้แก่ องค์ความรู้ หรือ ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่าง ๆ ที่เขาเรียนรู้มา และส่วนของทักษะได้แก่ ความเชี่ยวชาญชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่สังเกตได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย ส่วนที่อยู่ใต้น้ำเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกตและพัฒนาได้ยากกว่าและเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า นั่นคือ การทำให้เขาเป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น บุคคล

จำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วย

จากองค์ประกอบของสมรรถนะที่กล่าวมาทั้งหมด เราสังเกตเห็นเพียง 2 ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเท่านั้น อีก 3 ส่วน ที่อยู่ใต้น้ำนั้นค่อนข้างจะเป็นเรื่องยุ่งยากที่จะรับรู้ ซึ่งต้องใช้เวลานานและในแต่ละคนก็มีความแตกต่างกันไป

1.4 ลักษณะสำคัญของสมรรถนะ



ภาพที่ 2.2 การแสดงความสัมพันธ์ของสมรรถนะ

ที่มา: สำนักงาน ก.พ. (2548) “คำจำกัดความและรายละเอียดสมรรถนะ (Competency) สำหรับตำแหน่งในราชการพลเรือน” ใน เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2548

จากการศึกษาของ David C. McClland พบว่า สมรรถนะ สามารถแบ่งลักษณะออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1. สมรรถนะ ขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) ซึ่งหมายถึงความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน หรือความรู้ในสินค้าที่ตนขายอยู่เป็นประจำ เป็นต้น ซึ่ง Competency พื้นฐานเหล่านี้ ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น หรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ ดังนั้น สมรรถนะในกลุ่มนี้จึง

ไม่ได้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มถึงขั้นลงความเห็นว่าความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ ไม่ถือว่าเป็น สมรรถนะ

2. สมรรถนะ ที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่ง สมรรถนะในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ (รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ) เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่โดดเด่นในงาน อีกทั้งยังเป็น สมรรถนะที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่า สมรรถนะกลุ่มแรก

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549: 15-16) ได้กล่าวถึงไม่ว่า สมรรถนะในรูปแบบใดก็ตามจะต้องมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

1. สมรรถนะ จะมีส่วนประกอบ 2 ส่วน ส่วนหนึ่งที่ยอมรับได้ชัด คือ ทักษะความรู้ และอีกส่วนหนึ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ คือ พฤติกรรม ที่สะท้อนมาจาก ค่านิยม อุปนิสัย ทัศนคติและแรงขับ

2. สมรรถนะ ต้องแสดงให้เห็นถึงผลงาน (Outcome)

3. ผลงานนั้นจะต้องสามารถวัดค่าได้ (Measurable) ทั่วไป จะคุ้นเคยกับคำว่า KPI (Key Performance Indicate)

4. สมรรถนะ ต้องสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ (Acquisition development)

สรุปได้ว่า องค์ประกอบและลักษณะสำคัญของสมรรถนะประกอบด้วยความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน และความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลอื่น เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่โดดเด่น ในงาน

1.5 ประเภทของสมรรถนะ

ประเภทของสมรรถนะ มีผู้รู้ได้ให้ความเห็น โดยแบ่งกลุ่มของสมรรถนะได้หลายรูปแบบ ดังต่อไปนี้

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (อ้างถึงในปีทมา เพชรไพรินทร์ 2547: 8) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกตามลักษณะ ดังนี้

1. Learning Competencies หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับผู้บริหาร

2. Professional Competencies หมายถึง ทักษะที่พนักงานจำเป็นต้องมี ในการปฏิบัติงานของตนให้บรรลุผลสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมขององค์กร โดยบุคลากรสามารถเพิ่มศักยภาพหรือความเชี่ยวชาญของตน

ในส่วนนี้ได้ด้วยกระบวนการฝึกอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ตลอดจนการได้รับมอบหมายงานที่แตกต่างกันออกไปหรือในลำดับที่สูงขึ้น

3. Technical Competencies หมายถึง องค์ความรู้ทางด้านเนื้อหาวิชาการของงาน ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน โดยทั่วไปแล้วจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะงานและตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน บุคลากรสามารถเพิ่มศักยภาพหรือความเชี่ยวชาญในส่วน of ความรู้ในงานของตนได้โดยกระบวนการการฝึกอบรม การเรียนรู้จากทฤษฎีและการปฏิบัติงานจริง ตลอดจนหมุนเวียนในหน้าที่ที่แตกต่างกันออกไป

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 10-11) แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่มคือ

1. Core Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. Job Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงานหรือเรียกว่า Job Competency ซึ่งอาจเรียกชื่อต่างกันไปเช่น ความสามารถในการในสายงาน (Functional Competency) หรือความสามารถทางเทคนิค (Technical Competency) หรือความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่ (Role Specific Competency) หรือทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง (Job Skills)

3. Personal Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลคนนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียก Personal Competency ว่า “ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล (ห้ามลอกเลียนแบบ)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (อ้างถึงในรุจิ จารุภาชน์ และคนอื่น ๆ 2548: 10) ได้แบ่งสมรรถนะเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. Core Competency หมายถึง
 - ความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด
 - ลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ โดยเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการ

2. Management Competency หมายถึง

- ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารและจัดการงานต่าง ๆ

- เป็นความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-Based)

3. Functional Competency หมายถึง

- ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นความรู้ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job Competency)

- หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกัน สามารถเรียก Functional Competency เป็น Job Competency หรือ Technical Competency ได้

4. Individual Competency หมายถึง

- ความสามารถของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย

- หน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถที่เหมือนกัน

- ควรมีการกำหนดความสามารถของตำแหน่งงานนั้น ๆ ก่อน ว่าจะแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ความสามารถหลัก (Core Competency) ความสามารถในการจัดการ (Managerial Competency) และความสามารถในงาน (Functional Competency) เพื่อนำไปใช้ประเมินความสามารถเฉพาะของบุคคลว่ามีความสามารถเป็นไปตามตำแหน่งงานนั้นหรือไม่

สำนักงาน ก.พ. (2546 อ้างถึงในศุภวรรณ เสาธิตานนท์ 2548: 11) แบ่งสมรรถนะเป็น 2 กลุ่มคือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะในงาน (Functional Competency) ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นคุณสมบัติของข้าราชการหรือพนักงานทุกคนต้องมีเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ ความรับผิดชอบ ความคิดเชื่อมโยง

2. สมรรถนะในงานหรือสมรรถนะเกี่ยวกับงาน (Functional Competency, Job Competency) เป็นสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านนั้น ๆ พึงมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่ต้องการ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

- 2.1 สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Functional Competency) เป็นคุณลักษณะที่บุคคลในทุกตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล

ประกอบด้วยตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล และนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะต้องมีความรู้พื้นฐานที่เหมือนกันคือ มีความรู้พื้นฐานระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.2 สมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งงาน (Specific Functional Competency) เป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้น ๆ เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและแผนอัตรากำลังตำแหน่งบุคลากร ต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ เป็นต้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับประเภทของสมรรถนะ สามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ สมรรถนะหลักขององค์กรซึ่งเป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องรู้ต้องมีและต้องเป็น และสมรรถนะในงานหรือเกี่ยวกับงานเป็นสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งงานนั้น

1.6 ประโยชน์ของสมรรถนะ

ปัจจุบันองค์กรในส่วนของรัฐและเอกชนมีการนำ Competency มาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล (Competency-based Human Resource management) แทนที่การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบเดิมที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์งานหรือ Job Analysis ซึ่งการกำหนดเพียงหน้าที่ความรับผิดชอบในงานหรือใบพรรณนาหน้าทำงานและกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นที่ตำแหน่งงานต้องการเท่านั้น โดยมีได้ระบุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการของตำแหน่งงาน จึงมีการนำ Competency มาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยเรียกชื่อแตกต่างกันไปตามประเภทงาน เช่น

1. Competency-based Training หมายถึง การบริหารงานฝึกอบรมโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ (Competency) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยนำมาใช้เป็นข้อมูลในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมวางแผนหลักสูตร และปรับระดับความสามารถ (Proficiency Level) ของบุคคลภายหลังการประเมินผลการฝึกอบรม

2. Competency-based career path หมายถึง การนำความรู้ความสามารถ (Competency) ของตำแหน่งงานมาใช้ในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร โยกย้ายสับเปลี่ยน โดยเปรียบเทียบกับความรู้ความสามารถ (Competency) ของตำแหน่งงานนั้น

3. Competency-based executive succession plan หมายถึง การนำความรู้ความสามารถ (Competency) มาใช้ในการวางแผนทดแทนตำแหน่งโดยเปรียบเทียบคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถของบุคลากรที่จะเลื่อนตำแหน่ง หรือมาทดแทนระดับบริหารในอนาคต

4. Competency in performance management หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาทั้งผลงานและศักยภาพของบุคคล เปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือตัวชี้วัด และความรู้ความสามารถ (Competency) ของตำแหน่งงานนั้น กล่าวได้ว่า สมรรถนะเป็นปัจจัยหนึ่ง

ที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมุ่งเน้นการวัดพฤติกรรมการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการวัดปัจจัยนำเข้าและกระบวนการในการทำงานมากกว่าวัดผลของงานที่เกิดขึ้น เพื่อมุ่งตอบคำถามว่า “ทำอะไรให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด”

5. Competency-based pay หมายถึง การนำความรู้ความสามารถ (Competency) มาช่วยประกอบการตัดสินใจในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการประเมินที่ได้มา

Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993 อ้างถึงในปีทมา เพชรไพรินทร์ 2547: 9) กล่าวถึงประโยชน์ในการนำสมรรถนะมาใช้ ดังนี้

ในระดับพนักงาน

1. เกิดความเชื่อมโยงลำดับขั้นของการเรียนรู้ การถ่ายโอนทักษะ คุณค่าและศักยภาพของความก้าวหน้าในอาชีพ
2. มีการกำหนดเป้าหมายให้เป็นความมุ่งหมายของความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในองค์กร
3. ช่วยทำให้ทางเลือกในการเปลี่ยนอาชีพนั้นชัดเจนยิ่งขึ้น โดยผู้ที่ต้องการเปลี่ยนอาชีพใหม่จะสามารถเปรียบเทียบระหว่างสมรรถนะที่พวกเขามีอยู่กับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับอาชีพใหม่
4. เพิ่มความสามารถให้กับพนักงานในการที่สามารถจะถ่ายโอนทักษะ และฝึกให้เป็นทักษะที่เป็นที่ต้องการขององค์กร
5. องค์กรที่ยึดหลักการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะแสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นมีทัศนคติและค่านิยมที่ชัดเจนต่อการเรียนรู้และความก้าวหน้าในอาชีพ
6. มีการประเมินวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน ตามสมรรถนะที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน เป็นการเตรียมการที่จะกระตุ้นหรือจูงใจพนักงานให้พยายามฝึกฝนตนเอง ให้เข้ากับมาตรฐานระดับนานาชาติ

ในระดับองค์กร

1. ทำให้สามารถจัดสมรรถนะที่มีอยู่กับสมรรถนะที่ต้องการในการทำงานให้ เป็นไปในทางที่ถูกต้อง
2. ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิผลของการรับสมัครพนักงาน ด้วยการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานกับสมรรถนะที่ผู้สมัครแต่ละคนมีอยู่
3. ทำให้องค์กรสามารถที่จะมุ่งฝึกอบรมเพื่อลดช่องว่างทางทักษะ ด้วยการฝึกอบรมเฉพาะทักษะที่เป็นที่ต้องการตามลักษณะงาน

4. เกิดความคุ้มค่าในการฝึกอบรมที่จะขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กร
5. สร้างความเชื่อมั่นมากขึ้นแก่องค์กรในการตัดสินใจว่าพนักงานมีความมุ่งมั่นและสอดคล้องมากขึ้น
6. ทำให้เกิดความชัดเจนในการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับความคาดหวังในทักษะและความรู้ของพนักงาน
7. ช่วยในการเปลี่ยนแปลงสะดวกขึ้น โดยกำหนดสมรรถนะที่ต้องการไปยังผู้บริหารที่ต้องเปลี่ยนแปลงโดยตรง
8. ทำให้สามารถระบุและจับคู่ทักษะที่จำเป็นทั้งหมดขององค์กร ได้ดียิ่งขึ้น
9. ทำให้มีการเตรียมพร้อมทางด้านพื้นฐานของคุณสมบัติหรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในระดับชาติ และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทักษะในเชิงกว้างและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาในอนาคตสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในขั้นดำเนินการส่งมอบการฝึกอบรมเพื่อลดขั้นตอนการทำงานซ้ำ

Hay Group (2002 อ้างถึงในศุภวรรณ เสาธานนท์ 2548: 10) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะต่อองค์กร ต่อตัวผู้บริหาร และต่อตัวพนักงาน ดังนี้

1. ต่อองค์กร สมรรถนะทำให้ได้มาซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูง ทำให้ได้คนที่เหมาะกับงานมากขึ้นทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตและลดอัตราการลาออกและนั่นหมายถึงการพัฒนาและความสำเร็จขององค์กรบนปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สุดยอด
2. ต่อผู้บริหาร สมรรถนะเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนของความสำเร็จในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมีประโยชน์ในการประเมินและพัฒนาพนักงาน ทำให้เข้าใจบทบาท หน้าที่ที่แตกต่างจุดแข็ง จุดอ่อนของสมาชิกแต่ละคนในทีมงาน
3. ต่อพนักงาน สมรรถนะให้ความชัดเจนในสิ่งที่บุคคลหวัง สิ่งซึ่งแสดงถึงความสำเร็จของงานและทักษะที่ต้องพัฒนา ช่วยให้เห็นทางเดินอาชีพและทำให้แน่ใจว่าตนเองเหมาะสมกับงานและทำให้เข้าใจความแตกต่างของงานกับการพัฒนาสมรรถนะเพื่อไปทำหน้าที่ในงานใหม่

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2547: 11-16) กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะ ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
สมรรถนะที่เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่า Core Competency นั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทัศนคติของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับ

วิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร และ Core Competency เปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. ใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ถ้าองค์กรใดไม่ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนาน ๆ พนักงานหรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร

ดังนั้น สมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

2.1 ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้ไปในทิศทางเดียวกัน

2.2 ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3 ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.4 ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment)

สมรรถนะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากรดังนี้

1) ช่วยในการคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะบางคนเก่งมีความรู้ความสามารถสูง ประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้

2) นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ

3) ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน

4) ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

5) ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อย ตามผู้สมัครไม่ทัน พุดง่าย คือโดนผู้สมัครหลอก

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development) Competency มีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรมดังนี้

1) นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map)

2) ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้างและช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

3) ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3.3 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion)

สมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่งดังนี้

1) ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาในเรื่องของความสามารถในงาน (Technical Competencies) และความสามารถทั่วไป (General Competencies) เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด

2) ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่งอดีตที่ผ่านมา ดังคำกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้าแย่ ๆ มาหนึ่งคน และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่ง ๆ ไปอีกหนึ่งคน” ซึ่งหมายถึง การที่องค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคน จากคุณสมบัติที่ว่าคน ๆ นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน ผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์สุจริต แล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้น เขาไม่มีความสามารถในการปกครองคนเลย

3.4 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation)

สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ดังนี้

1) ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง แล้วผู้ที่ย้ายไปมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง

2) ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

สมรรถนะมีประโยชน์ในการปฏิบัติงานดังนี้

1) ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

2) ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

3.6 การบริหารผลตอบแทน (Compensation)

สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทนดังนี้

1) ช่วยในการกำหนดอัตราจ้างพนักงานใหม่ว่าจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

2) ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีที่ทำงานที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

สรุปได้ว่า การนำสมรรถนะมาใช้ทำให้เกิดประโยชน์ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร ซึ่งประโยชน์ที่ได้รับมีความแตกต่างกันไปตามเป้าหมายของแต่ละบุคคลและองค์กร

1.7 การกำหนดสมรรถนะ (Identification of competencies)

ในการกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ รวมถึงระบุองค์ประกอบที่สำคัญว่ามีอะไรบ้างนั้น เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก และมักจะประสบปัญหาในการกำหนดองค์ประกอบสมรรถนะในระดับที่ใช้ทั่วไปเพราะผู้ที่มีสมรรถนะนั้น ต้องสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นได้อย่างดี โดยครอบคลุมถึงการมีความรู้ในขอบเขตที่กว้างขวางมีทัศนคติและมีรูปแบบของพฤติกรรมที่สังเกตได้ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีดังนี้ (Rylatt & Lohan 1995 อ้างถึงในศุภวรรณเสถียรานนท์ 2548: 12-13)

1. DACUM (Develop a Curriculum) เป็นเทคนิคในการพัฒนาหลักสูตรซึ่งต้องอาศัยกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ ให้มาร่วมกันทบทวนเกี่ยวกับขอบข่ายของอาชีพและกำหนดถึงขีดความสามารถซึ่งมักจะมีจำนวน 8-12 ข้อ อธิบายเกี่ยวกับหน้าที่ในงานนั้น ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อถ่วงถ่วงขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและขีดความชำนาญ โดยรวมความสามารถที่ใกล้เคียงไว้ด้วยกัน เมื่อได้ขอบเขตของขีดความสามารถแล้วก็จะทำรายละเอียดเพื่อระบุทักษะความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นในแต่ละความสามารถนั้น ๆ ต่อไป

2. Functional Analysis เป็นกระบวนการกลุ่มอีกแบบหนึ่งที่ใช้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้อำนวยความสะดวก เพื่อเลือกเฟ้นหน้าที่หลักหรือวัตถุประสงค์ของงานตามเนื้อหาในมุมมองที่กว้างโดยผู้อำนวยความสะดวกจะนำกลุ่มมาร่วมวิเคราะห์ให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หลักตามลำดับขั้น แล้วจึงสรุปความสามารถหลักของบทบาทในการปฏิบัติงานในแต่ละความสามารถก็จะถูกแยกย่อยจนกระทั่งถึงหน่วยหรือส่วนประกอบย่อย ๆ ของความสามารถ นั้น ๆ และเมื่อ

ความสามารถหลักประการหนึ่งได้รับการแยกเรียบร้อยแล้วก็จะไปวิเคราะห์ความสามารถหลักอื่น ๆ ต่อไป

3. Critical Incident Technique เทคนิคนี้เกี่ยวกับกลุ่มของคณงานหรือรายบุคคล ในการที่จะระบุถึงปัญหาในงานและการตอบสนองต่อปัญหาเหล่านั้น ในการที่จะระบุถึงความสามารถที่ต้องการเพื่อบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะนำความสำเร็จและความไม่สำเร็จในงานมาเปรียบเทียบกันอันจะนำมาเป็นความสามารถหลักสำหรับการทำงานในความชำนาญแต่ละสาขา

4. Delphi Technique กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิชาการซึ่งจะชี้แนะได้ดีที่สุดเกี่ยวกับความต้องการของงาน โดยที่จะมีการประชุมกันเป็นรอบ ๆ แต่ละรอบนั้นผู้ดำเนินการจะให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ก่อให้เกิดความยุ่งยากในงานนั้น ๆ โดยทำซ้ำ ๆ เช่นนี้จนได้ข้อสรุปร่วมกัน

นอกเหนือจากเทคนิคที่กล่าวไปแล้วนั้น ยังมีวิธีในการระบุถึงพฤติกรรมเพื่อนำมา กำหนดเป็นสมรรถนะ ดังนี้

การวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ แบบทดสอบและอื่น ๆ เป็นการที่คณะผู้เชี่ยวชาญหรือบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรจะทำหน้าที่ประเมินข้อคำถามสมรรถนะที่สำคัญในการทำงานให้มีประสิทธิภาพแล้ววิเคราะห์สถิติเพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก

การสังเกตโดยตรง เป็นวิธีการสังเกตการทำงานของพนักงานโดยตรง จากพฤติกรรมการทำงานซึ่งจะบ่งบอกถึงสมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

การประเมินผลด้วยตนเองหรือผู้อื่น เป็นการสอบถามจากผู้ปฏิบัติงานหรือผู้อื่นถึงขีดความสามารถที่ต้องการและนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงระดับของสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งว่าควรมีระดับใด เพื่อที่จะได้นำมาสรุปเป็นสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินประสิทธิภาพการทำงานจากปัจจัยสมรรถนะต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะพิจารณาว่าสมรรถนะที่นำมาเป็นปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีความถูกต้องหรือไม่ จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงโดยเพิ่มหรือลดสมรรถนะใด ๆ บ้าง

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548 อ้างถึงในสุภวรรณ เสาธานนท์ 2548: 13) กล่าวถึงแนวทางในการหา Managerial / Functional Competency ได้แก่

1. ควรมีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ของตำแหน่งงานนั้น ๆ ก่อน ทั้งนี้การวิเคราะห์งานจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการจัดทำบรรยายลักษณะงานซึ่งเป็นเอกสารที่

กำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานรวมทั้งคุณสมบัติที่จำเป็นของตำแหน่งงานนั้น ๆ

2. ใช้คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เป็นพื้นฐานและแนวทางในการหา Managerial หรือ Functional Competency โดยอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานหรือการจัดสัมมนากลุ่มย่อย (Focus Group) โดยให้บุคคลที่เกี่ยวข้องมาประชุมเพื่อปรึกษาหารือและกำหนด Managerial / Functional Competency ร่วมกัน

การศึกษาถึงตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีครั้งนี้ มีกระบวนการจัดทำหรือกำหนดสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงาน เพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ตามกระบวนการดังต่อไปนี้

ขั้นที่หนึ่ง ศึกษาวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ที่ประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบาย จากแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2548-2551 ของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

ขั้นที่สอง สืบหาสมรรถนะ ปัญหาและแนวทางการพัฒนาบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

ขั้นที่สาม ขั้นการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงาน ที่มีความสำคัญและจำเป็นกับการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน ปัญหาและแนวทางการพัฒนาบุคลากรพร้อมหัวข้อฝึกอบรม

ขั้นที่สี่ สรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 10 คน และตำรวจผู้ปฏิบัติงานในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 325 คน โดยใช้แบบสอบถามชนิดปลายเปิดและปลายปิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ปัญหา แนวทางการพัฒนาและความต้องการในการรับการฝึกอบรม

ขั้นที่ห้า ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะในกลุ่มงาน โดยเฉพาะที่มีความสำคัญและจำเป็นกับการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน ไปจัดทำแผนพัฒนาระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2551-2553)

สรุปได้ว่า การกำหนดสมรรถนะสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การสังเกต, การประชุมกลุ่ม (Focus Group), กลุ่มอ้างอิง (Reference Group), การสัมภาษณ์, การสำรวจและทบทวนวรรณกรรมในวิชาชีพอื่นและในวิชาชีพนั้น, เทคนิค DACUM, Functional Analysis, Critical Incident Technique และเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ดังนั้น จึงควรเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับเป้าหมายที่ต้องการ การกำหนดสมรรถนะที่ชัดเจนจะช่วยให้ได้สมรรถนะที่จำเป็นสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2. แนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการไทย

2.1 ตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของระบบราชการไทย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และบริษัท เฮย์ กรุ๊ป ได้จัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทยจากข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันกล่าวคือ (สำนักงาน ก.พ. 2548)

1. การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้น ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident

2. ข้อมูลจากแบบสรุปลักษณะงาน (Role Profile) เป็นแบบสอบถามที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบจำนวนกว่า 60,000 ชุดทั่วประเทศ โดยให้ผู้ตอบบรรยายลักษณะงานแบบย่อที่ระบุลักษณะงาน โดยเน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ประจำตำแหน่ง ซึ่งประกอบด้วย หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก คุณวุฒิที่จำเป็น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และสมรรถนะที่จำเป็นของตำแหน่งงาน

3. ข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัท เฮย์ กรุ๊ป ซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice ขององค์การภาครัฐในต่างประเทศ ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะหรือ Competency Model สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย ประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ 1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน และ 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน

1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน (Core Competency)

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งทั้งระบบ กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ

5 สมรรถนะ คือ

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

2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่นี้ มีการจัดตำแหน่งงานทุกตำแหน่งให้อยู่ในกลุ่มงานต่างๆ มีทั้งหมด 18 กลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ -

(1) กลุ่มลูกจ้าง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใคร เป็นกลุ่มลูกจ้างภายในหรือภายนอกภาคราชการ

(2) ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐด้านใด
ดังนั้น งานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันจึงควรมีวัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกัน ด้วยเหตุนี้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็ตำแหน่งใด ก็ควรจะมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มงาน คือ

- (1) กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)
- (2) กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)
- (3) กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)
- (4) กลุ่มงานบริหาร (Executive)
- (5) กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning)
- (6) กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research)
- (7) กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation)
- (8) กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Development Design)
- (9) กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations)
- (10) กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)
- (11) กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion)
- (12) กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development)
- (13) กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Services)

(14) กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม(Cultural and Artistic Vocational Skill Services)

(15) กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services)

(16) กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)

(17) กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance)

(18) กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

แต่ละกลุ่มงานจะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 ด้าน เมื่อรวมกับสมรรถนะหลักแล้วข้าราชการแต่ละคนจะต้องมุ่งพัฒนาสมรรถนะรวม 8 ด้าน ด้วยกัน

สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 ด้าน ประกอบด้วย

(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 (Organizational 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) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

สมรรถนะทั้งหมดข้างต้น กำหนดระดับไว้ 5-6 ระดับ การนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี กระทำได้โดยกำหนดระดับของสมรรถนะประจำตำแหน่งไว้ในระดับต่างๆ เช่น ข้าราชการระดับ 3 (ระบบจำแนกตำแหน่งเดิม) หรือระดับ K1 (ระบบจำแนกตำแหน่งใหม่) ต้องมีระดับสมรรถนะทุกด้านที่ระดับ 1 ยกเว้นการให้บริการที่ดีซึ่งกำหนดไว้ในระดับ 2 ผลที่เกิดขึ้น คือข้าราชการจะต้องพยายามปรับพฤติกรรมการทำงานให้เข้ากับความหมายของสมรรถนะต่างๆ ในระดับที่กำหนด และจากข้อเสนอของการศึกษาในเรื่องนี้ หากไม่สามารถทำได้ อาจมีผลทำให้สัดส่วนของค่าตอบแทนน้อยกว่าคนที่มีความรู้ระดับสมรรถนะตามระดับที่กำหนด หรือมากกว่าที่กำหนด นอกจากนี้ ระบบการเลื่อนระดับตำแหน่งที่ออกแบบไว้จะระบุชัดเจนว่า ข้าราชการที่จะสามารถเลื่อนระดับได้ อย่างน้อยจะต้องมีระดับสมรรถนะตามที่กำหนด รวมถึงการวางแผนพัฒนาข้าราชการก็ควรต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการด้วย

หลักการของการนำเอาสมรรถนะมาผูกไว้กับค่าตอบแทน เพื่อเป็นการปรับพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีพฤติกรรมการทำงานในลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งจะทำให้คนในองค์กรมีผลงานที่ดีขึ้น (เพราะสมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น) และส่งผลให้องค์กรโดยรวมมีผลงานที่ดีตามไปด้วย

2.2 สมรรถนะกับความเกี่ยวข้องกับข้าราชการ

การนำเอา สมรรถนะมาผูกไว้กับค่าตอบแทน สิ่งที่ข้าราชการทุกคนควรทำคือ หาความรู้ว่าสมรรถนะทั้ง 8 ด้านที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งคืออะไร และต้องมีสมรรถนะในระดับใด แล้วพยายามทำให้ตนเองมีพฤติกรรมเหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอ ดังนี้ ไม่ว่าจะประเมินอย่างไร ก็คาดว่าจะผ่านได้ด้วยดี เช่น สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่หนึ่ง กำหนดว่าเป็นการแสดงความมุ่งมั่น และกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติราชการให้ดี โดยมีพฤติกรรมตัวอย่าง เช่น พยายามปฏิบัติราชการ ตามหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร และตรงต่อเวลามีความรับผิดชอบ ในงานที่รับผิดชอบ และสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา อย่างถูกต้อง ถ้าพฤติกรรมในการทำงานทำได้ตามนี้ผลการประเมินก็จะได้ระดับหนึ่ง (สำนักงาน ก.พ. 2548)

2.2.1 การประเมินสมรรถนะ

ประเภทของการวัด/ประเมิน ซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 3 กลุ่ม คือ

1) Tests of Performance เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้งานของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability)

แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2) Behavior Observations เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรก ตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่เป็นการถูกสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรม การเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

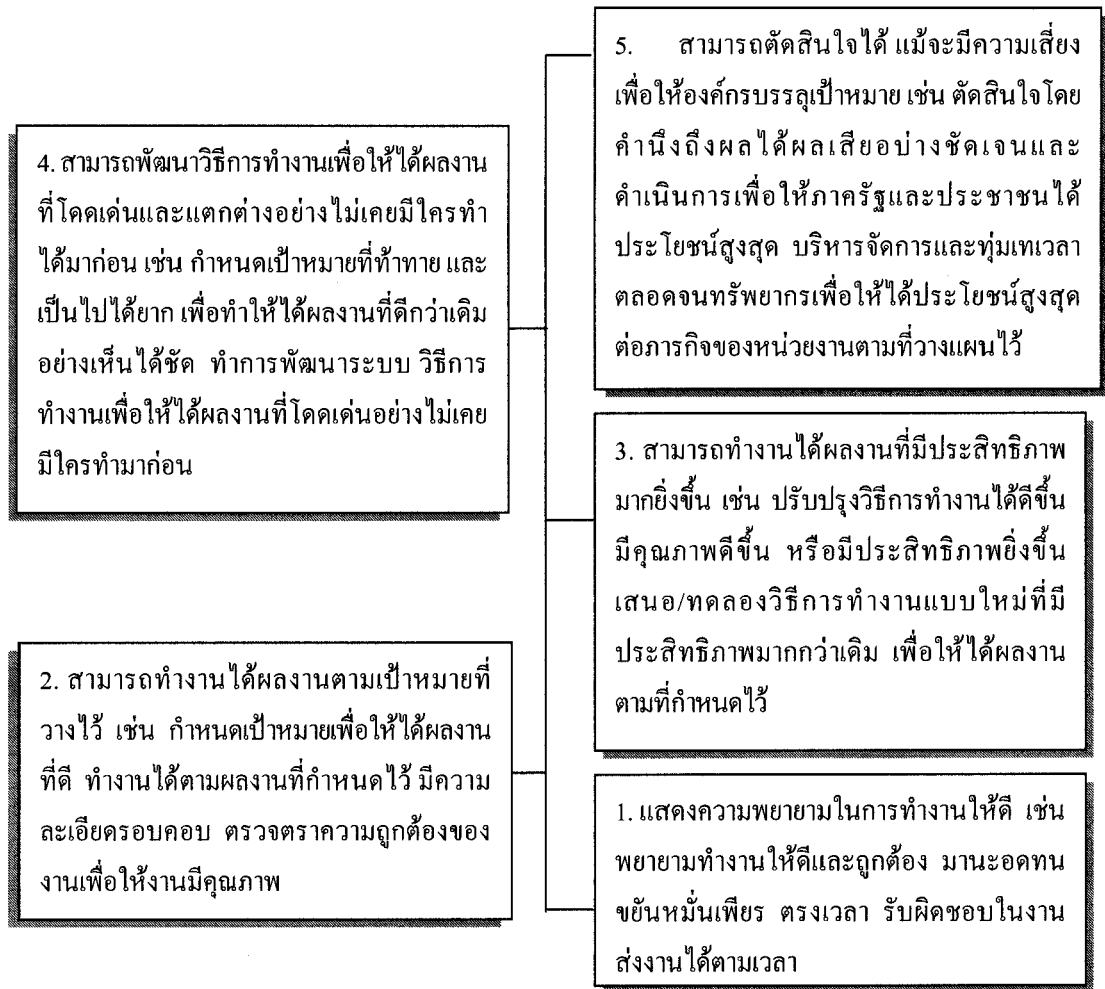
3) Self Reports เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทักษะ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจ ความคิดเห็นต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้ อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับ ความรู้สึก ความคิด และทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะเดียวกัน

จากความหมายของสมรรถนะที่กล่าวว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร” ดังนั้น วิธีการประเมินพฤติกรรมที่ตรงไปตรงมามากที่สุด คือการสังเกตพฤติกรรมนั้นมีสมมุติฐาน 2 ประการที่จะทำให้การสังเกตพฤติกรรมมีความถูกต้อง กล่าวคือ (1) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา (2) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้

การวัดพฤติกรรมไม่ใช่เป็นการวัดความรู้ความสามารถ ดังนั้น การที่จะสร้างแบบวัดแบบข้อสอบที่มีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิดหรือถูกจึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ หรือถ้าจะสร้างแบบวัดสมรรถนะแบบมีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิดหรือถูก จะเป็นการวัดความรู้เรื่องสมรรถนะ ไม่ใช่วัดว่าบุคคลมีพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะหรือไม่ และมากน้อยเท่าใด

ดังที่ได้กล่าวมาในตอนต้นว่าสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของผลงาน เป็นพฤติกรรมที่ (เชื่อว่า) นำไปสู่ผลงานที่ต้องการ ดังนั้น การประเมินสมรรถนะจึงเป็นการประเมินที่ต้องมีการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน จดบันทึกและทำการประเมิน แบบประเมินพฤติกรรมสร้างได้หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลาย ได้แก่ แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale) แต่ข้อจำกัดของการประเมินแบบที่ใช้ความถี่หรือปริมาณในการกำหนดระดับคือ ผลของ

การประเมินอาจผิดพลาดได้ง่าย เนื่องจากพฤติกรรมในการทำงานนั้นไม่มีบริบทของงานเป็นตัวกำกับ ดังนั้นอาจทำให้ข้าราชการระดับต้นมีสมรรถนะของข้าราชการในระดับนักบริหารสูงได้ ทั้ง ๆ ที่โดยหน้าที่แล้วข้าราชการระดับต้นไม่มีโอกาสที่จะแสดงสมรรถนะของข้าราชการในระดับนักบริหารระดับสูง เนื่องจากหน้าที่รับผิดชอบในงานแตกต่างกัน แบบประเมินอีกประเภทหนึ่งคือแบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale – BARS) แบบประเมินประเภทนี้ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับ ดังตัวอย่าง



ภาพที่ 2.3 มาตรการประเมินแบบ BAR

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) “การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์” ใน เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2548 ม.ป.ท. (อัดสำเนา)

อย่างไรก็ดีก่อนที่ข้าราชการจะประเมินสมรรถนะได้ จำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจกับความหมายของสมรรถนะแต่ละสมรรถนะ และในแต่ละระดับก่อนว่าหมายถึงอะไร สำหรับพฤติกรรมตัวอย่างนั้นเป็นเพียงตัวอย่างที่จะทำให้เข้าใจระดับได้ดีขึ้นเท่านั้น ตัวอย่างเช่นสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งหมายถึงความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจจะเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายความรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน โดย

ระดับที่ 1 หมายถึงพฤติกรรมการแสดงความพยายามในการทำงานให้ดี

ระดับที่ 2 นอกจากจะแสดงความพยายามในการทำงานให้ดีแล้ว ยังต้องสามารถทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

ระดับที่ 3 นอกจากสามารถทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้แล้ว ยังต้องสามารถทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4 นอกจากการสามารถทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังต้องสามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

ระดับที่ 5 นอกเหนือจากพฤติกรรมใน 4 ระดับที่กล่าวมาแล้ว ยังต้องสามารถตัดสินใจได้แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

คำอธิบายของสมรรถนะแต่ละระดับแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ไม่อาจเห็นได้โดยตรง แต่เห็นได้โดยอ้อมจากพฤติกรรมต่างๆ ที่แสดงออกมาทำให้เห็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แฝงอยู่ เช่น ระดับที่ 1 การแสดงความพยายามในการทำงานให้ดีนั้น จะรู้ได้หากบุคคลมีพฤติกรรมต่างๆ เช่น พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น เช่น ถ้ามถึงวิธีการหรือขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น สนใจใคร่รู้ และแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน

ในการประเมินนั้นผู้ถูกประเมินไม่จำเป็นต้องมีพฤติกรรมครบทุกข้อในพฤติกรรมตัวอย่าง โดยอาจมีพฤติกรรมบางข้อ และมีพฤติกรรมอื่นๆ เพิ่มเติม (ซึ่งต้องกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าพฤติกรรมอะไร) ที่ทำให้ผู้ประเมินแน่ใจได้ว่าบุคคลนั้นได้แสดงความพยายามในการทำงานให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามก็เพื่อหลีกเลี่ยงความลำเอียง การประเมินสมรรถนะควรต้องมีการทำความเข้าใจร่วมกันทั่วทั้งองค์กรว่า สมรรถนะใด หรือพฤติกรรมแบบใดเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังว่าข้าราชการจะต้องมี เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาในการประเมิน

การนำสมรรถนะมาใช้เป็นการกำหนดคุณลักษณะแบบใหม่ขึ้นใช้ในองค์กร จึงจำเป็นต้องเตรียมการให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจสมรรถนะให้ตรงกันเสียก่อน เมื่อมีการประกาศใช้หากทุกคนเข้าใจตรงกันปัญหาการประเมินที่ตามมาจะมีน้อย สิ่งที่ต้องระวังถึงคือ เป้าหมายของการประเมินสมรรถนะคือ การบริหารผลงาน สิ่งที่องค์กรต้องการคือ การที่ข้าราชการ แสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงาน ไม่ใช่ผลการประเมินที่ไม่ผ่าน ดังนั้น องค์กรก็มีหน้าที่ที่จะทำให้ข้าราชการเข้าใจสมรรถนะที่จะถูกประเมิน ข้าราชการเองก็ต้องแสดงพฤติกรรมการทำงานที่ องค์กรต้องการ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

ตามรูปแบบที่กำหนดไว้นั้นผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมินสมรรถนะของข้าราชการ โดยผู้บังคับบัญชาจะทำความเข้าใจกับความหมายและระดับของสมรรถนะที่จะประเมิน และ ประเมินว่าพฤติกรรมการทำงานโดยรวมๆ ของข้าราชการผู้นั้นสอดคล้องกับระดับสมรรถนะที่ ระดับใด โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องหมั่นสังเกต และบันทึกพฤติกรรมการทำงานของผู้ที่ถูกประเมิน ไว้เป็นระยะๆ เพื่อใช้เป็นหลักฐานยืนยันในกรณีที่ผู้ถูกประเมิน ไม่เห็นด้วยกับระดับสมรรถนะที่ ได้รับการประเมิน

ข้าราชการพลเรือนทุกคนต้องมีสมรรถนะหลัก 5 ด้าน และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน อีก 3 ด้าน นอกจากนั้น การประเมินสมรรถนะอาจจะใช้เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารค่าตอบแทน ดังนั้น หากนำมาใช้ข้าราชการทุกคนก็ควรทำความเข้าใจกับสมรรถนะประจำตำแหน่งของตน และพยายามปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับสมรรถนะนั้น ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวบุคคลที่ดีขึ้น และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรโดยรวม ตลอดจนอาจทำให้ผู้ที่มีพฤติกรรมดังกล่าวได้รับค่าตอบแทนตามสมรรถนะด้วย อย่างไรก็ตาม การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหาร ประเมินผลงาน และพัฒนาศักยภาพ ในระบบราชการนั้น ควรเน้นในเรื่องเอกภาพเป็นอันดับแรกก่อน

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อสร้างแบบสมรรถนะ (Competency) ให้ภาคราชการพลเรือน โดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงาน ตลอดจนพัฒนา ศักยภาพในระยะยาว

3. แนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบในการพัฒนาสมรรถนะ

3.1 ความหมายของตัวแบบทั่วไป (Model)

การปฏิบัติงานในเรื่องใด ๆ ให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการวางแผนและการปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอนและรวมถึงการสร้างตัวแบบอื่น มาเพื่อการสื่อความหมายที่ตรงกัน เพื่อให้การทำงานประกอบกับความสำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

เสนห์ จูย์โต (2547: 53-54) ได้รวบรวมความหมายของตัวแบบไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2533) ได้อธิบายความหมายของตัวแบบไว้ว่า คือ การอธิบายเชิงทฤษฎีลักษณะบางประการของระบบ หรือกระบวนการในชีวิตจริง และด้วยเหตุผลที่ตัวแบบคือภาพจำลองความจริง ดังนั้นตัวแบบจึงจำเป็นต้องสะท้อนให้เห็นแง่มุมของความเป็นจริงนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจ เป็นแบบจำลองของกรอบการศึกษา เป็นต้น การนำเครื่องมือไปใช้จะต้องเลือกและใช้อย่างเหมาะสม และใช้อย่างระมัดระวังร่วมกับเครื่องมือและวิธีการอื่น ๆ

สวณิต ยมาภัย (2531) ได้อธิบายว่า ตัวแบบหมายถึง การพรรณนาถึงความจริงอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยเจตนาที่จะให้เข้าใจง่าย โดยพรรณนาให้อยู่ในรูปแผนภูมิตัวแบบใด ๆ ก็ตาม ย่อมต้องการที่จะแสดงให้เห็นถึงส่วนประกอบที่สำคัญ ๆ ของโครงสร้างหรือกระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่ง รวมทั้งสัมพันธ์ภาพระหว่างส่วนประกอบเหล่านั้น

ธวัช พงศ์ประยูร (2524) อธิบายว่า ตัวแบบหมายถึง รูปแบบ แนวทาง และโครงสร้างสังเขปของประติฐกรรมและผลิตผลที่มนุษย์สร้างขึ้นหรือสร้างขึ้นแล้ว

นิคม ทาแดง (2536) ได้อธิบายว่า ตัวแบบระบบการศึกษาคือ ระบบเทียบเหมือนของระบบทางการศึกษาซึ่งเทียบและแทนส่วนประกอบ องค์ประกอบและกระบวนการเปลี่ยนแปลงแต่ละอย่าง มีความสำคัญต่อการสื่อความหมาย การแสวงหากระบวนการ การกำกับกระบวนการ การควบคุมติดตามและการพัฒนาระบบ

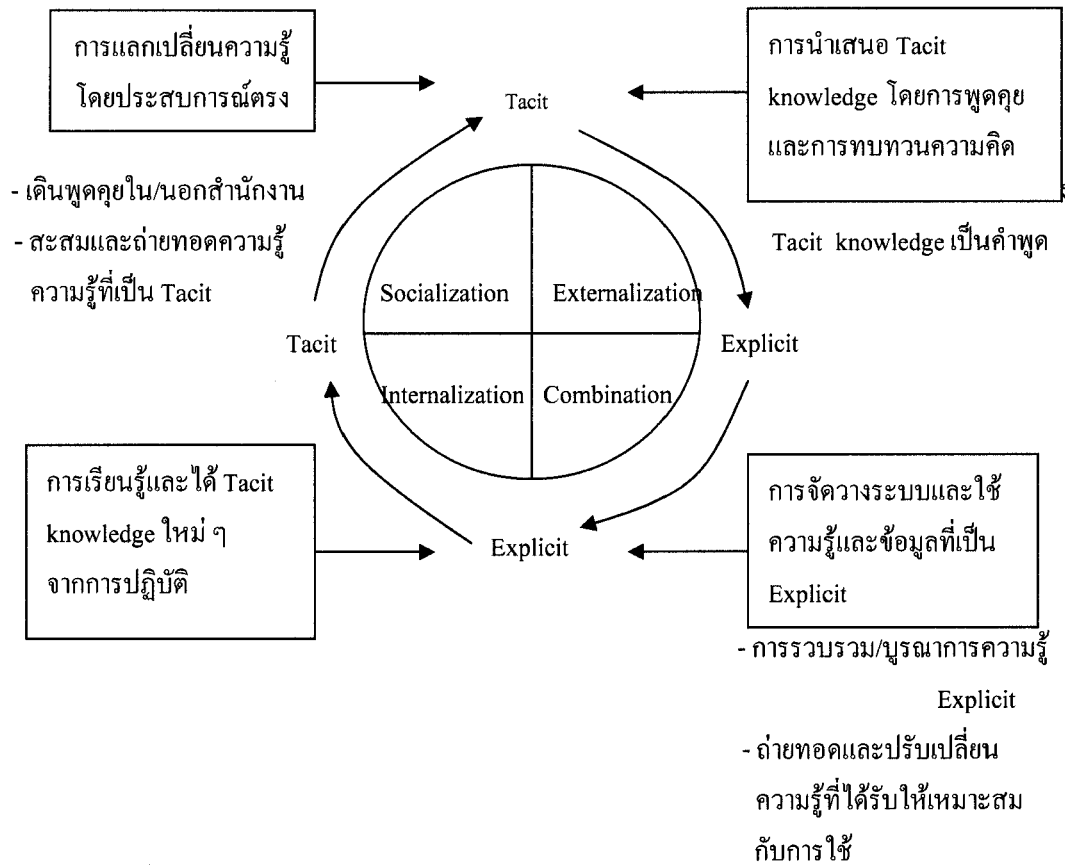
จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้นกล่าวสรุปได้ว่า ตัวแบบ (Model) หมายถึง รูปแบบหรือภาพจำลองความเป็นจริงที่พรรณนาถึงความจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือโครงสร้างโดยสังเขปสิ่งนั้น ๆ ที่เป็นตัวแทนบางสิ่งเพื่อให้เข้าใจง่าย การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ซึ่งมี 3 ตัวแบบได้แก่ การจัดการความรู้ การฝึกอบรม และองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีต่อไป

3.2 การจัดการความรู้ (Knowledge Management-km)

การจัดการความรู้ เป็นเรื่องที่ได้รับการสนใจและความสำคัญยิ่งในสังคม เศรษฐกิจฐานความรู้ในฐานะเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มขีดสมรรถนะของบุคลากร พัฒนาคณะ พัฒนางาน พัฒนาองค์กร และพัฒนาสังคมในยุคสังคมความรู้ การร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานที่มี คุณภาพและประสิทธิภาพ สร้างความสามารถในการพัฒนาและแข่งขันขององค์กร การเผชิญการ เปลี่ยนแปลงในอนาคตที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ เน้นการเอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรทั้งผู้ที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน และในต่างหน่วยงาน ให้ช่วยกันปรับปรุงวิธี ทำงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการสร้างสรรค์คุณค่าโดยใช้ทุนทาง ปัญญาขององค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร และเป็นดัชนีชี้วัดองค์กรสมัยใหม่ ในภาครัฐได้กำหนดให้มีการจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดของทุกหน่วย ราชการซึ่งจะต้องมีการดำเนินการ

กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การ จัดเก็บความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และนำความรู้ไปใช้งาน แสตนคอสกี และคณะ (Stankosky and et.al) เน้นสี่เสาหลักขององค์กรประกอบด้วย ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยีและ การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ให้ความสำคัญกับความรู้ทั้งที่มีการบันทึกไว้ หรือเป็นความรู้ แบบมีโครงสร้าง ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น บริการห้องสมุดและสารสนเทศ ศูนย์ข้อมูล รวมถึง ความรู้ในตัวบุคคล การนำศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของบุคคล ซึ่งในอดีตยังมิได้นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้ง ๆ ที่บุคคลคือต้นทุนของปัญญาขององค์กรที่มี มูลค่าสูงสุด ในปัจจุบันได้มีความพยายามทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ โดยพัฒนาวงจรความรู้ทั้งสอง ประเภทโดยศาสตราจารย์โนนาคา (Nonaka, อ้างถึงในบุญศรี พรหมมาพันธุ์ และเสน่ห์ จุ้ยโต: 2549) ดังนี้



ภาพที่ 2.4 SECI Model

ที่มา: บุญศรี พรหมมาพันธุ์ และเสน่ห์ จุ้ยโต (2549) “การศึกษาวิจัยขีดสมรรถนะหลักของบุคลากรสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน้า 15

จากแผนภาพดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าการสร้างความรู้เกิดขึ้นใน 4 ลักษณะ

Socialization การสังคมหรือปฏิสัมพันธ์ เป็นการแบ่งปันและสร้างความรู้ในตัวบุคคล ด้วยการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น การมีปฏิสัมพันธ์ของบริษัทกับลูกค้าและผู้รับจ้างช่วง หรือลักษณะ “การจัดการด้วยการเดินเยี่ยมชมในที่ทำงาน” (Management by walking around, MBWA)

Externalization การสร้างความรู้จากแหล่งภายนอก เป็นการได้มาซึ่งความรู้ ความคิดใหม่ และความตระหนัก ถึงข้อมูลใหม่ ๆ ที่เปิดเผยออกมา จากภายนอกและการ เปลี่ยนเป็นรูปของภาษา

Combination การรวบรวมหรือประมวลจากกระบวนการทางสังคมบันทึกไว้เข้าด้วยกัน ทำให้เกิดความรู้ใหม่ โดยระบบสารสนเทศจะมีบทบาทสำคัญมาก

Internalization การนำความรู้ไปปฏิบัติ มีการแปลงความรู้ที่บันทึกไว้ให้เป็นความรู้ ในตัวบุคคล ในรูปของเทคโนโลยี สินค้า บริการ และการแก้ไขปัญหาให้แก่ลูกค้า และการมี ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าก็จะนำกระบวนการกลับไปสู่วงจรเดิม คือ ชั้นแรกของการสร้างความรู้

Socialization

การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสารเป็นเครื่องมือเป็นสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการแสวงหา การจัดเก็บ การกระจายและ การถ่ายทอดความรู้องค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่จำเป็นคือ ระบบ เครือข่าย ระบบความปลอดภัย การจัดการฐานข้อมูล และซอฟต์แวร์ประยุกต์ โครงสร้างพื้นฐาน ทางด้านเทคโนโลยีขององค์กร มีความสำคัญยิ่งโดยทำหน้าที่เป็นพื้นฐานสำหรับการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้และการจัดเก็บค้นหา กระจายและถ่ายทอดความรู้ นอกจากนี้ยังมีเครื่องมือและ ระบบอื่น ๆ เช่น การเรียนแบบออนไลน์ ระบบการจัดการเอกสาร เป็นต้น

การจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้น โดย แสตนคอสกี และคณะ (Stankosky and et.al) และ ตรวจสอบโดย คาลาเบรส (Calabrese 2000, อ้างอิงจาก Anatatmula 2004) เกี่ยวข้องกับ องค์ประกอบหลายปัจจัย เช่น การเรียนรู้ วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ องค์กร และเทคโนโลยี ตาม กรอบนี้การจัดการความรู้ครอบคลุมหลักวิชาการหลายศาสตร์ที่สำคัญ เช่น วิทยาศาสตร์สุขภาพ ญาณ (Cognitive Science) การสื่อสาร พฤติกรรมองค์กรและพฤติกรรมบุคคล จิตวิทยา การเงิน เศรษฐศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนกลยุทธ์ การคิดอย่างเป็นระบบ การรื้อปรับ ระบบ วิศวกรรมระบบ เทคโนโลยีและซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ และบรรณารักษศาสตร์

หากพิจารณาในบริบทขององค์กร วิทยาการต่าง ๆ เหล่านี้อาจจัดกลุ่มได้เป็น 4 เสาหลักขององค์กร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ โครงสร้างขององค์กร โครงสร้างพื้นฐานทางด้าน เทคโนโลยี และการเรียนรู้ (Anatatmula 2004, p.11-12)

ภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์และการคิดอย่างมีระบบ ใช้แหล่ง ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่งเสริมวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้มีการสนทนาอย่างเปิดเผย การ เรียนรู้ร่วมกันและการแบ่งปันความรู้ องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำ คือการคิดอย่างมีระบบ และวัฒนธรรมธุรกิจ

โครงสร้างขององค์กรจะต้องส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล และสนับสนุนชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อรวบรวมความรู้ขององค์กรทั้งที่มีในตัวบุคคลและที่บันทึกไว้ โครงสร้างขององค์กรจะต้องสร้างความไว้วางใจระหว่างคนในองค์กรและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้โดยอิสระ รวมทั้งสามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้เกิดผลที่ดีขึ้น องค์ประกอบสำคัญของโครงสร้างขององค์กร ได้แก่ กระบวนการ วิธีการ ระบบการจัดการผลสัมฤทธิ์ (Performance Management Systems) และการสื่อสาร

โครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยี ช่วยให้เกิดแลกเปลี่ยนความรู้โดยไม่ต้องมีโครงสร้างที่เป็นทางการ โครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีจะต้องส่งเสริมการเสาะหาความรู้ทั้งความรู้ในตัวบุคคล และความรู้ที่บันทึกไว้ รวมทั้งจะต้องสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ขององค์กรทั้งหมด องค์ประกอบสำคัญของโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีคือ การสื่อสารไปรษณีย์ อิเล็กทรอนิกส์ อินทราเน็ต คาด้าแวร์เฮาส์ และระบบสนับสนุนการตัดสินใจ

การเรียนรู้มีบทบาทสำคัญในการจัดการสารสนเทศเพื่อสร้างความรู้ที่กว้างขวางทั้งบริษัทและใช้ความรู้เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ องค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้คือชุมชนการเรียนรู้ ทีมเสมือน การสื่อสารและวัฒนธรรมของการไว้วางใจกัน

การจัดการความรู้ในองค์กรตามแนวทางของ Nonaka & Takeuchi สรุปได้ดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้
2. สร้างทีมจัดการความรู้
3. สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง
4. จัดการความรู้ควบไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้า/วิธีการใหม่ หรือพัฒนารูปแบบการทำงาน

ทำงาน

5. เน้นการจัดการองค์กรแบบ “ใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน” (middle-up down management)
6. เปลี่ยนองค์กรไปเป็นแบบ “พหุบาท” (hypertext)

7. สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก

สำหรับรายละเอียดมีดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ สำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์กร วิสัยทัศน์ดังกล่าวต้องมีความชัดเจน ไม่มีรายละเอียดมากเกินไป จนเป็นการปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานในแต่ละหน่วยย่อยร่วมกันตีความ

นำไปสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยย่อยภายใต้ร่วมของวิสัยทัศน์ภาพรวม ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันทุ่มเทที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น

2. สร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร เริ่มที่ตัวบุคคลแล้วดำเนินการเป็นทีม ทีมจัดการความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย 3 กลุ่มคือ ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ วิศวกรความรู้ ได้แก่ พนักงานที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารความรู้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุดเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร จึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ สมาชิกขององค์กรจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้

2.1 ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Practitioner) ประกอบด้วยผู้ปฏิบัติ (Knowledge Operator) กับผู้เชี่ยวชาญความรู้ (Knowledge Specialist) ทำหน้าที่หลักคือการเสาะหา (acquire) สร้าง (create) สั่งสม (accumulate) และใช้ (exploit) ความรู้

ผู้ปฏิบัติ เป็นผู้ทำงานหลักขององค์กร และสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานนั้น ความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของตนเอง และขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ การจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติเน้นการเอาความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้งมาปฏิบัติ (Internalization) และนำเอาความรู้ฝังลึกของตนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (Socialization)

ผู้เชี่ยวชาญความรู้ ทำหน้าที่สร้างความรู้ที่ชัดแจ้ง จากความรู้ที่ฝังลึกและนำความรู้ที่ชัดแจ้งมาสังเคราะห์จัดหมวดหมู่หรือสร้างเป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้น สามารถนำไปเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ให้ค้นหา จัดหมวดหมู่ และจัดส่งให้แก่ผู้ปฏิบัติได้ง่าย เนื่องจากการวิจัยและพัฒนาเป็นการสร้างความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาทั้งหมดจึงจัดอยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญความรู้ด้วย

2.2 วิศวกรความรู้ (Knowledge Engineer) เป็นภารกิจของผู้บริหารระดับกลาง ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยตีความวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับความรู้ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูง “ยกร่าง” ขึ้น และเป็นความรู้ฝังลึก ไม่ชัดแจ้งให้เป็นความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง สอดคล้องกับงานของพนักงานระดับปฏิบัติ นำมาพูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานระดับปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติเกิดวิสัยทัศน์ความรู้ของตนในระดับบุคคล และในระดับทีมงานหรือหน่วยงานย่อย วิศวกรความรู้จึงแสดงบทบาทหลักในการ Externalize ความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง

นอกจากนั้น วิศวกรความรู้ยังมีหน้าที่หลักอีก 3 ประการ เกี่ยวกับการหมุนวงจรยกระดับความรู้ในลักษณะของ “เกลียวความรู้” (Knowledge Spiral) เกลียวความรู้แรก คือเกลียวของวงจร SECI (Socialization, Externalization, Combination, และ Internalization) เกลียวที่ 2

คือเกี่ยวความรู้ที่ข้ามระดับชั้นภายในองค์กร คือ เชื่อมระหว่างระดับล่าง ระดับกลาง และระดับบน ขององค์กร เกลียวที่ 3 เป็นเกี่ยวความรู้ข้ามหน่วยงาน ข้ามภารกิจภายในองค์กร เช่น เชื่อมต่อระหว่างฝ่ายขาย ฝ่ายบริการหลังการขาย ฝ่ายบัญชี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายผลิต เป็นต้น

2.3 ผู้บริหารความรู้ ทำหน้าที่ 3 ประการ คือ 1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร วิสัยทัศน์ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กร 2) สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกาขององค์กร ให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และ 3) นำ “ความรู้ที่ทรงคุณค่า” ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการ เกี่ยวความรู้ (Knowledge Spiral) ขององค์กร ในลักษณะของการ “ผุดบังเกิด” (emergence) เป็น “ภาพใหม่” (new paradigm) ของความรู้ และสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความต่อเนื่อง เกิดบรรยากาศที่น่าตื่นเต้น เร้าใจ และภาคภูมิใจ

ผู้บริหารความรู้ควรมีคุณสมบัติและความสามารถ 7 ประการ ได้แก่

1. ความสามารถในการเรียงร้อยคำร้อยคำ และสื่อสารวิสัยทัศน์ความรู้ให้กินใจ และเกิดความมุ่งมั่นทั่วกันใ้องค์กร

2. ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ ความรู้ และวัฒนธรรมองค์กรไปสู่สมาชิกของทีมโครงการ

3. ความสามารถในการประเมินคุณภาพของความรู้ที่สร้างขึ้น ในกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งนี้ โดยประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดภายในองค์กร

4. ความสามารถในการเลือกคนทำหน้าที่ผู้นำของทีมโครงการ

5. ทักษะในการ “สร้างความปั่นป่วนอย่างสร้างสรรค์” (creative chaos) ให้แก่ทีมโครงการ เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ยากและท้าทาย

6. ทักษะในการเข้าไปร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับพนักงานระดับกลาง และระดับล่าง เพื่อสร้างความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจัง ของการจัดการความรู้

7. ความสามารถในการจัดการภาพรวมของการจัดการความรู้ขององค์กร

3. สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง
บรรยากาศที่สำคัญที่สุดคือ สภาพที่พนักงานสามารถหาประสบการณ์ตรงมาใช้ในการทำงาน คือเน้นที่ความรู้จากประสบการณ์ตรงไม่ใช่ความรู้จากตำรา ประสบการณ์ตรงมาจากการสัมผัสโดยตรงด้วยตนเอง เช่น คุงาน พุดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต้องเน้นเป็นพิเศษคือ ความรู้ฝังลึกและกระบวนการที่เน้นคือ Socialization

ความรู้ที่เกิดจากการสัมผัสกับภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ผู้ทำธุรกิจกับองค์กร เป็นความรู้ที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและการดำรงอยู่ขององค์กร จึงเป็นความรู้จากประสบการณ์ตรงที่สำคัญยิ่ง

4. การจัดการความรู้ไปกับการพัฒนาสินค้า หรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ

ในทางธุรกิจของต่างประเทศ การจัดการความรู้มักควบคู่หรือสัมพันธ์อย่างแนบแน่นกับการพัฒนาสินค้าตัวใหม่ หรือพัฒนาวิธีการผลิต แต่ในองค์กรที่มีเป้าหมายเชิงสังคม หรือด้านการบริการ การจัดการความรู้ควรควบคู่หรือแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาคุณภาพงาน หรือพัฒนาประสิทธิผลของงาน ซึ่งในการจัดการสมัยใหม่เรานิยมคำว่าประสิทธิผลว่า หมายถึง เป้าหมาย 4 ประการคือ (1) ตอบสนองตรงเป้าหมาย (responsiveness) ของลูกค้าและตรงเป้าหมายขององค์กร (2) มีนวัตกรรม (innovation) (3) มีการพัฒนาและใช้ศักยภาพ (competency) อย่างเต็มที่ และ (4) มีประสิทธิภาพ (efficiency)

5. เน้นการจัดการองค์กรแบบใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อนหลัก รูปแบบของการจัดการองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้คือแบบ “กลาง-ขึ้น-ลง” (middle-up-down) เน้นการใช้พนักงานหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อน เป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์หรือความฝันของผู้บริหารระดับสูงกับความเป็นจริงหรือการปฏิบัติของพนักงานในระดับล่าง ผู้บริหารระดับกลางเป็นกำลังหลักในการเชื่อมโยงให้เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลังและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

6. เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปแบบ “พหุบาท” (Hypertext) องค์กรแบบพหุบาท หมายถึง องค์กรที่มีหลายบริบทอยู่ในเวลาเดียวกัน (hyper+context) ในแต่ละบริบทมีพนักงานทำงานของตนเต็มเวลา และมีภารกิจอยู่ในบริบทเดียว 3 ชั้น หรือ 3 บริบท ขององค์กรพหุบาท ได้แก่ 1) ชั้นหรือบริบทของระบบงานตามปกติเป็นรูปแบบองค์กรแบบพีระมิด หรือ bureaucracy 2) ชั้นหรือบริบทของทีมงานโครงการซึ่งทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วสลายตัวกลับสู่ระบบงานตามปกติ แต่ในช่วงของทีมงานโครงการสมาชิกของทีมงานทำงานเต็มเวลาให้แก่ Project Team ในบริบทนี้การจัดการองค์กรจะเป็นรูปพีระมิดหัวกลับ

(3) ชั้นหรือบริบทฐานความรู้ ทำหน้าที่สกัด รวบรวม และสังเคราะห์ ยกระดับความรู้ที่เกิดขึ้นจาก 2 บริบทข้างต้นให้มีความหมายต่อองค์กรยิ่งขึ้นและอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการความรู้ของพนักงานทุกระดับและทุกบริบท

7. สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก ที่เกี่ยวกับงานหลักขององค์กร ประกอบด้วย การมีระบบการรับรู้และตรวจสอบข่าวสารกับความก้าวหน้าของความรู้ในลักษณะของ intelligence การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีหรือเครือข่ายที่มุ่งทำประโยชน์หรือทำความดีให้แก่สังคม และการเชื่อมโยงและ “สกัด” ความรู้จากลูกค้าหรือผู้ให้บริการ โดยเฉพาะความรู้ฝังลึกที่เกิดจากการบริโภคสินค้าหรือใช้บริการขององค์กร

สรุปได้ว่า การจัดการองค์ความรู้ เป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะทำให้บุคลากรรู้จักหาความรู้ และนำความรู้มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ การจัดการความรู้ จำเป็นต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) อยู่ตลอดเวลา เพราะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะทำให้เป็นคนที่มีโลกทัศน์และวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รู้ว่าควรทำอะไรไม่ควรทำอะไรในช่วงเวลาไหน รับรู้ถึงข้อดีข้อเสียจากการเลือกปฏิบัติในแนวทางใดแนวทางหนึ่ง ซึ่งความสามารถเหล่านี้เองที่จะสะท้อนถึงคุณค่า (Value) ของตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และสามารถเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผลสูงสุด

3.3 การฝึกอบรม (Training)

3.3.1 ความหมายการฝึกอบรม

พหลินเกทท์ (Plunkett 1989: 407- 409) กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการทำงานของพนักงานเพื่อให้มีเจตคติ ความรู้ และทักษะเพิ่มขึ้น

ครองค์ และคนอื่น ๆ (Cronk and Other 1994: 58) ได้กล่าวถึงความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า เป็นกระบวนการในการปรับปรุงความสามารถของพนักงาน เพื่อช่วยพนักงานและองค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์

โบวิน และ ฮาร์วี (Bowin & Harvey 2001: 180 - 181) อธิบายว่า การฝึกอบรม หมายถึง ความพยายามในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่กำลังดำเนินอยู่ในปัจจุบัน โดยการเพิ่มความรู้เฉพาะด้าน เช่น การพิมพ์ การใช้คอมพิวเตอร์ และอื่น ๆ เป็นต้น เป้าหมายของการฝึกอบรม คือ การที่ผู้เข้ารับการอบรมสามารถปฏิบัติงานที่ต้องใช้ทักษะเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี

เดอเซนโซ และรอปบินส์ (Decenzo & Robbina 2002: 215) ได้ให้ความหมายการฝึกอบรม หมายถึง การฝึกอบรมพนักงานโดยเน้นงานที่พนักงานจะปฏิบัติภายในองค์กรตามความก้าวหน้าของเส้นทางสายอาชีพที่ต้องการทักษะ ความรู้ ความสามารถใหม่ในการปฏิบัติงานในอนาคต

เสนาะ ดิยาว์ (2545: 95) ได้ให้ความหมายของ การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ ตามความหมายดังกล่าว การฝึกอบรมเป็นทางทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ใหม่ ๆ ได้ความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาและทัศนคติที่จะปรับปรุงงาน เปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้นตามแนวทางที่องค์กรกำหนด

สุภาพร พิศาลบุตร และคนอื่น ๆ (2546: 11) กล่าวถึง การฝึกอบรม (Training) ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายแนวทาง ดังนี้

1. กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและหรือเจตคติของพนักงาน เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

2. กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยมุ่งให้คนได้เกิดการเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในทางที่ต้องการ

3. การให้คำแนะนำ ฝึกให้มีระเบียบวินัย เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้มีความชำนาญเพิ่มขึ้น รวมทั้งได้เรียนรู้ถึงวิธีการปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่ง เพื่อให้เขามีความรู้ความสามารถที่จะก้าวต่อไปในอนาคต

4. กระบวนการที่ช่วยเพิ่มพูนความถนัดทางธรรมชาติ ทักษะ หรือความชำนาญความสามารถของบุคคล เพื่อให้ปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

ชูชัย สมิทธิไกร (2548: 5) อธิบายถึง การฝึกอบรม (training) คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และเจตคติ (attitude) ของบุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Glodstein, 1993) ดังนั้น การฝึกอบรมจึงเป็นโครงการที่ถูกจัดขึ้นมาเพื่อช่วยให้พนักงานมีคุณสมบัติในการทำงานสูงขึ้น เช่น เป็นหัวหน้างานที่สามารถบริหารงานและบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีขึ้น หรือเป็นช่างเทคนิคที่มีความสามารถในการซ่อมแซมเครื่องจักรได้ดีขึ้น เป็นต้น

โดยสรุป การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อถ่ายทอดความรู้และทักษะให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยมุ่งให้บุคคลได้เกิดการเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์ขององค์กรนั้น ๆ

3.3.2 ความสำคัญของการฝึกอบรม

พลันเกทท์ (Plunkett 1989: 409-411) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรม โดยแยกเป็นสำหรับผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ดังนี้

สำหรับผู้บริหาร การฝึกอบรมมีความสำคัญ คือ

1. ทำให้รู้จักผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น การฝึกอบรมทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถสังเกตพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้รู้ถึงระดับความรู้ ทักษะ จึงสามารถที่จะให้คำแนะนำเพื่อการสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น การย้ายไปรับตำแหน่งใหม่ เป็นต้น

2. ทำให้อาชีพก้าวหน้าขึ้น ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถ มีประสิทธิภาพและมีชื่อเสียง ผลจากการพัฒนาความสามารถของแต่ละคน จะส่งผลให้กลุ่มได้รับประโยชน์ไปด้วย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาดูดีขึ้น รู้สึกดีขึ้น และปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ก็มีผลโดยตรงมาถึงผู้บังคับบัญชาในฐานะเป็นผู้นำพลอยได้ชื่อเสียงไปด้วย

3. ประหยัดเวลาในการนิเทศ ผลจากการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถพัฒนาตนเองและมีความมั่นใจ จะพบว่าเมื่อผลการทำงานปรับปรุงดีขึ้น ทำให้ผู้บริหารใช้เวลาน้อยลงในการแก้ไข และลดข้อผิดพลาดในการวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม และการประสานงาน

4. ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี บทบาทเบื้องต้นประการหนึ่งของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ก็คือ การให้ความรู้ การให้เหตุผลที่สนับสนุนการสร้างสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน และเพื่อนร่วมงาน ก่อให้เกิดความมั่นใจตนเอง ภูมิใจ มีความมั่นคงหลังผ่านการฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยสร้างความร่วมมือ การเคารพนับถือในตัวผู้บังคับบัญชา ซึ่งตัวผู้ใต้บังคับบัญชาจะมองเห็นว่าท่านมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการปรับปรุงตัวเขา

5. ช่วยลดการเสี่ยงภัย จากการขำให้เห็นถึงกฎความปลอดภัย วิธีการและเจตคติผ่านทาง การพูดคุยและการทำตัวให้เป็นตัวอย่าง ช่วยลดความรุนแรงการเกิดอุบัติเหตุและการบาดเจ็บจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน

สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาการฝึกอบรมมีความสำคัญ คือ

1. เพิ่มโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ ในระหว่างการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น ช่วยลดข้อบกพร่องและเพิ่มคุณค่าให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอง ได้เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสนุกสนานกับงาน

2. เพิ่มแรงจูงใจในการทำงานหลังการฝึกอบรมและได้รับการแนะนำแนวทางการพัฒนาแล้วผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะค้นพบวิธีการระในการทำงาน แต่ได้งานเพิ่มขึ้นและไม่ต้องใช้ความพยายามมากนักในการทำงาน ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงานจะเป็นกำลังใจในการทำงานมากขึ้น

3. ส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับตนเอง เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพมากขึ้น ก็มีโอกาที่จะได้รับการพัฒนาให้ทำงานพิเศษ หรือเลื่อนให้ไปทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

4. ปรับปรุงคุณธรรมจริยธรรมให้ดีขึ้น ผลการฝึกอบรมก่อให้เกิดความเข้าใจรักและผูกพันกับหน่วยงานมากขึ้น มองเห็นว่าตนเองเป็นส่วนสำคัญของหน่วยงาน และมีส่วนช่วยให้หน่วยงานมีความสำเร็จได้ เมื่อแต่ละคนมีคุณธรรมจริยธรรมมากขึ้น ก็จะทำให้เกิดการรวมเป็นกลุ่มในหน่วยงานที่เพิ่มคุณธรรมจริยธรรมให้กับการทำงานในหน่วยงาน ช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จมากขึ้น

5. ผลผลิตเพิ่มขึ้น การผลิตจะมีปัญหาน้อยลง ลดการสูญเสียวัสดุและแรงงาน ผลผลิตมีคุณภาพสูงขึ้น และจะส่งผลดีมาสู่บุคลากรในหน่วยงานและหน่วยงานโดยตรง

น้อย ศิริโชติ (2524: 6-7) ได้สรุปความสำคัญของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. การฝึกอบรมช่วยป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น โดยการสร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากร เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน

2. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว โดยการสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหา และฝึกปฏิบัติการแก้ปัญหานั้น ๆ

3. การฝึกอบรมเป็นการสร้างเสริมวิชาการอันทันสมัย ให้กับบุคลากรในหน่วยงานเนื่องจากในปัจจุบันวิชาการต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องฝึกอบรม

4. การฝึกอบรมช่วยประหยัดรายจ่ายเนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จัดขึ้นในระยะเวลาสั้น ภายในงบประมาณจำกัด และได้ผลคุ้มค่าตามวัตถุประสงค์

5. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ เพิ่มเติมประสบการณ์โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่องานประจำที่ปฏิบัติอยู่ เนื่องจากการฝึกอบรมใช้ระยะเวลาในการจัดในเวลาหรือนอกเวลาทำงาน

6. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างบุคลากรที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน เนื่องจากการฝึกอบรมเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนทัศนะซึ่งกันและกัน และก่อให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น

7. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ช่วยให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาท่าที หรือบุคลิกภาพของตนเองให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

8. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จะช่วยให้บุคคลมีความเชื่อมั่นในตนเองมีความพร้อมในการทำงาน กล้าเผชิญอุปสรรค

9. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีสนับสนุนการศึกษาตลอดชั่วชีวิต

10. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีช่วยเหลือนักเรียนที่ลาออกกลางคันเนื่องจากมีอุปสรรคไม่สามารถศึกษาต่อได้ เพราะจำเป็นต้องเข้ารับตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง

จากที่กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมข้างต้น จึงสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลและหน่วยงาน ให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างกำลังใจแก่คนปฏิบัติงาน สามารถป้องกันปัญหา ลดภาวะการณ์เสี่ยง ประหยัดเวลา และแรงงาน รวมถึงการเสริมความรู้และประสบการณ์ที่จะช่วยให้ก้าวหน้าไปในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนาดนเองลงไปสู่การพัฒนางานและหน่วยงานตามต้องการ

3.3.3 การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม มีกระบวนการ ดังนี้

1) การกำหนดหลักการและเหตุผลในการฝึกอบรม หมายถึง การนำเอาสรุปการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งได้มาจากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม มาทำการเรียบเรียงเชื่อมโยงให้เห็นถึงลักษณะของความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการฝึกอบรม หรือสร้างหลักสูตรในการฝึกอบรมโดยปกติการกำหนดหลักการและเหตุผลในการฝึกอบรมจะต้องมีสาระสำคัญดังนี้คือ

(1) หลักการหรือวัตถุประสงค์ หมายถึงการอธิบายว่าเรื่องที่เป็นปัญหาหรือจำเป็นจะต้องฝึกอบรมนั้น มีหลักการหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นอย่างไร

(2) ความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหา หมายถึงการระบุว่ามีความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อที่จะแก้ไขปัญหานั้นให้หมดสิ้นไป โดยจะต้องระบุว่าควรจะอบรมใครในเรื่องอะไรอย่างคร่าว ๆ

2) การระบุภารกิจที่เป็นปัญหา โดยที่ภารกิจในการปฏิบัติงานเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างแท้จริง เพราะจะเป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์และหลักสูตรในการฝึกอบรม ภารกิจที่เป็นปัญหาจะต้องพิจารณาลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นว่าเป็นอย่างไร ก่อให้เกิดความเสียหายอย่างไร และจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมในลักษณะใด

3) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม หมายถึงสิ่งที่กำหนดว่าในโครงการฝึกอบรมนั้นจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปในลักษณะและระดับใด จึงจะสามารถแก้ไขปัญหานั้นที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่เหมาะสม จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารงานฝึกอบรม ดังต่อไปนี้

(1) ก่อให้เกิดการประสานทรัพยากรในการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมแต่ละโครงการย่อมจะต้องประกอบด้วยกำลังคน เงิน วัสดุ และ

อุปกรณ์ เป็นจำนวนมาก การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยให้มีการประสานทรัพยากรดังกล่าว ให้เป็นไปในแนวเดียวกัน

(2) ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องกับ โครงการฝึกอบรมทุกฝ่ายเข้าใจและปฏิบัติงาน ไปในแนวเดียวกัน วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะทราบอย่างชัดเจนว่าตนกำลังมุ่งไปสู่จุดใด ผู้บริหารงานฝึกอบรมทุกคนจะทราบว่า การปฏิบัติงานของตนนั้นมีจุดมุ่งหมายปลายทางอยู่ ณ จุดใดเช่นเดียวกัน

(3) ช่วยให้ผู้สามารถกำหนดวิชาและเนื้อหาสาระในการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมจะชี้ชัดว่า ต้องการจะเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปในลักษณะใดการกำหนดหัวข้อวิชาและเนื้อหาสาระของ หลักสูตรก็จะต้องจัดให้สอดคล้องต้องกันกับวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นหลักประกันว่าผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมจะได้เกิดการเรียนรู้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างแท้จริง

(4) ช่วยให้ผู้วิทยากรหรือผู้บริหารงานฝึกอบรมสามารถเลือกเทคนิคหรือ วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมได้ วัตถุประสงค์ในการ ฝึกอบรมที่เน้นหนักไปในด้านใดย่อมต้องการเทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมเฉพาะอย่างนั้น ๆ

(5) ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลและติดตามผลโครงการฝึกอบรม ประเมินผลการสอนของวิทยากร ฯลฯ

4) การกำหนดแนวทางการฝึกอบรม

แนวทางการฝึกอบรม หมายถึงการกำหนดว่าภายในวิชานั้นจะ ประกอบด้วยทฤษฎี แนวความคิด หลักการอะไรบ้างจึงจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติ และความสามารถตรงตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา แนวทางการฝึกอบรม มีประโยชน์ดังนี้

(1) ช่วยในการเตรียมตัวและถ่ายทอดทฤษฎี แนวความคิดของวิทยากร ฯลฯ ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

(2) ช่วยให้ผู้วิทยากรแต่ละคนบรรยายหรืออภิปรายในวิชาที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน แม้ว่าหัวข้อหรือวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชานั้นจะคาบเกี่ยวกัน

5) การกำหนดเทคนิคในการฝึกอบรม

เทคนิคในการฝึกอบรม หมายถึงวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิด ความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติ และความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม เป็นเครื่องมือสู่ความสำเร็จ (Means to an end) โดยทั่วไปเทคนิคการฝึกอบรมแบ่งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

(1) เทคนิคในการฝึกอบรมที่เน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ เทคนิคประเภทนี้ ได้แก่ การบรรยายซึ่งถือวิทยากรเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถแต่ผู้เดียว

(2) เทคนิคในการฝึกอบรมเทคนิคที่เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ ได้แก่ เทคนิคการสัมมนา เทคนิคการอภิปราย และเทคนิคการทดลอง ปฏิบัติ เป็นต้น เทคนิคเหล่านี้ถือว่าตัวเทคนิคจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างกันเองมากกว่าที่จะมาจากวิทยากรแต่ฝ่ายเดียว

(3) เทคนิคในการฝึกอบรมประเภทผสมผสาน เทคนิคแบบยึดถือ วิทยากรและยึดถือกลุ่มเป็นจุดศูนย์กลางของการเรียนรู้ประกอบกัน เช่น การบรรยายเป็นชุดหรือ (Symposium) การอภิปรายเป็นคณะ ฯลฯ

6) การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร

โดยทั่วไปแล้ววิชาใดที่วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือเพิ่มพูนความชำนาญ ความสามารถ จะใช้เวลานานกว่าวิชา ที่ต้องการจะเพียงให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ วิชาใดที่สนองต่อภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งมีระดับ ความสำคัญสูง(ต้องการให้ผู้รับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติภารกิจนั้นด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว) ควรให้เวลามากกว่าวิชาที่สนองต่อภารกิจซึ่งมีระดับความสำคัญต่ำ

7) กำหนดวิธีการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

การประเมินผลหรือติดตามผลการฝึกอบรมเป็นการพิจารณาว่าผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมสามารถนำความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถที่ได้รับการฝึกอบรมไป ปฏิบัติงานจริงได้เพียงใด อันเป็นการพิจารณาในแง่ของการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจที่ได้จาก ห้องฝึกอบรมไปสู่ชีวิตการปฏิบัติงานจริง หรืออีกนัยหนึ่งเป็นการวัดหรือวิเคราะห์ว่าการฝึกอบรม เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรมหรือไม่นั่นเอง

วิธีการประเมินผลและติดตามผลมีหลายวิธี ดังนี้

(1) การประเมินความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผู้สอนเมื่อเสร็จ สิ้นหลักสูตรการฝึกอบรม

(2) การประเมินความรู้สึกของผู้ผ่านการฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชาหรือ ผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อผู้ผ่านการฝึกอบรมกลับมาปฏิบัติงานแล้ว

(3) การติดตามผลงานหรือความคลี่คลายในปัญหาหลังจากผู้ผ่านการ ฝึกอบรมกลับมาปฏิบัติงานแล้ว

3.3.4 การฝึกอบรมเชิงระบบ

1) แนวคิดการฝึกอบรมเชิงระบบ

การฝึกอบรมเชิงระบบ หมายถึง การฝึกอบรมแบบระบบเปิดที่ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหารและเทคโนโลยีและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยมีแนวคิดเป็นสองแนวทางดังนี้ (เสนห์ จุ้ยโต 2545: 3)

(1) การฝึกอบรมเป็นระบบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และถือว่าทรัพยากรมนุษย์คือ หัวใจที่สำคัญของการบริหารองค์การ การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จจะต้องเริ่มต้นที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถ้ามนุษย์มีคุณภาพ มีคุณค่า และมีคุณธรรมจะส่งผลให้องค์การมีคุณภาพ คุณค่า และคุณธรรมด้วย ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญขององค์การ การฝึกอบรมที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพต้องเป็นระบบ ระบบประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ ข้อมูลย้อนกลับ และสภาพแวดล้อม

(2) การฝึกอบรมเป็นระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีการเปลี่ยนแปลงปรับตัวตามสถานการณ์ (contingency approach) คือ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงจะทำให้พฤติกรรมบุคลากรที่พึงประสงค์เปลี่ยนไปด้วย เช่น ในอดีตต้องการคนขยัน ปัจจุบันต้องการคนฉลาด มีสติปัญญา และในอนาคตต้องการคนที่มีศักยภาพ หรือคนที่มีสมรรถนะ

ตารางที่ 2.1 แสดงความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมทั่วไปกับการฝึกอบรมเชิงระบบ

รายการ	การฝึกอบรมทั่วไป	การฝึกอบรมเชิงระบบ
จุดมุ่งหมาย	- ปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน ของบุคลากร - แก้ปัญหาพฤติกรรมของบุคลากร	- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ - มนุษย์คือจุดเริ่มต้นของการ พัฒนาองค์การ
ขอบเขต	- กิจกรรม - กระบวนการ/ขั้นตอน - เทคนิค/วิธีการ	- กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ - นโยบาย/ปรัชญา - วิสัยทัศน์/และภารกิจ
การปรับตัว	- ปรับตัวจากปัจจัยภายในขององค์การ	- ปรับตัวจากทั้งปัจจัย ภายนอกและภายในขององค์การ

2) ความจำเป็นของการฝึกอบรมเชิงระบบ

ความจำเป็นของการฝึกอบรมเชิงระบบประมวลได้ดังนี้

(1) *ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร* สิ่งแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการบริหารองค์กรจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยี และวิทยาการสมัยใหม่ องค์กรจะต้องนำเทคโนโลยีและวิทยาการเหล่านั้นเข้ามาใช้ในองค์กร และมีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อรู้จักใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ก็มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารองค์กร การปรับตัวให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการฝึกอบรมบุคลากร

(2) *ปัญหาอย่างร้ายแรง* ในบางครั้งปัญหาขององค์กรอาจมองเห็นได้ไม่ชัดเจนนัก การสำรวจเพื่อวัดความรุนแรงของปัญหานั้นอาจจะไม่จำเป็นต้องมีการฝึกอบรม แต่ในกรณีที่ปรากฏชัดแจ้ง เช่น บุคลากรมีความขัดแย้งกันอย่างรุนแรง มีขวัญกำลังใจตกต่ำอย่างมาก หรือเหตุอื่น ๆ ก็จำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรม

(3) *บรรจุนักงานใหม่* โดยหลักการบริหารงานบุคคลเมื่อบรรจุนักงานใหม่จะต้องปฐมนิเทศพนักงานใหม่เหล่านั้นเพื่อให้เข้าใจงาน เข้าใจองค์กรและเข้าใจผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในรูปแบบเดิมการปฐมนิเทศมักไม่ให้ความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนทัศนคติของพนักงาน การฝึกอบรมสมัยใหม่สามารถใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือให้พนักงานรู้จักคนงานและองค์กรจะต้องมีมาตรการเสริมสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง (sense of belonging) ขององค์กรให้มากขึ้น บางแห่งได้มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่โดยใช้ชื่อหลักสูตรว่า “ใจประสานใจ” “ด้วยรักและผูกพัน” “เราจะยิ้มให้กัน” โดยใช้ชื่อ **กลุ่มสัมพันธ์** เป็นเครื่องมือ

(4) *ย่นระยะเวลาลองผิดลองถูก* ในบางครั้งการฝึกอบรมช่วยย่นระยะเวลาของบางเรื่องได้ เช่น งานนี้เคยทำ 2 เดือน แต่เมื่อมีการฝึกอบรมแล้วก็สามารถทำสำเร็จได้ใน 1 เดือน ผู้ทำงานมานานอาจเกิดปัญหาการทำงาน เพราะความจำเจ ขาดเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ การฝึกอบรมจะช่วยย่นระยะเวลาได้ จึงเหมือนกับการจัดทำอาหารสำเร็จรูปที่พนักงานเหล่านั้นสามารถที่จะอุ่นแล้วรับประทานได้เลย ซึ่งในภาษาของการฝึกอบรมเราเรียกว่า **ชุดสำเร็จรูป**

(5) *ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น* ในการทำงานทุกครั้งจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินนั้นมาปรับปรุงเพื่อให้งานต่อไปนั้นดีขึ้น ในองค์กรธุรกิจการแข่งขันจะต้องยกระดับหรือมาตรฐานของงานให้เหนือกว่าหรืออย่างน้อยเท่ากับคู่แข่ง ฉะนั้นเพื่อให้พนักงานในองค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการ “อัดฉีด” ด้วยการฝึกอบรมตลอดเวลา องค์กรบางแห่งจะมีแผนงาน

โครงการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ในบางองค์การผู้บริหารก็อาจมีโอกาสดำเนินการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา นอกจากจะเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้ว บุคลากรจะมีความรู้สึกรักองค์กรมากยิ่งขึ้น มีขวัญกำลังใจมากขึ้น และพร้อมที่จะอุทิศร่างกายและแรงใจให้อย่างเต็มที่

3) ปัจจัยที่มีผลต่อการฝึกอบรมเชิงระบบ

การพิจารณาความจำเป็นของการฝึกอบรมเชิงระบบในปัจจุบันและอนาคตมุ่งเน้นในการประเมินสถานการณ์จากปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในเป็นสำคัญ ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการฝึกอบรม ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย และเทคโนโลยี ส่วนองค์การเชิงธุรกิจจะมองปัจจัยภายนอกมี 4 ประการที่กระทบต่อการฝึกอบรมโดยตรงคือ ลูกค้า/ผู้บริโภค คู่แข่งขัน ผู้สนับสนุนและผู้ควบคุม ซึ่งเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่าสภาพแวดล้อมของงาน ส่วนปัจจัยภายในที่มีผลต่อการฝึกอบรมมี 7 ประการ คือ

(1) โครงสร้างองค์การเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์การแบบแนวราบ

(2) กลยุทธ์องค์การเปลี่ยนแปลงไปสู่การบริการลูกค้า ซึ่งพนักงานต้องปฏิบัติงานโดยใช้วิชาชีพ

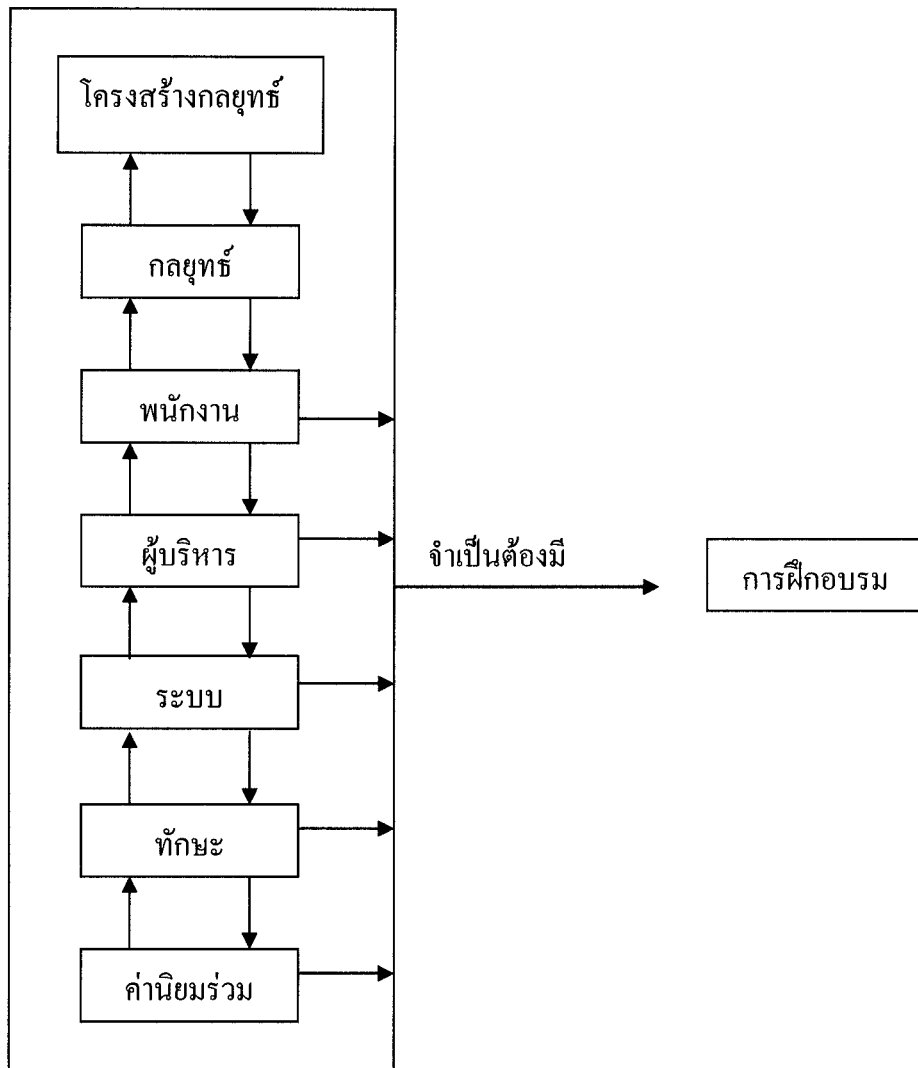
(3) พนักงานองค์การเปลี่ยนแปลงไปสู่ความมีอิสระในการทำงาน มีความเป็นหุ้นส่วน มีศักยภาพ มีความสามารถในการทำงานยิ่งขึ้น คน ๆ เดียวทำงานได้หลายอย่าง มุ่งไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้พนักงาน

(4) ผู้บริหารองค์การเปลี่ยนแปลงจากผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งเน้นการพัฒนาให้ความสำคัญต่อตัวบุคคล คลองใจให้เกิดการเชื่อถือ มองการณ์ไกล ทำทนายสถานภาพเดิม มุ่งไปสู่แปลกใหม่ มีการพัฒนาและสร้างสิ่งใหม่ ๆ นวัตกรรมใหม่อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง

(5) ระบบการทำงานเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ถูกกว่า สิ่งที่ดีกว่าหรือ สิ่งที่เร็วกว่าสิ่งที่ประทับใจกว่าด้านบริการ การคิดค้นหาระบบการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่การผลิตสินค้าและบริการที่ถูกต้อง ดีกว่าเร็วกว่า และประทับใจมากกว่า

(6) ทักษะความชำนาญเปลี่ยนแปลงไปสู่สหวิทยาการ และพหุวิทยาการ คนมีความรอบรู้ ทั้งรู้ลึก รู้รอบ และรู้กว้าง กล่าวคือคนที่เก่งบัญชีถ้าเพิ่มทักษะด้านคอมพิวเตอร์จะดีขึ้น และถ้าเพิ่มทักษะด้านภาษาต่างประเทศมากขึ้น ก็จะทำให้เป็นบุคคลที่มีศักยภาพมากขึ้น สำหรับองค์การในอนาคต ค่านิยมร่วม หรือวัฒนธรรมขององค์การเปลี่ยนแปลงไปสู่การทำงานที่มีคุณภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นค่านิยมเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ระบบมาตรฐานสากล (ISO 9001-9004) การวิเคราะห์อันตรายจุดควบคุมวิกฤต (Hazard Analysis

Critical Control Point = HACCP) และค่านิยมเกี่ยวกับเรื่องป้องกันความผิดพลาดหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ข้อบกพร่องต้องเป็นศูนย์ (Zero Defect) ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม



ภาพที่ 2.5 แสดงองค์ประกอบของปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการฝึกอบรม

ที่มา: เสน่ห์ จัยโต (2545) การฝึกอบรมเชิงระบบ นนทบุรี สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

4) องค์ประกอบของการฝึกอบรมเชิงระบบ

องค์ประกอบของการฝึกอบรมเชิงระบบจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะที่สำคัญคือ

(1) องค์ประกอบด้านแนวคิดเชิงระบบ ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 5 ส่วน ได้แก่

ก. *ปัจจัยนำเข้า (input)* หมายถึง บุคลากรหรือพนักงานที่จะเข้ารับการอบรม เป็นการพิจารณากำหนดกลุ่มเป้าหมาย ความจำเป็นที่จะต้องเข้ารับการอบรม ประโยชน์ต่อการพัฒนางาน หน่วยงานและองค์กร

ข. *กระบวนการเปลี่ยนแปลง (conversion process)* หมายถึง กระบวนการฝึกอบรมที่เพิ่มพูนความรู้ ทักษะประสบการณ์ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติของผู้เข้าอบรมให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ กระบวนการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเสมือนเข้าหลอมพนักงานให้เป็นไปตามต้องการหรือคาดหวังไว้ แบบที่ใช้แต่ละแห่งแต่ละองค์กรย่อมไม่เหมือนกัน การใช้แบบสำเร็จรูปที่ใช้ทุก ๆ หน่วยงานคงจะไม่เกิดประสิทธิภาพ

ค. *ผลผลิต (output)* หมายถึง ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้เพิ่มมากขึ้น มีทักษะประสบการณ์เพิ่มมากขึ้น มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานไปในทางที่ดีขึ้น มีความรักความศรัทธาและมีทัศนคติต่อองค์กรมากขึ้น ผลผลิตของการฝึกอบรมก็คือเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นในแต่ละองค์การจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าต้องการผลผลิตของการฝึกอบรมในลักษณะใด ต้องการให้พฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมเป็นไปในลักษณะใด เช่น มีความรู้เพิ่มมากขึ้น มีทักษะความชำนาญมากขึ้น มีทัศนคติต่อองค์กรมากขึ้น มีพฤติกรรมการทำงานร่วมกันดีขึ้น เป็นต้น

ง. *ผลย้อนกลับ (feedback)* หมายถึง การประเมินผลการฝึกอบรมว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด เช่น ต้องการให้มีความรู้เพิ่มขึ้นร้อยละ 80 ก็ต้องมีการประเมินผลว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้นร้อยละ 80 หรือไม่ เพียงใด ในกรณีที่ไม่มีบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ จะต้องหาสาเหตุว่าทำไมจึงไม่บรรลุวัตถุประสงค์ แล้วกำหนดวิธีการที่จะปรับปรุงให้มีการฝึกอบรมในครั้งใหม่มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากยิ่งขึ้น

จ. *สภาพแวดล้อม (environment)* หมายถึง สภาพแวดล้อมของการฝึกอบรมอันได้แก่ อาคารสถานที่ ห้องประชุม และระบบแสง สี เสียง และระบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศของที่ประชุม นอกจากนี้ยังหมายรวมถึง การให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่เป็นกันเองและมีความสม่ำเสมอในการให้บริการด้วย ฉะนั้น ในกรณีที่เป็นผู้บริหาร

โครงการฝึกอบรมมืออาชีพแล้ว จะต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการฝึกอบรม ด้วยการสร้างสิ่งแวดลอมที่เหมาะสม จะมีส่วนช่วยอย่างมากให้โครงการฝึกอบรม ประสบผลสำเร็จ

(2) องค์ประกอบด้านจุดเน้นที่สำคัญ ในการฝึกอบรมเชิงระบบควรคำนึงถึงจุดเน้นที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้คือ

ก. มุ่งเน้นผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ไม่ควรเน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลางเป็นผู้รู้ แต่ให้ความสำคัญกับผู้เข้ารับการอบรมโดยมีความเชื่อว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความสามารถ มีความรู้ มีประสบการณ์จึงเกิดการยอมรับและการศรัทธาต่อการฝึกอบรม ในทัศนะของการเรียนรู้แนวใหม่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

ข. มุ่งเน้นการใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลาย วิทยากรที่ดีควรปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำเสนอ โดยใช้เทคนิคฝึกอบรมหลาย ๆ อย่าง เช่น ใช้การฝึกปฏิบัติจริง การใช้กรณีตัวอย่าง บทบาทสมมติ การสาธิต การสร้างสถานการณ์จำลอง เกมและกิจกรรมกลุ่ม เป็นต้น

ค. มุ่งเน้นใช้สื่อประสม ควรใช้สื่อที่หลากหลาย เช่น วิทยทัศน์ เทปเสียง ใสดด์ หรือคอมพิวเตอร์ประกอบการฝึกอบรมให้มากขึ้นเพื่อสร้างความสนใจ

ง. มุ่งเน้นการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ โดยทั่วไปจะมีความสนใจเรียนไม่เกิน 30 นาที ดังนั้น ควรจะเน้นกิจกรรมแทรกหรือใช้เกมเข้าแทรกเพื่อให้เกิดความร่าเริง น่าสนใจ บางแห่งใช้คำถามเป็นตัวเร้าใจ นอกจากนี้บรรยากาศของการฝึกอบรมจะต้องกระตุ้นด้วยบรรยากาศทางกายภาพซึ่งหมายถึง ห้องประชุม โต๊ะ ระเบียบ อุดหนุนและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่าให้ซ้ำซากจำเจ เปลี่ยนผั่งที่นั่งและห้องประชุมบ่อย ๆ จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจได้ดีกว่า รวมทั้งสร้างบรรยากาศทางจินตภาพให้เกิดความอบอุ่น เป็นกันเอง เชื่อมั่น ศรัทธา รักที่จะเรียนรู้ และสนุกในการที่จะเรียนรู้

จ. มุ่งเน้นการสร้างทีมงานของคณะวิทยากร และผู้จัดการฝึกอบรม การฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร ควรจัดให้วิทยากรเป็นทีมเดียวกัน จะทำให้การนำเสนอเนื้อหาไม่ซ้ำซ้อนกัน และสามารถเชื่อมโยงต่อกันได้

5) กระบวนการฝึกอบรมเชิงระบบ การฝึกอบรมเชิงระบบต้องดำเนินการตามกระบวนการฝึกอบรม (training process) ให้ครบถ้วนซึ่งมี 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

(1) ขั้นสำรวจความต้องการ เป็นการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากสภาพความเป็นจริงกับสภาพที่พึงประสงค์เชิงพฤติกรรมมนุษย์ว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด กรณีที่มีความแตกต่างกันมาก จำเป็นจะต้องดำเนินการฝึกอบรม

โดยเร่งด่วน วิธีการที่นิยมใช้สำรวจความต้องการด้านการฝึกอบรมที่สำคัญ ได้แก่ การใช้แบบสำรวจ การสัมภาษณ์ การสังเกต การค้นคว้าจากเอกสาร การประชุม การระดมสมอง การใช้เทคนิคเดลฟาย หรือสอบถามผู้เชี่ยวชาญ

มีหลายหน่วยงานได้มีการสำรวจความต้องการทางด้านการฝึกอบรมโดยยึดความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ แต่ในปัจจุบันและอนาคตจัดให้มีการสำรวจความต้องการโดยยึดกลยุทธ์องค์กร (corporate strategy) กลยุทธ์การฝึกอบรมต้องสอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์องค์กร กล่าวคือ หากกลยุทธ์องค์กรมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก (core competency) กลยุทธ์การฝึกอบรมต้องกำหนดให้สอดคล้องกับสมรรถนะขององค์กร ดังนั้นกลยุทธ์การฝึกอบรมจะมุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน (functional competency) ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะทั่วไป (common competency) และสมรรถนะเฉพาะ (specific competency)

(2) *ขั้นการวางแผนเตรียมการอบรม* เป็นการวางแผนเตรียมการการจัดอบรมทั้งสถานที่ อาหาร อุปกรณ์ บรรยากาศและสิ่งที่ใช้ในการฝึกอบรม และสำคัญอย่างยิ่งจะต้องเตรียมพร้อมให้เห็นว่าการฝึกอบรมมีคุณค่าและความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร มิใช่เป็นเพียงกระบวนการที่ต้องกระทำให้เสร็จสิ้นเท่านั้น เตรียมการจูงใจ ใฝ่ใจ ให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็นคุณค่าเกิดความประทับใจ มีความรักศรัทธาพร้อมที่จะเข้ารับการอบรม

นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องมีการวางแผนเตรียมเนื้อหาการอบรมอย่างเป็นระบบ โดยผู้จัดการฝึกอบรมและวิทยากรต้องประชุมและจัดทำแผนร่วมกัน มีประเด็นที่ต้องพิจารณามีดังนี้

- ชื่อหลักสูตรต้องกำหนดให้มีความเหมาะสม/ชัดเจน/จูงใจ
- วัตถุประสงค์หลักสูตรควรสะท้อนพฤติกรรมใด อาทิ เพิ่มพูนความรู้ เพิ่มพูนทักษะ หรือปรับเปลี่ยนทัศนคติ
- หัวข้อเนื้อหาสาระของหลักสูตรการอบรมสอดคล้องสัมพันธ์กัน จะเรียงลำดับหัวข้อการอบรมให้น่าสนใจและเกิดการเรียนรู้ได้
- กำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม กำหนดวิธีการนำเสนอ กำหนดสื่อ รวมทั้งเวลาในแต่ละช่วงของการนำเสนอ

(3) *ขั้นการดำเนินการฝึกอบรม* เป็นการจัดดำเนินการให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้เข้ารับการอบรม และก่อให้เกิดผลสำเร็จของการอบรม ซึ่งในขั้นนี้ผู้จัดการฝึกอบรมต้องดำเนินการให้เรียบร้อยทั้งทางด้านวิทยากร พิธีกร การสร้างบรรยากาศ การจัดฟังก์ชันอบรม สื่อ

และเทคนิควิธีการฝึกอบรม รวมทั้งผู้จัดการฝึกอบรมและเจ้าหน้าที่ที่จะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดี และให้บริการ อำนวยความสะดวกที่ดี สร้างความประทับใจแก่ผู้เข้ารับการอบรม

(4) *ขั้นการประเมินผลการฝึกอบรม* เป็นการพิจารณาความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรม ตัวแบบการประเมินผลที่สำคัญมี 2 ประการ ได้แก่

ก. *ตัวแบบซีบีพี (CIPP model)* เป็นการประเมินทั้งระบบหรือทั้งโครงการเพื่อนำผลจากการประเมินมาปรับปรุงและแก้ไข หรือยกเลิกโครงการซึ่งมีการประเมินใน 4 เรื่อง ดังนี้

Context บริษัทหรือสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการกำหนดวัตถุประสงค์และหลักสูตรการฝึกอบรมทั้งเชิงบวกและเชิงลบ

Input ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรที่ใช้ในการฝึกอบรมมีเพียงพอหรือไม่ พร้อมทั้งจะให้นำมาใช้หรือไม่

Process กระบวนการฝึกอบรม เหมาะสมหรือไม่เหมาะสมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือการเรียนรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่

Product ผลผลิตหรือผลลัพธ์ของการฝึกอบรมเป็นไปตามที่คาดหวังหรือความต้องการหรือไม่

ข. *ตัวแบบอาร์แอลบีอาร์ (RLBR model)* เป็นการประเมินโดยยึดประโยชน์ของการนำไปใช้ในแต่ละด้าน เช่น

Reaction - ประเมินปฏิกิริยาการตอบสนอง เช่น ประเมินว่าผู้เข้ารับการอบรมมีการตอบสนองต่อการอบรมด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติมากน้อยเพียงใด

Learning - ประเมินการเรียนรู้ เช่น การประเมินว่าผู้เข้ารับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และทัศนคติมากน้อยเพียงใด

Behavior - ประเมินพฤติกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเมื่อกลับเข้าทำงานหรือไม่ ซึ่งมุ่งเน้นการนำเอาผลการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน

Result - ประเมินผลลัพธ์ พิจารณาว่าการฝึกอบรมบรรลุผลลัพธ์หรือเป้าหมายขององค์การหรือไม่ เช่น ฝึกอบรมเรื่องเทคนิคการให้บริการที่เป็นเลิศแล้วการให้บริการของพนักงานดีขึ้นหรือไม่เพียงใด

6) *ปัญหาการฝึกอบรมเชิงระบบและแนวทางการแก้ไข* การฝึกอบรมเชิงระบบมีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ดังนี้

(1) *ปัญหาด้านสภาพแวดล้อมของการฝึกอบรม* เป็นปัญหาที่มีความสำคัญมาก บริษัทและองค์กรหลายแห่งไม่ได้ให้ความสำคัญแก่การฝึกอบรมอย่างจริงจัง โดยมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมเป็นการสูญเปล่าสิ้นเปลืองและไม่เกิดประโยชน์ ทำให้นโยบายด้านการฝึกอบรมมิได้บรรจุไว้ในนโยบายและแผนงานขององค์กร การฝึกอบรมจึงเป็นเพียงงานประจำงานหนึ่งขององค์กรเท่านั้น ในระบบของการฝึกอบรมสมัยใหม่ได้ให้ความสำคัญของการฝึกอบรม โดยกำหนดไว้ในนโยบายขององค์กร ซึ่งจะสอดคล้องต่อวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร อาทิ วิสัยทัศน์ขององค์กรกำหนดไว้ว่า “เราจะเป็นผู้นำในการผลิตอาหารเพื่อพลเมืองของโลก” ดังนั้นนโยบายและกลยุทธ์ก็จะต้องกระทำหลาย ๆ อย่างควบคู่กันไป โดยเฉพาะการฝึกอบรม หากมิได้มีนโยบายและวาทกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมแล้ว ก็ยากที่จะนำมากำหนดเป็นแผนงานและโครงการฝึกอบรมต่อไป

(2) *ปัญหาด้านทรัพยากรด้านการฝึกอบรม* มี 2 ส่วน ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ อันได้แก่ ผู้บริหาร ผู้จัดการฝึกอบรมและวิทยากรฝึกอบรม ทรัพยากรที่ไม่ใช่มนุษย์ ได้แก่ สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ใช้ในการฝึกอบรมรวมทั้งค่าใช้จ่ายอาคาร สถานที่ สำหรับการฝึกอบรมด้วย

ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์พบว่าผู้บริหารทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงของบางองค์กรไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรม ไม่สนใจสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมอย่างจริงจัง ไม่ให้ความสนใจต่อการติดตามประเมินผล ไม่เข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมทั้งพิธีเปิดพิธีปิด ไม่มีส่วนร่วมในการประชุมเชิงปฏิบัติการ ในกรณีที่มีการทำแผนปฏิบัติการด้านการฝึกอบรม ไม่สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม แสดงทัศนคติที่ไม่ศรัทธาต่อการฝึกอบรม โดยเชื่อว่าการฝึกอบรมไม่สามารถแก้ปัญหาขององค์กรที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของคนได้

ปัญหาผู้จัดการฝึกอบรมขาดความรู้ความเข้าใจในงานฝึกอบรม การขาดทักษะในการบริหารทีมงาน ทำให้การฝึกอบรมไม่ประสบผลสำเร็จ วิทยากรที่ฝึกอบรมที่ขาดคุณภาพส่งผลเสียต่อโครงการฝึกอบรม ประกอบกับในงานบางแห่งที่ผู้เข้ารับการอบรมมีลักษณะ “ชาล้นถ้วย” ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ไม่เชื่อการฝึกอบรม ก็ยากที่จะทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จได้

(3) *ระบบและกระบวนการฝึกอบรม* การฝึกอบรมในอดีตจะพิจารณาการฝึกอบรมแบบแยกส่วนเป็นชิ้น ๆ ขาดการมองการฝึกอบรมเชิงระบบ ทำให้การฝึกอบรมไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ขาดเทคนิคและวิธีการสำรวจความต้องการด้านการฝึกอบรม ขาดการวางแผนเตรียมการที่ดีพอ ขาดการดำเนินการจัดอบรมให้สำเร็จและสร้าง

ความพึงพอใจให้กับผู้เข้ารับการอบรมอย่างดีพอ ขาดการประเมินการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ทำให้การฝึกอบรมไม่ประสบผลสำเร็จ

(4) *ผลลัพธ์ของการฝึกอบรม* ผลลัพธ์ของการฝึกอบรมมีหลายประการ ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เกิดการเรียนรู้ สามารถทำงานในตำแหน่งหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อผลผลิตซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างชัดเจน รวมทั้งมีการวัดผลลัพธ์ของการฝึกอบรมว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

แนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าวกระทำได้โดยการสร้างจิตสำนึกในคุณค่าของการฝึกอบรมให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ปลูกกระแสความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์การมุ่งสู่แนวคิดที่ว่าคนเป็นปัจจัยของการพัฒนาองค์การ และคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะต้องได้รับการพัฒนาสร้างคนดี คนเก่ง คนกล้า และคนมีความสุข อาจกำหนดปรัชญา นโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ มีการคิดและจัดการฝึกอบรมให้เป็นระบบ มีกระบวนการและวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีทรัพยากรพร้อมทั้งด้านทรัพยากรมนุษย์และมีชุมชนสนับสนุนงบประมาณอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

7) *แนวโน้มการฝึกอบรมเชิงระบบ* ปัจจัยสถานการณ์ที่มีผลต่อการฝึกอบรมเชิงระบบในอนาคตมีดังนี้

(1) *สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อองค์การเปลี่ยนไป* ในอนาคตองค์การทุกแห่งต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ผู้ที่คิดก่อน ทำก่อนย่อมได้เปรียบ ปัจจัยของการเมืองและนโยบายของรัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ภาพอนาคตของการเมืองมุ่งไปสู่การบริหารจัดการประเทศที่มีประสิทธิภาพตามหลักการของธรรมาภิบาล (Good Governance) การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี โดยใช้หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม ใช้หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม ให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต จนเป็นนิสัยประจำชาติ ใช้หลักความรับผิดชอบและใช้หลักความคุ้มค่า ปัจจัยด้านสังคมได้มีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น สังคมในอนาคตจะมีทั้งความเจริญและความเสื่อมควบคู่กันไป ยิ่งมีความเจริญของวัตถุมากขึ้นเท่าใดจะส่งผลให้เกิดความเสื่อมทางจิตใจมากขึ้นเท่านั้น คุณภาพของวัตถุและจิตใจยังไม่ดีพอ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ในอนาคตจะเป็นโลกแข่งขันเชิงธุรกิจ เป็นโลกเดียวที่ใช้ระบบทุนนิยมเสรี การแข่งขันแบบเสรีจะส่งผลให้ประเทศที่พัฒนาแล้วได้เปรียบประเทศที่ด้อยพัฒนาและกำลังพัฒนาในลักษณะปลาใหญ่กินปลาเล็ก ความเข้มแข็งและพลังแห่งสติปัญญาเท่านั้นที่จะทำให้สามารถต่อสู้กับการแข่งขันในโลกเสรีนี้ได้ ปัจจัย

แห่งเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลต่ออนาคต มีผลต่อองค์การที่ทำให้มีการติดต่อสื่อสารง่ายขึ้น สะดวกขึ้น เร็วขึ้น ช่วยการทำงานทำให้ลดค่าใช้จ่าย ทำให้ทดแทนกำลังคนที่มีอยู่ในองค์การ

(2) การเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์การ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีเปลี่ยนไป ทำให้ภาครัฐต้องปฏิรูปบทบาทหน้าที่ โครงสร้างและกระบวนการทำงานและกลไกการบริหารภาครัฐ ให้เป็นกลไกการบริหารที่โปร่งใส ซื่อตรง เป็นธรรม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและสมรรถนะสูงในการนำนโยบายของรัฐบาลที่มีคุณภาพไปสู่ประชาชน โดยเน้นการปรับทัศนคติ ค่านิยมและวิธีการทำงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ถือประโยชน์ของประชาชนเป็นจุดมุ่งหมายในการทำงาน และสามารถร่วมทำงานกับประชาชนและภาคเอกชนได้อย่างราบรื่น ภาคธุรกิจเอกชนจึงต้องปฏิรูปและสนับสนุนให้หน่วยงานเอกชนและองค์การเอกชนต่าง ๆ มีกติกาการทำงานที่โปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ซื่อตรงเป็นธรรมต่อลูกค้า มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีระบบตรวจสอบมีคุณภาพ มีมาตรฐานของการให้บริการ ร่วมทำงานกับภาครัฐและประชาชนอย่างราบรื่นและที่ไว้วางใจกัน มีการบริหารจัดการภาคธุรกิจเอกชนที่ดี หรือบรรษัทภิบาลที่ดี (Good Corporate Governance) ภาคประชาชนจึงต้องตระหนักถึงสิ่งดังกล่าวตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มและระดับประชาสังคมในเรื่องสิทธิ หน้าที่และความรับผิดชอบทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองเพื่อเป็นพลังของประเทศที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการของการสร้างกลไกการบริหารจัดการประเทศที่ดีต่อไป

(3) การฝึกอบรมที่ต้องเปลี่ยนไป จากสภาพของการบริหารองค์การที่เปลี่ยนไป ส่งผลให้กรอบแนวคิดการฝึกอบรมเปลี่ยนไปด้วย คือ การฝึกอบรมจะต้องเป็นเครื่องมือแก้ไขปัญหาค่าองค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์ ถ้าต้องการสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่ชาญฉลาด (Smarter Organization) ก็ต้องสร้างบุคลากรในองค์การให้ฉลาดด้วย ถ้าต้องการให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ก็ต้องสร้างบุคลากรในองค์การให้รักการเรียนรู้ด้วย ถ้าต้องการสร้างองค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Organization) ก็ต้องสร้างบุคลากรในองค์การให้มีความรักความเป็นเลิศด้วยเช่นกัน

กรอบแนวคิดการฝึกอบรมในอนาคตจะมุ่งการฝึกอบรมเชิงระบบมากขึ้น โดยมุ่งเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ใช้เทคนิคและวิธีการฝึกอบรมที่หลากหลาย มีการใช้สื่อประสมมากขึ้น มีการใช้กิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการฝึกอบรมมากขึ้น รวมทั้งมีการทำงานเป็นทีมโดยผนึกกำลังร่วมของทุกฝ่ายเพื่อให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3.4 องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

3.4.1 แนวคิดของ องค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M.Senge มีงานของนักวิชาการหลายท่านที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้หรือ The Learning Organization หนึ่งในนักวิชาการเหล่านี้และเป็นต้นตำรับแนวคิดดังกล่าวคือ Peter M.Senge เขาได้เขียนหนังสือชื่อ “The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization” ในปี ค.ศ. 1990 และได้เขียนหนังสืออีกเล่มหนึ่งชื่อ “The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization” ร่วมกับ Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B.Ross และ Bryan J.Smith ในปี ค.ศ. 1994 หนังสือทั้งสองเล่มได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ พร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบแนวคิดดังกล่าวมากมาย ตลอดจนได้นำเสนอวิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างละเอียด

Peter M.Senge ไม่ได้ให้คำนิยามขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้อย่างชัดเจนเพียงแต่บรรยายภาพขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ในส่วนต่าง ๆ ของหนังสือทั้งสองเล่มพอสรุปได้สั้น ๆ ดังนี้ “องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ที่ซึ่งมนุษย์สามารถขยายศักยภาพ (Capacity) อย่างต่อเนื่องในการสร้างผลลัพธ์ตามที่ต้องการ เป็นที่ซึ่งรูปแบบความคิด (Pattern of Thinking) แบบใหม่และกว้างขวางได้รับการส่งเสริม เป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยานร่วมของทุกคน (Collective Aspiration) ได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับที่ซึ่งมนุษย์เรียนรู้ที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้มีบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ (Trust) มีสัมพันธ์ภาพภายใน (Relationship) ที่ดี มีการยอมรับซึ่งกันและกัน (Acceptance) ของสมาชิก มีความสอดคล้องและกลมกลืน (Synergy) ตลอดจนสามารถสร้างผลลัพธ์ที่นำมาซึ่งความสำเร็จได้ โดยที่ปัจจัยและความสำเร็จเหล่านี้เกิดจากการพัฒนาความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานของทีมอย่างต่อเนื่อง”

Five Disciplines for Building a Learning Organization (กฎ 5 ข้อ สู่ องค์การแห่งการเรียนรู้)

องค์กรไม่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดจากการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร กล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ บุคคลเป็นผู้สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม บุคคลที่จะสามารถสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติแตกต่างจากบุคคลทั่วไป Peter M.Senge เรียกวิธีการสร้างทักษะและความสามารถของบุคคลดังกล่าวว่า “กฎหรือวินัย” (Discipline) โดยได้นำเสนอทักษะและความสามารถที่จำเป็นของบุคคลสำหรับการสร้างองค์การการเรียนรู้ไว้ดังต่อไปนี้

1) กฎข้อที่ 1 : **Personal Mastery** (ทักษะในการพัฒนาตนเองเพื่อการบรรลุเป้าหมาย)

Personal Mastery คือ การเรียนรู้เพื่อเพิ่มความสามารถส่วนบุคคล (Personal Capacity) ทำให้บุคคลนั้น ๆ สามารถสร้างผลลัพธ์ (Result) ที่ต้องการรวมทั้งสามารถทำให้ห้องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้สมาชิกขององค์การพัฒนาตนเองเพื่อทำให้เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Purpose) ที่ตนต้องการบรรลุ ผู้ที่มี Personal Mastery สูงจะพัฒนาความสามารถตนเองตลอดเวลา เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ตนเองแสวงหาให้กับชีวิตซึ่งสอดคล้องกับจิตวิญญาณขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ปลูกฝังและส่งเสริมความต้องการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคคล บุคคลเหล่านี้จะสามารถริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา มีความมุ่งมั่น มีสำนึกที่กว้างและลึกซึ่งต่อความรับผิดชอบในงาน และมีความสามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้เร็ว Personal Mastery นอกจากจะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความต้องการพัฒนาขีดความสามารถของตนแล้ว ยังทำให้เขาเกิดความต้องการเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลอื่นที่อยู่รอบข้างด้วย ซึ่งเขาจะทำโดยสร้างบรรยากาศที่ให้ความสำคัญและส่งเสริมบุคคลที่มีความต้องการเพิ่ม Personal Mastery ของตน การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ที่มีความกระตือรือร้นและต้องการเรียนรู้ จะทำให้เขาพยายามทุกวิถีทางเพื่อนำความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ ดังนั้น Personal Mastery จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้

2) กฎข้อที่ 2 : **Mental Models** (โลกทัศน์)

Mental Models คือ ภาพสมมติฐาน หรือเรื่องราวที่เกี่ยวกับตัวเรา บุคคลอื่นและความเป็นไปของโลกที่ฝังลึกอยู่ในใจเขา Mental Models จะคอยกรองสิ่งที่เราเห็นในทำนองเดียวกับกระจกเงาที่อาจสะท้อนภาพให้เกิดความบิดเบือนไปจากเดิม Mental Models ที่แตกต่างกันจะทำให้บุคคลสองคนมองและอธิบายเหตุการณ์เดียวกันแตกต่างกัน เนื่องจากบุคคลทั้งสองให้ความสนใจกับรายละเอียดที่แตกต่างกันของเหตุการณ์ นอกจาก Mental Models จะเป็นสิ่งที่กำหนดวิธีมองโลกของบุคคลแล้ว ยังกำหนดพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลด้วย

3) กฎข้อที่ 3 : **Shared Vision Building** (การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม)

Shared Vision Building คือ การสร้างสำนึกของความมุ่งมั่นของกลุ่มด้วยการร่วมกันพัฒนาภาพของอนาคตที่กลุ่มต้องการ จนได้ภาพที่มีรายละเอียดชัดเจนและเป็นภาพเดียวกันของทุก ๆ คน ตลอดจนร่วมกันพัฒนาหลักการ (Principle) และวิธีปฏิบัติ (Guiding Practice) ที่จะนำกลุ่มให้บรรลุอนาคตดังกล่าว การสร้าง Shared Vision เป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลทุกคนในทุกลำดับชั้นขององค์การซึ่งแต่ละคนมีบทบาทที่แตกต่างกัน สามารถร่วมกันเปิดเผยความทะเยอทะยาน (Aspiration) ให้ผู้บริหารและบุคคลอื่นในองค์การรับทราบ กระบวนการ

ดังกล่าวต้องเป็นกระบวนการที่เปิดกว้างซึ่งให้โอกาสทุกคนเปิดเผยความต้องการของตนอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ยังต้องเป็นกระบวนการที่ได้รับการเอาใจใส่และร่วมมือจากบุคคลทุกคนด้วย Shared Vision ไม่ใช่งานสำหรับผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น เนื้อหาของ Shared Vision ที่แท้จริงไม่สามารถกำหนดโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ แต่ต้องเกิดจากกระบวนการเปิดเผยและรับฟังเหตุผลและทัศนคติของกันและกัน (Reflection and Conversation) ซึ่งบุคคลทุกคนมีส่วนร่วม

4) กฎข้อที่ 4 : Team Learning (การเรียนรู้ของทีม)

Team Learning คือ กระบวนการที่ทำให้กลุ่มสามารถพัฒนาภูมิปัญญา (Intelligence) และความสามารถ (Ability) ของกลุ่มให้เกิดขึ้นมากกว่าผลรวมของภูมิปัญญาและความสามารถของสมาชิกแต่ละคน Team Learning ทำให้ความสามารถของกลุ่มเพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืน เพราะเป็นกระบวนการประสานและพัฒนาความสามารถของทีมเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่สมาชิกของทีมต้องการอย่างแท้จริง ดังนั้น จึงเกิดการเสริมแรงซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม

5) กฎข้อที่ 5 : Systems Thinking (ความคิดเชิงระบบ)

Systems Thinking คือ วิธีการคิดและภาษาที่ใช้อธิบายและทำความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ตลอดจนปฏิสัมพันธ์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของระบบ Systems Thinking ช่วยให้เราทราบว่าเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร นอกจากนี้ยังช่วยให้การกระทำต่าง ๆ สอดคล้องกับกระบวนการทางธรรมชาติและเศรษฐกิจ Peter M.Senge ให้ความสำคัญกับ Systems Thinking มาก กล่าวอีกนัยหนึ่ง Systems Thinking ก็คือ หลักในการมองสิ่งต่าง ๆ ในลักษณะขององค์รวม กล่าวคือ เป็นการมองความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ แทนที่จะมองสิ่งนั้นโดด ๆ และมองพัฒนาการหรือความเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ แทนที่จะเป็นการมองเหตุการณ์ ณ ขณะหนึ่ง ๆ Systems Thinking เป็นเครื่องมือที่มีความไวที่สามารถทำให้ทราบความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่ซ่อนอยู่ภายในระบบ ซึ่งเป็นสาเหตุให้ระบบนั้น ๆ มีลักษณะเฉพาะของมัน

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Stephen P.Robbins และ Mary Coulter

Stephen P.Robbins และ Mary Coulter นักวิชาการด้านการจัดการชื่อดัง ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ในหนังสือ “Management 8th Edition” ว่า “แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กรแบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นเรื่องของกรอบความคิด (Mindset) หรือปรัชญา (Philosophy) ที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ได้พัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัว และเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง พนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะจัดการกับองค์ความรู้ต่าง ๆ ด้วย

การศึกษา และการถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ ให้แก่ผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเต็มใจที่จะประยุกต์ความรู้เหล่านั้น ไปใช้กับการตัดสินใจและปฏิบัติงาน”

Stephen P. Robbins และ Mary Coulter ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีรูปแบบและองค์ประกอบดังต่อไปนี้

รูปแบบขององค์กร (Organizational Design) : ไร้พรมแดน (Boundless) การทำงานเป็นทีม (Team) และการให้อำนาจ (Empowerment)

พนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องแบ่งปัน (Share) ข้อมูล และให้ความร่วมมือ (Collaborate) กับทุกกิจกรรมของงานต่าง ๆ ของทุกหน่วยงานในองค์กร ถึงแม้ว่างานนั้นจะเป็นงานของหน่วยงานอื่น หรือแม้แต่งานในลำดับขั้นอื่น ๆ ขององค์กรก็ตาม ซึ่งการกระทำในลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการลด (Minimize) หรือกำจัด (Eliminate) โครงสร้างหรือขอบเขตที่เป็นทางการขององค์กรในบรรยากาศการทำงานดังกล่าว พนักงานจะมีอิสระในการทำงานร่วมกันและเต็มใจให้ความร่วมมือในการทำงานขององค์กรด้วยวิธีการที่ดีที่สุดที่เขาสามารถทำได้ ตลอดจนเรียนรู้ร่วมกัน ความจำเป็นของความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ พนักงานจะต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมในการดำเนินทุกกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับองค์กร โดยทีมงานต่าง ๆ เหล่านี้จะได้รับมอบอำนาจ ผู้บังคับบัญชาจึงไม่จำเป็นต้องกำกับหรือควบคุมการทำงาน บทบาทของผู้จัดการจึงเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ผู้สนับสนุน (Supporter) และที่ปรึกษา (Advocate) ของทีมงาน

การจัดการข้อมูล (Information Sharing) : อิสระ (Open) ทันเวลา (Timely) และแม่นยำ (Accurate)

พนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องแบ่งปัน (Share) ข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งหมายถึงการใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างอิสระ ทันเวลา และแม่นยำ เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่มีโครงสร้างหรือขอบเขตที่เป็นทางการ ดังนั้น บรรยากาศขององค์กรจึงเอื้อต่อการสื่อสารอย่างอิสระและการใช้ข้อมูลที่หลากหลายร่วมกัน

บทบาทผู้นำ (Leadership) : วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และความร่วมมือ (Collaboration)

บทบาทหนึ่งที่สำคัญของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร ตลอดจนการโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์กรมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมนั้น ๆ นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องส่งเสริมและผลักดันบรรยากาศความร่วมมือให้เกิดขึ้น ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและเข้มแข็งเท่านั้นจึงสามารถแสดงบทบาทดังกล่าวได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) : ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด (Strong Mutual Relationship) สำนึกของความเป็นกลุ่ม (Sense of Community) ความใส่ใจ (Caring) และความไว้วางใจ (Trust)

วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ วัฒนธรรมที่ทุกคนเห็นด้วยและยึดมั่นในวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และทุกคนตระหนักถึงความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างกระบวนการ กิจกรรม และหน้าที่ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก บรรยากาศขององค์กรจะเต็มไปด้วยสำนึกของความเป็นกลุ่มความใส่ใจซึ่งกันและกัน และความไว้วางใจ ดังนั้น พนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงสามารถสื่อสาร แลกเปลี่ยน ทดลองและเรียนรู้เพิ่มเติมที่โดยไม่ต้องกังวลกับการวิพากษ์วิจารณ์หรือการลงโทษขององค์กร

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการท่านอื่น ๆ

Thomas S. Bateman และ Scott A. Snell ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ในหนังสือ “Management : The New Competitive Landscape” 6th Edition ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ผู้จัดการกล่าวขานกันมาก จากคำนิยามของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่มีทักษะในการสร้าง ครอบครอง และถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งมีทักษะในการปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับความรู้ (Knowledge) และความรู้รอบรู้ (Insight) ใหม่ ๆ”

นักวิชาการทั้งสองท่านได้กล่าวถึงตัวอย่างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า GE, Coming และ Honda เป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรดังกล่าวมีทักษะในการแก้ปัญหา ทดลองวิธีการใหม่ ๆ เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง เรียนรู้จากองค์กรอื่นและกระจายความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

Thomas S. Bateman และ Scott A. Snell อธิบายลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไปว่า องค์กรประกอบที่ทำให้องค์กรหนึ่ง ๆ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

สมาชิกขององค์กรยึดมั่นใน Disciplined Thinking การใส่ใจในรายละเอียด ตลอดจนการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและหลักฐาน แทนที่จะเป็นการคาดเดา และใช้สมมติฐาน

องค์กรจะแสวงหาความรู้ใหม่ตลอดเวลาและพยายามแสวงหาโอกาสเพื่อขยายขอบเขตธุรกิจขององค์กร เมื่อต้องเผชิญกับปัญหา แทนที่จะผลักปัญหาให้พ้นไปจากองค์กรอย่างรวดเร็ว

องค์กรทบทวนทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวของตนอย่างรอบคอบเพื่อสรุปเป็นบทเรียนและเพิ่มพูนความเข้าใจในประสบการณ์เหล่านั้น

องค์กรค้นหาและนำวิธีดำเนินธุรกิจที่ดีที่สุดขององค์กรอื่นมาใช้ลอกเลียนความคิดของผู้อื่นโดยปราศจากความละเอียด

มีการแบ่งปันความคิด (Ideas) ทัวทั้งองค์กรโดยการใช้รายงานระบบสารสนเทศ การอภิปรายอย่างไม่เป็นทางการ การเยี่ยมหน่วยงาน การศึกษา และฝึกอบรม

นักวิชาการด้านการจัดการชาวญี่ปุ่นชื่อ Ikujiro Nonaka ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า “บริษัทไม่ใช่เครื่องจักร แต่เป็นสิ่งมีชีวิตซึ่งมีความคล้ายคลึงกับมนุษย์มาก บริษัทสามารถทำให้เกิดสำนึกร่วมของเอกภาพ (Collective Sense of Identity) และของวัตถุประสงค์พื้นฐาน (Fundamental Purpose) องค์กรแบบนี้จึงเป็นระบบที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง กล่าวคือ สมาชิกขององค์กรมีความเข้าใจร่วมกันว่าภารกิจขององค์กรคืออะไร องค์กรกำลังมุ่งไปในทิศทางใดองค์กรต้องการดำรงอยู่ในโลกที่มีบรรยากาศของการดำเนินธุรกิจแบบใด และที่สำคัญที่สุดก็คือ องค์กรจะทำให้โลกเช่นนั้นเป็นจริงขึ้นมาได้อย่างไร”

Arie De Geus อดีตหัวหน้าหน่วยวางแผนของ Royal Dutch/Shell ได้กล่าวไว้ว่า “องค์กรที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดได้ในปัจจุบัน ต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่านั้น ซึ่งหมายถึงองค์กรที่มีความสามารถในการเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่งความสามารถในการเรียนรู้เป็นความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) เพียงอย่างเดียวที่มีความยั่งยืน (Sustainable) ในโลกปัจจุบันที่อยู่ภายใต้อิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งทำให้ธุรกิจมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การทำงานต่าง ๆ จึงต้องมีกระบวนการของการเรียนรู้เป็นส่วนประกอบ”

Arie De Geus ได้แสดงความเห็นเพิ่มเติมว่า “องค์กรเรียนรู้ได้โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคลเท่านั้น อย่างไรก็ตาม การที่บุคคลเพียงคนเดียวจะเรียนรู้แทนองค์กรเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ในปัจจุบัน กล่าวคือ การที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดวิธีการทำงานของบุคคลอื่นในองค์กร เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน องค์กรที่จะยืนหยัดอยู่ได้ต้องเป็นองค์กรที่สามารถทำให้บุคคลทุกคนในทุกลำดับชั้นเกิดความมุ่งมั่นและความสามารถในการเรียนรู้ บุคคลที่มีความมุ่งมั่นและความสามารถดังกล่าวจะทำให้องค์กรของตนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”

3.4.2 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการที่มีชื่อเสียงจำนวนมากได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ในแง่มุมต่าง ๆ กัน สามารถประมวลได้ดังนี้

1) องค์กรที่มีความรู้เป็นพื้นฐาน มีระบบการเรียนรู้ มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรที่สร้างเสริมการศึกษาค้นคว้า การทดลอง การคิด วิเคราะห์ สร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้

2) องค์กรที่เน้นการพัฒนาคน การเปลี่ยนแปลงความรู้ ความคิด ความเข้าใจ เพื่อให้มีศักยภาพ จิตความสามารถ สร้างความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่อง ใช้คนสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร และองค์กรสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน

3) องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตลอดชีวิต มีการเรียนรู้จากหลาย ๆ แหล่ง ด้วยรูปแบบและวิธีการเรียนรู้ที่ร่วมกันสร้างให้มีความกว้างขวาง หลากหลาย ผสมผสานตามความเหมาะสม อันนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน

4) องค์กรที่ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์หรือแนวทางการปฏิรูปและสร้างสัมฤทธิ์ผลขององค์กร มีการบริหารจัดการ จัดระบบสนับสนุนและเอื้ออำนวยให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้และบูรณาการการเรียนรู้ในกระบวนการปฏิบัติงานและใช้ให้เกิดประโยชน์

5) องค์กรที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีระบบบริหารจัดการและวัฒนธรรมขององค์กรที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิด เปิดกว้างและเปิดเผย ร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมกันทำงานฉันท์เพื่อน ยอมรับนับถือผู้อื่น ยอมรับความแตกต่างของบุคคล

6) องค์กรที่มีการสื่อสารทั้งแนวตั้งและแนวนอนผสมผสานหลายแนวทาง มีการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีปทัสถานของการเปิดกว้าง เปิดเผย เป็นอิสระทางความคิด จิตใจ การพูดและการกระทำ รับฟังแลกเปลี่ยนและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ฝึกค้นหาความจริงมากกว่าปกป้องความคิดของตน ไม่ครอบงำความคิดผู้อื่น โดยเฉพาะผู้มีตำแหน่ง การสื่อสารลักษณะนี้มีประโยชน์ต่อการเรียนรู้เป็นทีมและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

7) องค์กรที่มีโครงสร้างที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่น ประสานสัมพันธ์ มีแผนงาน การประเมินผล มีระบบตรวจสอบ การให้ข้อมูลย้อนกลับอันนำมาสู่กลไกการพัฒนา การใช้ประโยชน์ในทางสร้างสรรค์วัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนปทัสถาน วัตถุประสงค์ นโยบาย จะต้องเป็นผู้ที่รับรู้ร่วมกันของบุคลากร เปิดกว้างและปรับได้ตามการเปลี่ยนแปลงและความจำเป็น

8) องค์กรที่มีการกระจายอำนาจ ใช้กระบวนการปรับองค์กรควบคู่กับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล ให้โอกาสบุคลากรใช้ความคิดในกระบวนการทำงานมากกว่า การรับคำสั่ง การสร้างวัฒนธรรมในการนำความรู้ความคิดใหม่ๆ มาใช้ เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้ ทดลอง ร่วมตัดสินใจ ร่วมแก้ไขปัญหาและรับผิดชอบร่วมกัน ไม่ติเตียนกล่าวร้ายกัน

9) องค์กรที่บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร มีความจงรักภักดี มีความภาคภูมิใจยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร บรรณานจะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป มีความตั้งใจเต็มใจ และพร้อมที่จะใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

3.4.3 ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในบริบทสังคมโลกและสังคมไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว ย่อมมีผลกระทบต่อองค์กรหรือหน่วยงานทุกประเภท ทุกระดับอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ เป็นผลให้เกิดการแข่งขันในการบริหารจัดการ การดำเนินการ การปรับปรุงคุณภาพ การเพิ่มผลผลิต ประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเน้นการบริการและลูกค้า ซึ่งเป็นสิ่งท้าทายความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการกับความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการสร้างขีดความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการสร้างขีดความสามารถและศักยภาพขององค์กรและบุคลากร

ในสังคมความรู้ ทรัพยากรบุคคลและความรู้เปรียบเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าสูงสุด และการเรียนรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาคนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความคิด ทักษะคิด พฤติกรรม และการปรับตัวของบุคคลที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทุกขณะ การพัฒนาบุคลากรโดยการจัดการศึกษาต่อเนื่องในรูปแบบเดิม เช่น การประชุม สัมมนา ฝึกอบรม จำเป็นต้องสร้างเสริมด้วยแนวคิดการพัฒนาองค์การหรือสถานที่ทำงานให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยให้บุคลากรขององค์กรได้มีโอกาสเรียนรู้ได้จากสถานที่ทำงาน

แนวทางการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

- 1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้ การพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- 2) การส่งเสริมการแสวงหาแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การพูด การอภิปราย ชักถาม
- 3) การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นความสามารถในการคิดสร้างสรรค์
- 4) การแก้ปัญหา ตัดสินใจ รับผิดชอบร่วมกันในการแก้ปัญหา และเรียนรู้จากความผิดพลาด
- 5) การส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตใจมุ่งพัฒนา กล้าเปลี่ยนแปลง มีการปรับตัว สร้างสมรรถนะด้วยการเรียนรู้ มุ่งสร้างสรรค์ มุ่งอนาคต

6) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ จัดกระบวนการทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ใช้เทคนิคและวิธีการที่จะทำให้บุคลากรสารสนเทศมีการเรียนรู้ในองค์การตลอดเวลา เช่น การเรียนรู้ โดยการปฏิบัติ (action learning) มาตรฐานเปรียบเทียบ (benchmarking) การสอนงาน (coaching) และการเป็นที่ปรึกษา (mentoring)

7) การให้อิสระแก่บุคลากรได้สร้างวิสัยทัศน์ของตน และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานของบุคคลในการประยุกต์ใช้ความรู้ และประสบการณ์จากการเรียนรู้มาเชื่อมโยงกับการทำงานในองค์การอย่างเป็นองค์รวม

สรุปได้ว่า ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ทุกคนจะช่วยกันสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันนำ ทุกคนเลือกที่จะเรียนรู้หรือไม่เรียนรู้ จะทำงานเป็นสมาชิกของทีมหรือเลือกตามลำพัง ศักยภาพขององค์การที่จะแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ให้ได้ นั้น จะขึ้นอยู่กับการพัฒนาความสามารถของพนักงานทุกคนให้ทำงานไปด้วยกันได้ ในองค์การ

4. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของตำรวจภูธร จังหวัดปทุมธานี

4.1 ความหมายของตำรวจ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ให้ความหมายว่าไว้ว่า ตำรวจ คือ เจ้าหน้าที่ของรัฐมีหน้าที่ตรวจตรา รักษาความสงบ จับกุมและปราบปรามผู้กระทำความผิดกฎหมาย เรียกชื่อตามหน้าที่รับผิดชอบ เช่น ตำรวจสันติบาล ตำรวจกองปราบปราม ตำรวจดับเพลิง ตำรวจรถไฟ ตำรวจน้ำ ตำรวจป่าไม้ ฯลฯ

เจ้าหน้าที่ตำรวจตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา หมายถึง เจ้าหน้าที่พนักงานซึ่งกฎหมายให้อำนาจและหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน และทำหน้าที่เกี่ยวกับการจับกุมปราบปรามผู้กระทำความผิดกฎหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษ "Police"

Smith (1949 อ้างถึงในปิยะชัย สะเดา 2545: 10) ได้กล่าวว่า Police หมายถึง องค์การซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการพลเรือนที่คัดเลือกมาจากประชาชนมีหน้าที่ปราบปราม อาชญากรรม ความวุ่นวายของมวลชน และควบคุมความเรียบร้อยในการใช้ถนนหนทาง นอกจากนี้แล้วยังได้มีการวิเคราะห์ความหมายของตำรวจแยกเป็นรายตัวอักษรโดย พระเจ้าชาร์ลที่ 5 แห่งประเทศฝรั่งเศส ได้ทรงวิเคราะห์แยกเป็นรายอักษรดังนี้

P มาจาก Politeness	หมายถึง	ความสุภาพเรียบร้อย
O มาจาก Obedience	หมายถึง	เชื่อฟังคำสั่ง
L มาจาก Legal knowledge	หมายถึง	รู้กฎหมาย

I มาจาก Investigation	หมายถึง	การสืบสวนสอบสวน
C มาจาก Cooperation	หมายถึง	ความร่วมมือสามัคคีในหน้าที่
E มาจาก Energy	หมายถึง	ความเข้มแข็งต่อการทำงานในหน้าที่

ดังนั้น ความหมายของคำว่า ตำรวจ โดยทั่วไป หมายถึง เจ้าพนักงานของรัฐผู้ที่กฎหมายได้ให้มีอำนาจและหน้าที่ในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัยของประชาชนในสังคม

4.2 ปรัชญาของตำรวจ

Peel (n.d. อ้างถึงในปิยะชัย สะเดา 2545: 11) บิดาของตำรวจอังกฤษได้กำหนดหลักการสำหรับวิชาชีพตำรวจไว้ในปี ค.ศ. 1822 ซึ่งเป็นหลักการที่ทันสมัยใช้ได้ทั่วไปเป็นหลักสากล ดังนี้

หลักการข้อที่ 1 การป้องกันอาชญากรรมเป็นภาระกิจพื้นฐานของตำรวจ ในฐานะตำรวจเป็นผู้บังคับใช้กฎหมาย เพื่อให้สังคมเกิดความสงบสุข ประชาชนปลอดภัยจากการตกเป็นเหยื่ออาชญากรรมนั้น ตำรวจมีขั้นตอนการปฏิบัติ 3 ประการ ดังนี้

1. การป้องกันอาชญากรรม ตำรวจต้องเป็นแกนกลางในการที่จะเป็นผู้ริเริ่มส่งเสริมประชาชน ให้เคารพต่อกฎหมายบ้านเมือง ดำเนินชีวิตให้ถูกต้องตามหลักทำนองคลองธรรม เป็นผู้ให้ข่าวสารอาชญากรรมที่เกิดขึ้นในสังคมให้ประชาชนได้รู้เพื่อหาทางช่วยกันป้องกัน

2. การยับยั้งอาชญากรรม เป็นปฏิบัติการของตำรวจในทางด้านจิตวิทยาให้เป็นที่เกรงขามของอาชญากรให้ยับยั้งชั่งใจ ไม่กล้าที่จะประกอบอาชญากรรม การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจที่มีลักษณะตอบสนองต่ออาชญากรรมที่เกิดขึ้นโดยฉับพลันต่อเหตุการณ์แล้ว ย่อมมีผลในการยับยั้งอาชญากรรม ดังนั้น ตำรวจจึงมีเครื่องแบบและเครื่องหมายโดยเฉพาะ อันเป็นสัญลักษณ์ของผู้พิทักษ์สันติราษฎร์

3. การจับกุมและรวบรวมพยานหลักฐาน การจับกุมผู้กระทำผิด เพื่อดำเนินการต่อไปตามขั้นตอนของกระบวนการยุติธรรมนั้น ตำรวจต้องรวบรวมพยานหลักฐานเพื่อชี้ให้เห็นว่าผู้กระทำผิดได้กระทำผิดจริงตามข้อกล่าวหา สำหรับพยานหลักฐานแห่งคดีนั้นถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินการจับผู้กระทำผิด ตำรวจจะต้องมีความรู้พื้นฐานในการเก็บรวบรวมพยานหลักฐาน บางกรณีจำเป็นต้องอาศัยการพิสูจน์ด้วยวิธีทางวิทยาศาสตร์ด้วย

หลักการข้อที่ 2 ตำรวจต้องได้รับความเคารพเชื่อถืออย่างแท้จริงจากประชาชน

สมรรถภาพของตำรวจในการปฏิบัติหน้าที่ย่อมขึ้นอยู่กับการยอมรับของประชาชนในจิตความสามารถ การประพฤติปฏิบัติ การวางตัวของตำรวจเพื่อให้ได้มาซึ่งความเคารพเชื่อถือจากประชาชน หลักการข้อที่ 2 นี้สอดคล้องกับปรัชญาตำรวจพื้นฐานที่ว่า งานของ

ตำรวจจะสำเร็จหรือมีประสิทธิภาพเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือของประชาชน ซึ่งถ้าปราศจากความร่วมมือของประชาชนแล้ว การทำงานของตำรวจย่อมไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ฉะนั้น การที่ตำรวจจะได้มาซึ่งความร่วมมือจากประชาชนในสังคม ตำรวจต้องได้รับความเคารพเชื่อถืออย่างแท้จริงจากประชาชนก่อน ซึ่งหลักการอันนี้นักวิชาการตำรวจสมัยใหม่ได้นำไปประยุกต์ใช้ในกิจกรรมตำรวจชุมชนสัมพันธ์ (Police community relation)

หลักการข้อที่ 3 การที่ประชาชนเคารพและปฏิบัติตามกฎหมายเท่ากับเป็นการสร้างความเคารพและศรัทธาของประชาชนที่มีต่อตำรวจ

การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจนั้นจะต้องแสวงหาแนวทางและการปฏิบัติตนเป็นแบบฉบับให้ประชาชนร่วมมือในการเคารพและปฏิบัติตามกฎหมาย เพื่อก่อให้เกิดความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สินและเสถียรภาพของสังคม อันจะก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติโดยรวม และหากขาดความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินย่อมเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาความเจริญให้แก่ประเทศชาติ

ในภาวะสังคมปัจจุบัน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ตำรวจต้องพยายามรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้ เพื่อความสอดคล้องกับการพัฒนาสังคมในสาขาวิชาอื่น ๆ ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากมีภาวะสังคมหลายประการที่แสดงให้เห็นว่าอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายในสังคมได้ ไม่ว่าจะเป็นกรณีพิพาททางแรงงานก็ดี การเคลื่อนไหวทางการเมือง การเรียกร้องของกลุ่มชนในสังคม เป็นต้น ซึ่งการกระทำดังกล่าวในหลายกรณีอาจจะเพิกเฉยต่อการเคารพกฎข้อบังคับของสังคมในลักษณะที่เรียกว่า กฎหมู่อยู่เหนือกฎหมาย เป็นต้น การที่ประชาชนเคารพและปฏิบัติตามกฎหมายจึงถือได้ว่า เป็นหัวใจของทุกสังคม

หลักการข้อที่ 4 ระดับความร่วมมือหรือสนับสนุนของประชาชนจะลดน้อยถอยลงเมื่อความรุนแรงของตำรวจในการปฏิบัติหน้าที่เพิ่มขึ้น

ระดับความร่วมมือหรือสนับสนุนของประชาชนจะมีสูงหรือต่ำนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ และหากเจ้าหน้าที่ตำรวจใช้กำลังกายหรืออาวุธ ตลอดจนใช้ความรุนแรงโดยปราศจากเหตุผลอันสมควรในการปฏิบัติหน้าที่แล้ว ก็ย่อมส่งผลให้ระดับความร่วมมือของประชาชนต่ำลง ตรงกันข้ามหากเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้วยความละมุนละม่อม สุภาพให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนด้วยความจริงใจ หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์ การขู่กรรโชก ระดับความร่วมมือที่จะได้รับจากประชาชนจะอยู่ในเกณฑ์ดี ดังนั้นในการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจจึงจำเป็นต้องใช้ความสุ่มรอบคอบ หนักแน่น อดทนในการแก้ไขเหตุการณ์โดยคำนึงถึงความสงบสุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง

หลักการข้อที่ 5 ตำรวจต้องปฏิบัติหน้าที่ในการบังคับใช้กฎหมายด้วยความยุติธรรม ในการบังคับใช้กฎหมายของตำรวจนั้น มีหลักการพื้นฐานสำหรับเจ้าหน้าที่ตำรวจคือการดำเนินการด้วยความยุติธรรม โดยไม่เลือกเพศ วัย เชื้อชาติ ศาสนา หรือสถานะทางสังคม มีความเสมอภาคต่อประชาชนที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับบางโอกาส

หลักการข้อที่ 6 ตำรวจควรใช้กำลังในกรณีจำเป็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

ในการบังคับใช้กฎหมายของตำรวจนั้น มีบางกรณีที่ตำรวจอาจจำเป็นต้องใช้กำลังกาย หรืออาวุธในการเข้าระงับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อนำความสงบสุขกลับคืนสู่สังคม เป็นต้นว่า ในกรณีคนร้ายมีอาวุธปืนยิงต่อสู้ ชักขึ้นการจับกุมของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ตำรวจอาจจำเป็นต้องใช้อาวุธเพื่อป้องกันชีวิตทรัพย์สินของผู้อื่น อย่างไรก็ตามตำรวจเองต้องระลึกอยู่เสมอว่า การใช้กำลังไม่ว่ากำลังกาย หรือกำลังอาวุธนั้น เป็นการเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความสูญเสียในชุมชนได้ จึงจำเป็นต้องใช้ดุลยพินิจโดยรอบคอบและใช้เมื่อจำเป็นต่อการควบคุมสถานการณ์ให้เกิดความสงบสุขเรียบร้อย และเป็นกรณีที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เท่านั้น

หลักการข้อที่ 7 ตำรวจก็คือประชาชน และประชาชนก็คือตำรวจ

เป็นการชี้ให้เห็นสัมพันธภาพระหว่างตำรวจกับประชาชน เป็นสิ่งที่จะต้องมีเป็นพื้นฐานและปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของตำรวจ ระดับความร่วมมือของประชาชนที่ตำรวจได้รับการธำรงรักษาไว้ซึ่งสัมพันธภาพอันดีอย่างสม่ำเสมอของตำรวจกับประชาชนนั้น ย่อมนำไปสู่ความเป็นจริงในจารีตประเพณีที่ว่า ตำรวจคือประชาชนและประชาชนคือตำรวจ และต่อมาภายหลังประชาชนบางคนจะได้รับมอบหมายหน้าที่จากสมาชิกในสังคมให้ทำหน้าที่ตำรวจ จึงเห็นได้ว่าตำรวจกับประชาชนมีความใกล้ชิดกันมากน้อยเพียงใดก็ตามหลักการดังกล่าวข้างต้นยังทันสมัยและจำเป็นที่ตำรวจต้องธำรงรักษาไว้ แต่หากตำรวจยังพัฒนาและแยกตนเองห่างเหินออกจากประชาชนแล้ว นั้นย่อมหมายความว่า ความร่วมมือของประชาชนที่จะให้กับตำรวจย่อมลดน้อยถอยลง ความสำเร็จในการทำงานของตำรวจก็ย่อมจะลดน้อยถอยลงไปด้วย

หลักการข้อที่ 8 ตำรวจเป็นตัวแทนของกฎหมาย

ในฐานะที่ตำรวจเป็นตัวแทนของสังคมที่มีอำนาจบังคับใช้กฎหมายเพื่อความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัยของประชาชน ตำรวจจะต้องบังคับใช้กฎหมายให้เป็นไปตามเจตนารมณ์และหลักแห่งกฎหมาย ปราศจากอคติแต่อย่างใดทั้งสิ้น ต้องมีความรอบคอบในการวินิจฉัยเหตุการณ์ที่ต้องตัดสินใจในปฏิบัติการ เพราะต้องพึงระลึกอยู่เสมอว่าในการบังคับใช้กฎหมายนั้น ย่อมมีผลกระทบต่อสิทธิและเสรีภาพของประชาชนไม่มากก็น้อย เป็นต้นว่าการจับกุมตัวมาควบคุม ดังนั้นตำรวจจึงต้องมีความเป็นธรรมและเป็นกลางในการบังคับใช้กฎหมาย

หลักเลี่ยงการปฏิบัติการในลักษณะที่ตั้งคนเป็นผู้พิพากษาเสียเอง โดยไม่มีอำนาจตามกฎหมายที่จะทำได้ ในลักษณะที่เรียกว่า “ศาลเดี่ยว” แม้ว่างานของตำรวจจะต้องใช้ความฉับพลันและต้องรีบตัดสินใจให้ทันท่วงทีในการแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าหรือบางกรณีอาจต้องเสี่ยงชีวิตในการบังคับใช้กฎหมายก็ตาม

หลักการข้อที่ 9 ความปลอดภัยจากอาชญากรรมและความยุ่งเหยิงเป็นการทดสอบถึงประสิทธิภาพของตำรวจ

ความปลอดภัยในชีวิต ทรัพย์สิน และความสงบเรียบร้อยในสังคมเป็นประสิทธิผลของการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ ในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม สำหรับความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินนั้น โดยทั่วไปแล้วจะยึดถืออาชญากรรมที่เกิดขึ้นในสังคมเป็นหลัก โดยเฉพาะ สถิติอาชญากรรมของทางราชการโดยตำรวจเป็นผู้รวบรวมจัดทำขึ้น เป็นที่รู้จักในนามสถิติอาชญากรรมซึ่งตำรวจถือว่า เป็นสถิติที่ดีที่สุดที่อยู่ในบรรดาสถิติอาชญากรรมของทางราชการด้วยกัน อย่างไรก็ตาม ใ้ไรก็ดีสถิติอาชญากรรมของตำรวจนั้นเป็นเพียงกลุ่มตัวอย่างอาชญากรรมที่เกิดขึ้นทั้งหมด พูดง่าย ๆ ว่าเป็นส่วนหนึ่งของอาชญากรรมที่เกิดขึ้นจริงเท่านั้น เนื่องจากขีดจำกัดของสถิติอาชญากรรมไม่สามารถบอกถึงอาชญากรรมที่น่าจะเกิดขึ้นจริงในสังคม และทัศนคติที่จริงของประชาชนที่มีต่ออาชญากรรม โดยหลักความเป็นจริงแล้วความรู้สึกของประชาชนเกี่ยวกับความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินนั้นมีการแสดงออกมาในรูปแบบต่าง ๆ อยู่แล้ว เช่น ความมั่นคงแข็งแรงของรั้วบ้าน ประตู หน้าต่างของอาคารบ้านเรือน การใช้เหล็กดัดป้องกันประตูหน้าต่างของบ้านเรือน การใช้เครื่องสัญญาณเตือนภัยกันขโมย การมีอาวุธปืนและการพกพาอาวุธปืน ตลอดจนข่าวสารอาชญากรรมที่ปรากฏในสื่อมวลชน การเพิ่มขึ้นของยามรักษาความปลอดภัยในภาคเอกชน ซึ่งทั้งหมดอาจกล่าวได้ว่า เครื่องชี้อาชญากรรมระดับชาวบ้านเป็นสิ่งที่ชี้ถึงประสิทธิภาพของตำรวจในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมได้เป็นอย่างดี

กล่าวโดยสรุปแล้วปรัชญาของตำรวจที่สำคัญคือ ตำรวจคือประชาชนผู้ที่ต้องบังคับใช้กฎหมายด้วยความยุติธรรม ปราศจากอคติ กระทำการด้วยความระมัดระวังตั้งมั่นในทางสุจริต โดยไม่กดขี่ข่มเหงหรือใช้กำลังในทางที่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยการปฏิบัติจำเป็นต้องใช้ความสุชมรอบคอบ หนักแน่น อดทนในการแก้ไขสถานการณ์ โดยคำนึงถึงความสงบสุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง เพื่อที่จะยับยั้งป้องกันอาชญากรรมไม่ให้เกิดแก่บุคคลในสังคม ดังนั้น ตำรวจต้องทำทุกอย่างในทางสุจริตให้สังคมอยู่รอด และเป้าหมายที่สำคัญเพื่อจรรโลงสังคมให้เกิดความสงบสุขทั่วกัน

4.3 อำนาจ และหน้าที่ของตำรวจ

Wilson & McLaren (1978 อ้างถึงในปิยะชัย สะเดา 2545: 14) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการมีตำรวจก็เพื่อ

1. รักษาไว้ซึ่งความสงบเรียบร้อย
2. ป้องกันชีวิต ร่างกาย และทรัพย์สิน
3. บังคับให้มีการปฏิบัติตามตัวบทกฎหมายที่มีโทษทางอาญา ตลอดจนควบคุมความประพฤติของบุคคลในสังคม

นอกจากนั้น Wilson & Clinton ยังได้กล่าวอีกว่าหน้าที่ของตำรวจคือ

1. ป้องกันอาชญากรรม
- 2.ปราบปรามอาชญากรรม
3. จับกุมผู้กระทำความผิดกฎหมาย ติดตามให้ได้มาซึ่งทรัพย์สินที่สูญหายและรวบรวมพยานหลักฐาน เพื่อดำเนินคดีกับผู้กระทำความผิด
4. รักษาระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับอื่น ๆ เช่น การปฏิบัติตามกฎจราจร ตลอดจนให้บริการอื่น ๆ

Bayley (1965 อ้างถึงในปิยะชัย สะเดา 2545: 14) นักอาชญาวิทยาชาวอเมริกันได้แบ่งหน้าที่ของตำรวจไว้ 5 ประการ คือ

1. หน้าที่ในการบังคับใช้กฎหมาย เป็นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติในฐานะผู้รักษากฎหมายของรัฐ โดยการจับกุมผู้กระทำความผิด และสืบสวนสอบสวนการกระทำความผิด
2. หน้าที่ในการป้องกันการละเมิดกฎหมาย การปฏิบัติหน้าที่นี้เน้นในเรื่องการเป็นตำรวจสายตรวจในเขตความรับผิดชอบ
3. หน้าที่ในการประนีประนอมข้อขัดแย้ง เป็นการป้องกันไม่ให้เกิดลูกความใหญ่โตต่อไป เช่น การแก้ปัญหาเรื่องคนเมาสุราทะเลาะกัน แก้ปัญหาข้อพิพาทในครอบครัว ควบคุมฝูงชนมิให้เกิดการจลาจลวุ่นวาย เป็นต้น
4. หน้าที่ในการออกกฎหมายควบคุมสังคม ดำเนินการออกใบอนุญาตต่าง ๆ ออกคำสั่งต่าง ๆ และคอยตรวจตราสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ปวงชน ตามปกติตำรวจปฏิบัติหน้าที่นี้โดยร่วมมือกับหน่วยงานอื่นของทางราชการ
5. หน้าที่ในการให้บริการด้านต่าง ๆ ทางสังคม เช่น ให้บริการด้านการแพทย์ในภาวะฉุกเฉิน ช่วยเหลือคนขาดญาติมิตร ทำลายสิ่งสิ่งเป็นอันตรายแก่ร่างกาย แนะนำหนทางแก่ผู้ใคร่รู้ ให้คำปรึกษาแก่เยาวชน ให้ความช่วยเหลือด้านกฎหมายแก่ผู้สอบถาม เป็นต้น

หน้าที่ทั้ง 5 ประการนี้ Bayley ได้สรุปลงเพียง 2 ประการ คือหน้าที่ด้านการบังคับใช้กฎหมาย (Enforcement tasks) และหน้าที่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบังคับใช้กฎหมาย (Non - enforcement tasks) การสรุปหน้าที่ของตำรวจเหลือเพียง 2 ประการ เช่นนี้ ก็เพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องกับปัญหาอื่น ๆ ในสังคม โดยเฉพาะปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเช่น อาชญากรรมที่ก่อขึ้นในเมืองมีความสัมพันธ์แบบไม่เป็นกันเอง ไม่คุ้นเคยกัน ไม่ค่อยเอาใจใส่กัน อาชญากรรมจึงเกิดขึ้นมาก ตำรวจจึงต้องเน้นหนักในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นที่ไปตามกฎหมาย ส่วนคนในชนบทมีความสัมพันธ์กันแบบเป็นกันเอง มีความคุ้นเคยกันเป็นอันดีเอาใจใส่กัน คอยป้องกันเหตุร้ายให้แก่กันและกัน อาชญากรรมจึงเกิดขึ้นน้อย ส่วนการทะเลาะกันก็มีบ้าง ในสถานการณ์เช่นนี้ตำรวจก็ทำหน้าที่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบังคับใช้กฎหมายมากขึ้น ดังนี้เป็นต้น

ชาย เสวีกูล (2511: 85) กล่าวว่า อำนาจหน้าที่ของตำรวจตามหลักอาชญาวิทยาและทัณฑวิทยาแบ่งออกเป็น 6 ประการ คือ

1. รักษากฎหมาย
2. รักษาความสงบเรียบร้อย ได้แก่ การตรวจตราดูแลมิให้มีสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่จะทำลายความสงบเรียบร้อยของประชาชน
3. ป้องกันชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน มิให้เป็นอันตรายจากภัยต่าง ๆ
4. สืบสวนการกระทำผิดทางอาญาทั้งปวง
5. ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน
6. หน้าที่พิเศษอื่น ๆ ของตำรวจ ได้แก่ การป้องกันและรักษาความสงบเรียบร้อยในยามสงคราม

ตามประมวลระเบียบการตำรวจเกี่ยวกับคดี เล่ม 1 บทที่ 1 กรมตำรวจสังกัดอยู่ในกระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่โดยทั่ว ๆ ไปดังนี้ คือ

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

ตามประมวลระเบียบการตำรวจไม่เกี่ยวกับคดี ได้กำหนดไว้ว่า ตำรวจมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายได้บัญญัติไว้ตามยุคตามสมัยกระจายกันอยู่ในที่ต่าง ๆ เป็นตัวบทกฎหมายบ้าง เป็นประกาศพระบรมราชโองการบ้าง เป็นกฎเสนาบดีบ้าง และเป็นระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ บ้าง ซึ่งกล่าวโดยสรุปแล้วตำรวจมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (กรมตำรวจ 2535)

1. ดำรงในฐานะเป็นผู้พิทักษ์สันติราษฎร์ มีหน้าที่เป็นผู้รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชนภายในราชอาณาจักร
2. ดำรงในฐานะเป็นผู้รักษากฎหมาย มีหน้าที่ป้องกันมิให้ผู้ใดละเมิดกฎหมายมหาชน และถ้ามีผู้ใดละเมิดมีอำนาจและหน้าที่สืบสวนจับกุม ตรวจค้น และปราบปรามนำตัวผู้กระทำความผิดมาดำเนินคดีตามสมควรแก่ความผิด
3. ดำรงในฐานะเป็นข้าราชการพลเรือน นอกจากจะต้องปฏิบัติราชการตามที่กระทรวงมหาดไทยกำหนดมอบหมายไว้แล้ว ยังต้องปฏิบัติหน้าที่ทั่ว ๆ ทั่ว โดยเฉพาะกับข้าราชการพลเรือนทุกประการ และต้องรักษาความสัมพันธ์ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในระหว่างข้าราชการทหารและพลเรือน
4. ดำรงในฐานะเป็นพนักงานฝ่ายปกครองมีหน้าที่บำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ประชาชน
5. ดำรงเมื่ออยู่ในฐานะตำรวจสนาม มีหน้าที่ป้องกันและต่อสู้กับข้าศึกทั้งในเขตทำการยุทธ และมีหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อยตามระเบียบที่ทางราชการมอบหมายและกำหนดไว้เป็นครั้งคราว

กล่าวโดยสรุปหน้าที่ของตำรวจคือ เป็นผู้บังคับใช้กฎหมายเพื่อรักษาความสงบสุข ความเรียบร้อยในสังคม จับกุมผู้กระทำความผิดมาดำเนินคดีตามกฎหมาย บำบัดทุกข์ บำรุงสุขให้กับประชาชน พร้อมทั้งดูแลผลประโยชน์ของสาธารณะ และต้องเป็นกำลังสำคัญหากเกิดเหตุการณ์ไม่สงบภายในประเทศ ตำรวจจึงมีหน้าที่หลายประการ และการบริการรับใช้ประชาชนนั้น ถือเป็นหน้าที่หลักที่จะต้องกระทำ เพื่อบรรลุเป้าหมายว่า ในสังคมจะต้องมีแต่ความสงบสุข

จากที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า อำนาจและหน้าที่ของตำรวจตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นมีมากมาย และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ตำรวจจะต้องมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนั้น ทางกรมตำรวจจึงได้กำหนดโครงสร้างและระบบการปฏิบัติงานภายในสถานีตำรวจไว้ โดยแบ่งออกเป็น 5 สายงาน คือ งานป้องกันปราบปราม, งานสืบสวน, งานสอบสวน, งานจราจร และงานอำนวยการ (คู่มือการบริหารสถานีตำรวจ ตำรวจภูธรภาค 4, 2538)

4.4 แผนยุทธศาสตร์ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

แผนยุทธศาสตร์ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

วิสัยทัศน์ (Vision) ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี เป็นหน่วยงานที่จะดำเนินการแก้ไขปัญหายาเสพติดให้เป็นเมืองน่าอยู่ โดยเอาประชาชนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา นำไปสู่การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พันธกิจ (Mission)

1. ถวายความปลอดภัยองค์พระมหากษัตริย์และพระบรมวงศานุวงศ์
2. ให้บริการที่ดีโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางและชุมชนเป็นฐาน
3. ป้องกันและควบคุมอาชญากรรมโดยให้ประชาชนมีส่วนร่วม
4. อำนวยความยุติธรรมโดยยึดหลักนิติธรรม
5. รักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงของชาติด้วยการบริหารจัดการที่ดี
6. ส่งเสริมให้ชุมชนและท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรม

นโยบาย (Policy)

1. ถวายความปลอดภัยองค์พระมหากษัตริย์ พระบรมวงศานุวงศ์และพระราช
 อาคันตุกะ
2. ให้บริการที่ดีอย่างมืออาชีพ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการปฏิบัติงาน
3. ป้องกันและควบคุมอาชญากรรมโดยส่งเสริมให้ประชาชน ชุมชน และท้องถิ่น
 มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา
4. อำนวยความยุติธรรมโดยยึดหลักนิติธรรม
5. รักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงของชาติด้วยการบริหารจัดการที่ดี
6. นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน
7. เสริมสร้างและรักษาไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์
8. พัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน
 ตลอดถึงการอำนวยความสะดวกการจราจร
9. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่นำมาประยุกต์ใช้ในการสนับสนุนการ
 ปฏิบัติงาน
10. ป้องกันปราบปรามและแก้ไขปัญหาอาชญากรรมอย่างจริงจังสอดคล้องกับ
 นโยบายรัฐบาล
11. ส่งเสริมและพัฒนากองกำลังตำรวจโดยการสร้างความมั่นคงปลอดภัยและ
 ช่วยเหลือนักท่องเที่ยว
12. พัฒนาระบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการการทำงานของทุกภาคส่วนเป็น
 เครือข่าย
13. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร โดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง
 และมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชนให้สูงขึ้น
14. พัฒนาให้บุคลากรมีคุณภาพ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

4.5 สมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

ในปัจจุบัน ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในยุคโลกาภิวัตน์แห่งการแข่งขัน และขีดความสามารถของมนุษย์ยุคใหม่เปลี่ยนไปจากอดีตเป็นอย่างมากทรัพยากรที่สำคัญของมนุษย์ยุคใหม่ คือ “ทรัพยากรความรู้” ที่มีไม่เพียงแต่ “ความรู้เพื่อความรู้” เท่านั้น แต่ยังคงเป็นความรู้ในเชิงประยุกต์ที่สามารถสังเคราะห์เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านขั้นสูงในแต่ละสาขา มนุษย์ยุคใหม่จะต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานให้มุ่งไปสู่ความสำเร็จ อย่างสมบูรณ์ในทุกมิติโดยเป็นผู้ที่ต้อง “เรียนรู้และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา”

ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีซึ่งต้องทำงานสัมผัสกับประชาชนอยู่ตลอด 24 ชั่วโมงในหนึ่งวัน และตลอด 7 วันในหนึ่งสัปดาห์ เป็นผู้ปฏิบัติที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถเป็นพิเศษในการปฏิบัติหน้าที่ ที่ต้องอาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น งานสืบสวน งานสอบสวน งานป้องกันปราบปราม งานจราจร ผู้ปฏิบัติหน้าที่ตามสายงานต่าง ๆ ดังกล่าว มีความจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาเทคโนโลยี การสื่อสาร หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งนี้เพื่อให้การทำหน้าที่ในการป้องกัน และแก้ไขปัญหาอาชญากรรมบรรลุผลสำเร็จเกิดความสงบสุขแก่สังคมโดยรวม ตำรวจผู้ปฏิบัติงานในสถานีตำรวจที่จะต้องเผชิญกับสภาพปัญหาดังกล่าวเป็นอันดับแรก จำเป็นต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อสภาพอาชญากรรมในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ในทุกรูปแบบทุกขณะเวลา ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้ารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ซึ่งพบว่ายังไม่มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าว แต่มีผลงานวิจัยที่มีลักษณะใกล้เคียงกันพอที่จะนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาพัฒนาสมรรถนะของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีได้ ดังนี้

ทวิวัฒน์ ปิตยานนท์ และประคอง วรรณสุต (2525) ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่ต้องการของทหารและตำรวจ และการสร้างเครื่องมือวัด พบว่าคุณลักษณะที่ต้องการของทหารและตำรวจจะแตกต่างกันไป ในที่นี้จะชี้แจงเฉพาะคุณลักษณะที่ต้องการของตำรวจ ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้คือ มีความอดทนทั้งกายและใจ ความซื่อสัตย์สุจริต มีสุขภาพดี มีความสามารถในการใช้ความคิดได้อย่างว่องไวและมีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีดุลยพินิจหรือการวินิจฉัยคดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถควบคุมตนเองได้ มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ มีไหวพริบในการตัดสินใจ ตกลงใจ ได้อย่างรวดเร็วแน่นอน มั่นคง และเด็ดขาด มีศีลธรรมอันดีงาม มีการมองเห็นการณ์ไกล มีจิตใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรู้ทางมนุษยศาสตร์ในแขนงกฎหมาย มีความรู้เรื่อง

การปกครอง สังคม วัฒนธรรม เศรษฐศาสตร์และการเมือง มีความรู้ในวิชาภาษาไทย มีความรู้ทางมนุษยศาสตร์ในแขนงรัฐประศาสนศาสตร์ และความรู้ทางด้านสังคมศาสตร์

ชัชวาลย์ สุขสมจิตร (2534) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณสมบัติที่เหมาะสมของผู้ปฏิบัติหน้าที่พนักงานสอบสวน ผลการวิจัยพบว่า คุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่พนักงานสอบสวน ได้แก่ ต้องมีความรู้ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าไม่ต่ำกว่านี้ทางกฎหมาย ต้องมีความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีการปฏิบัติในการสอบสวน ต้องรวบรวมพยานหลักฐานในการสอบสวนได้ ต้องมีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา ต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ต้องควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี ต้องอธิบายให้คู่กรณีหรือผู้ที่มาขอคำปรึกษาเข้าใจถึงข้อกฎหมายได้อย่างถูกต้อง

เรืองศักดิ์ จริตเอก (2548) ได้กล่าวถึง การวิจัยของคณะทำงานพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลข้าราชการตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เรื่อง คุณลักษณะของตำรวจที่พึงประสงค์ในสายตาประชาชน เพื่อพัฒนาแบบประเมินและตัวชี้วัดด้านความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) ของข้าราชการตำรวจทั่วประเทศ ให้ได้เป็นแบบมาตรฐานเดียวกันในการพัฒนา ชัดความสามารถ และการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในแต่ละสายงาน ให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง โดยคณะทำงานได้เน้นให้ความสำคัญด้านความสามารถ เชิงสมรรถนะในส่วนที่มีผลกระทบต่อชีวิตทรัพย์สินและการให้บริการที่ดีต่อประชาชน สัมกับการปฏิบัติในฐานะเป็นผู้พิทักษ์รับใช้ประชาชน ทุกคน ทุกภาคส่วน ทุกสถานการณ์ ตลอดเวลา จำนวน 14 ตัว คือ ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน มีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี มีความเห็นใจรู้ความรู้สึกของคน มีความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า มีความซื่อสัตย์สุจริต การให้ความเป็นธรรมต่อคู่กรณี การเข้าถึงชุมชน การหาข่าวข้อมูลท้องถิ่น ภาวะผู้นำ การใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจ การเชื่อฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชา มีความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน คิดวินิจฉัยข้อกฎหมายได้อย่างถูกต้อง

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ตัวแบบพัฒนาสมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้ค้นหางานวิจัยที่เกี่ยวข้องคล้ายคลึงกันซึ่งพบว่ามีอยู่ค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ยังไม่มีการศึกษาวิจัยมาก่อน เนื่องจากเป็นเรื่อง

ใหม่ในการบริหารงานบุคคลสำหรับหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบราชการ แต่จะมีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวที่มีความใกล้เคียงกันในด้านแนวคิดและวิธีการดังนี้

5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขีดสมรรถนะของตำรวจในประเทศ

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2520) ได้จัดทำเอกสารเรื่องลักษณะบุคลิกภาพของทหารและตำรวจแต่ละเหล่าไว้ เพื่อเป็นคู่มือแนะนำอาชีพ บุคลิกภาพของตำรวจที่จะเอื้ออำนวยและเหมาะสมกับหน้าที่มากที่สุดมีดังนี้ มีร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์ มีจิตใจสูงเสียดและเข้ากับคนทั่วไปได้ดี มีความสามารถและความถนัด มีนิสัยรักการผจญภัย มีนิสัยโอปอ้อมอริเอื้อเพื่อเพื่อนฝูง มีความสนใจมีความรักในอาชีพที่จะรับใช้และให้บริการประชาชนอย่างจริงจัง

ตำรวจ จินดารัตน์ (2524) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูนักเรียนโรงเรียนเตรียมทหาร เกี่ยวกับความสอดคล้องของหลักสูตรวิทยาศาสตร์โรงเรียนเตรียมทหารกับคุณลักษณะที่ต้องการของตำรวจและทหาร โดยทำการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ต้องการของตำรวจและทหารแต่ละเหล่า จากการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่เป็นที่ต้องการของแต่ละเหล่าแตกต่างกันไป ในที่นี้จะชี้แจงเฉพาะคุณลักษณะของตำรวจที่ต้องการ ซึ่งบุคลิกภาพของตำรวจที่ต้องการมี 13 ลักษณะ ได้แก่ ต้องเป็นผู้มีสุขภาพดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถใช้ความคิดได้อย่างว่องไวและตื่นตัวอยู่เสมอ มีดุลยพินิจหรือการวินิจฉัยคดี มีจิตใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นผู้ที่มีมองเห็นการณ์ไกล มีไหวพริบ มีการตัดสินใจ การตกลงใจอย่างรวดเร็ว แน่นอนมั่นคงและเด็ดขาด มีความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ มีความสามารถควบคุมตนเองได้ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีศีลธรรมอันดีงาม

ธารินทร์ จันทราทิพย์ (2526) ได้ศึกษาเรื่องบุคลิกภาพและทัศนคติทางการเมืองของนักเรียนนายร้อยตำรวจ พบว่านักเรียนนายร้อยตำรวจมีบุคลิกภาพ ดังนี้คือ มีความศรัทธาในตนเองในระดับปานกลางค่อนข้างสูง มีความรู้สึกลึบในตนเองในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ มีมาตรฐานทางสังคมสูง มีทักษะทางสังคมสูง มีแนวโน้มที่จะต่อต้านสังคมในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ

จิรายุส เทวกุล (2531) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของสารวัตรสถานีตำรวจทางหลวงในทัศนะของข้าราชการตำรวจทางหลวง พบว่าลักษณะที่พึงประสงค์ของสารวัตรสถานีตำรวจทางหลวง มีดังนี้คือ เป็นผู้ที่มีความยุติธรรม มีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีอารมณ์เยือกเย็น สุขุมหนักแน่น ไม่หุนเหิน เชื่อคนง่าย

มีความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจและครอบครัว มีครอบครัวแล้ว เป็นผู้มีความสามารถในการสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน เป็นผู้ส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน เป็นผู้มีความสามารถในการสั่งการ และตัดสินใจดี เป็นที่ปรึกษาที่ดีต่อผู้ร่วมงาน สามารถใช้ภาษาต่างประเทศ สื่อความหมายได้อย่างน้อย 1 ภาษา เป็นผู้รู้จักวางตน เป็นคนไม่รู้ ไม่เห็น ไม่ได้ยินในบางโอกาสบ้าง

จรณ พึ่งสัมพันธ์ (2538) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน กรณีศึกษา โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนในพื้นที่ความรับผิดชอบของ กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 43 และ 44 ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ได้แก่ การมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีกิริยาจาสุภาพเหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ มีความสามารถในการควบคุมตนเอง การปฏิบัติตนอย่างเป็นมิตรกับประชาชน การให้เกียรติและเป็นกันเองกับประชาชนและครู มีความยุติธรรมต่อครู ความเป็นประชาธิปไตย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์ การรักษาความลับของทางราชการ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรู้เกี่ยวกับงานในตำแหน่ง มีความรู้เกี่ยวกับภาษา ขนบธรรมเนียมวัฒนธรรมท้องถิ่น มีความรู้เกี่ยวกับวินัยของตำรวจ มีความรู้ความสามารถในการสร้างความเป็นมิตรกับประชาชนในท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ มีความสามารถให้คำปรึกษาแก่ประชาชนเหล่านั้นได้ การมีบุคลิกภาพเหมาะสมกับการเป็นผู้นำ การปฏิบัติตนเข้ากับชุมชนได้เป็นอย่างดี การเป็นนักประชาสัมพันธ์ การมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การมีพรหมวิหาร 4 มีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์และความเคลื่อนไหวต่างๆ มีความรู้ทางการศึกษา มีทักษะและความสามารถในการมอบหมายงานให้ถูกคนและถูกงาน

เดชา งามชาติ และคณะ (2540) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้นำหน่วยกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายตำรวจที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานีตำรวจนครบาล พบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำหน่วยที่มีผู้กำกับการเป็นหัวหน้าสถานี ได้แก่ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบต่อการงานและหน้าที่ รักษาดี ศาสนา พระมหากษัตริย์ ใช้กฎหมายอย่างเสมอภาคและยุติธรรม มีระเบียบวินัยและเคารพกฎหมาย ส่วนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำหน่วยที่มีรองผู้กำกับการเป็นหัวหน้าสถานี ได้แก่ มีความรับผิดชอบต่อการงานและหน้าที่ รักษาดี ศาสนา พระมหากษัตริย์ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีระเบียบวินัยและเคารพกฎหมาย มีความรู้ในเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของตน

เกียรติพงษ์ มีเพียร (2541) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายตำรวจที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในสถานีตำรวจนครบาล สังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาลที่ 1-9 ผล

การศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาที่มีผู้กำกับการเป็นหัวหน้าสถานี ได้แก่ มีน้ำใจโอบอ้อมอารี ไม่อาศัยช่องว่างของกฎหมายเพื่อแสวงหาผลประโยชน์และปกป้องพวกพ้อง สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ สามารถควบคุมกำกับดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในงานที่ตนรับผิดชอบ ส่วนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บังคับบัญชาที่มีรองผู้กำกับการเป็นหัวหน้าสถานี ได้แก่ มีน้ำใจโอบอ้อมอารี ไม่อาศัยช่องว่างของกฎหมายเพื่อแสวงหาผลประโยชน์และปกป้องพวกพ้อง สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ มีจิตใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถควบคุมกำกับดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในงานที่ตนรับผิดชอบ มีศิลปะในการสร้างความรักความสามัคคี

5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขีดสมรรถนะของตำรวจต่างประเทศ

Melany E. Baehn (1960) ได้ทำการวิจัยถึงบุคลิกลักษณะและคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของตำรวจเพื่อเป็นแนวทางคัดเลือกให้ได้มาซึ่งตำรวจที่เหมาะสมที่สุด มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. สามารถปฏิบัติงานที่จำใจได้ทุกวัน
2. มีความรอบรู้ทั้งทางกายภาพและภาวะการณ์ ในบริเวณท้องที่รับผิดชอบ คอยตรวจตราป้องกันเพื่อทราบความผิดปกติที่อาจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
3. มีความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ถูกต้อง ต่อภาวะการณ์ผิดปกติต่าง ๆ ถึงความรุนแรงหรือผลกระทบ
4. สามารถประเมินขนาดความรุนแรงของปัญหา และเลือกแนวทางแก้ไขได้อย่างเหมาะสม
5. สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว อย่างมีประสิทธิภาพสูงในสภาวะการณ์ร้ายแรงที่เกี่ยวกับชีวิต และการปฏิบัติการอย่างมีเหตุผล
6. มีความสามารถปฏิบัติหลายหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ความกดดันต่าง ๆ เช่น ขับรถติดตามผู้กระทำผิดบนท้องถนนที่ประชาชนอยู่หนาแน่นพร้อมกับการใช้อาวุธปืน
7. สามารถปรับตัวเข้ากับคนประเภทต่าง ๆ และสถานการณ์ได้ง่าย
8. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
9. มีความอดทนต่อคำหยาบคาย และการทำร้ายร่างกายจากประชาชน โดยพยายามใช้วิธีป้องกันตัวเท่าที่จำเป็นจริง ๆ เท่านั้น
10. สามารถแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง และควบคุมตนเองในขณะที่ปฏิบัติงานกับผู้กระทำความผิด สาธารณชน หรือศาล

11. มีความเข้าใจปัญหาความขัดแย้งและสังคม เช่น ความขัดแย้งในปัญหาครอบครัว การยกพวกตีกันของวัยรุ่น ฯลฯ
12. สามารถทำงานประสานงานกับกลุ่มอื่น ๆ ในสถานการณ์พิเศษภายใต้การควบคุมการบัญชาจากหลายฝ่าย
13. มีทักษะในการสอบสวนเบื้องต้น นับตั้งแต่ผู้ต้องสงสัย ผู้เสียหายและพยาน
14. อดทนต่อความเครียดในทุกรูปแบบความเครียดในการจราจรที่รุนแรง หรือความวุ่นวายจากฝูงชนที่เกิดจากไฟไหม้ ฯลฯ แสดงความกล้าหาญในขณะเผชิญสถานการณ์อันตรายซึ่งอาจจะต้องเสียชีวิต
15. วางตัวเป็นกลางขณะที่ต้องปฏิบัติหน้าที่กับกลุ่มผู้มีประโยชน์ต่าง ๆ เช่น พ่อค่านักการเมือง นักหนังสือพิมพ์ ฯลฯ
16. มีนโยบายและคุณธรรม เช่น ไม่ยอมรับสินบนหรือใช้กฎหมายเข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด
17. ส่งเสริมตนเองด้วยการศึกษาเกี่ยวกับปัญหากระบวนการยุติธรรม และกฎหมายอยู่เสมอ

The Association of Police Authorities (2005 งานวิจัยเรื่อง Competency Framework for Members of Police Authorities in England and Wales

สมรรถนะอันได้แก่ ทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และบุคลิกภาพ ไม่ใช่สิ่งที่องค์กรคาดหวังจะให้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติในทันทีทันใด แต่สมาชิกในองค์กรทุกคนสามารถทำงานได้อย่างเต็มสมรรถนะตั้งแต่แรกเริ่มวันนี้ โดยวางรูปแบบพื้นฐานการศึกษา ความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญที่ได้รับในแต่ละวัน เช่น ในการทำงานเป็นตำรวจชุมชนสัมพันธ์ ตำรวจแต่ละนายจะต้องมีความตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้ทักษะต่าง ๆ ที่มีอยู่มาใช้อย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อจะได้นำความรู้มาใช้ในงานประจำวันไม่ใช่เป็นเพียงความรับผิดชอบเฉพาะเวลาออกปฏิบัติงานภายนอกเท่านั้น

Skills (ทักษะ)

1. analytical skills การวิเคราะห์ความชำนาญ ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการตีความหมาย และการตั้งคำถามที่มีการเขียนที่ซับซ้อนยากต่อการเข้าใจ รวมทั้ง รายละเอียดการเงินและข้อมูล หรือข้อมูลอื่น ๆ
2. scrutiny skills การพิจารณาความชำนาญประสิทธิผลของงานของตนเองอย่างเคร่งครัด เข้มงวด โดยใช้ข้อมูลรายละเอียดได้อย่างเหมาะสม

3. strategic thinking ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ด้านความคิดของผู้ปฏิบัติ ความสามารถในการเข้าใจรายละเอียด และมองปัญหาได้กว้างไกลขึ้น

4. judgement การตัดสินใจ ที่ยุติธรรม เปิดใจให้กว้าง เช่น การประเมินผลงาน การเลื่อนตำแหน่งงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเป็นอย่างเที่ยงธรรม เพื่อป้องกันการร้องเรียน และพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานในการเผชิญหน้าในการทำงานร่วมกัน

5. communication การสื่อสารที่สามารถอธิบายนโยบายเรื่องราวได้อย่างถูกต้อง บางครั้งต้องเป็นการประชุมอย่างเป็นทางการ การพูดคุยในฐานะผู้นำชุมชน ในสถานการณ์ต่างต้องเป็นสามารถสื่อสารได้อย่างถูกต้อง

6. time management การจัดการเรื่องเวลาสามารถเรียงลำดับความสำคัญของงานก่อนหลังได้อย่างเหมาะสม

Personal Qualities (คุณลักษณะส่วนบุคคล)

1. Team working หมายถึง การทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งการฟัง การตั้งใจ โน้มน้าวใจ และการแสดงความเคารพความคิดเห็นของบุคคลอื่น

2. Self Confidence หมายถึง การเป็นผู้กล้าแสดงออกในทางที่ดี ปราศจากการเผชิญหน้าหรือการโต้แย้ง

3. Enthusiasm/ drive หมายถึง มีความใฝ่รู้ศึกษาและค้นคว้าหาความรู้นำมาพัฒนา เช่น ด้านการเงินงบประมาณ หรือเรื่องที่มีความยากซับซ้อนมากขึ้น

4. Respect for others หมายถึง การแสดงความเคารพกับบุคคลอื่นทุกระดับ ไม่เลือกปฏิบัติ

5. Integrity หมายถึง ความซื่อสัตย์ มีศีลธรรมและคุณธรรมขั้นสูง

6. Leadership หมายถึง เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ มีจุดมุ่งหมายในการทำงานที่ชัดเจน ภายในองค์กรและสามารถดำเนินได้ตามนโยบายที่กำหนดได้ในองค์กร

7. Community engagement หมายถึง มีความกระตือรือร้นในการทำงานมวลชนสัมพันธ์

West Yorkshire Police (2007) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ตำรวจที่เข้าปฏิบัติหน้าที่โดยเน้นเรื่อง สมรรถนะ (Competencies) ดังนี้

บุคคลใดที่มีความประสงค์จะร่วมทำงานกับ West Yorkshire Police จะต้องถูกคัดเลือกและผ่านกระบวนการที่เข้มงวด เพื่อองค์กรจะสามารถคัดสรรบุคลากรให้ถูกกับคนและ

เหมาะสมกับงานที่ได้รับการแต่งตั้ง เพื่อที่จะให้องค์กรได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรต่อไป

การทำงานด้านการบริการของตำรวจต้องการการพัฒนาทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ อะไรเป็นตัวกำหนด สมรรถนะ (Competency) ซึ่งจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. Effective Communication ประสิทธิภาพการสื่อสารที่ดี ในการแนะนำการตัดสินใจอย่างถูกต้องเหมาะสม ในการพบปะในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลได้ดี
2. Community and customer Focus การให้ความสำคัญกับมวลชนสัมพันธ์ สามารถสร้างความเข้าใจความร่วมมือกับประชาชนได้เป็นอย่างดี
3. Personal Responsibility มีความรับผิดชอบและหาวิธีในการแก้ปัญหา
4. Resilience มีความสุขุมรอบคอบและเชื่อมั่นในตนเองแม้ประสบกับสถานการณ์ที่ย่างยาก ก็สามารถจัดการกับปัญหานั้นลุล่วงไปด้วยดี
5. Problem solving สามารถรวบรวมหาสาเหตุและการแก้ปัญหา โดยเข้าใจสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และค้นหาแนวทางในการแก้ปัญหา
6. Respect for Diversity รู้จักเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่เลือกปฏิบัติแม้จะมีสถานภาพทางสังคมที่แตกต่างกัน
7. Teamwork ทำงานด้วยความประสิทธิภาพกับเพื่อนร่วมงาน และเสริมสร้างความสัมพันธ์

Commonwealth Competencies (2007) ได้ให้ความหมายของ Competencies หมายถึง พฤติกรรม ความรู้ ทักษะและความสามารถ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีผลกระทบโดยตรงกับความสำเร็จของเจ้าหน้าที่ทุกคน รวมถึงองค์กรด้วย สมรรถนะจะเป็นตัวที่สามารถสังเกตและประเมินชี้วัดเป็นมาตรฐานงานนั้นได้ โดยมีผลต่อการทำงานของบุคลากรในองค์กร ในการเลื่อนระดับเงินเดือน ตำแหน่ง โดยดูจากผลการประเมินที่ได้รับว่าจะสามารถให้เขาทำงานหน้าที่ที่เหมาะสมได้มากน้อยเพียงใด โดยทาง Commonwealth Competencies ได้กำหนดมาตรฐานของ Competencies ให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกคน พึงปฏิบัติเป็นแนวทางในการทำงานดังนี้

Skill (ความชำนาญ)

1. มีความชำนาญทางเทคนิคเฉพาะทางในงานตำรวจ
2. เข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี
3. ได้รับผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมชัดเจน
4. การให้บริการต่อประชาชนที่เกิดความพึงพอใจ
5. การทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ดี

6. ความชำนาญในการสื่อสารระหว่างบุคคล

7. มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

Knowledge (ด้านความรู้)

1. เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีรู้ความสามารถในเรื่องยุทธวิธีตำรวจ ใช้อุปกรณ์เครื่องมือได้อย่างชำนาญ

2. มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของกฎหมาย ระเบียบวิธีปฏิบัติได้อย่างแม่นยำ

3. เป็นผู้รู้จักลักษณะภูมิประเทศสังคม สภาพสิ่งแวดล้อม ความเป็นอยู่ วิถีการดำเนินชีวิตของคนในสังคมบริเวณใกล้เคียง

4. มีความรู้เรื่องอุปกรณ์การสื่อสารเทคโนโลยีสื่อสารระหว่างกัน

5. มีความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษ ทั้งเรื่องไวยากรณ์ การเขียน และทักษะการสื่อสารกับประชาชนเป็นอย่างดี

6. ให้ความสนใจกับการบริการประชาชน และประเมินความพึงพอใจที่ประชาชนได้รับ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาถึง ตัวแบบพัฒนาสมรรถนะกรณีศึกษา : ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี โดยการสัมภาษณ์และใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ โดยกำหนดขั้นตอนวิธีการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรที่จะทำการศึกษา ได้แก่ ตำรวจภูธร ในจังหวัดปทุมธานี จำแนกเป็น 1) ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 10 นาย 2) ผู้ปฏิบัติงานโดยแบ่งลักษณะตามกลุ่มงานได้ 5 กลุ่มงาน ดังนี้ กลุ่มงานป้องกันปราบปราม กลุ่มงานสืบสวน กลุ่มงานสอบสวน กลุ่มงานจราจร และกลุ่มงานอำนวยความสะดวก จำนวน 1,771 นาย

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนผู้ปฏิบัติงานโดยแบ่งลักษณะตามกลุ่มงาน 5 กลุ่มงาน

กลุ่มงาน	จำนวน
1. งานป้องกันปราบปราม	1,104
2. งานสืบสวน	168
3. งานสอบสวน	208
4. งานจราจร	183
5. งานอำนวยความสะดวก	108
รวม	1,771

ที่มา : ตำรวจภูธรภาค 1 (2550) สถิติคดีอาญา 5 กลุ่ม คำนวณวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2550 จาก

<http://www.p1.police.go.th/OldWeb/Data/Static-Crime/static-49/Oct48-Sep49>

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากประชากรเป้าหมายที่ศึกษามีเป็นจำนวนมาก ผู้วิจัยจึงได้ทำการคัดเลือกประชากรกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1.2.1 ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ รองผู้บังคับการ ผู้กำกับการสถานีตำรวจ และรองผู้กำกับการหัวหน้าสถานีตำรวจ ในจังหวัดปทุมธานี โดยทำการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 10 นาย

1.2.2 ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 1,771 นาย โดยใช้วิธีการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้สูตรในการคำนวณของ Taro Yamane (อ้างถึงในรังสรรค์ ประเสริฐศรี 2548: 42)

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

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความเบี่ยงเบน ซึ่งกำหนดให้เท่ากับร้อยละ 5 (0.05)

จำนวนประชากร คือ ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 1,771 นาย แทนค่าในสูตร

$$n = \frac{1771}{1 + 1771 (0.05)^2}$$

$$n = 325 \text{ นาย}$$

เมื่อกำหนดตามสูตรดังกล่าวแล้วจะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 325 นาย

เมื่อได้คำนวณหาจำนวนของประชากรกลุ่มตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยจึงได้ทำการคัดเลือกประชากรกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรคำนวณหาจำนวนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มงานแบบโควต้า (อ้างถึงในรังสรรค์ ประเสริฐศรี 2548: 15) คือ

$$n_1 = \frac{nN_1}{N}$$

$$\begin{aligned} \text{เมื่อ } n_1 &= \text{จำนวนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มงาน} \\ n &= \text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด} \\ N_1 &= \text{จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่มงาน} \\ N &= \text{จำนวนประชากรทั้งหมด} \end{aligned}$$

แทนค่าในสูตร

1. กลุ่มงานป้องกันปราบปราม	=	$\frac{325 \times 1104}{1771}$	=	202.59	=	203 นาย
2. กลุ่มงานสืบสวน	=	$\frac{325 \times 168}{1771}$	=	30.83	=	31 นาย
3. กลุ่มงานสอบสวน	=	$\frac{325 \times 208}{1771}$	=	38.17	=	38 นาย
4. กลุ่มงานจราจร	=	$\frac{325 \times 183}{1771}$	=	33.58	=	33 นาย
5. กลุ่มงานอำนวยความสะดวก	=	$\frac{325 \times 108}{1771}$	=	19.81	=	20 นาย
รวมทั้งสิ้น	จำนวน	325	นาย			

เมื่อแทนค่าในสูตรแล้วจะทำให้ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มงานออกมา
ดังแสดงตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างของผู้ปฏิบัติงานแต่ละกลุ่มงานตามลำดับส่วน (n=325)

กลุ่มงาน	จำนวน
1. งานป้องกันปราบปราม	203
2. งานสืบสวน	31
3. งานสอบสวน	38
4. งานจราจร	33
5. งานอำนวยความสะดวก	20
รวม	325

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) โดย
การนำรายชื่อมาจับสลากและนำมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยทำหน้าที่เก็บข้อมูลด้วยตนเอง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่

2.1.1 ผู้วิจัย เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์
เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ครอบคลุมและเชื่อถือได้

2.1.2 เครื่องบันทึกเสียง (MP 3)

2.2 การวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม (questionnaires) ชนิดปลายปิดและ
ปลายเปิด ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ ซึ่งมี
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

2.2.1 การสร้างแบบสอบถามและการทดสอบ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1) สังเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยทำการศึกษาจากตำรา
วารสาร ผลงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ตลอดจนเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2) สร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย และมีลักษณะซึ่งทุกคนสามารถตอบสนองความคิดเห็นให้ข้อเท็จจริงได้

3) นำแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย พันตำรวจเอกพงษ์สันต์ คงตรีแก้ว รองศาสตราจารย์ หัวหน้าภาควิชาการบริการสังคม กองบังคับการวิชาการ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ พันตำรวจตรี คร.มีชัย สีเจริญ อาจารย์ (สบ 2) ภาควิชาการบริหารงานตำรวจ กองบังคับการวิชาการ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ และอาจารย์ ดร.วัฒนา ล่วงลือ ผู้อำนวยการ สถาบันแพ็คเกจเซ็นเตอร์ จำกัด ทำการตรวจสอบ เพื่อรับคำแนะนำไปการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้มีความชัดเจน ถูกต้อง เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity)

4) เมื่อได้แก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามแล้ว ได้ปรับภาษาเพื่อให้สามารถเข้ากับกลุ่มตัวอย่างที่แท้จริงได้ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเพื่อความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) อีกครั้งหนึ่ง หลังจากนั้น จึงได้นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability Test) โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre - test) กับตำรวจผู้ปฏิบัติงานในจังหวัดปทุมธานี ที่ไม่ได้ตกเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 นาย โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) เพื่อทดสอบความเข้าใจที่ตรงกันในเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของคำถาม

5) นำแบบสอบถามไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม ซึ่งได้ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือรวม 0.9432 ถือได้ว่าแบบสอบถามนี้มีความน่าเชื่อถือสูง จากนั้นจึงนำไปทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรกลุ่มตัวอย่างต่อไป

2.2.2 ลักษณะของแบบสอบถาม

จากขั้นตอนต่าง ๆ ในการสร้างแบบสอบถามนั้น จึงได้แบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบและแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของ Likert's scale โดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบ ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษาสูงสุด มีจำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่เป็นอยู่และที่ควรจะเป็น มีคำถามจำนวน 10 ข้อ โดยเป็นคำถามเชิงบวก (positive) ทั้งหมด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่และที่ควรจะเป็น แบ่งออกเป็น 5 กลุ่มงาน มีคำถามกลุ่มงานละ 8 ข้อ รวมทั้งสิ้นจำนวน 40 ข้อ โดยเป็นข้อคำถามเชิงบวก (positive) ทั้งหมด

ตอนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับหัวข้อฝึกอบรมที่บุคลากรต้องการฝึกอบรม

ตอนที่ 5 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงาน

ซึ่งในตอนที่ 2 – 3 เป็นคำถามแบบให้เลือกรับ โดยมีการกำหนดน้ำหนักการให้คะแนนในการตอบดังนี้

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

กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายดังนี้ (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. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยทำการสำรวจ สมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี รวมทั้งปัญหาและแนวทางในการพัฒนาของบุคลากร ดังนี้

3.1.1 **ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)** ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 10 นาย ในเดือนมีนาคม – เมษายน 2550 ซึ่งประกอบด้วย รองผู้บังคับการ จำนวน 3 นาย ผู้กำกับการสถานีตำรวจ จำนวน 5 นาย รองผู้กำกับการหัวหน้าสถานีตำรวจ จำนวน 2 นาย

3.1.2 **ในเดือนพฤษภาคม 2550** ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลในข้อ 3.1.1 นำมากำหนดเป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

3.2 ในเดือนมิถุนายน – กรกฎาคม 2550 ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลได้จำนวน 325 นาย จากจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 325 นาย คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนทั้งหมด

3.3 ในเดือนสิงหาคม – กันยายน 2550 ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลในข้อ 3.1 และ 3.2 นำมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2551-2553) ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การดำเนินงานและภารกิจหน้าที่ของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ตลอดจนนโยบายของรัฐบาล ซึ่งจากการสังเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอหัวข้อหลักสูตรที่ควรทำการฝึกอบรม จำนวน 18 หลักสูตร

3.4 ในเดือนตุลาคม 2550 ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลในข้อ 3.1 – 3.3 นำมาสร้างเป็นตัวแบบพัฒนาสมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลมาเรียบร้อยแล้วจึงทำการตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และได้ดำเนินการดังนี้

4.1 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

4.2 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมด มาลงหมายเลขประจำฉบับทุกฉบับ จากหมายเลข 001 - 325 รวม 325 ฉบับ

4.3 นำแบบสอบถามที่ให้หมายเลขประจำฉบับเสร็จแล้ว มาลงรหัสตามคู่มือการลงรหัส ซึ่งได้จัดทำขึ้นและผ่านความเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว และเมื่อลงรหัสเสร็จเรียบร้อยแล้วจึงนำข้อมูลที่ได้ไปบันทึกลงจานแม่เหล็ก (Disk) เพื่อทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

4.4 การวิเคราะห์โดยใช้สถิติพรรณนา จะใช้การเสนอโดยตารางแจกแจงความถี่ (Frequencies)

4.4.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้ในการนำเสนอและอธิบายข้อมูลทั่วไปตามปัจจัยส่วนบุคคลของประชากรที่ศึกษา

4.4.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation; S.D. หรือ SD) ใช้ในการอธิบายระดับสมรรถนะของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ กำหนดไว้ที่ระดับ .05

4.5 จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลมาพิจารณาสังเคราะห์เข้าด้วยกัน เพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2551-2553) และสร้างตัวแบบพัฒนาสมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ซึ่งประกอบด้วย 6 ลักษณะคือ แผนยุทธศาสตร์ ตำรวจสมรรถนะ แผนพัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้ การฝึกอบรม และองค์กรแห่งการเรียนรู้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

- ในบทนี้ ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 7 ตอน ดังนี้
- ตอนที่ 1 ข้อมูลบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี
 - ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี
 - ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี
 - ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี
 - ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการพัฒนาตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี
 - ตอนที่ 6 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี
 - ตอนที่ 7 ตัวแบบพัฒนาสมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

ตอนที่ 1 ข้อมูลบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ที่แสดงดังตาราง 4.1

ตารางที่ 4.1 ร้อยละของบุคลากรตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามกลุ่มงาน (n=335)

บุคลากร	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้บริหารระดับสูง	10	2.9
2. ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงาน	325	97.1
1) งานป้องกันปราบปราม	203	60.5
2) งานสืบสวน	31	9.2
3) งานสอบสวน	38	11.3

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

บุคลากร	จำนวน	ร้อยละ
4) งานจรรยาจร	33	9.8
5) งานอำนวยการ	20	5.9
รวม	335	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงาน (ร้อยละ 97.1) เป็นผู้บริหารระดับสูง (ร้อยละ 2.9) เมื่อจำแนกกลุ่มงาน พบว่าเป็นผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานป้องกันปราบปราม มากที่สุด (ร้อยละ 60.5) รองลงมา ได้แก่ กลุ่มงานสอบสวน (ร้อยละ 11.3) กลุ่มงานจรรยาจร (ร้อยละ 9.8) กลุ่มงานสืบสวน (ร้อยละ 9.2) และกลุ่มงานอำนวยการ (ร้อยละ 5.9) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 แสดงร้อยละข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม (n=325)

ข้อมูลส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	296	91.1
หญิง	29	8.9
รวม	325	100.0
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	21	6.5
30 – 35 ปี	103	31.7
36 – 40 ปี	101	31.1

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
41 – 45 ปี	68	20.9
มากกว่า 45 ปี	32	9.8
รวม	325	100.0
ประสบการณ์ในการทำงานทั้งหมด		
1 – 5 ปี	20	6.2
6 – 10 ปี	58	17.8
11 – 15 ปี	101	31.1
16 – 20 ปี	94	28.9
มากกว่า 20 ปี	52	16.0
รวม	325	100.0
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	180	55.4
ปริญญาตรี	140	43.1
ปริญญาโท	4	1.2
ปริญญาเอก	1	0.3
รวม	325	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจากตำรวจผู้ปฏิบัติงานในจังหวัดปทุมธานี ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 91.1) และเพศหญิง (ร้อยละ 8.9) มีอายุระหว่าง 30 - 35 ปี (ร้อยละ 31.7) รองลงมาได้แก่ อายุระหว่าง 36 - 40 ปี (ร้อยละ 31.1) มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 11-15 ปี (ร้อยละ 31.1) รองลงมาได้แก่ อายุระหว่าง 16 – 20 ปี (ร้อยละ 28.9) วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 55.4) รองลงมาได้แก่ปริญญาตรี (ร้อยละ 43.1) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของ ตำราวรรณคดีจังหวัดปทุมธานี

1. กระบวนการจัดทำหรือการกำหนดสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำหรือกำหนดสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงาน ตาม กระบวนดังต่อไปนี้

ขั้นที่หนึ่ง ศึกษาวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ของตำราวรรณคดีจังหวัดปทุมธานี ที่ประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบาย จากแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2548-2551 ของ ตำราวรรณคดีจังหวัดปทุมธานี

ขั้นที่สอง ศึกษาเอกสาร ตำราต่าง ๆ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่สาม สืบหาสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงานของตำราวรรณคดีจังหวัดปทุมธานี โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 10 นาย รวมทั้งปัญหาและแนวทางการพัฒนาของบุคลากร

ขั้นที่สี่ วิเคราะห์สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงาน ที่มีความสำคัญและจำเป็นกับการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนเป็นหลัก ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 10 นาย

ขั้นที่ห้า ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ข้อมูลตามกระบวนการขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 4 และนำมาจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของตำราวรรณคดีจังหวัดปทุมธานี

2. ผลการวิเคราะห์การจัดทำสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงานของตำราวรรณคดี จังหวัด ปทุมธานีได้ ดังนี้

2.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency)

- CC-1 ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่
- CC-2 ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ
- CC-3 ความมีระเบียบวินัยในตนเอง
- CC-4 การมีคุณธรรมและจริยธรรม

- CC-5 ความซื่อสัตย์สุจริต
- CC-6 การมีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี
- CC-7 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
- CC-8 ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่
- CC-9 ความสามารถในการทำงานเป็นทีม
- CC-10 ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์

2.2 สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency) ซึ่งมี 5 กลุ่มงาน ได้แก่

2.2.1 กลุ่มงานป้องกันปราบปราม

2.2.2 กลุ่มงานสืบสวน

2.2.3 กลุ่มงานสอบสวน

2.2.4 กลุ่มงานจราจร

2.2.5 กลุ่มงานอำนวยการ

2.2.1 กลุ่มงานป้องกันปราบปราม

FC-1 ภาวะผู้นำ

FC-2 ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน

FC-3 ทักษะในการสังเกตและจดจำ

FC-4 ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ

FC-5 ความสามารถในการประสานงาน

FC-6 ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน

FC-7 ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง

FC-8 ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

2.2.2 กลุ่มงานสืบสวน

FC-1 ภาวะผู้นำ

FC-2 ความสามารถในการหาข่าว ข้อมูล ท้องถิ่น

FC-3 ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

FC-4 ความละเอียดรอบคอบ

FC-5 ความสามารถในการประสานงาน

FC-6 ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ

FC-7 มีความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน

FC-8 ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

2.2.3 กลุ่มงานสอบสวน

- FC-1 ความสามารถในการรวบรวมพยานหลักฐาน
- FC-2 ทักษะในการฟังและการตั้งคำถาม
- FC-3 ความสามารถในการคิดวินิจฉัยข้อกฎหมาย
- FC-4 การให้ความเป็นธรรมต่อคู่กรณี
- FC-5 ความเห็นใจรู้ความรู้สึกของผู้อื่น
- FC-6 ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ
- FC-7 ความสามารถในการประสานงาน
- FC-8 ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง

2.2.4 กลุ่มงานจราจร

- FC-1 ความสามารถในการจัดและควบคุมการจราจร
- FC-2 ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน
- FC-3 ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง
- FC-4 ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
- FC-5 ความสามารถในการประสานงาน
- FC-6 ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน
- FC-7 ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ
- FC-8 ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

2.2.5 กลุ่มงานอำนวยการ

- FC-1 ความรู้ความสามารถในงานสารบรรณ
- FC-2 ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณ การเงิน บัญชี และการพัสดุ
- FC-3 ความสามารถในการประสานงาน
- FC-4 ทักษะการจัดทำแผน แผนงาน/โครงการ
- FC-5 ความสามารถจัดการเอกสารสำนักงาน
- FC-6 ความสามารถในการจัดการประชุม
- FC-7 ความสามารถในการวางแผนและควบคุมงาน
- FC-8 ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

3. นิยามสมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

สมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วย สมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงาน

3.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง สมรรถนะที่ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีทุกคน ต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

CC-1 ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่

CC-2 ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ

CC-3 ความมีระเบียบวินัยในตนเอง

CC-4 การมีคุณธรรมและจริยธรรม

CC-5 ความซื่อสัตย์สุจริต

CC-6 การมีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี

CC-7 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

CC-8 ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่

CC-9 ความสามารถในการทำงานเป็นทีม

CC-10 ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์

CC-1 ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับ พระราชบัญญัติ และมาตราต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย รวมทั้งการตอบข้อซักถามและให้คำปรึกษาแนะนำในประเด็นต่าง ๆ โดยอ้างอิงถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง เป็นธรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและสังคม

CC-2 ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ

ความสามารถในการต่อสู้ป้องกันตัว การใช้อาวุธปืน การตรวจค้น จับกุมผู้กระทำความผิดกฎหมาย และการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เสี่ยงต่ออันตรายโดยใช้กลยุทธ์และวิธีการด้วยความระมัดระวังเพื่อป้องกันหรือบรรเทาไม่ให้เกิดความเสียหาย โดยคำนึงถึงความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนเป็นสำคัญ

CC-3 ความมีระเบียบวินัยในตนเอง

ความสามารถในการประพฤติและปฏิบัติตนตามระเบียบ วินัย ได้ด้วยตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องมีการบังคับ ควบคุม หรือมีคำสั่งใด ๆ ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นได้

CC-4 การมีคุณธรรมและจริยธรรม

ความสามารถในการประพฤติและปฏิบัติตนให้ถูกต้องดีงาม โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม หลักวิชาการและความชอบธรรม มีศีลธรรม ความหนักแน่น มั่นคงในจรรยาบรรณวิชาชีพ ดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีเหมาะสมกับฐานะ และปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม

CC-5 ความซื่อสัตย์สุจริต

ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรง โปร่งใส มีความมุ่งมั่นในผลสำเร็จของงาน กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีความรับผิดชอบและตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เต็มสติกำลัง โดยไม่กระทำการใด ๆ อันจะเป็นการเสื่อมเสียแก่สถาบันและเกียรติภูมิของตนเอง

CC-6 การมีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี

ความสามารถเข้าถึงความต้องการและคาดหวังของประชาชน โดยเชื่อว่าประชาชนมีความสำคัญ และมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้ำดังกล่าวโดยมีการปฏิบัติต่อประชาชนด้วยกิริยาอาการ ภาษากาย และภาษาพูดอย่างเหมาะสมเพื่อสร้างความประทับใจให้กับประชาชน

CC-7 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีที่เกิดขึ้นกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ เพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล หน่วยงานและองค์การ

CC-8 ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่

ความมุ่งมั่นในภารกิจที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยมีความสำนึกในความรับผิดชอบในผลสำเร็จหรือล้มเหลวในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของทีม

CC-9 ความสามารถในการทำงานเป็นทีม

ความสามารถเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกหนึ่งของทีม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการทำงาน การแก้ไขปัญหาและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นต่าง ๆ กับสมาชิกในทีม เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของทีมงานได้

CC-10 ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์

ความสามารถในการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการออกแบบ และการสร้างรูปแบบของแบบฟอร์ม เอกสาร และรายงานต่าง ๆ ได้ รวมถึงการดึงฐานข้อมูลจากโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานอื่น ๆ ต่อไปได้

3.2 สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency) หมายถึง สมรรถนะที่ ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีในตำแหน่งงานต่าง ๆ หรือกลุ่มงานต่าง ๆ ควรมี เพื่อให้งานสำเร็จและ ได้ผลตามที่ต้องการ ซึ่งแบ่งได้ 5 กลุ่มงาน ดังนี้

3.2.1 กลุ่มงานป้องกันปราบปราม

3.2.2 กลุ่มงานสืบสวน

3.2.3 กลุ่มงานสอบสวน

3.2.4 กลุ่มงานจราจร

3.2.5 กลุ่มงานอำนวยการ

กลุ่มงานป้องกันปราบปราม

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการป้องกันปราบปราม

สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency)

FC-1 ภาวะผู้นำ

FC-2 ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน

FC-3 ทักษะในการสังเกตและจดจำ

FC-4 ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ

FC-5 ความสามารถในการประสานงาน

FC-6 ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน

FC-7 ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง

FC-8 ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

FC-1 ภาวะผู้นำ

การแสดงออกถึงความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ที่มีผลต่อทีมงาน หน่วยงาน และ องค์การ รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการงาน และความสามารถในการจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

FC-2 ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน

การแสดงออกด้วยกาย วาจา กิริยาท่าทาง ที่สุภาพเรียบร้อย ไม่ถือตน มีความเป็นมิตรกับประชาชนหรือเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน และมีความเต็มใจในการให้บริการด้วยความ ยินดี

FC-3 ทักษะในการสังเกตและจดจำ

ความสามารถในการสังเกตและจดจำสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมหรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นสิ่งบ่งบอกถึงความผิดปกติได้

FC-4 ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ

ความสามารถในการวิเคราะห์และแจกแจงประเด็นของปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์หนึ่ง ๆ เพื่อหาคำตอบหรือแนวทางเลือก และตัดสินใจเลือกแนวทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของสถานการณ์นั้น ๆ

FC-5 ความสามารถในการประสานงาน

ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและนอกองค์กรด้วยความร่วมมือและความเข้าใจที่ดีต่อกัน ตลอดจนให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการในการติดต่อประสานงานอย่างเหมาะสม

FC-6 ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน

ความสามารถในการทำงานภายใต้สภาวะความกดดันหรือในสถานการณ์ที่เสี่ยงหรือเกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคลที่หลากหลายทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร หรือการทำงานที่มีทรัพยากรจำกัด และมีระยะเวลาที่จำกัดหรือเร่งด่วน

FC-7 ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง

ความสามารถในการบริหาร จัดการ และควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพที่แสดงออกได้อย่างเหมาะสมทั้งของตนเองและของผู้อื่นได้ในสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่แตกต่างกันไป

FC-8 ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ความสามารถขวนขวายที่จะเรียนรู้ รับรู้ข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งความกระตือรือร้นและความพยายามที่จะแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้งานที่ตนรับผิดชอบทั้งในปัจจุบันและงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ

กลุ่มงานสืบสวน**กลุ่มเป้าหมาย**

ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสืบสวน

สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency)

FC-1 ภาวะผู้นำ

FC-2 ความสามารถในการหาข่าว ข้อมูล ท้องถิ่น

FC-3 ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

FC-4 ความละเอียดรอบคอบ

FC-5 ความสามารถในการประสานงาน

FC-6 ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ

FC-7 มีความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน

FC-8 ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

FC-1 ภาวะผู้นำ

การแสดงออกถึงความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ที่มีผลต่อทีมงาน หน่วยงาน และองค์กร รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการงาน และความสามารถในการจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

FC-2 ความสามารถในการหาข่าว ข้อมูล ท้องถิ่น

ความสามารถในการตั้งคำถามเพื่อสอบถามข้อมูล ข่าวสารและรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลในท้องถิ่น รวมทั้งการจัดระบบในการสืบค้นและค้นหาข้อมูลจากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อใช้ในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

FC-3 ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

ความสามารถในการทำงานในช่วงเวลาและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน รวมทั้งการยอมรับและปรับเปลี่ยนความคิดของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนความสามารถในการทำงานที่หลากหลายซึ่งแตกต่างไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติ

FC-4 ความละเอียดรอบคอบ

ความสามารถในการวางแผนงาน และการวิเคราะห์ถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าเสมอ รวมทั้งความสามารถในการตรวจสอบข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ทั้งของตนเองและผู้อื่นได้

FC-5 ความสามารถในการประสานงาน

ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและนอกองค์กรด้วยความร่วมมือและความเข้าใจที่ดีต่อกัน ตลอดจนให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการในการติดต่อประสานงานอย่างเหมาะสม

FC-6 ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ

ความสามารถในการวิเคราะห์และแจกแจงประเด็นของปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์หนึ่ง ๆ เพื่อหาคำตอบหรือแนวทางเลือก และตัดสินใจเลือกแนวทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของสถานการณ์นั้น ๆ

FC-7 ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน

ความสามารถในการทำงานภายใต้สภาวะความกดดันหรือในสถานการณ์ที่เสี่ยงหรือเกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคลที่หลากหลายทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร หรือการทำงานที่มีทรัพยากรจำกัด และมีระยะเวลาที่จำกัดหรือเร่งด่วน

FC-8 ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ความสามารถขวนขวายที่จะเรียนรู้ รับรู้ข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการที่รับผิดชอบได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งความกระตือรือร้นและความพยายามที่จะแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้งานที่ตนรับผิดชอบทั้งในปัจจุบันและงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ

กลุ่มงานสอบสวน**กลุ่มเป้าหมาย**

ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสอบสวน

สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency)

FC-1 ความสามารถในการรวบรวมพยานหลักฐาน

FC-2 ทักษะในการฟังและการตั้งคำถาม

FC-3 ความสามารถในการคิดวินิจฉัยข้อกฎหมาย

FC-4 การให้ความเป็นธรรมต่อคู่กรณี

FC-5 ความเห็นใจรู้ความรู้สึกของผู้อื่น

FC-6 ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ

FC-7 ความสามารถในการประสานงาน

FC-8 ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง

FC-1 ความสามารถในการรวบรวมพยานหลักฐาน

ความสามารถในการเก็บรวบรวมวัตถุพยาน พยานเอกสารและพยานบุคคลที่เกี่ยวข้องได้อย่าง ถูกต้อง ครบถ้วน เพื่อใช้เป็นหลักฐานประกอบการสอบสวนดำเนินคดีต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่คู่กรณี

FC-2 ทักษะในการฟังและการตั้งคำถาม

ความสามารถในการตั้งข้อคำถามและปรับเปลี่ยนข้อคำถามให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ และกลุ่มบุคคลในระดับที่แตกต่างกัน รวมทั้งการรับฟังและจับประเด็นของข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ และนำมาถ่ายทอดให้ผู้อื่นรับฟังได้

FC-3 ความสามารถในการคิดวินิจฉัยข้อกฎหมาย

ความสามารถในการใช้ดุลยพินิจและวินิจฉัยในข้อขัดแย้ง ข้อพิพาท หรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกฎหมาย รวมถึงการอธิบายและตอบข้อซักถามในประเด็นต่าง ๆ โดยอ้างอิงถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้

FC-4 การให้ความเป็นธรรมต่อคู่กรณี

ความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่โดยให้ความเสมอภาคต่อคู่กรณีอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ปฏิบัติหรือเลือกปฏิบัติเพื่อประโยชน์แก่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นการเฉพาะ

FC-5 ความเห็นใจรู้ความรู้สึกของผู้อื่น

การแสดงออกทางกาย วาจา กิริยาท่าทาง ที่แสดงถึงความเข้าใจ เห็นใจต่อความรู้สึกนึกคิดหรือความคิดเห็นของผู้อื่น ที่มีต่อเหตุการณ์หรือสภาวะการณ์หนึ่ง ๆ รวมถึงการรับรู้ รับฟัง ข้อคิดเห็นอย่างตั้งใจ

FC-6 ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ

ความสามารถในการวิเคราะห์และแจกแจงประเด็นของปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์หนึ่ง ๆ เพื่อหาคำตอบหรือแนวทางเลือก และตัดสินใจเลือกแนวทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของสถานการณ์นั้น ๆ

FC-7 ความสามารถในการประสานงาน

ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและนอกองค์กรด้วยความร่วมมือและความเข้าใจที่ดีต่อกัน ตลอดจนให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการในการติดต่อประสานงานอย่างเหมาะสม

FC-8 ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง

ความสามารถในการบริหาร จัดการ และควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพที่แสดงออกได้อย่างเหมาะสมทั้งของตนเองและของผู้อื่นได้ในสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่แตกต่างกันไป

กลุ่มงานจราจร**กลุ่มเป้าหมาย**

ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจราจร

สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency)

FC-1 ความสามารถในการจัดและควบคุมการจราจร

FC-2 ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน

FC-3 ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง

FC-4 ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

FC-5 ความสามารถในการประสานงาน

FC-6 ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน

FC-7 ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ

FC-8 ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

FC-1 ความสามารถในการจัดและควบคุมการจราจร

ความสามารถในการจัดการจราจรหรือดำเนินการใด ๆ เพื่อให้มีการเคลื่อนตัวของกระแสนจราจรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการลดจุดขัดแย้ง (Conflict) ที่เกิดขึ้นลงให้เหลือน้อยที่สุด และใช้พื้นที่ถนนที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้การเดินทางมีประสิทธิภาพสูงสุด

FC-2 ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน

การแสดงออกด้วยกาย วาจา กิริยาท่าทาง ที่สุภาพเรียบร้อย ไม่ถือตน มีความเป็นมิตรกับประชาชนหรือเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน และมีความเต็มใจในการให้บริการด้วยความยินดี

FC-3 ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง

ความสามารถในการบริหาร จัดการ และควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพที่แสดงออกได้อย่างเหมาะสมทั้งของตนเองและของผู้อื่นได้ในสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่แตกต่างกันไป

FC-4 ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

ความต้องการที่จะทำงานของตนให้ประสบผลสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด รวมทั้งความรู้สึกรู้สึกตื่นตัวในการเรียนรู้ที่จะพัฒนาความสามารถและศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ตลอดจนความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิกในทีม

FC-5 ความสามารถในการประสานงาน

ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและนอกระบบด้วยความร่วมมือและความเข้าใจที่ดีต่อกัน ตลอดจนให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการในการติดต่อประสานงานอย่างเหมาะสม

FC-6 ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน

ความสามารถในการทำงานภายใต้สภาวะความกดดันหรือในสถานการณ์ที่เสี่ยงหรือเกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคลที่หลากหลายทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร หรือการทำงานที่มีทรัพยากรจำกัด และมีระยะเวลาที่จำกัดหรือเร่งด่วน

FC-7 ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ

ความสามารถในการวิเคราะห์และแจกแจงประเด็นของปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์หนึ่ง ๆ เพื่อหาคำตอบหรือแนวทางเลือก และตัดสินใจเลือกแนวทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของสถานการณ์นั้น ๆ

FC-8 ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ความสามารถขวนขวายที่จะเรียนรู้ รับผิดชอบและรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งความกระตือรือร้นและความพยายามที่จะแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้งานที่ตนรับผิดชอบทั้งในปัจจุบันและงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ

กลุ่มงานอำนวยการ**กลุ่มเป้าหมาย**

ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการอำนวยการ

สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency)

FC-1 ความรู้ความสามารถในงานสารบรรณ

FC-2 ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณ การเงิน บัญชี และการพัสดุ

FC-3 ความสามารถในการประสานงาน

FC-4 ทักษะการจัดทำแผน แผนงาน/โครงการ

FC-5 ความสามารถจัดการเอกสารสำนักงาน

FC-6 ความสามารถในการจัดการประชุม

FC-7 ความสามารถในการวางแผนและควบคุมงาน

FC-8 ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

FC-1 ความรู้ความสามารถในงานสารบรรณ

ความรู้ความเข้าใจความหมาย ความสำคัญและขอบข่ายของงานสารบรรณ ระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องงานสารบรรณ การบริหารงานสารบรรณให้มีประสิทธิภาพ การประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานสารบรรณ การจัดทำ การรับและการส่งหนังสือราชการ การเสนอหนังสือราชการและการสั่งการ การเก็บรักษาหนังสือ การยืมและการทำลาย

FC-2 ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณ การเงิน การบัญชี และการพัสดุ

ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการและขั้นตอนการทำงานในด้านงบประมาณ การเงิน การบัญชี และการพัสดุ รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานงบประมาณ การเงิน การบัญชี และการพัสดุ ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้านงบประมาณ การเงิน การบัญชี และการพัสดุให้มีประสิทธิภาพ

FC-3 ความสามารถในการประสานงาน

ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและนอกร่องค์กรด้วยความร่วมมือและความเข้าใจที่ดีต่อกัน ตลอดจนให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการในการติดต่อประสานงานอย่างเหมาะสมความสามารถในการติดต่อประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและนอกร่องค์กรด้วยความร่วมมือและความเข้าใจที่ดีต่อกัน ตลอดจนให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการในการติดต่อประสานงานอย่างเหมาะสม

FC-4 ทักษะในการจัดทำแผน แผนงาน/โครงการ

ความสามารถในการจัดทำแผน แผนงาน/โครงการ ทั้งระดับองค์กร ระดับหน่วยงานตามหลักการแนวคิด และขั้นตอน เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร และของหน่วยงานที่ถูกกำหนดขึ้นมาได้ ตลอดจนสามารถพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการจัดทำแผน แผนงาน/โครงการได้

FC-5 ความรู้ความสามารถในการจัดการเอกสารสำนักงาน

ความรู้ความเข้าใจความหมาย ลักษณะความสำคัญและประเภทของเอกสารสำนักงาน หลักการและกระบวนการจัดเก็บเอกสารสำนักงาน เครื่องมือและดรรรชนีควบคุมและค้นคืนเอกสารสำนักงาน

FC-6 ความสามารถในการจัดการประชุม

ความสามารถในการจัดประชุม การจัดผังที่ประชุม การเลือกใช้สถานที่ สื่อเครื่องมืออุปกรณ์ ระบบและกระบวนการประชุมที่มีประสิทธิภาพ เทคนิคการจัดการประชุมในรูปแบบ ต่าง ๆ เพื่อให้การจัดการประชุมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

FC-7 ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและควบคุมงาน

ความรู้ความเข้าใจหลักและทฤษฎีการบริหารและการจัดการ เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ การกำหนดนโยบาย การวางแผนและการจัดองค์การ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การควบคุมและติดตามงาน

FC-8 ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ความสามารถขวนขวายที่จะเรียนรู้ รับรู้ข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งความกระตือรือร้นและความพยายามที่จะแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้งานที่ตนรับผิดชอบทั้งในปัจจุบันและงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้ก้าวทันกับสภาวะการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งการกระตุ้นใจผู้อื่นให้มีความต้องการที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจภูธร
จังหวัดปทุมธานี แสดงดังตารางที่ 4.3 – 4.4

ตารางที่ 4.3 แสดงสมรรถนะหลักที่เป็นอยู่และที่ควรจะเป็นของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี
(n=325)

สมรรถนะหลัก (Core Competency=CC)	สมรรถนะที่เป็นอยู่				สมรรถนะที่ควรจะเป็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ความรู้ด้านกฎหมายที่ เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่	3.48	.57	ปานกลาง	6	4.63	.52	มากที่สุด	4
2. ความสามารถด้าน ยุทธวิธีตำรวจ	3.34	.61	ปานกลาง	8	4.38	.56	มาก	8
3. ความมีระเบียบ วินัยในตนเอง	3.58	.63	มาก	5	4.56	.52	มากที่สุด	6
4. การมีคุณธรรม และจริยธรรม	3.70	.66	มาก	3	4.68	.49	มากที่สุด	3
5. ความซื่อสัตย์สุจริต	3.78	.67	มาก	1	4.73	.47	มากที่สุด	1
6. การมีจิตสำนึกใน การให้บริการที่ดี	3.65	.64	มาก	4	4.62	.49	มากที่สุด	5
7. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	3.43	.64	ปานกลาง	7	4.42	.53	มาก	7
8. ความรับผิดชอบ ต่องานในหน้าที่	3.75	.68	มาก	2	4.72	.44	มากที่สุด	2
9. ความสามารถในการ ทำงานเป็นทีม	3.26	.64	ปานกลาง	9	4.34	.52	มาก	9
10. ความสามารถในการ ใช้คอมพิวเตอร์	2.96	.74	ปานกลาง	10	4.22	.59	มาก	10
รวมเฉลี่ย	3.49	.64	ปานกลาง		4.53	.51	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ดำรงภูธรจังหวัดปทุมธานี มีสมรรถนะหลักที่เป็นอยู่ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$) และสมรรถนะที่ควรจะเป็น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$) สำหรับสมรรถนะหลักที่เป็นอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ การมีคุณธรรมและจริยธรรม การมีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี ความมีระเบียบวินัยในตนเอง นอกนั้นดำรงภูธรจังหวัดปทุมธานีมีสมรรถนะที่เป็นอยู่ในระดับปานกลางทุกเรื่อง ได้แก่ ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ตามลำดับ

ส่วนสมรรถนะหลักที่ควรจะเป็นในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ การมีคุณธรรมและจริยธรรม ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ การมีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี ความมีระเบียบวินัยในตนเอง นอกนั้นระบุว่า เป็นสมรรถนะที่ควรจะเป็นในระดับมากที่สุดทุกเรื่อง ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) พบว่า สมรรถนะที่เป็นอยู่และสมรรถนะที่ควรจะเป็นมีความแตกต่างกันมากที่สุด ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ความมีระเบียบวินัยในตนเอง การมีคุณธรรมและจริยธรรม การมีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่และที่ควรจะเป็นของดำรงภูธรจังหวัดปทุมธานี (n=325)

สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency=FC)	สมรรถนะที่เป็นอยู่				สมรรถนะที่ควรจะเป็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
งานป้องกันปราบปราม (n=203)								
1. ภาวะผู้นำ	3.31	.63	ปานกลาง	7	4.31	.55	มาก	7
2. ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน	3.59	.56	มาก	1	4.48	.55	มาก	6
3. ทักษะในการสังเกตและจดจำ	3.58	.66	มาก	2	4.67	.51	มากที่สุด	2

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency=FC)	สมรรถนะที่เป็นอยู่				สมรรถนะที่ควรจะเป็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
4. ทักษะในการแก้ไขปัญหา และตัดสินใจ	3.57	.70	มาก	4	4.70	.48	มากที่สุด	1
5. ความสามารถในการประสานงาน	3.15	.58	ปานกลาง	8	4.24	.54	มาก	8
6. ความอดทนต่อสถานการณ์ ที่กดดัน	3.55	.58	มาก	5	4.57	.51	มากที่สุด	4
7. ความสามารถควบคุม อารมณ์ตนเอง	3.58	.69	มาก	3	4.66	.50	มากที่สุด	3
8. ความสามารถในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง	3.33	.69	ปานกลาง	6	4.57	.52	มากที่สุด	5
รวมเฉลี่ย	3.45	.63	ปานกลาง		4.52	.52	มากที่สุด	
งานสืบสวน (n=31)								
1. ภาวะผู้นำ	3.38	.61	ปานกลาง	6	4.45	.50	มาก	7
2. ความสามารถในการ หาข่าว ข้อมูลท้องถิ่น	3.70	.64	มาก	1	4.67	.47	มากที่สุด	2
3. ความสามารถปรับตัว ให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม	3.64	.60	มาก	2	4.61	.49	มากที่สุด	4
4. ความละเอียดรอบคอบ	3.41	.56	มาก	5	4.54	.50	มากที่สุด	5
5. ความสามารถในการ ประสานงาน	3.19	.47	ปานกลาง	7	4.29	.46	มาก	8

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency=FC)	สมรรถนะที่เป็นอยู่				สมรรถนะที่ควรจะเป็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
6. ความอดทนต่อ สถานการณ์ที่กดดัน	3.58	.50	มาก	3	4.74	.44	มากที่สุด	1
7. ความสามารถควบคุม อารมณ์ตนเอง	3.48	.85	มาก	4	4.64	.55	มากที่สุด	3
8. ความสามารถในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง	3.12	.56	มาก	8	4.51	.50	มากที่สุด	6
รวมเฉลี่ย	3.43	.52	ปานกลาง		4.55	.48	มากที่สุด	
งานสอบสวน (n=38)								
1. ความสามารถในการ รวบรวมพยานหลักฐาน	3.63	.54	มาก	5	4.81	.39	มากที่สุด	1
2. ทักษะในการฟังและ การตั้งคำถาม	3.60	.63	มาก	6	4.56	.48	มากที่สุด	6
3. ความสามารถในการ คิดวินิจฉัยข้อกฎหมาย	3.76	.63	มาก	2	4.68	.47	มากที่สุด	3
4. การให้ความเป็น ธรรมต่อคู่กรณี	3.81	.65	มาก	1	4.68	.47	มากที่สุด	2
5. ความเห็นใจรู้ ความรู้สึกของผู้อื่น	3.28	.56	ปานกลาง	7	4.28	.45	มาก	7
6. ความสามารถในการ แก้ไขปัญหาและตัดสินใจ	3.63	.63	มาก	4	4.65	.48	มากที่สุด	5
7. ความสามารถในการ ประสานงาน	3.10	.68	ปานกลาง	8	4.26	.44	ปานกลาง	8

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency=FC)	สมรรถนะที่เป็นอยู่				สมรรถนะที่ควรจะเป็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
8. ความสามารถควบคุม อารมณ์ตนเอง	3.65	.70	มาก	3	4.65	.48	มากที่สุด	4
รวมเฉลี่ย	3.55	.54	มาก		4.57	.45	มากที่สุด	
งานจรรยา (n=33)								
1. ความสามารถในการจัด และควบคุมการจรรยา	3.09	.67	ปานกลาง	6	4.48	.50	มาก	6
2. ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน	3.30	.52	ปานกลาง	4	4.21	.48	มาก	7
3. ความสามารถในการ ควบคุมอารมณ์ตนเอง	3.57	.66	มาก	1	4.69	.52	มากที่สุด	2
4. ความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน	3.12	.69	ปานกลาง	5	4.51	.50	มากที่สุด	4
5. ความสามารถในการ ประสานงาน	2.81	.72	ปานกลาง	8	4.06	.65	มาก	8
6. ความอดทนต่อ สถานการณ์ที่กดดัน	3.36	.65	ปานกลาง	3	4.63	.60	มากที่สุด	3
7. ทักษะในการแก้ไข ปัญหาและตัดสินใจ	3.51	.50	มาก	2	4.75	.43	มากที่สุด	1
8. ความสามารถในการ เรียนรู้และพัฒนาตนเอง	2.93	.55	ปานกลาง	7	4.48	.61	มากที่สุด	5
รวมเฉลี่ย	3.21	.62	ปานกลาง		4.50	.53	มาก	

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency=FC)	สมรรถนะที่เป็นอยู่				สมรรถนะที่ควรจะเป็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
งานอำนวยการ (n=20)								
1. ความรู้ความสามารถ ในงานสารบรรณ	3.35	.48	ปานกลาง	2	4.35	.48	มาก	2
2. ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณ การเงิน การบัญชีและการพัสดุ	3.25	.63	ปานกลาง	3	4.70	.47	มากที่สุด	1
3. ความสามารถในการ ประสานงาน	3.20	.69	ปานกลาง	4	4.25	.44	มาก	4
4. ทักษะในการจัดทำแผน แผนงาน/โครงการ	3.15	.81	ปานกลาง	5	4.15	.36	มาก	6
5. ความรู้ความสามารถในการ จัดการเอกสารสำนักงาน	3.05	.68	ปานกลาง	6	4.25	.44	มาก	3
6. ความสามารถในการ จัดการประชุม	2.90	.78	ปานกลาง	8	3.90	.44	มาก	8
7. ความรู้เกี่ยวกับการ วางแผนและควบคุมงาน	2.95	.99	ปานกลาง	7	4.05	.22	มาก	7
8. ความสามารถในการ เรียนรู้และพัฒนาตนเอง	3.35	.58	ปานกลาง	1	4.20	.41	มาก	5
รวมเฉลี่ย	3.15	.70	ปานกลาง		4.23	.40	มาก	

จากตารางที่ 4.4 สรุปผลได้ดังนี้

1. กลุ่มงานป้องกันปราบปราม พบว่า ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.45$) สมรรถนะที่ควรจะเป็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.52$) สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน ทักษะในการสังเกตและจดจำ ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง

ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน นอกนั้นมีสมรรถนะที่เป็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ภาวะผู้นำ ความสามารถในการประสานงาน ตามลำดับ

ส่วนสมรรถนะที่ควรจะเป็นในระดับมากที่สุด ได้แก่ ทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะในการสังเกตและจดจำ ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน ความสามารถในการเรียนรู้พัฒนาตนเอง นอกนั้นระบุว่าเป็นสมรรถนะที่ควรจะเป็นในระดับมาก ได้แก่ ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน ภาวะผู้นำ ความสามารถในการประสานงาน ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) พบว่า สมรรถนะที่เป็นอยู่และสมรรถนะที่ควรจะเป็นมีความแตกต่างกันมากที่สุด ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ความสามารถในการประสานงาน ทักษะในการสังเกตและจดจำ ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน ภาวะผู้นำ ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน ตามลำดับ

2. กลุ่มงานสืบสวน พบว่า ดำรงภูธรจังหวัดปทุมธานี มีสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.43$) สมรรถนะที่ควรจะเป็น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.55$) สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความสามารถในการหาข่าว ข้อมูลท้องถิ่น ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง ความละเอียดรอบคอบ นอกนั้นมีสมรรถนะที่เป็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความสามารถในการประสานงาน ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ตามลำดับ

ส่วนสมรรถนะที่ควรจะเป็นในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน ความสามารถในการหาข่าว ข้อมูลท้องถิ่น ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ความละเอียดรอบคอบ ความสามารถในการเรียนรู้พัฒนาตนเอง นอกนั้นระบุว่าเป็นสมรรถนะที่ควรจะเป็นในระดับมาก ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความสามารถในการประสานงาน ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) พบว่า สมรรถนะที่เป็นอยู่และสมรรถนะที่ควรจะเป็นมีความแตกต่างกันมากที่สุด ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน ความละเอียดรอบคอบ ความสามารถในการประสานงาน ภาวะผู้นำ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ความสามารถในการหาข่าว ข้อมูลท้องถิ่น ตามลำดับ

3. กลุ่มงานสอบสวน พบว่า ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.55$) สมรรถนะที่ควรจะเป็น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.57$) สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การให้ความเป็นธรรมต่อคู่กรณี ความสามารถในการคิดวินิจฉัยข้อกฎหมาย ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ความสามารถในการรวบรวมพยานหลักฐาน ทักษะในการฟังและการตั้งคำถาม นอกจากนี้มีสมรรถนะที่เป็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความเห็นใจรู้ความรู้สึกของผู้อื่น ความสามารถในการประสานงาน ตามลำดับ

ส่วนสมรรถนะที่ควรจะเป็นในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความสามารถในการรวบรวมพยานหลักฐาน การให้ความเป็นธรรมต่อคู่กรณี ความสามารถในการคิดวินิจฉัยข้อกฎหมาย ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ทักษะในการฟังและการตั้งคำถาม นอกนั้นระบุว่า เป็นสมรรถนะที่ควรจะเป็นในระดับมาก ได้แก่ ความเห็นใจรู้ความรู้สึกของผู้อื่น ความสามารถในการประสานงาน ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) พบว่า สมรรถนะที่เป็นอยู่และสมรรถนะที่ควรจะเป็นมีความแตกต่างกันมากที่สุด ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ ความสามารถในการรวบรวมพยานหลักฐาน ความสามารถในการประสานงาน ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง ความเห็นใจรู้ความรู้สึกของตน ทักษะในการฟังและการตั้งคำถาม ความสามารถในการคิดวินิจฉัยข้อกฎหมาย การให้ความเป็นธรรมต่อคู่กรณี ตามลำดับ

4. กลุ่มงานจราจร พบว่า ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.21$) สมรรถนะที่ควรจะเป็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.50$) สำหรับสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ นอกจากนี้มีสมรรถนะที่เป็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการจัดและควบคุมการจราจร ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความสามารถในการประสานงาน ตามลำดับ

ส่วนสมรรถนะที่ควรจะเป็นในระดับมากที่สุด ได้แก่ ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการเรียนรู้พัฒนาตนเอง นอกนั้นระบุว่า เป็นสมรรถนะที่ควรจะเป็นในระดับมาก ได้แก่ ความสามารถในการจัดและควบคุมการจราจร ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน ความสามารถในการประสานงาน ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) พบว่า สมรรถนะที่เป็นอยู่และสมรรถนะที่ควรจะเป็นมีความแตกต่างกันมากที่สุด ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการจัดและควบคุมการจราจร ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน ความสามารถในการประสานงาน ทักษะในการแก้ไขปัญหา และตัดสินใจ ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน ตามลำดับ

5. กลุ่มงานอำนวยการ พบว่า ดำรงจรรยาจังหวัดปทุมธานี มีสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.51$) สมรรถนะที่ควรจะเป็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.23$) และมีสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ในระดับปานกลางทุกเรื่อง ได้แก่ ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความรู้ความสามารถในงานสารบรรณ ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณ การเงิน การบัญชีและการพัสดุ ความสามารถในการประสานงาน ทักษะในการจัดทำแผน แผนงาน/โครงการ ความรู้ความสามารถในการจัดการเอกสารสำนักงาน ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและควบคุมงาน ความสามารถในการจัดการประชุม ตามลำดับ

ส่วนสมรรถนะที่ควรจะเป็นในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณ การเงิน การบัญชีและการพัสดุ นอกนั้นระบุว่าเป็นสมรรถนะที่ควรจะเป็นในระดับมาก ได้แก่ ความรู้ความสามารถในงานสารบรรณ ความรู้ความสามารถในการจัดการเอกสารสำนักงาน ความสามารถในการประสานงาน ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ทักษะในการจัดทำแผน แผนงาน/โครงการ ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและควบคุมงาน ความสามารถในการจัดการประชุม ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) พบว่า สมรรถนะที่เป็นอยู่และสมรรถนะที่ควรจะเป็นมีความแตกต่างกันมากที่สุด ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณ การเงิน การบัญชีและการพัสดุ ความรู้ความสามารถในการจัดการเอกสารสำนักงาน ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและควบคุมงาน ความสามารถในการประสานงาน ความรู้ความสามารถในงานสารบรรณ ความสามารถในการจัดการประชุม ทักษะในการจัดทำแผน แผนงาน/โครงการ ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ตามลำดับ

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรของตำรวจภูธร
จังหวัดปทุมธานี** ดังแสดงตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แสดงความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี (n=325)

หัวข้อฝึกอบรม	จำนวน	ร้อยละ
1. ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่	185	56.9
2. เทคนิคการให้บริการที่ดี	172	52.9
3. ทักษะในการเจรจาต่อรอง	192	59.0
4. ยุทธวิธีตำรวจ	158	48.6
5. เทคนิคการสังเกตวัตถุต้องสงสัย/วัตถุระเบิด	107	32.9
6. เทคนิคการทำงานเป็นทีมสู่ความเป็นเลิศ	190	58.4
7. เทคนิคในการประสานงาน	134	41.2
8. เทคนิคการจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพ	16	4.9
9. ทักษะในการแก้ไขปัญหาในสภาวะวิกฤต	125	38.4
10. ความรู้เกี่ยวกับนิติวิทยาศาสตร์ตำรวจ	161	49.5
12. เทคนิคการจัดและควบคุมการจราจร	30	9.2
13. เทคนิคการจัดการสำนักงานยุคใหม่	15	4.6
14. ทักษะในการสืบสวนคดีโจรกรรมรถยนต์	122	37.5
15. ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์	73	22.4

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ระบุว่าสนใจเข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด ได้แก่ ทักษะในการเจรจาต่อรอง (ร้อยละ 59.0) รองลงมาได้แก่ เทคนิคการทำงานเป็นทีมสู่ความเป็นเลิศ (ร้อยละ 58.4) ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ (ร้อยละ 56.9) เทคนิคการให้บริการที่ดี (ร้อยละ 52.9) ความรู้เกี่ยวกับนิติวิทยาศาสตร์ตำรวจ (ร้อยละ 49.5) ยุทธวิธีตำรวจ (ร้อยละ 48.6) ตามลำดับ

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการพัฒนาตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี สรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาการดำเนินงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

1.1 ปัญหาการดำเนินงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ตามทัศนะของผู้บริหารระดับสูง สรุปได้เป็น 9 ประการ ดังนี้

1.1.1 **ปัญหาความไม่แน่นอนในการปรับโครงสร้างและการปรับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาในระดับสูงบ่อยครั้ง** ทำให้บุคลากรขาดความมั่นคงในอาชีพ ขาดความมั่นใจในตัวผู้บังคับบัญชาและนโยบายที่ต้องเปลี่ยนไปตามผู้บังคับบัญชาคนใหม่ ทำให้บุคลากรเกิดความลังเล สับสน ไม่แน่ใจในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้เสียขวัญและกำลังใจ ส่งผลให้การปฏิบัติงานทำได้ไม่เต็มที่ ต้องรอฟังคำสั่งหรือนโยบายใหม่ก่อน

1.1.2 **ปัญหาในการจัดสรรตำแหน่ง** หัวหน้าสถานีตำรวจไม่มีอำนาจในการคัดเลือกผู้ที่จะมาปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานของตนเอง การแต่งตั้งโยกย้ายยังไม่มีความเป็นธรรมและเป็นระบบ มีการใช้อำนาจแอบแฝงและระบบอุปถัมภ์มากเกินไป โดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่ง ส่วนใหญ่หน่วยเหนือมักจะเป็นผู้แต่งตั้งคนมาดำรงตำแหน่งทำให้ได้คนไม่ถูกกับงานไม่เข้าใจในปัญหาของพื้นที่ จึงไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดส่งผลให้คนทำงานท้อแท้ เฉื่อยชา การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน

1.1.3 **ปัญหาในการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน** สถานีตำรวจไม่มีอิสระในการริเริ่ม หรือวางแผนการปฏิบัติงานดูแลรักษาความสงบเรียบร้อยให้เหมาะสมกับพื้นที่รับผิดชอบ เพราะว่าแต่ละพื้นที่ย่อมมีสภาพปัญหาที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของชุมชน ดังนั้นการที่จะใช้วิธีป้องกันปราบปรามอาชญากรรม ตามแต่เบื้องบนจะสั่งการให้ปฏิบัติอย่างเช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน อาจจะไม่เหมาะสมกับบางสถานีตำรวจ เช่น หน่วยเหนือสั่งการให้ทุกสถานีในสังกัดทำการระดมกวาดล้างและป้องกันรชหายในห้างสรรพสินค้า ซึ่งบางสถานีก็ไม่มีห้างสรรพสินค้าทำให้มีปัญหาในการปฏิบัติได้

1.1.4 **ปัญหาด้านการจัดสรรงบประมาณ** สถานีตำรวจไม่มีงบประมาณเป็นของตนเอง โดยเฉพาะงบประมาณด้านการพัฒนาและการฝึกอบรม หัวหน้าสถานีมีอำนาจในการ

บริหารงบประมาณตามที่ได้รับการจัดสรรมาเท่านั้น ภายใต้การควบคุมโดยกฎระเบียบทำให้ไม่คล่องตัวในการปฏิบัติงาน งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมาก็ไม่เพียงพอ ขึ้นตอนยุ่งยาก ลำบาก ต้องอาศัยการสนับสนุนจากประชาชน หรือจากท้องถิ่น ทำให้ในระยะยาวมีบุญคุณต่อกันอาจทำให้เกิดการเบียดเบียนของกระบวนการยุติธรรมได้

1.1.5 ปัญหาด้านบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ บางสถานีตำรวจมีขนาดของพื้นที่กว้างมากเกินไป ประกอบกับความเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจ และจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้น แต่รัฐบาลกลับมีนโยบายปรับลดกำลังพลลง ทำให้ปัญหาอาชญากรรมเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้การดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนทำได้ไม่ทั่วถึง

1.1.6 ปัญหาคาดการณ์ขาดความรู้ความสามารถ จิตสำนึก และแสวงหาผลประโยชน์ บุคลากรส่วนใหญ่จบการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี โดยเฉพาะความรู้ทางด้านกฎหมายและด้านการบริหาร ไม่มีความเข้าใจในการทำงาน ไม่มีการพัฒนาความรู้ให้ทันปัจจุบัน ไม่มีวิทยาการสมัยใหม่ ไม่รู้ว่าจะนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้อย่างไร ขาดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ทำให้ขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงานเกรงว่าถ้าทำแล้วจะผิดพลาด จึงเป็นผู้รับคำสั่งมากกว่าที่คิดตัดสินใจเอง รอรับคำสั่งเพียงอย่างเดียว ส่งผลให้ขาดจิตสำนึกในการให้บริการและมุ่งแต่แสวงหาผลประโยชน์มากกว่ามุ่งหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง

1.1.7 ปัญหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ไม่ทันสมัย และมีจำนวนไม่เพียงพอ เช่น รถจักรยานยนต์ รถยนต์มีสภาพเก่าทำให้การไล่กวดจับคนร้ายได้ไม่ทัน อาวุธปืน วิทยุสื่อสารตำรวจต้องจัดซื้อหามาเองเนื่องจากของทางราชการนั้น เสื่อมสภาพไม่สามารถใช้งานได้ตลอดจนน้ำยาตรวจปีศาจวะ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสารมีไม่เพียงพอ เจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญทางเทคโนโลยีขาดแคลน ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ

1.1.8 ปัญหาการขาดความร่วมมือที่ดีจากประชาชน ประชาชนส่วนใหญ่มักเข้าใจว่าการแก้ไขปัญหอาชญากรรมเป็นหน้าที่ของตำรวจแต่เพียงลำพัง หรือแม้กระทั่งการมีอคติขาดความเชื่อมั่น ศรัทธาต่อตัวตำรวจ และตำรวจเองอาจไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชนจึงไม่แสวงหาความร่วมมือ ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือในการให้ข่าวสาร การแจ้งเบาะแสต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อทางราชการ ส่งผลให้การแก้ไขปัญหอาชญากรรมทำได้ยากขึ้น ดังนั้น ตำรวจจึงต้องเร่งสร้างความรู้ความเข้าใจ และแสวงหาความร่วมมือจากประชาชนในการร่วมกันแก้ไขปัญหา

1.1.9 ปัญหาด้านการประสานงาน ในการทำงานขาดการเชื่อมประสานเครือข่ายเป็นสายโซ่เดียวกัน (value chain) การทำงานเป็นลักษณะต่างคนต่างทำ หวงข้อมูลไม่แจกจ่ายเพื่อนร่วมงาน ไม่มีการประสานกันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ทำให้การทำงานล่าช้าไม่

ประสานสอดคล้องกัน ผลงานจึงขาดคุณภาพทั้งด้านความรวดเร็วในการทำงาน และมาตรฐานการทำงาน

1.2 ปัญหาการดำเนินงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ตามทัศนะของผู้ปฏิบัติงาน มี 13 ประการ ดังนี้

1.2.1 ปัญหาภาระงานมาก บุคลากรน้อยเกินไปไม่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ เนื่องจากงานของตำรวจนั้นมีมากมายหลายอย่าง แต่กำลังตำรวจกลับมีจำนวนน้อยทำให้การดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนทำได้ไม่ทั่วถึง จึงเกิดปัญหาอาชญากรรมเพิ่มขึ้น และไม่ว่าจะมีงานหรือภารกิจพิเศษอย่างใด ตำรวจผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ ก็จะเป็นบุคคลเดียวกันแทบทุกงาน ส่งผลให้ตำรวจต้องทำงานมากขึ้นและเหนื่อยขึ้น ทำให้ไม่มีโอกาสและเวลาไปร่วมกิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองได้

1.2.2 ความเครียดและความกดดันในการทำงาน เนื่องจากลักษณะพิเศษของงานตำรวจที่เป็นงานบังคับใช้กฎหมายและต้องสัมผัสใกล้ชิดกับประชาชน ในบางครั้งอาจมีการกระทบกระทั่งหรือมีความขัดแย้งบ้าง ประกอบกับการทำงานของตำรวจนั้นจะไม่เป็นเวลา ทำให้มีเวลาพักผ่อนน้อย และลักษณะงานที่ตำรวจต้องทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยหรือยุติข้อพิพาทระหว่างคู่กรณีก็มักจะถูกกดดันจากทั้งฝ่ายผู้เสียหายและคู่กรณี รวมถึงผู้มีอิทธิพลหรือผู้มีอำนาจมาแทรกแซง จึงทำให้เกิดความเครียดและความยากในการปฏิบัติงาน

1.2.3 ปัญหาขาดการดูแลเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชา เช่น ความทุกข์ สวัสดิการ การกวดขันระเบียบวินัย ขาดการให้คำปรึกษา ความเข้าใจ การไว้วางใจ ช่วยเหลือเกื้อกูลเป็นที่พึ่งพาและเอื้ออาทรจากผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ยังน้อยเกินไป เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงานหรือความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ ทำให้ตำรวจผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจที่จะทำหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ

1.2.4 ปัญหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอ เก้าและเก้าอี้ หรือที่มีอยู่ไม่สามารถใช้งานได้ ขาดการซ่อมบำรุง ไม่มีการสำรวจ ควบคุมดูแล เครื่องมืออุปกรณ์ที่มีอยู่ให้มีสภาพที่พร้อมใช้งานได้อยู่เสมอ ทำให้การทำงานเกิดความล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพ

1.2.5 ปัญหาขาดการวางแผนและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและขาดการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการ ซึ่งส่วนใหญ่หน่วยเหนือจะเป็นผู้กำหนดแผนและสั่งการลงมา โดยไม่คำนึงถึงบุคลากรในแต่ละพื้นที่ที่จะต้องมีการพัฒนาแตกต่างกันอย่างไร โดยจะสั่งการมาเป็นภาพรวมทั้งหมด ทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ตรงกับความต้องการและไม่สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ของแต่ละพื้นที่

1.2.6 ปัญหาขาดการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ในงาน ในเรื่องของวิชาการ หรือ วิทยาการใหม่ ๆ และการฝึกอบรมไม่มีความต่อเนื่องเพื่อให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ

1.2.7 ปัญหาขาดความรู้ ความเข้าใจต่องานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ ไม่พยายามแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเอง โดยจะทำงานตามความเคยชินหรือที่เคยปฏิบัติต่อ ๆ กันมา ไม่คิดค้นหรือปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

1.2.8 ปัญหาขาดการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลให้เป็นระบบและทันสมัย ทำให้ยากแก่ การที่จะค้นหาและนำข้อมูลมาเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

1.2.9 ปัญหาขาดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ภายในหน่วยงานและขาดการ ประสานงานระหว่างหน่วยงานและนอกหน่วยงาน

1.2.10 ปัญหาประชาชนไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และตำรวจไม่ แสวงหาความร่วมมือจากประชาชนเพราะกลัวว่าประชาชนจะมาจับผิด

1.2.11 ปัญหาขาดจิตสำนึกในการให้บริการและขาดความรับผิดชอบต่องานใน หน้าที่ มุ่งแสวงหาผลประโยชน์และวางตัวเป็นนายประชาชน

1.2.12 ปัญหาด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับมีมากมาย ยุ่งยากซับซ้อน ทำให้ การทำงานมีขั้นตอนมาก ทำให้เกิดความล่าช้า

1.2.13 ปัญหาด้านอาคาร สถานที่ทำงาน ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ไม่เป็น ระเบียบเรียบร้อยต่อการให้บริการประชาชน เช่น ความสะอาด สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จอดรถไม่เพียงพอ ที่เก็บรถยนต์ของกลางไม่มี ทำให้การจอดรถเกะกะไม่เป็นระเบียบ

2. แนวทางการพัฒนาตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีให้มีสมรรถนะหลัก และสมรรถนะ ในกลุ่มงาน

2.1 แนวทางการพัฒนาตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ให้มีสมรรถนะหลักและ สมรรถนะในกลุ่มงาน ตามทัศนะของผู้บริหารมี 8 ประการ ดังนี้

2.1.1 พัฒนาศักยภาพในหลักสูตรฝึกอบรมต่าง ๆ ได้แก่

- ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่
- คุณธรรมและจริยธรรมตำรวจ
- ความสามารถในการทำงานเป็นทีม
- ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ

- การมีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี
- ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ
- ความสามารถในการรวบรวมพยานหลักฐาน
- ความสามารถในการประสานงาน
- ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์
- ความรู้ความสามารถในการจัดการเอกสารสำนักงาน

2.1.2 ควรมีการจัดการความรู้แบบมีโครงสร้าง ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ห้องสมุดประจำสถานีตำรวจ ศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อบุคลากรจะได้ใช้เป็นที่ค้นคว้าหาความรู้และข้อมูลต่าง ๆ

2.1.3 ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรส่งเสริมให้เกิดความรักสามัคคี โดยมีการพบปะพูดคุยกันบ่อย ๆ หรือจัดกิจกรรมภายในหน่วยงาน

2.1.4 อาจทำการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ของบุคลากร เพื่อให้เรียนรู้งานต่าง ๆ ได้กว้างขวางขึ้น

2.1.5 กวดขันเรื่องระเบียบวินัยให้มาก รวมถึงการให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น และการลงโทษแก่ตำรวจที่กระทำความผิด

2.1.6 ให้แรงจูงใจเพิ่มเติม เมื่อบุคลากรจะไปพัฒนาตนเอง เช่น ศึกษาคู่ฝึกอบรม (ด้วยเงินของตนเอง) เช่น ให้ความดีความชอบเป็นพิเศษ

2.1.7 กลุ่มบุคลากร (ส่วนน้อย) ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นไม่ได้ ควรต้องพิจารณาตนเอง หรือโยกย้าย ไปสู่งานอื่น ๆ หรือมีหลักสูตรพัฒนาเพิ่มคุณธรรมจริยธรรมให้คนกลุ่มนี้

2.1.8 ปฏิบัตินโยบายให้ตำรวจมีแนวความคิดเป็นผู้รับใช้หรือบริการประชาชน ไม่ใช่เป็นนายของประชาชน

2.2 แนวทางการพัฒนาตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ให้มีสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงาน ตามทักษะของผู้ปฏิบัติงานมี 7 ประการ ดังนี้

2.2.1 พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับเพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจ กล้าคิด กล้าพูด และกล้าแสดงความคิดเห็น โดยมีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

- เป็นองค์กรที่มีความรู้พื้นฐาน มีระบบการเรียนรู้ มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ สร้างเสริมการศึกษา ค้นคว้า การทดลอง การคิด วิเคราะห์ สร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้

- เน้นการพัฒนาคน การเปลี่ยนแปลงความรู้ ความคิด ความเข้าใจ เพื่อให้มีศักยภาพ ซึ่ดความสามารถ สร้างความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่อง ใช้คนสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร และองค์การสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน
- องค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตลอดชีวิต มีการเรียนรู้หลาย ๆ แหล่ง ด้วยรูปแบบและวิธีการเรียนรู้ที่ร่วมกันสร้างให้มีความกว้างขวาง หลากหลาย ผสมผสานตามความเหมาะสม อันนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน
- องค์การที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง มีระบบบริหารจัดการและวัฒนธรรมขององค์การที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิด เปิดกว้างและเปิดเผย มีความร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมกันทำงานฉันท์เพื่อน ยอมรับนับถือผู้อื่น ยอมรับความแตกต่างของบุคคล
- องค์การที่ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์หรือแนวทางการปฏิรูปและสร้างสัมฤทธิ์ผลขององค์การ มีการบริหารจัดการ จัดระบบสนับสนุนและเอื้ออำนวยให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้และบูรณาการ การเรียนรู้ในกระบวนการปฏิบัติงานและใช้ให้เกิดประโยชน์
- องค์การที่มีโครงสร้างที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่น ประสานสัมพันธ์ มีแผนงานการประเมินผล มีระบบตรวจสอบ การให้ข้อมูลย้อนกลับอันนำมาสู่กลไกการพัฒนา การใช้ประโยชน์ในทางสร้างสรรค์วัฒนธรรมขององค์การ ตลอดจนปทัสสถาน วัตถุประสงค์ นโยบาย จะต้องเป็นที่รับรู้ร่วมกันของบุคลากร เปิดกว้างและปรับได้ตามการเปลี่ยนแปลงและความจำเป็น
- องค์การที่มีการสื่อสารทั้งแนวตั้งและแนวนอนผสมผสานหลายแนวทาง มีการสื่อสารเปิดกว้าง มีปทัสสถานของการเปิดกว้าง เปิดเผย มีอิสระทางความคิด จิตใจ การพูด และการกระทำ รับฟังแลกเปลี่ยนและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ฝึกค้นหาความจริงมากกว่าปกป้องความคิดของตน ไม่ครอบงำความคิดของคนอื่น โดยเฉพาะผู้มีตำแหน่ง การสื่อสารลักษณะนี้มีประโยชน์ต่อการเรียนรู้เป็นทีมและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- องค์การที่มีการกระจายอำนาจ ใช้กระบวนการปรับองค์การควบคู่กับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล ให้โอกาสบุคลากรใช้ความคิดในกระบวนการทำงานมากกว่าการรับคำสั่ง การสร้างวัฒนธรรมในการนำความรู้ความคิดใหม่ ๆ มาใช้ เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้ ทดลอง ร่วมตัดสินใจ ร่วมแก้ไขปัญหาและรับผิดชอบร่วมกัน ไม่ตีเดียวก้าวร้าวกัน
- องค์การที่บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ มีความจงรักภักดี มีความภาคภูมิใจ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ บรรารณจะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

มีความตั้งใจ เต็มใจ และพร้อมที่จะใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

2.2.2 การกำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรให้หลากหลาย ซึ่งต้องสอดคล้องกับลักษณะงานและขีดสมรรถนะ

2.2.3 การกำหนดนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์ การพัฒนาบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีอย่างเป็นระบบ เป็นสายลักษณะอักษร และจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรทุกสถานีตำรวจและทุกระดับ

2.2.4 หากมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ระบบงานในอนาคต ควรสื่อสารให้ทั่วถึง และแจ้งให้บุคลากรได้รับทราบร่วมกัน เพื่อลดภาวะความขัดแย้ง ดึงเครียดในองค์กร

2.2.5 ควรจัดการประชุม สัมมนา ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และเรียนรู้จักกัน เพื่อประโยชน์ในการติดต่อประสานงานและการทำงานร่วมกัน

2.2.6 พัฒนาบุคลากรในหลักสูตรฝึกอบรมที่บุคลากรต้องการ เช่น

- ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่
- เทคนิคการให้บริการที่ดี
- ทักษะในการแก้ไขปัญหาในสภาวะวิกฤต
- ยุทธวิธีตำรวจ
- ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์
- ทักษะในการเจรจาต่อรอง
- เทคนิคในการประสานงาน
- เทคนิคการจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพ
- เทคนิคการทำงานเป็นทีมสู่ความเป็นเลิศ
- ความรู้เกี่ยวกับนิติวิทยาศาสตร์ตำรวจ
- เทคนิคการจัดและควบคุมการจราจร
- เทคนิคการจัดการสำนักงานยุคใหม่

ตอนที่ 6 การจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก สมรรถนะในกลุ่มงาน ปัญหาและแนวทางการพัฒนาของบุคลากรตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ให้สอดคล้องกับภารกิจที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันและอนาคต เพื่อจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ระหว่างสมรรถนะที่เป็นอยู่ และสมรรถนะที่ควรจะเป็นของบุคลากรตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี พบว่า

สมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา มีดังนี้

แผนพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลัก (Core Competency = CC)

- CC-1 ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์
- CC-2 ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่
- CC-3 ความสามารถในการทำงานเป็นทีม
- CC-3 ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ
- CC-4 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
- CC-5 ความมีระเบียบวินัยในตนเอง
- CC-6 การมีคุณธรรมและจริยธรรม
- CC-7 การมีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี
- CC-8 ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่

แผนพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency = FC)

- FC-1 ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
- FC-2 ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ
- FC-3 ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน
- FC-4 ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง
- FC-5 ความสามารถในการรวบรวมพยานหลักฐาน
- FC-6 ความสามารถในการประสานงาน
- FC-7 ทักษะในการสังเกตและจดจำ
- FC-8 ความสามารถในการจัดและควบคุมการจราจร

FC-9 ความรู้เกี่ยวกับการจัดการประชุม

FC-10 ความรู้ความสามารถในการจัดการเอกสารสำนักงาน

2. แผนการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

ผู้วิจัยได้จัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี โดยกำหนดให้มีแผนการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร จำนวน 18 หลักสูตร ได้แก่

แผนพัฒนาศักยภาพตามสมรรถนะหลัก (Core Competency)

1. โครงการพัฒนาศักยภาพเรื่อง การเพิ่มทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์
2. โครงการพัฒนาศักยภาพเรื่อง ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่
3. โครงการพัฒนาศักยภาพเรื่อง เทคนิคการพัฒนาทีมงานและการสร้างเครือข่าย
4. โครงการพัฒนาศักยภาพเรื่อง ทักษะด้านชุมชนและมวลชนสัมพันธ์
5. โครงการพัฒนาศักยภาพเรื่อง เทคนิคการสังเกตวัตถุต้องสงสัย/วัตถุระเบิด
6. โครงการพัฒนาศักยภาพเรื่อง การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมตำรวจ
7. โครงการพัฒนาศักยภาพเรื่อง เทคนิคการให้บริการที่เป็นเลิศ
8. โครงการพัฒนาศักยภาพเรื่อง การสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จ

แผนพัฒนาศักยภาพตามสมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency)

1. โครงการพัฒนาศักยภาพเรื่อง ความรู้เกี่ยวกับนิติวิทยาศาสตร์
2. โครงการพัฒนาศักยภาพเรื่อง ทักษะในการเจรจาต่อรอง
3. โครงการพัฒนาศักยภาพเรื่อง ทักษะการแก้ไขปัญหาในสภาวะวิกฤต
4. โครงการพัฒนาศักยภาพเรื่อง เทคนิคการบริหารและควบคุมอารมณ์
5. โครงการพัฒนาศักยภาพเรื่อง เทคนิคการรวบรวมพยานหลักฐาน
6. โครงการพัฒนาศักยภาพเรื่อง เทคนิคในการประสานงาน
7. โครงการพัฒนาศักยภาพเรื่อง การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
8. โครงการพัฒนาศักยภาพเรื่อง เทคนิคการจัดและควบคุมการจราจร
9. โครงการพัฒนาศักยภาพเรื่อง เทคนิคการจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพ
10. โครงการพัฒนาศักยภาพเรื่อง เทคนิคการจัดการสำนักงานยุคใหม่

3. แผนการพัฒนาบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2551-2553)

ตารางที่ 4.6 แสดงโครงการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ปี 2551-2553

โครงการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร	ปี		
	2551	2552	2553
1. ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์	√		
2. ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่	√		
3. เทคนิคการพัฒนาทีมงานและการสร้างเครือข่าย		√	
4. ทักษะด้านชุมชนและมวลชนสัมพันธ์			√
5. เทคนิคการสังเกตวัตถุต้องสงสัย/วัตถุระเบิด		√	
6. การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมตำรวจ	√		
7. เทคนิคการให้บริการที่เป็นเลิศ		√	
8. การสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จ	√		
9. ความรู้เกี่ยวกับนิติวิทยาศาสตร์ตำรวจ		√	
10. ทักษะในการเจรจาต่อรอง			√
11. ทักษะการแก้ไขปัญหาในสภาวะวิกฤต			√
12. เทคนิคในการบริหารและควบคุมอารมณ์			√
13. เทคนิคการเก็บรวบรวมพยานหลักฐาน	√		
14. เทคนิคในการประสานงาน	√		
15. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน			√
16. เทคนิคการจัดและควบคุมการจราจร		√	
17. เทคนิคการจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพ			√
18. เทคนิคการจัดการสำนักงานยุคใหม่		√	

หมายเหตุ ระยะเวลาของการฝึกอบรม อาจปรับเปลี่ยนได้ตามความจำเป็นของหน่วยงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (ตัวอย่าง 7 หลักสูตร)

1. โครงการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรเทคนิคการให้บริการที่เป็นเลิศ

1.1 หลักการและเหตุผล

งานด้านบริการนับเป็นงานที่มีความสำคัญมากในปัจจุบัน ทั้งในภาครัฐและเอกชน ซึ่งจะแสดงภาพลักษณ์ที่ดีของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีและให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ การบริการนับเป็นอีกหน้าที่หนึ่งของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี นอกเหนือจากหน้าที่บังคับใช้กฎหมายแล้ว โดยเฉพาะในส่วนของสถานีตำรวจที่ต้องสัมผัสใกล้ชิดกับประชาชน การเสริมสร้างการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในงานด้านบริการจะช่วยให้บุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นการตอบสนองต่อนโยบายของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีในข้อ 2 ที่ว่า “ให้บริการที่ดีย่อมมีอาชีพ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการปฏิบัติงาน ”

1.2 วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีความรู้ความเข้าใจ และเทคนิคการให้บริการที่ประทับใจ

1.2 เพื่อให้บุคลากรฯ สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในงานบริการได้เป็นอย่างดี

๑๒

1.3 กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ที่มีบทบาทหน้าที่ในการให้บริการ

1.4 หัวข้อการฝึกอบรม

1.4.1 หลักและแนวคิดการให้บริการที่ประทับใจ

1.4.2 ความคาดหวังของผู้รับบริการ

1.4.3 การใช้ EQ ในงานบริการ

1.4.4 การพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตนเองในการให้บริการ

1.4.5 จิตวิทยาการบริการ

1.5 วิธีการฝึกอบรม

1.5.1 การบรรยาย

1.5.2 กิจกรรมภาคปฏิบัติ

1.6. สื่อที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม

1.6.1 เอกสารประกอบการฝึกอบรม

1.6.2 Notebook, LCD, Powerpoint

1.6.3 เครื่องฉาย Overhead แผ่นใส ปากกาเขียนแผ่นใส

1.7 การประเมินผล

1.7.1 การเข้ารับการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วม

1.7.2 ผลจากการทำกิจกรรมและการฝึกปฏิบัติ

1.8 ระยะเวลาการฝึกอบรม

2 วัน 12 ชั่วโมง

1.9 สถานที่

ห้องประชุม กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

1.10 ตารางการฝึกอบรม

ตารางที่ 4.7 แสดงหัวข้อการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการให้บริการที่เป็นเลิศ

วัน/เวลา	09.00 - 12.00 น.	13.00 - 16.00 น.
1.	- หลักและแนวคิดการให้บริการที่ประทับใจ	- ความคาดหวังของผู้รับบริการ
2.	- การพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตนเองในการให้บริการ	- จิตวิทยาการบริการ - การใช้ EQ ในงานบริการ

หมายเหตุ ระยะเวลาและสถานที่ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

2. โครงการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรทักษะในการเจรจาต่อรอง

2.1 หลักการและเหตุผล

การที่คนร้ายจับบุคคลเป็นตัวประกันเพื่อเรียกร้องหรือต่อรองอย่างใด อย่างหนึ่ง หรือเกิดการค้ำคั่งเพราะเสพยาเสพติดไปแล้ว จะฆ่าตัวตายหรือจับบุคคลไว้ขู่ว่าจะทำร้าย ซึ่งภารกิจในการจัดการกับเหตุการณ์ดังกล่าวตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีเมื่อได้รับแจ้งเหตุแล้วก็จะเข้ามาดำเนินการจัดการเหตุการณ์เบื้องต้น และรายงานเหตุให้ผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยที่รับผิดชอบพิเศษเข้ามารับผิดชอบแก้ไขปัญหาต่อไป ซึ่งก่อนที่หน่วยปฏิบัติการพิเศษ หรือหน่วยแก้ไขปัญหาตัวประกันของสำนักงานตำรวจแห่งชาติจะมาถึง คนร้ายอาจจะเกิดการค้ำคั่งมากกว่าเดิม จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาในระดับสถานีตำรวจอาจตัดสินใจดำเนินการเจรจาต่อรองก่อนแล้วตัดสินใจใช้กำลังตำรวจในสถานีตำรวจทำการแย่งอาวุธหรือจับกุมหรือโจมตีโดยไม่ต้องรอกำลังจากหน่วยเหนือเพราะอาจจะไม่ทันการณ์ ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีให้มีทักษะในการเจรจาต่อรอง เพื่อให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงานต่อไป

2.2 วัตถุประสงค์

2.2.1 เพื่อให้บุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีความรู้ความเข้าใจในหลักการและแนวทางปฏิบัติในการเจรจาต่อรอง

2.2.2 เพื่อให้บุคลากรฯ สามารถประยุกต์ใช้ทักษะในการเจรจาต่อรองช่วยเหลือตัวประกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรในกลุ่มงานป้องกันปราบปราม และกลุ่มงานสืบสวนของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

2.4. หัวข้อการฝึกอบรม

2.4.1 การรับแจ้งเหตุ

2.4.2 หลักการเจรจาเบื้องต้นของเจ้าหน้าที่

2.4.3 ประเภทของคนร้ายจับตัวประกัน

2.4.4 ยุทธวิธีในการเจรจาต่อรองกับคนร้ายประเภทต่าง ๆ

2.4.5 สิ่งชี้ว่าการเจรจาได้ผล

2.4.6 วิธีปฏิบัติเมื่อคนร้ายจะมอบตัว

2.4.7 วิธีปฏิบัติเมื่อคนร้ายไม่เจรจาด้วย

- 2.4.8 การปฏิบัติเมื่อในสถานการณ์ การเจรจาล้มเหลว
- 2.5 วิธีการฝึกอบรม
- 2.5.1 การบรรยาย
- 2.5.2 กรณีศึกษา
- 2.5.3 การฝึกปฏิบัติ
- 2.6 สื่อที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม
- 2.6.1 เอกสารประกอบการฝึกอบรม
- 2.6.2 Notebook, LCD, Powerpoint
- 2.6.3 เครื่องฉาย Overhead แผ่นใส ปากกาเขียนแผ่นใส
- 2.7 การประเมินผล
- 2.7.1 การเข้ารับการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วม
- 2.7.2 ผลจากการทำกิจกรรมและการฝึกปฏิบัติ
- 2.8 ระยะเวลาการฝึกอบรม
- 2 วัน 12 ชั่วโมง
- 2.9 สถานที่
- ห้องประชุม กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี
- 2.10 ตารางการฝึกอบรม

ตารางที่ 4.8 แสดงหัวข้อการฝึกอบรมหลักสูตรทักษะในการเจรจาต่อรอง

วัน/เวลา	09.00 - 12.00 น.	13.00 - 16.00 น.
1.	- การรับแจ้งเหตุ - หลักการเจรจาเบื้องต้นของเจ้าหน้าที่	- ประเภทของคนร้ายจับตัวประกัน - ยุทธวิธีในการเจรจาต่อรองกับคนร้าย ประเภทต่าง ๆ
2.	- สิ่งซึ่งว่าการเจรจาได้ผล - วิธีปฏิบัติเมื่อคนร้ายจะมอบตัว	- วิธีปฏิบัติเมื่อคนร้ายไม่เจรจาด้วย - การปฏิบัติเมื่อในสถานการณ์ การเจรจาล้มเหลว

หมายเหตุ ระยะเวลาและสถานที่ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

3. โครงการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรเทคนิคการพัฒนาทีมงานและการสร้างเครือข่าย

3.1 หลักการและเหตุผล

ภารกิจของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีในฐานะที่เป็นหน่วยงานรักษาความสงบเรียบร้อย มีหน้าที่ดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ตลอดจนการป้องกันปราบปรามอาชญากรรม โดยการทำงานของตำรวจแต่เพียงลำพังนั้น ย่อมไม่สามารถแก้ไขปัญหาการเกิดอาชญากรรมขึ้นได้ จึงจำเป็นที่จะต้องแสวงหาความร่วมมือจากประชาชนเพื่อช่วยเหลือในกิจการงานของตำรวจในการควบคุมอาชญากรรม โดยส่งเสริมให้ประชาชน ชุมชน และท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีที่มีภารกิจดังกล่าวข้างต้น ควรมีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาระบบงาน การประสานงาน การมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกภาคส่วน การพัฒนาทีมงาน และการสร้างเครือข่าย เพราะในการปฏิบัติการกิจดังกล่าวให้บรรลุเป้าหมาย บุคลากรต้องทำงานกันเป็นทีม จะต้องมีการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้และเทคนิคในการพัฒนาทีมงานและการสร้างเครือข่าย รวมทั้งการพัฒนาระบบงานการประสานงานการมีส่วนร่วมของประชาชน

3.2 วัตถุประสงค์

3.2.1 เพื่อให้บุคลากรที่มีภารกิจเกี่ยวกับการสร้างเครือข่าย มีความรู้เกี่ยวกับหลักการสร้างและพัฒนาทีมงานและการสร้างเครือข่าย

3.2.2 เพื่อให้บุคลากรที่มีภารกิจเกี่ยวกับการสร้างเครือข่าย สามารถประยุกต์ใช้เทคนิคในการสร้างพัฒนาทีมงานและการสร้างประสานงานและดำเนินการในระบบเครือข่ายได้

3.2.3 เพื่อให้บุคลากรที่มีบทบาทในเรื่องนี้ สามารถสร้างพัฒนาระบบงานการประสานงานการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคทุกส่วนได้

3.3 กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการประสานเครือข่ายองค์กรภาคประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.4 หัวข้อการฝึกอบรม

3.4.1 แนวคิดและหลักการสร้างและพัฒนาทีมงาน

3.4.2 เทคนิคในการสร้างและพัฒนาทีมงาน

3.4.3 เทคนิคในการประสานงานดำเนินการให้เกิดระบบเครือข่าย

- 3.4.4 เทคนิคในการพัฒนาระบบงาน การประสานงาน และการมีส่วนร่วม
ของประชาชน
- 3.5 วิธีการฝึกอบรม
- 3.5.1 การบรรยาย
- 3.5.2 การอภิปราย
- 3.5.3 การแบ่งกลุ่มฝึกปฏิบัติ
- 3.6 สื่อที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม
- 3.6.1 วัสดุทัศน
- 3.6.2 Notebook, LCD, Powerpoint
- 3.6.3 เครื่องฉาย Overhead แผ่นใส ปากกาเขียนแผ่นใส
- 3.7 การประเมินผล
- 3.7.1 การเข้ารับการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วม
- 3.7.2 ผลการปฏิบัติจากการทำกิจกรรมและการฝึกปฏิบัติ
- 3.8 ระยะเวลาการฝึกอบรม
- 2 วัน 12 ชั่วโมง
- 3.9 สถานที่
- ห้องประชุม กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี
- 3.10 ตารางการฝึกอบรม

ตารางที่ 4.9 แสดงหัวข้อการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการพัฒนาทีมงานและการสร้างเครือข่าย

วัน/เวลา	09.00 - 12.00 น.	13.00 - 16.00 น.
1.	- แนวคิดและหลักการสร้างและพัฒนาทีมงาน	- เทคนิคในการสร้างและพัฒนาทีมงาน
2.	- เทคนิคในการประสานงานดำเนินการให้เกิด ระบบเครือข่าย	- เทคนิคในการพัฒนาระบบงาน การประสานงานและการมีส่วนร่วม ของประชาชน

หมายเหตุ ระยะเวลาและสถานที่ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

4. โครงการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรเทคนิคการสังเกตวัตถุต้องสงสัย/วัตถุระเบิด

4.1 หลักการและเหตุผล

เนื่องจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ตำรวจมักได้รับแจ้งเหตุให้ตรวจสอบวัตถุต้องสงสัย/วัตถุระเบิด ตามสถานที่ต่าง ๆ เช่น แหล่งชุมชน สถานที่ท่องเที่ยว ฯลฯ ซึ่งก่อนที่ตำรวจหน่วยเก็บกู้วัตถุระเบิดจะมาถึงที่เกิดเหตุ ตำรวจท้องที่จะเป็นหน่วยงานแรกที่เข้าทำการตรวจสอบวัตถุดังกล่าว โดยที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจ และความเชี่ยวชาญเพียงพอ ประกอบกับความประมาทเลินเล่อ จึงทำให้เกิดความสูญเสียต่อชีวิตและทรัพย์สิน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่บุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีต้องมีการพัฒนาในด้านทักษะการสังเกตวัตถุต้องสงสัย/วัตถุระเบิด เพื่อลดอันตรายแก่ชีวิต ทรัพย์สิน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

4.2 วัตถุประสงค์

4.2.1. เพื่อให้บุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีความรู้ความเข้าใจในหลักการและแนวทางการสังเกตวัตถุต้องสงสัย/วัตถุระเบิด

4.2.2 เพื่อให้บุคลากรฯ มีทักษะในการตรวจสอบวัตถุต้องสงสัย/วัตถุระเบิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ที่มีหน้าที่ตรวจสอบวัตถุต้องสงสัย/วัตถุระเบิด

4.4 หัวข้อการฝึกอบรม

4.4.1 วิธีการสังเกตวัตถุต้องสงสัย/วัตถุระเบิด

4.4.2 การป้องกันอันตรายจากวัตถุระเบิด

4.4.3 แนวทางปฏิบัติเบื้องต้นเมื่อเกิดเหตุขู่วางระเบิด

4.4.4 การดำเนินการหลังพบเหตุระเบิดแล้ว

4.5 วิธีการฝึกอบรม

4.5.1 การบรรยาย

4.5.2 การอภิปราย

4.4.3 การแบ่งกลุ่มฝึกการปฏิบัติ

4.6 สื่อที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม

4.6.1 เอกสารประกอบการฝึกอบรม

4.6.2 Notebook, LCD, Powerpoint

4.6.3 เครื่องฉาย Overhead แผ่นใส ปากกาเขียนแผ่นใส

4.7 การประเมินผล

4.7.1 การเข้ารับการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วม

4.7.2 ผลจากการทำกิจกรรมและการฝึกปฏิบัติ

4.8 ระยะเวลาการฝึกอบรม

2 วัน 12 ชั่วโมง

4.9 สถานที่

ห้องประชุม กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

4.10 ตารางการฝึกอบรม

ตารางที่ 4.10 แสดงหัวข้อการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการสังเกตวัตถุต้องสงสัย/วัตถุระเบิด

วัน/เวลา	09.00 - 12.00 น.	13.00 - 16.00 น.
1.	- วิธีการสังเกตวัตถุต้องสงสัย/วัตถุระเบิด	- การป้องกันอันตรายจากวัตถุระเบิด
2.	- แนวทางปฏิบัติเบื้องต้นเมื่อเกิดเหตุขู่วางระเบิด	- การดำเนินการหลังพบเหตุระเบิดแล้ว

หมายเหตุ ระยะเวลาและสถานที่ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

5. โครงการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรเทคนิคการจัดและควบคุมการจราจร

5.1 หลักการและเหตุผล

จังหวัดปทุมธานีเป็นจังหวัดที่มีพื้นที่เชื่อมโยงกับจังหวัดกรุงเทพมหานคร และเป็นเส้นทางผ่านไปสู่อื่น ๆ ที่สำคัญ ที่จะใช้รับการขยายตัวของชุมชนและอุตสาหกรรมจาก กรุงเทพฯ โดยเฉพาะมีการเคลื่อนย้ายแรงงานมาจากภาคเกษตรกรรม ทำให้วิถีของชุมชนเปลี่ยนไป จากเดิม ทำให้เกิดประชากรแฝงเข้ามาในพื้นที่เพื่อเข้ามาทำงานและอยู่อาศัยทำให้เกิดความหนาแน่นของชุมชน รถต่าง ๆ ก็จะหลั่งไหลลงสู่ถนนจนเต็มไปหมด สภาพการจราจรจะหนาแน่นและติดขัด ซึ่งหากขาดการวางแผนแก้ไขปัญหาก็จะก่อให้เกิดปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็จะทำให้การเคลื่อนตัวของกระแสรถไม่สามารถเคลื่อนไหลได้สะดวกและรวดเร็ว อันเป็นสาเหตุของการสูญเสียทางเศรษฐกิจและเกิดอุบัติเหตุได้ ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีมีหน้าที่อำนวยความสะดวกและจัดการจราจรให้ประชาชนที่ใช้รถใช้ถนนเกิดความสะดวกและปลอดภัย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี โดยเฉพาะตำรวจจราจรจะต้องมีการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการจัดและควบคุมการจราจร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการเคลื่อนไหลของกระแสรถมากที่สุด

5.2 วัตถุประสงค์

5.2.1 เพื่อให้บุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีความรู้ความเข้าใจในหลักการและแนวทางการจัดและควบคุมการจราจร

5.2.2 เพื่อให้บุคลากรฯ มีเทคนิคในการจัดและควบคุมการจราจรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3 กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรในกลุ่มงานจราจรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

5.4 หัวข้อการฝึกอบรม

5.4.1 สภาพปัญหาการจราจร

5.4.2 ความสูญเสียที่เกิดจากการจราจร

5.4.3 หลักการและทฤษฎีการจัดการจราจร

5.4.4 วิธีการจัดการจราจร

5.4.5 ความรู้เกี่ยวกับวิศวกรรมจราจรเบื้องต้น

5.5 วิธีการฝึกอบรม

5.5.1 การบรรยาย

5.5.2 การแบ่งกลุ่มทำกิจกรรมภาคปฏิบัติ

5.6 สื่อที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม

5.6.1 เอกสารประกอบการฝึกอบรม

5.6.2 Notebook, LCD, Powerpoint

5.6.3 เครื่องฉาย Overhead แผ่นใส ปากกาเขียนแผ่นใส

5.7 การประเมินผล

5.7.1 การเข้ารับการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วม

5.7.2 ผลจากการทำกิจกรรมและการฝึกปฏิบัติ

5.8 ระยะเวลาการฝึกอบรม

2 วัน 12 ชั่วโมง

5.9 สถานที่

ห้องประชุม กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

5.10 ตารางการฝึกอบรม

ตารางที่ 4.11 แสดงหัวข้อการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการจัดและควบคุมการจราจร

วัน/เวลา	09.00 - 12.00 น.	13.00 - 16.00 น.
1.	- สภาพปัญหาการจราจร - ความสูญเสียที่เกิดจากการจราจร	- หลักการและทฤษฎีการจัดการจราจร
2.	- วิธีการจัดการจราจร	- ความรู้เกี่ยวกับวิศวกรรมจราจรเบื้องต้น

หมายเหตุ ระยะเวลาและสถานที่ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

6. โครงการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรความรู้เกี่ยวกับนิติวิทยาศาสตร์ตำรวจ

6.1 หลักการและเหตุผล

เป้าหมายการตรวจสอบสถานที่เกิดเหตุก็เพื่อสร้างภาพสถานที่เกิดเหตุ หรือหาตัวผู้กระทำความผิด ซึ่งต้องดำเนินการด้วยความระมัดระวัง และคำนึงถึงคุณค่าของพยานหลักฐานต่าง ๆ หากในสถานที่เกิดเหตุที่มีการรักษาที่เกิดเหตุ และมีวิธีการค้นหาพยานหลักฐานที่ดี จะสามารถใช้ประโยชน์จากพยานหลักฐานที่ได้ ในการสรุปคดี หรือฟ้องร้องคดีได้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ให้มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับนิติวิทยาศาสตร์ เพื่อให้สามารถเก็บและค้นหาพยานหลักฐานที่ดี อันนำไปสู่การดำเนินคดีกับผู้กระทำความผิดได้ตามกฎหมาย

6.2 วัตถุประสงค์

6.2.1 เพื่อให้บุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนิติวิทยาศาสตร์ตำรวจ

6.2.2 เพื่อให้บุคลากรฯ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับนิติวิทยาศาสตร์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการเก็บและค้นหาพยานหลักฐานได้

6.3 กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานสืบสวนและงานสอบสวน

6.4 หัวข้อการฝึกอบรม

6.4.1 การดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่เกิดเหตุ

6.4.2 การเลือกใช้อุปกรณ์ในการตรวจสอบสถานที่เกิดเหตุ

6.4.3 วัตถุประสงค์ที่อาจพบในสถานที่เกิดเหตุ

6.4.4 เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการตรวจสอบสถานที่เกิดเหตุ

6.5 วิธีการฝึกอบรม

6.5.1 การบรรยาย

6.5.2 การอภิปราย

6.5.3 การแบ่งกลุ่มทำกิจกรรมภาคปฏิบัติ

6.6 สื่อที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม

6.6.1 เอกสารประกอบการฝึกอบรม

- 6.6.2 Notebook, LCD, Powerpoint
- 6.6.3 เครื่องฉาย Overhead แผ่นใส ปากกาเขียนแผ่นใส
- 6.7 การประเมินผล
- 6.7.1 การเข้ารับการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วม
- 6.7.2 ผลจากการทำกิจกรรมและการฝึกปฏิบัติ
- 6.8 ระยะเวลาการฝึกอบรม
- 2 วัน 12 ชั่วโมง
- 6.9 สถานที่
- ห้องประชุม กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี
- 6.10 ตารางการฝึกอบรม

ตารางที่ 4.12 แสดงหัวข้อการฝึกอบรมหลักสูตรความรู้เกี่ยวกับนิติวิทยาศาสตร์ตำรวจ

วัน/เวลา	09.00 - 12.00 น.	13.00 - 16.00 น.
1.	- การดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่เกิดเหตุ	- วัตถุประสงค์ที่อาจพบในสถานที่เกิดเหตุ
2.	- การเลือกใช้อุปกรณ์ในการตรวจ สถานที่เกิดเหตุ	- เทคโนโลยีสมัยในการตรวจสถานที่ เกิดเหตุ

หมายเหตุ ระยะเวลาและสถานที่ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

7. โครงการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรเทคนิคการจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพ

7.1 หลักการและเหตุผล

การจัดการประชุมถือเรื่องมืออย่างหนึ่งของการบริหาร ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความคิด ขณะเดียวกันก็สามารถทราบความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อนำมาพิจารณาประกอบในการตัดสินใจ การดำเนินงานของทุกหน่วยงานย่อมต้องมีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือเรื่องต่าง ๆ เพื่อสรุปปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน รวมทั้งสรุปผลการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อวางแผนการดำเนินงานต่อไป ผู้ปฏิบัติงานจะต้องทราบเกี่ยวกับรูปแบบการประชุม เรื่องการประชุม หัวข้อการประชุม วัตถุประสงค์ จำนวนผู้เข้าร่วมประชุม สถานที่ ทรัพยากร และงบประมาณที่ใช้ในการประชุมรวมทั้งทราบเทคนิคการประชุม ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนการจัดประชุม การจัดหา จัดเตรียมสถานที่ การเตรียมเอกสารที่ต้องใช้ประกอบการประชุม การออกจดหมายเชิญประชุม การจัดทำระเบียบวาระการประชุม การต้อนรับผู้เข้าร่วมประชุม การจดบันทึกการประชุม การจัดทำรายงานการประชุม ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ที่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุม เพื่อจะได้จัดการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.2 วัตถุประสงค์

7.2.1 เพื่อให้บุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีความรู้ความเข้าใจในหลักการและแนวทางการบริหารการจัดการประชุมขององค์การ

7.2.2 เพื่อให้บุคลากรฯ มีทักษะในการจัดประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.3 กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานการจัดประชุม

7.4 หัวข้อการฝึกอบรม

7.4.1 การวางแผนจัดประชุมในด้านต่าง ๆ อาทิ

- ด้านสถานที่
- ด้านบุคคล
- ด้านเอกสาร
- ด้านอุปกรณ์

7.4.2 การดำเนินการประชุม

7.4.3 เทคนิคการจัดการเอกสารการประชุม

- 7.4.4 การบันทึกรายงานการประชุม
- 7.5 วิธีการฝึกอบรม
- 7.5.1 การบรรยาย
- 7.5.2 การแบ่งกลุ่มทำกิจกรรมภาคปฏิบัติ
- 7.6 สื่อที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม
- 7.6.1 เอกสารประกอบการฝึกอบรม
- 7.6.2 Notebook, LCD, PowerPoint
- 7.6.3 กระดาษ Flipchart
- 7.6.4 เครื่องฉาย Overhead แผ่นใส ปากกาเขียนแผ่นใส
- 7.7 การประเมินผล
- 7.7.1 การเข้ารับการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วม
- 7.7.2 ผลจากการทำกิจกรรมและการฝึกปฏิบัติ
- 7.8 ระยะเวลาการฝึกอบรม
- 2 วัน 12 ชั่วโมง
- 7.9 สถานที่
- ห้องประชุม กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี
- 7.10 ตารางการฝึกอบรม

ตารางที่ 4.13 แสดงหัวข้อการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการจัดการประชุมที่มีประสิทธิภาพ

วัน/เวลา	09.00 - 12.00 น.	13.00 - 16.00 น.
1.	- การวางแผนจัดประชุม	- เทคนิคการดำเนินการประชุม
2.	- เทคนิคการจัดการเอกสารการประชุม	- การบันทึกรายงานการประชุม

หมายเหตุ ระยะเวลาและสถานที่ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

ตอนที่ 7 ตัวแบบพัฒนาสมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะ แผนยุทธศาสตร์ และแผนการพัฒนากุศลกรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2551-2553) เพื่อนำมาสร้างเป็นตัวแบบพัฒนาสมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ดังนี้

1. การสร้างตัวแบบพัฒนาสมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างตัวแบบพัฒนาสมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ตามกระบวนการดังต่อไปนี้

ขั้นที่หนึ่ง ศึกษาวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ที่ประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบาย จากแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2548-2551 ของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

ขั้นที่สอง สํารวจสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 10 นาย และสอบถามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 325 นาย รวมทั้งปัญหาและความต้องการพัฒนาของบุคลากร

ขั้นที่สาม วิเคราะห์สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงาน ที่มีความสำคัญและจำเป็นกับการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนเป็นหลัก

ขั้นที่สี่ ทำการสังเคราะห์ข้อมูลตามกระบวนการขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 3 และนำมาจัดทำแผนพัฒนากุศลกรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงาน

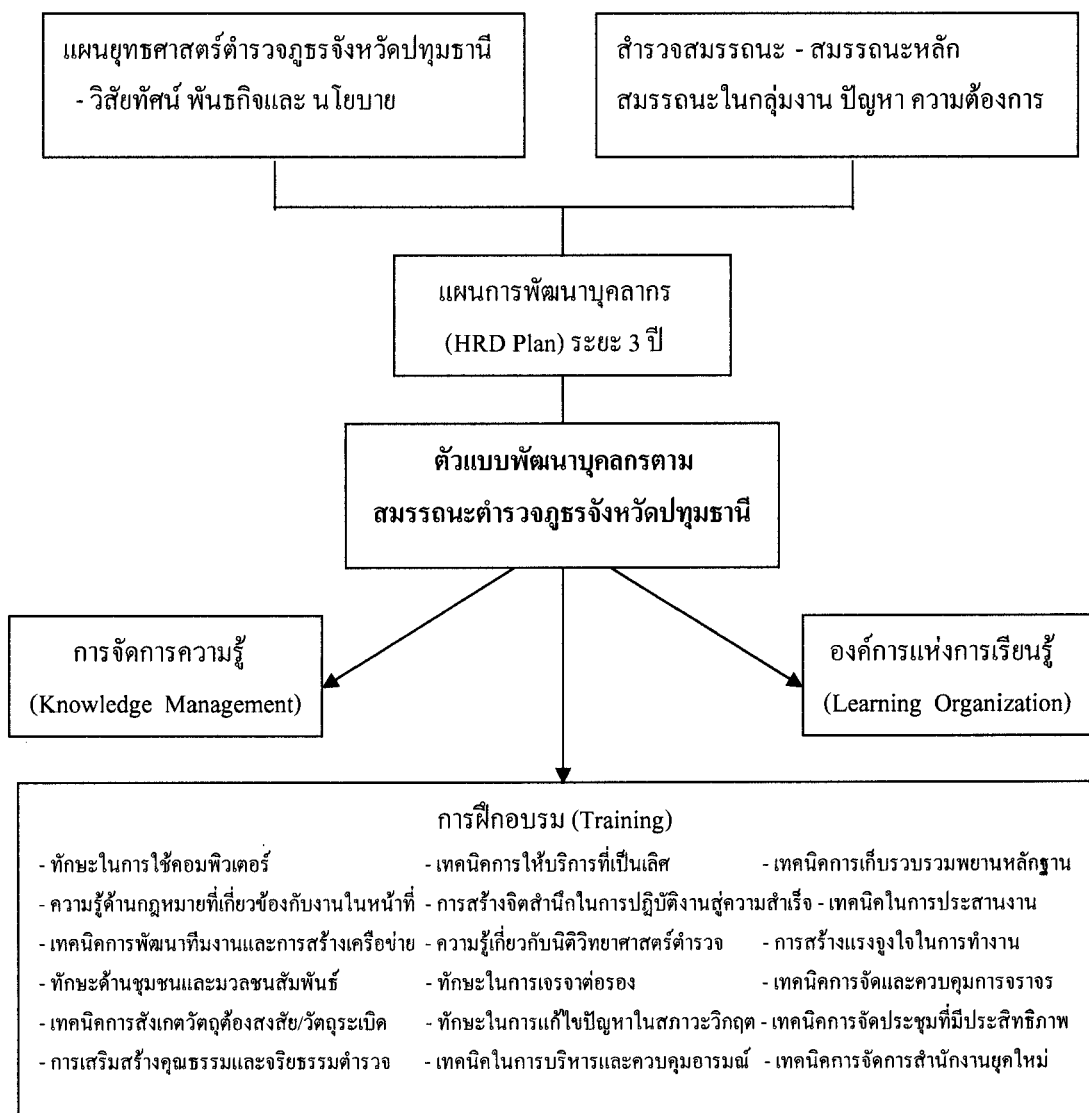
ขั้นที่ห้า ผู้วิจัยได้พิจารณาสังเคราะห์ข้อมูลตามกระบวนการที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 4 แล้วนำมาสร้างเป็นตัวแบบพัฒนาสมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

2. ตัวแบบพัฒนาสมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

ผู้วิจัยได้สร้างตัวแบบพัฒนาสมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ซึ่งประกอบด้วย

- 1) แผนยุทธศาสตร์ 2) สำรองสมรรถนะ 3) แผนการพัฒนาบุคลากร 4) การจัดการความรู้
- 5) การฝึกอบรม 6) องค์กรแห่งการเรียนรู้

ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4.1 ตัวแบบพัฒนาสมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

จากแผนภาพดังกล่าวที่ผู้วิจัยได้สร้างตัวแบบพัฒนาสมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีขึ้นนั้น จะเห็นได้ว่าประกอบด้วย 6 ลักษณะ ดังนี้

แผนยุทธศาสตร์ ศึกษาวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีที่ประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบาย จากแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2548-2551 ของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

สำรวจสมรรถนะทำการสำรวจสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี รวมทั้งศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรและความต้องการของประชาชนและรัฐบาล เพื่อนำมาวิเคราะห์หาสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานที่มีความสำคัญและจำเป็นกับการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน

แผนการพัฒนากุศลกร จัดทำแผนการพัฒนากุศลกรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ให้สอดคล้องกับภารกิจที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันและอนาคตระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2551-2553)

การจัดการความรู้ สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงาน รวมถึงการสร้างกระบวนการจัดการความรู้ ที่ประกอบด้วยการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และนำความรู้ไปใช้

การฝึกอบรม ทำการฝึกอบรมเชิงระบบ ทั้งที่เป็นผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามหลักสูตรที่บุคลากรต้องการฝึกอบรมให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (high performance) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ ข้อมูลย้อนกลับ และสภาพแวดล้อม นอกจากนี้การฝึกอบรมเชิงระบบสามารถปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหารและเทคโนโลยี

องค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นการทำงานใน 5 เรื่อง ได้แก่ มีบุคคลที่รอบรู้ มีแบบแผนความคิดที่ดี มีการคิดเชิงระบบ มีวิสัยทัศน์ร่วม มีการเรียนรู้โดยทีม เป็นองค์กรซึ่งคนสามารถเรียนรู้ไปด้วยกัน ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะนำเสนอสรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และความคิดเห็นของตำรวจผู้ปฏิบัติงาน ในจังหวัดปทุมธานีที่ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงขอเสนอการสรุป การวิเคราะห์ผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ เป็นลำดับ ดังต่อไปนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อจัดทำสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงาน ของตำรวจภูธร จังหวัดปทุมธานี

1.1.2 เพื่อจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร ให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

1.1.3 เพื่อนำเสนอตัวแบบพัฒนาสมรรถนะ ของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ตำรวจภูธร ในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 335 นาย จำแนกเป็น ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 10 นาย ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 325 นาย

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- 1) การวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้วิจัยและเครื่องบันทึกเสียง
 - 2) การวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถามชนิดปลายปิดและปลายเปิด
- ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเป็นเครื่องมือในการวิจัย

1.2.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

- การวิเคราะห์เอกสารและข้อมูลทุติยภูมิ
- การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)
- แจกแบบสอบถามพร้อมเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

- ข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำการวิเคราะห์เนื้อหา
- ข้อมูลเชิงปริมาณ ทำการวิเคราะห์ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย

และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 สมรรถนะหลักของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สมรรถนะที่เป็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ การมีคุณธรรมและจริยธรรม การมีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี ความมีระเบียบวินัยในตนเอง

สมรรถนะหลักที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ความมีระเบียบวินัยในตนเอง การมีคุณธรรมและจริยธรรม การมีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่

1.3.2 สมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

1) **กลุ่มงานป้องกันปราบปราม** มีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สมรรถนะที่เป็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน ทักษะในการสังเกตและจดจำ ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน

สมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ความสามารถในการประสานงาน ทักษะในการสังเกตและจดจำ ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน ภาวะผู้นำ ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน

2) **กลุ่มงานสืบสวน** มีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สมรรถนะที่เป็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน ทักษะในการสังเกตและจดจำ ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ

สมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ความสามารถในการประสานงาน ภาวะผู้นำ ทักษะในการสังเกตและจดจำ ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน

3) *กลุ่มงานสอบสวน* มีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก สมรรถนะที่เป็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การให้ความเป็นธรรมต่อคู่กรณี ความสามารถในการคิดวินิจฉัยข้อกฎหมาย ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ความสามารถในการรวบรวมพยานหลักฐาน ทักษะในการฟังและการตั้งคำถาม

สมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ ความสามารถในการรวบรวมพยานหลักฐาน ความสามารถในการประสานงาน ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง ความเห็นใจรู้ความรู้สึกของผู้อื่น ทักษะในการฟังและตั้งคำถาม ความสามารถในการคิดวินิจฉัยข้อกฎหมาย การให้ความเป็นธรรมต่อคู่กรณี

4) *กลุ่มงานจราจร* มีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สมรรถนะที่เป็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ

สมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการจัดและควบคุมการจราจร ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน ความสามารถในการประสานงาน ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน

5) *กลุ่มงานอำนวยความยุติธรรม* มีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกเรื่อง ได้แก่ ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความรู้ความสามารถในงานสารบรรณ ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณ การเงิน การบัญชีและการพัสดุ ความสามารถในการประสานงาน ทักษะในการจัดทำแผน แผนงาน/โครงการ ความรู้ความสามารถในการจัดการเอกสารสำนักงาน ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและควบคุมงาน ความสามารถในการจัดการประชุม

สมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณ การเงิน การบัญชีและการพัสดุ ความรู้ความสามารถในการจัดการเอกสารสำนักงาน ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและควบคุมงาน ความสามารถในการประสานงาน ความรู้ความสามารถในงานสารบรรณ ความสามารถในการจัดการประชุม ทักษะในการจัดทำแผน แผนงาน/โครงการ ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

1.3.3 ปัญหาการดำเนินงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

ปัญหาการดำเนินงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ตามทัศนะของผู้บริหารระดับสูง สรุปได้ดังนี้

1) ปัญหาความไม่แน่นอนในการปรับโครงสร้างและการปรับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาระดับสูงบ่อยครั้ง ทำให้บุคลากรขาดความมั่นคงในอาชีพ ขาดความมั่นใจในตัว

ผู้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความลังเล สับสน ไม่แน่ใจในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้เสียขวัญและกำลังใจ ส่งผลให้การปฏิบัติงานทำได้ไม่เต็มที่ ต้องรอฟังคำสั่งหรือนโยบายใหม่ก่อน

2) ปัญหาในการจัดสรรตำแหน่ง หัวหน้าสถานีตำรวจไม่มีอำนาจในการคัดเลือกผู้ที่จะมาปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานของตนเอง การแต่งตั้งโยกย้ายยังไม่มีความเป็นธรรมและเป็นระบบ มีการใช้อำนาจแอบแฝงและระบบอุปถัมภ์มากเกินไป โดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่ง จึงไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด ส่งผลให้คนทำงานท้อแท้ เฉื่อยชา การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ

3) ปัญหาในการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน สถานีตำรวจไม่มีอิสระในการริเริ่ม หรือวางแผนการปฏิบัติงานดูแลรักษาความสงบเรียบร้อยให้เหมาะสมกับพื้นที่รับผิดชอบของตนเอง

4) ปัญหาด้านการจัดสรรงบประมาณ สถานีตำรวจไม่มีงบประมาณเป็นของตนเอง โดยเฉพาะงบประมาณด้านการพัฒนาและการฝึกอบรม หัวหน้าสถานีมีอำนาจในการบริหารงบประมาณตามที่ได้รับการจัดสรรมาเท่านั้น ภายใต้การควบคุมโดยกฎระเบียบทำให้ไม่คล่องตัวในการปฏิบัติงาน งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมาก็ไม่เพียงพอ ขั้นตอนยุ่งยาก ค่าเช่า

5) ปัญหาด้านบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้ปัญหาอาชญากรรมเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้การดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนทำได้ไม่ทั่วถึง

6) ปัญหาบุคลากรขาดความรู้ความสามารถ จิตสำนึก และแสวงหาผลประโยชน์ ไม่มีความเข้าใจในการทำงาน ไม่มีการพัฒนาความรู้ให้ทันปัจจุบัน ไม่มีวิทยาการสมัยใหม่ ขาดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

7) ปัญหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ไม่ทันสมัย และมีจำนวนไม่เพียงพอ ต้องจัดซื้อหามาเอง และที่มีอยู่ก็เสื่อมสภาพไม่สามารถใช้งานได้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ขาดแคลน ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ

8) ปัญหาการขาดความร่วมมือที่ดีจากประชาชน และตำรวจเองไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชนจึงไม่แสวงหาความร่วมมือ ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือในการให้ข่าวสาร การแจ้งเบาะแสต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อทางราชการ

9) ปัญหาด้านการประสานงาน ขาดการเชื่อมประสานเครือข่าย การทำงานเป็นลักษณะต่างคนต่างทำ หวงข้อมูลไม่แจกจ่ายเพื่อนร่วมงาน ไม่มีการประสานกันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

ปัญหาการดำเนินงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ตามทัศนะของ ผู้ปฏิบัติงาน สรุปได้ดังนี้

- 1) ปัญหาภาระงานมาก บุคลากรน้อยเกินไปไม่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ ทำให้การดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนทำได้ไม่ทั่วถึง ไม่มีโอกาสและเวลาไปร่วมกิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองได้
- 2) ความเครียดและความกดดันในการทำงาน เนื่องจากลักษณะพิเศษของงานตำรวจที่เป็นงานบังคับใช้กฎหมายและบริการประชาชน ในบางครั้งอาจมีการกระทบกระทั่งหรือมีความขัดแย้งบ้าง เวลาพักผ่อนมีน้อย และลักษณะงานที่ตำรวจต้องทำนั้นมักจะถูกกดดันจากทั้งฝ่ายผู้เสียหายและคู่กรณี รวมถึงผู้มีอิทธิพลหรือผู้มีอำนาจมาแทรกแซง จึงทำให้เกิดความเครียดและความยากในการปฏิบัติงาน
- 3) ปัญหาขาดการดูแลเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชา เช่น ความทุกข์ สวัสดิการ การกวดขันระเบียบวินัย ขาดการให้คำปรึกษา ความเข้าใจ การไว้วางใจ ช่วยเหลือ เกื้อกูลเป็นที่พึ่งพาและเอื้ออาทรจากผู้บังคับบัญชา
- 4) ปัญหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอ เก่าและล้าสมัย หรือที่มีอยู่ไม่สามารถใช้งานได้ ขาดการซ่อมบำรุง ไม่มีการสำรวจ ควบคุมดูแลเครื่องมืออุปกรณ์ที่มีอยู่ให้มีสภาพที่พร้อมใช้งานได้อยู่เสมอ
- 5) ปัญหาขาดการวางแผนและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และขาดการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการกับสภาพพื้นที่ของแต่ละพื้นที่
- 6) ปัญหาขาดการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ในงาน ในเรื่องของวิชาการ หรือ วิทยาการใหม่ ๆ และการฝึกอบรมไม่มีความต่อเนื่องเพื่อให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ
- 7) ปัญหาขาดความรู้ ความเข้าใจต่องานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ ไม่พยายามแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเอง โดยจะทำงานตามความเคยชินหรือที่เคยปฏิบัติต่อกันมา ไม่คิดค้นหรือปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
- 8) ปัญหาขาดการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลให้เป็นระบบและทันสมัย ทำให้ยากแก่การที่จะค้นหาและนำข้อมูลมาเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
- 9) ปัญหาขาดความร่วมมือในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน และขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานและนอกหน่วยงาน
- 10) ปัญหาประชาชนไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และตำรวจไม่แสวงหาความร่วมมือจากประชาชนเพราะกลัวว่าประชาชนจะมาจับผิด

11) ปัญหาขาดจิตสำนึกในการให้บริการ และขาดความรับผิดชอบต่องาน
ในหน้าที่ มุ่งแสวงหาผลประโยชน์และวางตัวเป็นนายประชาชน

12) ปัญหาด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับมีมากมาย ยุ่งยากซับซ้อน ทำให้
ให้การทำงานมีขั้นตอนมาก ทำให้เกิดความล่าช้า

13) ปัญหาด้านอาคาร สถานที่ทำงานไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ไม่
เป็นระเบียบเรียบร้อยต่อการให้บริการประชาชน

**1.3.4 แนวทางการพัฒนาตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีให้มีสมรรถนะหลัก และ
สมรรถนะในกลุ่มงาน** สรุปได้ดังนี้

1) พัฒนาบุคลากรตามหลักสูตรฝึกอบรมที่บุคลากรต้องการ ได้แก่
ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ เทคนิคการให้บริการที่ดี ทักษะในการแก้ไข
ปัญหาในสภาวะวิกฤต ยุทธวิธีตำรวจ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะในการเจรจา
ต่อรอง เทคนิคในการประสานงาน เทคนิคการจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพ เทคนิคการทำงานเป็น
ทีมสู่ความเป็นเลิศ ความรู้เกี่ยวกับนิติวิทยาศาสตร์ตำรวจ เทคนิคการจัดและควบคุมการจราจร
เทคนิคการจัดการสำนักงานยุคใหม่

2) พัฒนางองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นการบริหารแบบมี
ส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับเพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจ กล้าคิด กล้าพูด และกล้าแสดง
ความคิดเห็น

3) มีการจัดการความรู้แบบมีโครงสร้าง ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ห้องสมุด
ประจำสถานีตำรวจ ศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อบุคลากรจะได้ใช้เป็นที่ค้นคว้าหาความรู้และ
ข้อมูลต่าง ๆ

4) กำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรให้หลากหลาย ซึ่งต้องสอดคล้องกับ
ลักษณะงานและขีดสมรรถนะ

5) กำหนดนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของ
ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีอย่างเป็นระบบ เป็นลายลักษณ์อักษร และจัดสรรงบประมาณเพื่อการ
พัฒนาบุคลากรทุกสถานีตำรวจและทุกระดับ

6) สร้างวัฒนธรรมองค์กรส่งเสริมให้เกิดความรักสามัคคี โดยมีการพบปะ
พูดคุยหรือจัดกิจกรรมภายในหน่วยงาน

7) ควรมีการสื่อสารในองค์กรอย่างทั่วถึง

1.3.5 แผนพัฒนาบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ระยะ 3 ปี

(พ.ศ.2551-2553)

ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอครอบคลุมหลักสูตรฝึกอบรม จำนวน 18 หลักสูตร ได้แก่ 1) การเพิ่มทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ 2) ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ 3) เทคนิคการพัฒนาทีมงานและการสร้างเครือข่าย 4) ทักษะด้านชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ 5) เทคนิคการสังเกตวัตถุต้องสงสัย/วัตถุระเบิด 6) การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมตำรวจ 7) เทคนิคการให้บริการที่เป็นเลิศ 8) การสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จ 9) ความรู้เกี่ยวกับนิติวิทยาศาสตร์ตำรวจ 10) ทักษะในการเจรจาต่อรอง 11) ทักษะการแก้ไขปัญหาในสภาวะวิกฤต 12) เทคนิคการบริหารและควบคุมอารมณ์ 13) เทคนิคการรวบรวมพยานหลักฐาน 14) เทคนิคในการประสานงาน 15) การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 16) เทคนิคการจัดและควบคุมการจราจร 17) เทคนิคการจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพ 18) เทคนิคการจัดการสำนักงานยุคใหม่

2. อภิปรายผล

2.1 สมรรถนะหลักของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ที่พบว่า สมรรถนะหลักที่สำคัญ ได้แก่ ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ ความมีระเบียบวินัยในตนเอง การมีคุณธรรมและจริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต การมีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความสมรรถนะสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์

สมรรถนะหลักของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ที่สำคัญ ได้แก่ ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ทั้งนี้เป็นเพราะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจรักษาความสงบเรียบร้อย เป็นผู้รักษากฎหมาย นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ดูแลความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน และอำนวยความยุติธรรมให้แก่ประชาชน ดังนั้นสมรรถนะหลักของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีที่สำคัญจึงได้แก่ ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่

สมรรถนะหลักของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ได้แก่ การมีคุณธรรมและจริยธรรม เพราะการทำหน้าที่บำบัดทุกข์ บำรุงสุขให้แก่ประชาชนนั้น จำเป็นที่ตำรวจต้องประพฤติและปฏิบัติตนให้ถูกต้องดีงาม ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีก่อนที่จะเป็นที่พึ่งให้กับประชาชน ดังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประสพโชค พิณจศักดิ์ (2530) เรื่องการยอมรับในการส่งเสริมจริยธรรมของเจ้าพนักงานตำรวจท้องที่ในกองบัญชาการตำรวจนครบาล พบว่า เจ้า

พนักงานตำรวจท้องที่ส่วนใหญ่ยอมรับว่าจริยธรรมเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อเจ้าพนักงานตำรวจท้องที่ในกองบัญชาการตำรวจนครบาล และควรมีการส่งเสริมจริยธรรมแก่เจ้าพนักงานตำรวจประจำสถานีตำรวจนครบาลให้มากยิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ปัจจุบัน โดยความเห็นเรื่องนี้ตรงกับคณะกรรมการว่าด้วยการบังคับใช้กฎหมายและการบริหารกระบวนการยุติธรรม ของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา (The President's Commission on Low enforcement and Administration of Justice) อ้างใน ประสพโชค พินิจศักดิ์ (2530) ได้ให้ความเห็นว่า “คุณค่ามาตรฐานจริยธรรม และความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจมีความสำคัญยิ่งกว่าราชการในสายอาชีพอื่นใดในสังคม ทั้งนี้เนื่องจากหน้าที่รับผิดชอบพื้นฐานของตำรวจ ได้แก่การรักษาความสงบเรียบร้อย และควบคุมแนะนำแบบอย่างความประพฤติอันดีแก่สังคมส่วนรวม หากตำรวจละเมิดต่อกฎหมาย หรือไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายอย่างมีเกียรติยศ สมศักดิ์ศรีที่ได้รับมอบหมายเสียแล้ว จะเป็นการทำลายความเคารพและความไว้วางใจของประชาชน ที่มีต่อตำรวจอย่างฉกรรจ์” ดังนั้นการมีคุณธรรมและจริยธรรมจึงถือเป็นสมรรถนะหลักที่มีความสำคัญประการหนึ่ง

ส่วนสมรรถนะหลักที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต เนื่องจากตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีต้องทำหน้าที่บังคับใช้กฎหมาย ป้องกันมิให้ผู้ใดละเมิดกฎหมาย ซึ่งถ้าตำรวจไม่มีสมรรถนะหลักด้านนี้ ก็อาจจะทำให้ตำรวจใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์หรือประพฤติมิชอบต่อหน้าที่ได้ ประกอบกับความคาดหวังของประชาชนที่ต้องการให้ตำรวจมีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ ดังที่ คำรง จินดารัตน์ (2524) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ต้องการของตำรวจและทหารแต่ละเหล่า จากการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของตำรวจที่เป็นที่ต้องการมี 13 ลักษณะ และ 1 ใน 13 ลักษณะดังกล่าว ได้แก่ มีความซื่อสัตย์สุจริต ดังนั้นจึงทำให้ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต

สำหรับสมรรถนะหลักที่ควรพัฒนา ที่พบ ได้แก่ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ที่เป็นเช่นนั้นเพราะปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวัน และการปฏิบัติงานมากขึ้น จึงต้องมีการพัฒนาสมรรถนะด้านนี้เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว และสมรรถนะนี้เป็นสมรรถนะที่จะช่วยทำให้อนโยบายที่ 6 คือ นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน และนโยบายที่ 9 คือ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน ประสบผลสำเร็จตามนโยบายง่ายขึ้น

สมรรถนะหลักที่ควรพัฒนา ได้แก่ ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ เพราะกลุ่มงานต่าง ๆ ของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ตามประมวลระเบียบการตำรวจไม่เกี่ยวกับคดีได้กำหนดไว้ว่า (กรมตำรวจ 2535) หน้าที่ของตำรวจคือ เป็นผู้บังคับใช้กฎหมายเพื่อรักษาความสงบสุข ความเรียบร้อยในสังคม จับกุมผู้ที่กระทำผิดมาดำเนินคดีตามกฎหมาย บำบัด

ทุกข์ บำรุงสุขให้กับประชาชน พร้อมทั้งดูแลผลประโยชน์ของสาธารณะ และต้องเป็นกำลังสำคัญ หากเกิดเหตุการณ์ไม่สงบภายในประเทศ ตำรวจจึงมีหน้าที่หลายประการ เพื่อให้สังคมเกิดความสงบสุข ดังนั้นสมรรถนะนี้จึงเป็นสมรรถนะสำคัญที่ต้องมีการพัฒนา เพราะกฎหมายมีการแก้ไข ปรับปรุงหรือตรากฎหมายใหม่อยู่ตลอดเวลา จำเป็นอย่างยิ่งที่ตำรวจต้องมีความรู้ด้านกฎหมายที่เป็นปัจจุบันและทันสมัย ซึ่งถ้าไม่มีสมรรถนะนี้แล้วจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาดและจะมีผลกระทบกับสิทธิเสรีภาพของประชาชนได้ รวมทั้งจะทำให้พันธกิจที่ 4 คือ อำนวยความยุติธรรมโดยยึดหลักนิติธรรม ไม่สามารถที่จะประสบความสำเร็จได้

สมรรถนะหลักที่ควรพัฒนาอีกประการหนึ่ง ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เนื่องจากการแสวงหาความร่วมมือจากประชาชนในการสอดส่องดูแลความเรียบร้อยในชุมชนของตน ย่อมขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของตำรวจ และหากตำรวจใช้กำลังกายหรืออาวุธ ตลอดจนใช้ความรุนแรงโดยปราศจากเหตุผลอันสมควรในการปฏิบัติหน้าที่แล้ว ก็ย่อมส่งผลให้ระดับความร่วมมือของประชาชนต่ำลง ตรงกันข้ามหากตำรวจปฏิบัติงานด้วยความสุภาพ ให้ความช่วยเหลืออย่างบริสุทธิ์ใจ หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์ การขู่กรรโชก จะทำให้ประชาชนร่วมมือเป็นอย่างดี ดังนั้นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ จึงเป็นสมรรถนะที่สำคัญที่ต้องมีการพัฒนา

2.2 สมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ที่สำคัญและจำเป็นกับการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน ที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน ทักษะในการสังเกตและจดจำ ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ที่เป็นเช่นนั้นเป็นเพราะประการที่หนึ่ง ตำรวจมีลักษณะการทำงานที่จะต้องทำงานพบปะกับประชาชนเป็นส่วนใหญ่ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการแสดงออกด้วยกาย วาจา กิริยาท่าทาง ที่สุภาพเรียบร้อย ไม่ถือตนและเป็นมิตรกับประชาชน ประการที่สอง ในการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ เพื่อก่อให้เกิดความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สินและเสถียรภาพของสังคมนั้น ต้องใช้ทักษะในการสังเกตและจดจำ รูปพรรณสัณฐานของบุคคล สถานที่ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมหรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นสิ่งบ่งบอกถึงความผิดปกติได้ และสามารถรวบรวมหลักฐานที่เป็นประโยชน์ต่อการป้องกันเหตุร้ายที่จะเกิดขึ้นได้ ดังที่งานวิจัยของ Melamy E. Baehn (1960) ได้อธิบายไว้ว่า บุคลิกลักษณะและคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของตำรวจที่ว่าตำรวจจะต้องมีความรอบรู้ทั้งทางกายภาพและภาวะการณ์ ในบริเวณท้องที่รับผิดชอบ คอยตรวจตราป้องกันเพื่อทราบความผิดปกติที่อาจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ตำรวจจะต้องมีทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ กับสถานการณ์ที่มีความกดดัน ดังที่ Melamy E. Baehn (อ้างจากเรื่องเดียวกัน) อธิบายว่า ตำรวจสามารถประเมินขนาดความรุนแรงของปัญหา และเลือกแนวทางแก้ไขได้อย่างเหมาะสม และ

สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว อย่างมีประสิทธิภาพสูงในสภาวะการณ์ร้ายแรงที่เกี่ยวกับชีวิต และการปฏิบัติการอย่างมีเหตุผล โดยเห็นว่าสมรรถนะเหล่านี้มีความสำคัญควรได้รับการพัฒนา

ส่วนสมรรถนะในกลุ่มงานที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ที่ควรพัฒนาได้แก่ ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน ภาวะผู้นำ ที่เป็นเช่นนั้นเพราะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีต้องทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน หรือในสถานการณ์ที่เสี่ยงหรือเกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคลที่หลากหลายทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพราะฉะนั้นบุคลากรต้องมีความสามารถในการบริหาร จัดการ ควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพที่แสดงออกได้อย่างเหมาะสม เพื่อจะทำให้คดีต่าง ๆ คลี่คลายลงได้ เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่กดดัน Melany E. Baehn (1960) ได้อธิบายว่าตำรวจจะต้องเป็นผู้ที่สามารถอดทนต่อคำหาญบคาย และการทำร้ายร่างกายจากประชาชน โดยพยายามใช้วิธีป้องกันตัวเท่าที่จำเป็นจริง ๆ เท่านั้น นอกจากนี้ยังต้องมีภาวะผู้นำ เนื่องจากการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดนั้น จำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการงาน การแสดงออกถึงความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ที่มีต่อทีมงาน หน่วยงาน องค์กร และความสามารถในการจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม ดังที่ Raph C. Davis (1951 อ้างในสุชิน กิจกสิกร 2539) ได้กล่าวไว้ว่าลักษณะและบทบาทของผู้นำ หรือผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเป็นองค์ประกอบสำคัญของกำลังขวัญที่ดี (โดยให้ความหมายของคำว่า “ขวัญ” (Morale) เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออก และสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น ความมีอารมณ์ดี และความมั่นใจ เป็นต้น) เพราะผู้นำเปรียบเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน และผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างและความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมาก จึงเป็นที่มาที่ทำให้ควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำ

เช่นเดียวกับความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความละเอียดรอบคอบ ความสามารถในการประสานงาน ความสามารถในการรวบรวมพยานหลักฐาน ทั้งนี้เป็นเพราะหน้าที่ประการหนึ่งของตำรวจคือการจับกุมและดำเนินคดีกับผู้กระทำความผิด แต่การที่จะนำตัวผู้กระทำความผิดส่งฟ้องต่อศาลเพื่อตัดสินคดีนั้น ตำรวจจะต้องเก็บรวบรวมพยานหลักฐานต่าง ๆ ได้ถูกต้อง ครบถ้วน เพื่อใช้เป็นหลักฐานประกอบการสอบสวนดำเนินคดีต่าง ๆ ซึ่งในการที่จะได้พยานหลักฐานมาแต่ละอย่างนั้น ตำรวจต้องมีความละเอียดรอบคอบในการเก็บรวบรวมพยานหลักฐานไม่มองข้ามในสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ และบางครั้งอาจต้องมีเจ้าหน้าที่อื่นหรือหน่วยงานอื่นเข้ามาดำเนินการร่วมกัน ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง จำเป็นอย่างยิ่งที่ตำรวจต้องมีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยัง

ต้องมีสมรรถนะในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความรู้ที่ทันสมัยทันต่อเหตุการณ์

ดังนั้นบทบาทหน้าที่เหล่านี้เลยกลายเป็นสมรรถนะในกลุ่มงานที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี จึงมีผลทำให้บุคลากรของกลุ่มงานต่าง ๆ เห็นว่าสมรรถนะเหล่านี้ มีความสำคัญควรได้รับการพัฒนา

2.3 ปัญหาการดำเนินงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ที่สำคัญ พบว่า มีปัญหาดังนี้

2.3.1 ความไม่แน่นอนในการปรับโครงสร้าง และการปรับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา ระดับสูงบ่อยครั้ง พบว่า เมื่อมีการเปลี่ยนรัฐบาลใหม่องค์กรตำรวจมักจะถูกมองว่าเป็นฐานอำนาจของรัฐบาลเก่า จึงมักมีการเปลี่ยนตัวผู้บังคับบัญชาระดับสูงและแต่งตั้งคนใหม่เข้ามาดำรงตำแหน่งแทน ทั้งนี้เพื่อสร้างฐานอำนาจให้กับฝ่ายตนเอง และตัดทอนหรือลดอำนาจขององค์กรตำรวจลง โดยอ้างว่าปรับโครงสร้างเพื่อการพัฒนาให้ดีขึ้น ทำให้บุคลากรขาดความมั่นคงในอาชีพ ขาดความมั่นใจในตัวผู้บังคับบัญชา ทำให้เสียขวัญกำลังใจ ไม่แน่ใจในการปฏิบัติหน้าที่ ส่งผลให้การปฏิบัติงานทำได้ไม่เต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของพันตำรวจเอกมนูญ วงศาโรจน์ มธานี ที่ให้ความเห็นว่า “กำลังพลในงานป้องกันปราบปรามไม่เพียงพอต่อการดูแลประชาชน และความไม่แน่นอนในการปรับโครงสร้าง ทำให้ขาดความมั่นคงในอาชีพ ทำให้ตำรวจไม่แน่ใจในการปฏิบัติหน้าที่ มีการปรับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาระดับสูงบ่อยครั้ง ทำให้ขวัญและกำลังใจไม่เต็มที่ (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2550)

2.3.2 ภาระงานมากและบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน พบว่า หน่วยงานต่าง ๆ มีการลดอัตรากำลังพลให้น้อยลง ทำให้บุคลากรมีจำนวนจำกัดไม่เพียงพอต่อการควบคุมดูแลปัญหาอาชญากรรม เช่น บางพื้นที่มีการขยายตัวของประชากรมาก มีสถิติการกระทำผิดสูงขึ้น แต่อัตรากำลังตำรวจที่รับผิดชอบกลับมีน้อยเกินกว่าที่จะสามารถดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนได้อย่างทั่วถึง เจ้าหน้าที่ตำรวจต้องระดมทำงานหนัก ไม่มีเวลาไปพัฒนางานด้านอื่นอย่างจริงจัง และในหลายพื้นที่มีการแต่งตั้งบุคลากรให้ดำรงในตำแหน่งที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถกับภาระงานนั้น ๆ จึงทำให้การแต่งตั้งไม่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งการขาดแคลนตำรวจที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง เช่น ด้านนิติวิทยาศาสตร์ ด้านเก็บวัตถุระเบิด เป็นต้น เนื่องจากผู้ที่จบการศึกษาด้านนี้ยังมีน้อยมาก ประกอบกับเห็นว่าค่าตอบแทนที่ได้รับน้อยและมีความเสี่ยงภัยในชีวิตสูง ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของ พันตำรวจเอกมาโนช สุภาพพูล ว่า “ปัญหาด้านบุคลากร มีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อขนาด

ของพื้นที่ที่บางสถานีตำรวจมีพื้นที่กว้างมากเกินไป ทำให้การดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนทำได้ไม่ทั่วถึง” (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 เมษายน 2550)

2.3.3 วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ไม่ทันสมัย และมีจำนวนไม่เพียงพอ พบว่า ไม่มีการจัดหาอุปกรณ์ให้ทันสมัยและไม่มีความเหมาะสมกับการใช้งาน รวมทั้งไม่มีการควบคุมดูแลเครื่องมือเครื่องใช้ที่มียุติอายุให้มีความพร้อมใช้งานได้อยู่เสมอ บางครั้งสามารถจัดซื้อเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยได้แล้วแต่ไม่ได้จัดสรรงบประมาณสำหรับการซ่อมบำรุงรักษาให้พร้อมใช้งานได้ทันที หากได้รับการจัดซื้อเครื่องมือเครื่องใช้ที่ราคาสูงมากแล้วแต่ตำรวจยังไม่มีความรู้ความชำนาญในการนำเครื่องมือเครื่องใช้มาใช้ให้กับงาน ทำให้เครื่องมือเครื่องใช้ถูกทิ้งสูญสิ้นงบประมาณเป็นจำนวนมาก ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของพันตำรวจโท ดร.พัลลภ แอร์มกล้า ว่า “อุปกรณ์การทำงานไม่มีประสิทธิภาพและทันสมัย เช่น รถสายตรวจ อาวุธปืนเก่า ทำให้เกิดปัญหาต่อประสิทธิภาพการทำงาน” (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2550)

2.3.4 ขาดการวางแผนและการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และความต่อเนื่อง พบว่า ไม่มีการประเมินผลการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งขาดการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการ พบว่า หน่วยงานต่าง ๆ มักไม่มีการสำรวจความต้องการในการพัฒนางานว่าตรงกับงานที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ และไม่คำนึงถึงความแตกต่างในแต่ละงาน หรือลักษณะพื้นที่นั้น ๆ ว่าจะให้ความสำคัญมากน้อยเพียงใด แต่การฝึกอบรม การสัมมนา ดำเนินการไปตามนโยบายจากหน่วยเหนือที่เป็นภาพรวมทั้งหมด เมื่อบุคลากรไปอบรมแล้วไม่นำความรู้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับการใช้งาน ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามภารกิจงานประจำของตน ทำให้สูญเสียเวลาและสิ้นเปลืองงบประมาณการจัดฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของพันตำรวจเอกสมรัก มุมบ้านเช่า ที่ให้ความเห็นว่า “ไม่มีการวางแผนการพัฒนาตำรวจอย่างเป็นระบบ ไม่มีการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง” (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2550)

2.3.5 ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานและนอกหน่วยงาน พบว่า การประสานงานระหว่างหน่วยงานยังไม่ดีพอ ขาดการเชื่อมโยงประสานงานที่ดี ขาดการเชื่อมโยงประสานเครือข่ายเดียวกัน ไม่มีการจัดระบบฐานข้อมูลที่เอื้อประโยชน์ให้แก่กัน ต่างคนต่างทำ ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรค ในบางครั้งก่อให้เกิดความขัดแย้ง (Conflict) และความล่าช้าในการปฏิบัติงาน การดำเนินงานจะไม่มีประสิทธิภาพและขาดความรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของพันตำรวจเอกชาติชาย เอี่ยมแสง ว่า “การ

ประสานงานไม่มีความชัดเจน หวงข้อมูลไม่แจกจ่ายเพื่อนร่วมงาน (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2550)

2.3.6 ขาดการดูแลเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บังคับบัญชายังไม่ให้ความสำคัญในเรื่องสวัสดิการ ความเป็นอยู่ และความทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่ควร ขาดการให้คำปรึกษา ช่วยเหลือเกื้อกูลเป็นที่พึ่งพาและเอื้ออาทรจากผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ยังน้อยเกินไป เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงานหรือความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ตลอดจนบ้านพักของทางราชการก็ไม่เพียงพอ ทำให้ต้องไปเช่าที่พักอาศัยและเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในการปฏิบัติงานไม่มีการแนะนำ หรือให้คำปรึกษา ปลดปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปตามความเคยชิน และเมื่อเกิดความผิดพลาดก็จะถูกลงโทษทันที ทำให้เสียขวัญกำลังใจที่จะทำหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับพันตำรวจเอกมานิช สติพานิช ที่ให้สัมภาษณ์ว่า “ผู้บังคับบัญชายังไม่มีการดูแลด้านขวัญกำลังใจให้ดีเท่าที่ควร เช่น เงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ และขาดการแนะนำในการปฏิบัติงาน” (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2550)

นอกจากนี้ปัญหาดังกล่าวข้างต้น มีความสอดคล้องกับ การศึกษาของ ธีระบุรณ์ สมบูรณ์ (2522) โดยได้ศึกษาเรื่อง อุปสรรคในการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมในเขตท้องที่อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา พบว่า อุปสรรคในการปฏิบัติงานป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของกำลังพล งบประมาณ สวัสดิการ การขาดแคลนยานพาหนะ และน้ำมันเชื้อเพลิงในการออกปฏิบัติงาน ขาดแคลนเครื่องมือสื่อสาร และเครื่องมือเครื่องใช้ อาวุธปืน กระสุนปืน วัตถุประสงค์ไม่เพียงพอ ล้าสมัย ขาดแคลนเครื่องมือเครื่องใช้ด้านวิทยาการตำรวจในการปฏิบัติงานพิสูจน์หลักฐาน ต้องส่งให้ส่วนกลางดำเนินการ ทำให้งานล่าช้าความยุ่งยากในการประสานงานภายใน ปัญหาผู้ปฏิบัติงานประจำสัมพันธ์ทำให้ประชาชนเกิดภาพลบต่อเจ้าหน้าที่ตำรวจ และงานของตำรวจ การขาดการบำรุงขวัญ และการจูงใจในการทำงาน และยังสอดคล้องกับการวิจัยสภาพปัญหาเพื่อใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี (พ.ศ. 2548-2551) ที่พบว่าจุดด้อยในการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจ นอกจากจะมีสาเหตุมาจากปัญหาด้านโครงสร้างขององค์กรที่ไม่เหมาะสมต่อสภาพแวดล้อมทางด้านประชากร เศรษฐกิจ และสังคมที่ผันแปรไปตามยุคสมัยและความเจริญก้าวหน้าของประเทศแล้ว ยังมีปัญหาด้านความร่วมมือจากประชาชน ไม่ว่าจะเป็นการช่วยชี้เบาะแสของการกระทำผิด การเป็นพยานในคดี รวมทั้งงานวิจัยของ ปิยะ สุขประเสริฐ (2525) พบว่า ปัญหาอุปสรรค และข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานสืบสวนสอบสวนของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ได้แก่ ความไม่พอเพียงของเครื่องมือเครื่องใช้หรือสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การขาดแคลนกำลังพล ความร่วมมือจากประชาชนในการเป็นพยาน ข้อจำกัดของระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย

ความซับซ้อนของระบบงานเกี่ยวกับการสืบสวนสอบสวน การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และปัญหาการเสียดาย ตลอดจนความยากลำบากในการปฏิบัติหน้าที่ เป็นต้น เช่นเดียวกับ อนุตร รัตตากร และคนอื่น ๆ (2537) ได้ทำการศึกษาเพื่อประเมินประสิทธิภาพการบริหารสถานีตำรวจนครบาล พบว่าปัจจัยนำเข้า เช่น ทรัพยากรการบริหารยังอยู่ในระดับที่ไม่ดีคือ ไม่สามารถตอบสนองต่อภารกิจ และภาระงานที่เป็นอยู่ ส่งผลต่อกระบวนการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติต้องประสบปัญหาความขาดแคลนอุปกรณ์สนับสนุนการทำงาน ขาดแคลนกำลังพล และต้องเสียดายอันตรายเช่นเดิม ในส่วนของการประเมินผลผลิตจึงพบว่า แม้การปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก แต่ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อการทำงานภายใต้โครงสร้างใหม่ระดับที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน

2.4 แนวทางการพัฒนาตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีให้มีสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงาน ที่สำคัญพบว่า

2.4.1 พัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมเชิงระบบ ทั้งที่เป็นผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (high performance) ในหลักสูตรฝึกอบรมที่บุคลากรต้องการ เนื่องจากการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพต้องเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ ข้อมูลย้อนกลับ และสภาพแวดล้อม นอกจากนี้การฝึกอบรมเชิงระบบสามารถปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ (Contingency Approach) สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหารและเทคโนโลยี ดังที่ Plunkett (1989) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการฝึกอบรมว่าทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถสังเกตพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้รู้ถึงระดับความรู้ ทักษะ และสามารถที่จะให้คำแนะนำเพื่อการสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นทำให้อาชีพก้าวหน้าขึ้น นอกจากนี้ยังส่งผลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถพัฒนาตนเองและมีความมั่นใจ ผลการทำงานดีขึ้น ข้อผิดพลาดน้อยลง ได้รับความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ เพิ่มขึ้น ช่วยลดข้อบกพร่องและเพิ่มคุณค่าให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเองได้เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2.4.2 พัฒนางองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยมุ่งเน้นการทำงานใน 5 เรื่อง ได้แก่ มีบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) มีแบบแผนความคิดที่ดี (Mental Model) มีการคิดเชิงระบบ (System Thinking) มีวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) มีการเรียนรู้โดยทีม (Team Learning) ซึ่งแนวทางดังกล่าวข้างต้นตรงกับทฤษฎีแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge (1990) ที่ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” คือ องค์กรซึ่งคนในองค์กรขยายขอบเขตความสามารถของตน ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กรโดยต่อเนื่อง เพื่อ

นำไปสู่เป้าหมายที่คนทุกระดับต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่ยอมรับความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงทางความคิด เป็นองค์การซึ่งคนเรียนรู้ไปด้วยกันอย่างต่อเนื่อง ในเรื่องวิธีการเรียนรู้

2.4.3 กำหนดนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์การพัฒนามูลฐาน ของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีอย่างเป็นทางการ เป็นลายลักษณ์อักษร และจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรทุกสถานีตำรวจและทุกระดับ มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง โดยการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ให้ทั่วถึงทราบทั่วกัน ลดความขัดแย้ง หรือความเข้าใจผิด สร้างความรู้สึกที่ดีให้แก่กัน หากมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ระบบงานในอนาคต ควรสื่อสารให้ทั่วถึงและแจ้งให้บุคลากรได้รับทราบร่วมกัน เพื่อลดภาวะความขัดแย้ง ดังกรณีในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารองค์กรยุคใหม่ที่พบว่าบุคลากรมีความต้องการปรับโครงสร้าง (restructuring) และการจัดกระบวนการใหม่ (reengineering) ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมุ่งสู่การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (cost) การปรับปรุงคุณภาพ (quality) การทำงานที่รวดเร็ว (speed) การสร้างความพึงพอใจสูงสุด (satisfaction) และการประดิษฐ์สิ่งใหม่ (innovation)

2.4.4 ควรสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงาน รวมถึงการสร้างกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และนำความรู้ไปใช้งาน ทั้งที่มีการบันทึกไว้ หรือเป็นความรู้แบบมีโครงสร้างในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ห้องสมุดประจำสถานีตำรวจ ศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ รวมถึงความรู้ในตัวบุคคล การนำศักยภาพ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของบุคคล ซึ่งในอดีตยังมีได้นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตามแนวทางการจัดการความรู้ในองค์กรของ Nonaka & Takeuchi (อ้างถึงในวิจารณ์ พานิช: 2546) ซึ่งได้แก่ สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ สร้างทีมจัดการความรู้ สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง จัดการความรู้ควบไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้า/วิธีการใหม่ หรือพัฒนารูปแบบการทำงาน เน้นการจัดการองค์กรแบบ “ใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน” (middle-up down management) เปลี่ยนองค์กรไปเป็นแบบ “พหุบาท” (hypertext) สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก

2.4.5 ควรจัดการประชุม สัมมนา ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และเรียนรู้จักกัน เพื่อประโยชน์ในการติดต่อประสานงานและการทำงานร่วมกัน ลักษณะงานตำรวจเป็นงานที่ต้องอาศัยการร่วมงาน มีการประสานสอดคล้องกัน การทำงานเป็นทีมที่ดี เข้าใจและเกื้อหนุนกัน จะทำให้งานต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้

2.4.6 ควรเพิ่มการกระจายอำนาจในการบริหารสถานีตำรวจ ให้ผู้กำกับการสถานีแต่ละแห่งมีบทบาทที่ชัดเจนและอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานได้ด้วยตนเองอย่าง

เต็มที่ มีการกำหนด นโยบาย ตามยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ไม่เพียงรอรับการสั่งการจากหน่วยเหนือเท่านั้น มีการพัฒนาเชิงรุกให้ทันกับเหตุการณ์บ้านเมืองที่เปลี่ยนแปลง สร้างความเข้าใจในหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน และปลูกจิตสำนึกให้ตำรวจเกิดความรัก ความผูกพันในองค์กร รู้สึกภาคภูมิใจในวิชาชีพตัวเอง และยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของหน่วย โดยต้องการให้บุคลากรเกิดความเต็มใจ พร้อมทั้งจะนำความรู้ ความสามารถ ทักษะมาประยุกต์ใช้กับงานได้อย่างเต็มที่

2.5 จากหัวข้อหลักสูตรการฝึกอบรม 18 หลักสูตรที่นำเสนอ ผู้วิจัยได้คัดเลือก

7 หลักสูตร เพื่อเพิ่มพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร คือ 1) เทคนิคการให้บริการที่เป็นเลิศ 2) ทักษะในการเจรจาต่อรอง 3) เทคนิคการพัฒนาทีมงานและการสร้างเครือข่าย 4) เทคนิคการสังเกตวัตถุต้องสงสัย/วัตถุระเบิด 5) เทคนิคการจัดและควบคุมการจราจร 6) ความรู้เกี่ยวกับนิติวิทยาศาสตร์ตำรวจ 7) เทคนิคการจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยภาพรวมขีดสมรรถนะของบุคลากร ปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะทั้งของผู้บริหารและบุคลากร ดังนี้

- ภาพรวมขีดสมรรถนะหลักที่เป็นอยู่ของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม

- ภาพรวมขีดสมรรถนะในกลุ่มงานที่เป็นอยู่ของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง คือ ความสามารถในการประสานงาน ความละเอียดรอบคอบ ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน ความสามารถในการจัดและควบคุมการจราจร ความสามารถในการจัดประชุม

- ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ที่พบว่าบุคลากรยังขาดความรู้ความสามารถ จิตสำนึก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าบุคลากรส่วนใหญ่จบการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ไม่มีความเข้าใจในการทำงาน ไม่มีการพัฒนาความรู้ให้ทันปัจจุบัน ไม่มีวิทยาการสมัยใหม่ ไม่รู้ว่าจะนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้อย่างไร นอกจากนี้บุคลากรยังมีปัญหาด้านการประสานงาน การทำงานขาดการเชื่อมประสาน และขาดความร่วมมือที่ดีจากประชาชน

- ผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตำรวจผู้ปฏิบัติงานทั้ง 5 กลุ่มงานมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ดังนี้ ควรกำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรให้หลากหลาย และสอดคล้องกับลักษณะงานและขีดสมรรถนะ และเนื่องจากทั้ง 7 หลักสูตร เป็นหลักสูตรที่บุคลากรต้องการให้จัดฝึกอบรม ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องผลการวิจัยของ Melany E. Baehn (1960) ที่ได้ทำการวิจัยถึงบุคลิกลักษณะและคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของตำรวจเพื่อเป็นแนวทางคัดเลือกให้ได้มาซึ่งตำรวจที่เหมาะสมที่สุด จึงได้กำหนดสมรรถนะของผู้ที่จะเป็นตำรวจ 17 สมรรถนะ โดยมีความรอบรู้ทั้งทางกายภาพและภาวะการณ์ในบริเวณท้องที่รับผิดชอบ ความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้

ถูกต้อง สามารถประเมินขนาดความรุนแรงของปัญหาและเลือกแนวทางแก้ไขได้อย่างเหมาะสม สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว อย่างมีประสิทธิภาพสูงในสภาวะการณ์ร้ายแรงภายใต้ความกดดันต่าง สามารถปรับตัวเข้ากับคนประเภทต่าง ๆ และสถานการณ์ได้ง่าย มีมนุษยสัมพันธ์ มีความอดทนต่อคำขบคายและการทำร้ายร่างกายจากประชาชน สามารถแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง และควบคุมตนเองในขณะที่ปฏิบัติงาน สามารถทำงานประสานงานกับกลุ่มอื่น ๆ

นอกจากนี้หลักสูตรฝึกอบรมทั้ง 7 หลักสูตรเป็นการปูพื้นฐานที่สำคัญแก่บุคลากรในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ที่ประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบาย จากแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2548 - 2551 ของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ง่ายขึ้น

2.6 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ปี พ.ศ.2551-2553

ดำเนินการอย่างเป็นระบบโดยมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและสำรวจความต้องการของบุคลากรตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริการแก่ประชาชนสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายข้อ 8 เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนตลอดถึงการอำนวยความสะดวกการจราจร และข้อ 14 พัฒนาให้บุคลากรมีคุณภาพ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

3.1.1 *ควรพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก* ได้แก่ ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การมีคุณธรรมและจริยธรรม การมีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ และสมรรถนะในกลุ่มงาน ได้แก่ ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ความสามารถในการรวบรวมพยานหลักฐาน ความสามารถในการประสานงาน ทักษะในการสังเกตและจดจำ ความสามารถในการจัดและควบคุมการจราจร ความรู้เกี่ยวกับการจัดการประชุม

ข้อเสนอแนะ ได้แก่ ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ควรมีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้หรือจัดส่งบุคลากรไปอบรมหลักสูตรที่หน่วยงานภายนอกจัดเพื่อให้มีประสบการณ์ที่หลากหลาย

3.1.2 บุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ควรได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมได้ครบถ้วนตามหลักสูตรที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรระยะ 3 ปี (พ.ศ.2551-2553) ซึ่งมีทั้งหมด 18 หลักสูตร

3.1.3 ควรมีการพัฒนาบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ให้มีสมรรถนะการทำงานในระดับสูง (High Performance) โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมเชิงระบบ โดยจัดอบรมให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงานที่ได้กำหนดไว้

3.1.4 ควรจะได้มีการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สร้างเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคนให้รู้วิธีเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้ตลอดชีวิตจากหลาย ๆ แหล่ง มีการปรับปรุงพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3.1.5 ควรจัดระบบการจัดการเรียนรู้ (Knowledge Management) โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการ มีผู้รับผิดชอบที่เรียกว่า CKO (Chief Knowledge Officer) มีการประชุมกรรมการอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีการนำแผนกลยุทธ์ไปดำเนินการ และมีการติดตามประเมินผลพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.1.6 ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรส่งเสริมให้เกิดความรักสามัคคี โดยมีการพบปะพูดคุยกันบ่อย ๆ หรือจัดกิจกรรมภายในหน่วยงาน เพื่อหลอมดวงใจของทุกคนสู่ความเป็นหนึ่งเดียว โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม และผู้บังคับบัญชาต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

3.1.7 ควรปรับเปลี่ยนตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ให้องค์การแห่งภูมิปัญญา (Wisdom Organization) โดยนำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อก่อให้เกิดความรู้และมีภูมิปัญญาสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3.1.8 ควรนำตัวแบบการพัฒนานี้เป็นกรอบแนวทาง (Framework) ในการพัฒนาสมรรถนะของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีต่อไป

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับขีดสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงาน ปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก (In-depth)

3.2.2 ควรทำการวิจัยประเมินผลสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงาน ของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

3.2.3 ควรวิจัยติดตามประเมินผลความสำเร็จของโครงการพัฒนาบุคลากรตาม สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในกลุ่มงานตามแผนพัฒนาบุคลากรระยะ 3 ปี

3.2.4 ควรทำการสำรวจความต้องการฝึกอบรมเพิ่มเติมในหลักสูตรต่าง ๆ ของบุคลากรในระยะต่อไป

3.2.5 ควรทำการวิจัยและพัฒนาเพื่อหารูปแบบที่เหมาะสม ในการเสริมขีดสมรรถนะของบุคลากรตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

3.2.6 ควรทำการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะ ของตำรวจในหน่วยงานอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกัน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2520) *คู่มือแนะแนวอาชีพ* กรุงเทพมหานคร
 ประจักษ์การพิมพ์
- เกียรติพงษ์ มีเพียร (2541) “ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ
 นายตำรวจที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในสถานี
 ตำรวจตำรวจนครบาล สังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาลที่ 1-9” งานวิจัยวิทยาลัย
 การทัพบก หลักสูตรหลัก ประจำชุดที่ 43 สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง
- จรณ พึ่งสัมพันธ์ (2538) “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวน
 ชายแดน กรณีศึกษา โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนในพื้นที่รับผิดชอบของกองกำกับการ
 การตำรวจตระเวนชายแดนที่ 43 และ 44” งานวิจัยหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร
 รุ่นที่ 37
- จิรพร ศิริจรรูร (2549) *หลักการบริหารงานตำรวจ นครปฐม* โรงเรียนนายร้อยตำรวจ
- จิรายุส เทวกุล (2531) “ลักษณะที่พึงประสงค์ของสารวัตรสถานีตำรวจทางหลวงในทัศนะของ
 ข้าราชการตำรวจทางหลวง” วิทยานิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
 ศรีนครินทรวิโรฒ
- จำเนียร จวงตระกูล (2536) “ทิศทางการฝึกอบรมปี 36” *วารสารการบริหารตน* 14, 1 : 27-46
- ชาย เสวกุล (2511) *อาชญาวิทยาและทัณฑวิทยา* พระนคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ชูชัย สมितिไกร (2548) *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ พิมพ์ครั้งที่ 4* กรุงเทพมหานคร
 สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ชัชวาลย์ สุขสมจิตร (2534) “คุณสมบัติที่เหมาะสมของผู้ปฏิบัติหน้าที่พนักงานสอบสวน
 ศึกษาเฉพาะกรณี: กองบัญชาตำรวจนครบาล” งานวิจัยปริญญารัฐประศาสนศาสตร
 มหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เชษฐา กฤษณสุวรรณ (2545) “ความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร
 ในกองบังคับการปกครองโรงเรียนนายร้อยตำรวจ” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
 มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) *มารู้จัก Competency กันเถอะ* กรุงเทพมหานคร เอช อาร์เซ็นเตอร์

- เดชา งามชาติ และคนอื่นๆ (2540) “ความคิดเห็นของผู้นำหน่วยกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายตำรวจที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานีตำรวจนครบาล” งานวิจัยกลุ่มงานวิจัยและส่งเสริมการวิจัย กองบังคับการวิชาการ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ
- ดำรง จินดารัสมิ (2524) “ความคิดเห็นของครูและนักเรียนโรงเรียนเตรียมทหารเกี่ยวกับความสอดคล้องของหลักสูตรวิทยาศาสตร์โรงเรียนเตรียมทหารกับคุณลักษณะที่ต้องการของตำรวจและทหาร” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชามัธยมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ตำรวจภูธรภาค 1 (2550) สถิติคดีอาญา 5 กลุ่ม คั่นคืนวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2550 จาก <http://www.pl.police.go.th/Old Web/Data/Static-Crime/static-49/Oct48-Sep49>
- ตำรวจภูธรภาค 4 (2538) คู่มือบริหารสถานีตำรวจ (เอกสารอัดสำเนา)
- ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และประคอง วรรณสุด (2525) “คุณลักษณะที่ต้องการของทหารและตำรวจและการสร้างเครื่องมือวัด” รายงานผลการวิจัย ม.ป.ท.
- ธารินทร์ จันทาทิพย์ (2520) “บุคลิกภาพและทัศนคติทางการเมืองของนักเรียนนายร้อยตำรวจ” สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ธีระบุรณ์ สมบูรณ์ (2522) “อุปสรรคในการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมในเขตท้องที่อำเภอเมืองจังหวัดนครราชสีมา” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ชารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- น้อย ศิริโชติ (2524) เทคนิคการฝึกอบรม กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์
- บุญศรี พรหมมาพันธุ์ (2549) “การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา วิทยานิพนธ์ 3 หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต* หน่วยที่ 11 หน้า 7 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- บุญศรี พรหมมาพันธุ์ และเสน่ห์ จุ้ยโต (2549) “การศึกษาวิจัยขีดสมรรถนะหลักของบุคลากรสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ปีทมา เพชรไพรินทร์ (2547) “สมรรถนะของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลขอนแก่น” รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น

- ปิยะ สุขประเสริฐ (2525) “ปัญหาอุปสรรคในการสืบสวนสอบสวนของพนักงานสอบสวน
สถานีตำรวจนครบาลบางยี่เรือ” รายงานการฝึกภาคปฏิบัติของคณะสังคม
สงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549) *การค้นคว้าและวิเคราะห์เจาะลึก Competency* กรุงเทพมหานคร
เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- ปิยะชัย สะเดา (2545) “สภาพปัญหาและความต้องการทางการศึกษาของข้าราชการตำรวจชั้น
ประทวนในสถานีตำรวจภูธรจังหวัดชัยภูมิ” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ประสพโชค พินิจศักดิ์ (2530) “การยอมรับในการส่งเสริมจริยธรรมเจ้าพนักงานตำรวจท้องที่ใน
กองบัญชาการตำรวจนครบาล” วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมศาสตรมหาบัณฑิต
(อาชญวิทยาและงานยุติธรรม) มหาวิทยาลัยมหิดล
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549) “ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา
วิทยานิพนธ์ 2 หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต* หน่วยที่ 6 หน้า 15, 42
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- รังสรรค์ อินทน์จันทน์ (2548) “ภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีตำรวจกับประสิทธิผลในการ
บริหารงานของหัวหน้าสถานีตำรวจ : ศึกษาเฉพาะกรณีสถานีตำรวจในจังหวัด
นครปฐม วิทยานิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
เอเชียอาคเนย์
- รุจี จารุภาชน์ และคนอื่นๆ (2548) “การพัฒนารูปแบบการประเมินผลสมรรถนะของบุคลากร
เพื่อการพัฒนา : กรณีศึกษาวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดขอนแก่น” รายงาน
การวิจัยวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดขอนแก่น สถาบันพระบรมราชชนก
กระทรวงสาธารณสุข
- เรืองศักดิ์ จริตเอก (2549) “ตรงเร่งพัฒนายุทธศาสตร์การบริการประชาชนเพิ่มขีดความสามารถ
ตำรวจ พัทธ์ภัยรับใช้ประชาชนทั่วประเทศ” *วารสารโรงพักเพื่อประชาชน* 7, 30
(กุมภาพันธ์-มีนาคม) : 25-26
- ศุภวรรณ เสาธานนท์ (2548) “สมรรถนะของทันตแพทย์ โรงพยาบาลชุมชนภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ” วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based
Learning* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์

- สุชิน กิจกสิกร (2539) “วิเคราะห์การบริหารงานสถานีดำรงนครบาล” วิทยานิพนธ์ปริญญา
 สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- เสนาะ ดิยาวี (2545) *การบริหารงานบุคคล* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- เสน่ห์ ขี้โต (2545) *การฝึกอบรมเชิงระบบ* นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
 _____ (2547) *องค์การสมัยใหม่* นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
 _____ (2547) “ตัวแบบนโยบายสาธารณะ” ใน *ประมวลสาระชุดนโยบายสาธารณะและการ
 บริหารโครงการ* หน่วยที่ 2 หน้า 53-54 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
 บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
 _____ (2548) “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ Competency – Based Development” *วารสาร
 การจัดการสมัยใหม่* 3, 1 (มกราคม): 11-30
 _____ (2548) *การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่* นนทบุรี สำนักพิมพ์
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) “คำจำกัดความและรายละเอียดสมรรถนะ
 (Competency) สำหรับตำแหน่งในราชการพลเรือน” ใน *เอกสารประกอบการสัมมนา
 เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ* เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2548 ม.ป.ท. (อัดสำเนา)
 _____ (2548) “การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์” ใน *เอกสาร
 ประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ* เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2548
 ม.ป.ท. (อัดสำเนา)
- สมเกียรติ แก้ววิเศษ (2546) “ปัญหาและอุปสรรคของเจ้าหน้าที่ตำรวจสายงานป้องกันและ
 ปราบปรามต่อการปฏิบัติงานด้านการควบคุมสถานบริการในเขตพื้นที่รับผิดชอบกอง
 บังคับการตำรวจนครบาล 6” วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อนุตร รัตตากร และคนอื่นๆ (2537) “การประยุกต์แบบจำลอง CIPP เพื่อประเมินประสิทธิภาพ
 การบริหารงานสถานีดำรงนครบาล : ศึกษาเฉพาะกรณีสถานีดำรงนครบาลของกอง
 บังคับการตำรวจนครบาลพระนครเหนือ” กองวิชาการและแผนงาน กรมคุมประพฤติ
 กระทรวงยุติธรรม กรุงเทพมหานคร
- อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์ (2549) *Competency Dictionary* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร
 เอช อาร์ เซ็นเตอร์

- Anantatmula, Vittal Sree Panduranga. (2004). "Criteria for Measuring Management Effort in Organization". *Doctor of Science Dissertation*, George Washington University.
- Anutai Etzioni. (1964). *Modern Organization*. New Jersey: Prentice- Hall.
- Baehn , Melamy E. (1960) "Psychological Assessment of Patrolman Qualification in Relation of Field Performance." Report to the office of Law.
- Barker. Hunter, Ronald D. Rush Jeffrey P. (1994). "Police System and Praises : An Introduction." Englewood Cliffs : Prentice Hall Career & Technology.
- David C. McClelland. (1962). *Business Drive and National Achievement*. Harvard Business Review, July – August.
- David C. McClelland and D. Burnham. (1976). *Power is the Great Motivation*. Harvard Business Review, March – April.
- Douglas McGregor. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill.
- Goldstein, I.L. (1993). *Training in organization: Needs assessment, development, and evaluation (rd ed)*. Pacific Grove, CA: Brooka/Cole.
- Holmgrem, R. (1967). Primary Police Function. New York: Corp. , Publication.
- John F. Pfiffner and Frank P. Sherwood. *Administrative Organization*. (1960). (Englewood Cliffs NJ. : Prentice- Hall.
- Marshall E. Dimock & Gladys O. Dimock. (1953). *Public Administration*. New York: Rinehart .
- Robert P. Finn, Ambassador for Afghanistan U.S. Department of (เผยแพร่โดย Kabul, Afghanistan the U.S. Embassy Kabul เมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2003)
เว็บไซต์ <http://www.police.windsor.on.ca/Career%20> คำนวณวันที่ 9 มกราคม 2549
- Siam HR Team.2544. "หลักการจัดองค์การและการบริหาร" [Online] Available URL :
http://www.siamhr.com/org_mgt/pom.htm.
- Talcolt Parson, (1960). "Structure and Process in Modern Societies." Glencoe, Illinois: The Free Press Publishing.
- The Association of Police Authorities (2005). "Competency Framework for Members of Police Authorities in England and Wales."
- Waxley, K.N., & Latham, G.P. (1991). *Developing and training human resources in organizations*. 2nd ed. New York: Harper Collins.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

**รายชื่อผู้บริหารที่ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์
และสรุปคำให้สัมภาษณ์**

รายชื่อผู้บริหาร

ยศ ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
1. พันตำรวจเอกสมรัก มุมบ้านเช่า	รองผู้บังคับการ ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี
2. พันตำรวจเอกมานิชญ์ สติตพานิช	รองผู้บังคับการ ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี
3. พันตำรวจเอกมณูญ วงศาโรจน์	รองผู้บังคับการ ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี
4. พันตำรวจเอกชาติชาย เอี่ยมแสง	ผู้กำกับการ สถานีตำรวจภูธรอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี
5. พันตำรวจเอกสุรพงษ์ ถนนอมจิตร	ผู้กำกับการ สถานีตำรวจภูธรอำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี
6. พันตำรวจเอกสุรศักดิ์ ขุนณรงค์	ผู้กำกับการ สถานีตำรวจภูธรอำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี
7. พันตำรวจเอกโสภณ พึ่งไชย	ผู้กำกับการ สถานีตำรวจภูธรตำบลประตูน้ำ-จุฬาลงกรณ์ อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี
8. พันตำรวจเอกมานิช สุภาพพุด	ผู้กำกับการ สถานีตำรวจภูธรอำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี
9. พันตำรวจโทศุภกร ผิวอ่อน	รองผู้กำกับการ หัวหน้าสถานีตำรวจภูธรตำบลคูบางหลวง อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี
10. พันตำรวจโทพัลลภ แอ่อมหล้า	รองผู้กำกับการ หัวหน้าสถานีตำรวจภูธรตำบลคลองห้า อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี

สรุปคำให้สัมภาษณ์ผู้บริหารตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

พันตำรวจเอกสมรัก มุมบ้านเช่า รองผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีเมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2550 เวลา 14.45 น. ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีดังนี้ กำลังพลไม่เพียงพอ งบประมาณมีอย่างจำกัด การแต่งตั้งโยกย้ายยังไม่มีคุณธรรมและยังไม่เป็นระบบ เทคโนโลยียังไม่ทันสมัยเท่าที่ควร การพัฒนาตำรวจเพื่อให้การทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพในมาตรฐานสูงนั้นเห็นว่า ตำรวจจะต้องมีสมรรถนะหลักดังนี้ ต้องมีความรู้ทางด้านนิติศาสตร์ ต้องมีความเข้าใจกฎหมายมหาชน กฎหมายรัฐธรรมนูญ นอกจากนี้ ตำรวจจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรม ศีลธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีระเบียบวินัย และปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยเคร่งครัด สมรรถนะในกลุ่มงาน เช่น งานป้องกันปราบปราม ได้แก่ ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน การมีภาวะผู้นำ ความสามารถในการประสานงาน ทักษะในการสังเกตและจดจำ งานสืบสวน ได้แก่ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ความสามารถในการหาข่าว ข้อมูลท้องถิ่น ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง งานสอบสวน ได้แก่ ความรู้ความสามารถด้านการสอบสวน การให้ความเป็นธรรมต่อคู่กรณี มีทักษะในการวินิจฉัยข้อกฎหมายได้อย่างถูกต้อง งานจราจร ได้แก่ ความสามารถในการจัดและควบคุมการจราจร ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน งานอำนวยความสะดวก ได้แก่ ความรู้ในงานธุรการและงานสารบรรณ ความสามารถในการจัดการเอกสารสำนักงาน ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบเกี่ยวกับงบประมาณ การเงิน การบัญชีและการพัสดุ การพัฒนาตำรวจให้มีสมรรถนะที่กำหนดไว้มีแนวทางในการพัฒนาโดยให้ทุกหน่วย ควรจัดให้มีการฝึกอบรม และส่งเสริมตำรวจชั้นประทวนเรียนให้จบปริญญาตรีด้านนิติศาสตร์ เพราะจะได้นำมาใช้กับการทำงาน เพื่อให้เกิดความเที่ยงธรรม และเกิดผลดีต่อประชาชน ควรให้มีการศึกษาดูงานของต่างประเทศ เช่น F.B.I. จะได้มีความรู้เรื่องคนร้ายข้ามชาติ การปลอมแปลงเอกสารต่าง ๆ ทั้งด้านสืบสวน สอบสวน จราจร ป้องกันและปราบปราม เพราะปัจจุบันจังหวัดปทุมธานีเป็นเขตเศรษฐกิจที่สำคัญ มีการกระจายประชากร การจราจรติดขัด มีการพัฒนาในทุกด้าน และให้มีการฝึกอบรมเฉพาะด้านเป็นประจำ ให้ขวัญและกำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้เกิดความสนใจในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาระดับสูงเร่งรัดแก้ไขปัญหากำลังพล และงบประมาณที่ขาดแคลน ให้มีความเป็นธรรมในการแต่งตั้งโยกย้าย จัดสวัสดิการให้ครอบครัวมีความสุข เพื่อจะได้มีกำลังใจในการทำงาน

พันตำรวจเอกมานอชนม์ สถิตพานิช รองผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี เมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2550 เวลา 15.00 น. ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ได้แก่ งบประมาณไม่เพียงพอในการดำเนินการ เช่น ขาดงบประมาณสนับสนุนการฝึกอบรม และบุคลากรไม่เพียงพอ ไม่มีงบด้านการลงทุน อยากทำโครงการต่าง ๆ เพื่อการพัฒนางานก็ไม่สามารถดำเนินการได้ ปัญหาขาดแคลนเจ้าหน้าที่ตำรวจ ซึ่งจำนวนตำรวจหนึ่งคนต่อประชากรหลายร้อยคนในแต่ละท้องที่ทำให้ดูแลความปลอดภัยไม่ทั่วถึง และมีปัญหาด้านการทำงานเป็นทีม ที่ไม่มีการประสานกัน การพัฒนาตำรวจเพื่อให้งานที่ตีมีประสิทธิภาพในมาตรฐานสูงนั้นเห็นว่า ตำรวจจะต้องมีสมรรถนะหลัก ดังนี้ ต้องมีความรู้ทางด้านกฎหมาย ความรู้ทางด้านยุทธวิธีตำรวจ มีความสำคัญในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีคุณธรรมและจริยธรรม ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ส่วนสมรรถนะในกลุ่มงาน เช่น งานป้องกันปราบปราม ได้แก่ ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน ทักษะในการสังเกตและจดจำ ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ งานสืบสวน ได้แก่ ภาวะผู้นำ ทักษะในการแก้ไขปัญห และการตัดสินใจ ความละเอียดรอบคอบ งานสอบสวน ได้แก่ ความสามารถในการรวบรวมพยานหลักฐาน ความเข้าใจในความรู้สึกของผู้อื่น การให้ความเป็นธรรมต่อคู่กรณี งานจราจร ได้แก่ ความสามารถในการควบคุมและบริหารอารมณ์ ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน งานอำนวยความสะดวก ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการจัดการประชุม ความรู้ในงานธุรการและงานสารบรรณ ความสามารถในการจัดทำแผน แผนงาน และโครงการ ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณ การเงิน การบัญชีและการพัสดุ การพัฒนาตำรวจเพื่อให้มีสมรรถนะที่กำหนดมีความพร้อมในการสมัครใจในการทำงาน ให้มีการฝึกอบรมทบทวน/เพิ่มเติมด้านการสอบสวน ยาเสพติด การประชาสัมพันธ์ กวดขันตำรวจในการปฏิบัติงานให้เข้มงวดโดยการทำงานเชิงรุกมากขึ้นและทำงานแบบบูรณาการรวมทั้งการแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นให้มาทำงานร่วมกับองค์กรตำรวจได้ จะทำให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่มากขึ้น ควรมีการสนับสนุนงบประมาณอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพราะที่ผ่านมาได้รับจัดสรรไม่เพียงพอ การทำงานควรมีการตรวจสอบอย่างเข้มงวดจากหน่วยเหนือ และมีเจตจำนงควบคุมดูแลการทำงานของตำรวจไม่ให้เกิดความหย่อนยาน ควรมีการสำรวจ ควบคุมดูแลเครื่องมือเครื่องใช้อุปกรณ์ที่มีอยู่ให้มีสภาพที่พร้อมใช้งานได้อยู่เสมอ และควรจัดสถานที่ทำงานให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

พันตำรวจเอก มนูญ วงศาโรจน์ รองผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี เมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2550 เวลา 15.50 น. ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีดังนี้ ควรมีการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานให้เพียงพออย่างครบถ้วนทุกส่วน และกำลังพลส่วนใหญ่ก็ไม่เพียงพอเช่นเดียวกับที่อื่น แต่จังหวัดปทุมธานีมีปัญหามากกว่า เนื่องจากมีภารกิจพิเศษในการอารักขา งานรับขบวนเสด็จ ฯลฯ อยู่ในพื้นที่ ทำให้ขาดกำลังพลในงานป้องกันปราบปรามไม่เพียงพอต่อการดูแลประชาชน และความไม่แน่นอนในการปรับโครงสร้าง ทำให้ขาดความมั่นคงในอาชีพ ทำให้ตำรวจไม่แน่ใจในการปฏิบัติหน้าที่ มีการปรับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาในระดับสูงบ่อยครั้ง ทำให้ขวัญและกำลังใจไม่เต็มที่ การประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่น ๆ ควรมีความชัดเจน ควรมีการประชุมพูดคุยกันมากกว่านี้ และถ้าตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีจะทำงานให้ดีมีประสิทธิภาพนั้น ตำรวจจะต้องมีสมรรถนะหลักได้แก่ มีความรู้หลักของกฎหมายเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ของประชาชน มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกในการให้บริการประชาชน มีความรู้เกี่ยวกับการต่อสู้ป้องกันตัว มีมนุษยสัมพันธ์ ส่วนสมรรถนะในกลุ่มงาน เช่น งานป้องกันปราบปราม ได้แก่ มีการประสานงานที่ดี มีภาวะผู้นำ มีทักษะในการสังเกตและจดจำ มีความอดทนต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่กดดัน งานสืบสวน ได้แก่ ความสามารถในการสืบสวนหาข่าวและข้อมูลท้องถิ่น ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ งานสอบสวน ได้แก่ ทักษะในการฟังและการตั้งคำถาม ความสามารถในการคิดวินิจฉัยข้อกฎหมาย ความสามารถในการประสานงาน งานจราจร ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการจัดการจราจร มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ งานอำนวยความสะดวก ได้แก่ ความรู้ด้านงานสารบรรณและงานธุรการ ความสามารถในการจัดทำแผน แผนงาน/โครงการ ความสามารถในการจัดการเอกสารสำนักงาน ความรู้เกี่ยวกับงานพัสดุ งบประมาณและการเงิน ส่วนการพัฒนาตำรวจให้มีสมรรถนะดังกล่าวนี้มีแนวทางและวิธีการคือ ต้องให้ตัวตำรวจเองต้องมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ก่อน มีความเสียสละ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ มีร่างกายแข็งแรง ไม่เป็นโรคภัย และมีบุคลิกดีโดยการสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้บังคับบัญชา ต้องเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ในสายงานต่าง ๆ มากขึ้นและสม่ำเสมอโดยการฝึกอบรม เพิ่มทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ ทักษะการใช้อาวุธ ทักษะเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย และการส่งเสริมความสามัคคีเพื่อจะได้ทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรจัดห้องสมุดประจำสถานีตำรวจ และกวาดขันเรื่องระเบียบวินัยให้มากขึ้น

พันตำรวจเอก ชาติชาย เอี่ยมแสง ผู้กำกับการสถานีตำรวจภูธรอำเภอเมืองปทุมธานี เมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2550 เวลา 15.00 น. ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีว่า ตำรวจบางนายไม่มีความรู้ทางวิชาการ ทั้งทั้งงานที่ทำเป็นงานที่ต้องใช้หลักวิชาการแต่ไม่รู้ว่าจะประยุกต์ใช้กับการบริหารได้อย่างไร การพัฒนาบุคลากรตำรวจไม่มีความต่อเนื่อง การทำงานเป็นทีม ไม่เข้าใจหลักการทำงานเป็นทีมว่าทำแล้วมีประโยชน์อย่างไรจะเป็นผู้รับคำสั่งมากกว่าที่คิดตัดสินใจเอง รอรับคำสั่งเพียงอย่างเดียว ถ้าคิดเองแล้วกลัวนายกว่า การประสานงาน หวงข้อมูลไม่แจกจ่ายเพื่อนร่วมงาน ส่วนของการทำงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีถ้าจะให้ดีมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีสมรรถนะหลัก ดังนี้ ต้องมีความรู้ด้านกฎหมายและพ.ร.บ.ที่มีโทษทางอาญา มีจิตสำนึกในการบริการที่ดีต่อประชาชน มีคุณธรรมและจริยธรรม มีระเบียบวินัยปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา มีความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ส่วนสมรรถนะในกลุ่มงาน เช่น งานป้องกันปราบปราม ได้แก่ มีความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน มีภาวะผู้นำ ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความสามารถในการแสวงหาความร่วมมือ ทักษะในการสังเกตและจดจำ งานสืบสวน ได้แก่ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ความสามารถในการหาข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลท้องถิ่น ทักษะในการ ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ งานสอบสวน ได้แก่ ความสามารถในการคิดวินิจฉัยข้อกฎหมาย การให้ความเป็นธรรมต่อคู่กรณี ทักษะในการฟังและการตั้งคำถาม ความสามารถในการประสานงาน งานจราจร ได้แก่ ความสามารถในการจัดการจราจร ทักษะในการรักษาสถานที่เกิดเหตุ ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน งานอำนวยการ ต้องรู้งานระเบียบสารบรรณ งานบัญชี การเงิน ความรู้ในการจัดการประชุม ความสามารถในการจัดเอกสารสำนักงาน ความสามารถในการจัดการประชุม การพัฒนาตำรวจให้มีสมรรถนะควรมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคนให้มีความรู้ในงาน มีจริยธรรมมากขึ้นเพื่อให้การทำงานสำเร็จ พัฒนาอุปกรณ์หรือหน่วยสนับสนุน ต้องเป็นหน่วยสนับสนุนเราไม่ใช่เป็นผู้บังคับบัญชาเรา สนับสนุนสวัสดิการต่าง ๆ ของตำรวจให้ทำงานได้อย่างเต็มที่ เพียงพอต่อการดำรงชีพ ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้ด้านไอที และนำมาถ่ายทอดให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การทำงานควรวัดด้วยประสิทธิภาพของงาน ในการพิจารณาความดีความชอบไม่ควรพิจารณาตามใครขอมาก็ทำให้ขวัญและกำลังใจตำรวจไม่เสีย และผู้บังคับบัญชาควรทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ควรส่งตำรวจไปดูงานนอกหน่วยเพื่อจะได้ความรู้ใหม่ๆ และจัดกิจกรรมในหน่วยงานเพื่อเพิ่มความรักสามัคคี จัดหาอุปกรณ์การทำงานที่ทันสมัยให้ตำรวจใช้ในการปฏิบัติงาน

พันตำรวจเอก สุรพงษ์ ถนอมจิตร ผู้กำกับการสถานีตำรวจภูธรอำเภอลาดหลุมแก้ว เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2550 เวลา 16.15 น. ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีครั้งนี้ การบริหารงานยังไม่ได้กระจายอำนาจอย่างเต็มที่ โรงพักไม่มีอำนาจเด็ดขาด ควรให้ผู้กำกับการแต่ละสถานีทำงานเป็น CEO มีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ มีอำนาจจัดสรรตำแหน่ง เพราะโรงพักเป็นหัวใจสำคัญ งบประมาณในการแก้ไขและการจัดสรรงบประมาณยังไม่เพียงพอ บุคลากรโดยเฉพาะตำรวจชั้นประทวนยังขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงาน ยังไม่มีการพัฒนาความรู้ให้ทันปัจจุบัน รู้แค่เพียงงานในหน้าที่การเข้าเวรเท่านั้น ไม่มีวิทยาการสมัยใหม่ การทำงานเป็นทีมยังทำได้ไม่ดี มักมีปัญหาในการประสานงานกับบุคคลอื่น ส่วนของการทำงานให้ดีมีประสิทธิภาพในมาตรฐานสูงจะต้องมีสมรรถนะหลักต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ด้านกฎหมาย ความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ ความซื่อสัตย์สุจริต ความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ส่วนสมรรถนะในกลุ่มงาน เช่น งานป้องกันปราบปราม ได้แก่ ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน มีภาวะผู้นำ ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ งานสืบสวน ได้แก่ มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ ความสามารถในการหาข่าว ข้อมูลท้องถิ่น ความละเอียดรอบคอบ งานสอบสวน ได้แก่ การให้ความเป็นธรรมแก่คู่กรณี ความสามารถในการรวบรวมพยานหลักฐาน ทักษะในการวินิจฉัยข้อกฎหมาย ความสามารถในการประสานงาน งานจราจร ได้แก่ ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการจัดและควบคุมการจราจร ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง งานอำนวยความสะดวก ได้แก่ ความสามารถในการจัดการเอกสารสำนักงาน ความรู้เกี่ยวกับงานงบประมาณ การเงิน การบัญชีและงานพัสดุ ความรู้ในงานสารบรรณ ทักษะในการจัดทำแผน แผนงาน/โครงการ ส่วนการพัฒนาตำรวจให้มีสมรรถนะดังกล่าวนี้ ควรมีแนวทางในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ ทุกโรงพักควรจัดให้มีระบบศูนย์ข้อมูล ควรมีการปลูกฝังให้ตำรวจความภาคภูมิใจในอาชีพ ไม่รู้สึกท้อถอย มีการระดมปลุกใจให้มุ่งมั่นทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ต้องได้รับการสนับสนุนอุปกรณ์ และตำรวจต้องสามารถทำงานได้หลายอย่าง มีการฝึกอบรมตำรวจในด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้น กระจายอำนาจสู่ส่วนล่างให้มากที่สุด อย่าให้การแต่งตั้งโยกย้ายไม่เป็นธรรมเกิดขึ้น เพราะจะทำให้ตำรวจหนีจากองค์กรไปอยู่หน่วยงานอื่นระบบอุปถัมภ์ไม่ควรใช้มาก ควรมีการพัฒนาในเรื่องคุณธรรมพัฒนาจิตใจ ให้มีความภาคภูมิใจในอาชีพ รู้จักปฏิเสธในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ควรมีความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มองชาวบ้านอย่างเป็นทางการมีตรกระจายอำนาจโรงพักให้เป็นโรงพัก CEO ตำรวจต้องพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้

พันตำรวจเอก สุรศักดิ์ ขุนณรงค์ ผู้กำกับการสถานีตำรวจภูธรอำเภอคลองหลวง เมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2550 เวลา 14.30 น. ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ดังนี้ ปัญหาโครงสร้างการขาดแคลนบุคลากรไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน ขาดเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย ขาดงบประมาณ สาธารณูปโภค ประชาชนมีจำนวนมากขึ้น หมู่บ้านจัดสรรเพิ่มขึ้น แต่ตำรวจน้อยลงเนื่องจากตำรวจขอย้ายกลับภูมิลำเนาของตนเอง ก่อให้เกิดปัญหาอาชญากรรมสูงขึ้น เพราะตำรวจดูแลไม่ทั่วถึง แต่งตั้งคนที่ไม่มีความเหมาะสมมาทำหน้าที่ด้านการป้องกันปราบปราม ทำให้ไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป การปฏิบัติงานมีขั้นตอนมา สลับซับซ้อน ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ถ้าตำรวจจะทำงานให้ดีมีประสิทธิภาพนั้นเห็นว่าตำรวจต้องมีสมรรถนะหลัก ได้แก่ มีความรู้ความชำนาญด้านกฎหมาย ความมีระเบียบวินัย ปฏิบัติตนตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา ความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ มีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี มีความสำนึกในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีสมรรถนะในกลุ่มงาน เช่น งานป้องกันปราบปราม ได้แก่ ทักษะในการสังเกตและจดจำ ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความสามารถในการประสานงาน ทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ งานสืบสวน ได้แก่ มีภาวะผู้นำ ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ ความละเอียดรอบคอบ ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน งานสอบสวน ได้แก่ ความเข้าใจในความรู้สึกของผู้อื่น ความสามารถในการรวบรวมพยานหลักฐาน ทักษะในการฟังและการตั้งคำถาม การให้ความเป็นธรรมต่อคู่กรณี ความสามารถในการประสานงาน งานจราจร ได้แก่ ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน ความสามารถในการจัดและควบคุมการจราจร ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน งานอำนวยความสะดวก ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและควบคุมงาน ความรู้ในการจัดการประชุม ความรู้ในงานสารบรรณ ความสามารถในการจัดการเอกสารสำนักงาน การพัฒนาตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีให้มีสมรรถนะดังกล่าวข้างต้น ควรจัดคนให้ถูกกับงานควรเป็นผู้ที่มีความสามารถมีประสบการณ์มาก ผู้บังคับบัญชาควรมีความสามารถในการปกครองคน ครอบงำผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และมีคุณธรรมในการทำงาน ควรมีการฝึกอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมด้านคอมพิวเตอร์ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ IT ควรให้หน่วยงานมีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นความรู้ให้เป็นระบบ ส่งเสริมสนับสนุนให้ตำรวจรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ลดขั้นตอนการทำงานให้กระชับขึ้น และลดสายการบังคับบัญชาให้น้อยลง

พันตำรวจโท สุภกร ผิวอ่อน รองผู้กำกับการหัวหน้าสถานีตำรวจภูธรตำบล
 คูบางหลวง เมื่อวันที่ 3 เมษายน 2550 เวลา 14.00 น. ได้กล่าวถึงปัญหาของตำรวจภูธรจังหวัด
 ปทุมธานีว่า บุคลากรมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อเนื้องานที่รับผิดชอบ ตลอดจนบุคลากรที่มีความรู้
 ความสามารถก็ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน การทำงานจะเป็นไปในลักษณะเก่งเพียงคนเดียวไม่
 ค่อยมีการทำงานเป็นทีมและเมื่อรู้งานแล้วจะเก็บไว้กับตัวไม่สอนให้คนอื่นทราบ จนงานล้นมือทำ
 ให้การทำงานเหมือนลักษณะไฟลนกัน ซึ่งถ้าจะให้ตำรวจทำงานให้ดีมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องม
 สมรรถนะหลัก ได้แก่ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีจิตสำนึกในการให้บริการ มีความรู้ด้าน
 กฎหมาย มีความซื่อสัตย์สุจริต มีระเบียบวินัย ปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา ความรู้ด้านยุทธวิธี
 ตำรวจ สมรรถนะในกลุ่มงาน เช่น งานป้องกันปราบปราม ได้แก่ ความสามารถควบคุมอาช
 ตนเองได้ ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน
 ทักษะในการสังเกตและจดจำ ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน งานสืบสวน ได้แก่ ความสามารถใน
 การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ ความสามารถในการหาข่าว ข้อมูลท้องถิ่น มีปฏิภาณไหวพริบ
 ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า งานสอบสวน ได้แก่ ทักษะในการคิดวินิจฉัยข้อกฎหมาย
 ความสามารถในการรวบรวมพยานหลักฐาน ความเข้าใจในความรู้ลึกของผู้อื่น ความสามารถใน
 การประสานงาน งานจราจร ได้แก่ ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการ
 จัดการจราจร ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ ความสามารถในการควบคุมอาช
 ตนเอง งานอำนวยความสะดวก ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการเงิน การบัญชีและการพัสดุ ความรู้ในงานธุรการ
 และงานสรรบรรณ ทักษะในการจัดทำแผน แผนงาน/โครงการ ความสามารถในการวางแผนและ
 ควบคุมงาน ส่วนแนวทางหรือวิธีการพัฒนาตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีให้มีสมรรถนะดังกล่าว
 ข้างต้นนั้น จำเป็นต้องพัฒนาที่ตัวผู้นำให้มีวิสัยทัศน์ ทั้งในด้านส่วนตัว หน้าที่การงานและมี
 คุณธรรม ผู้ปฏิบัติต้องสร้างจิตสำนึกให้มีความรับผิดชอบต่อ มีการฝึกอบรมให้มีความรู้ความสามารถ
 โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ มาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ มีการวางแผนการ
 ดำเนินงานเป็นขั้นเป็นตอน มีการลงโทษแก่ตำรวจที่กระทำผิดและให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น
 สร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ในหน่วยงาน จัดเก็บความรู้ในงานด้านต่าง ๆ ให้เป็นระบบและง่าย
 ต่อการค้นหาข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงานให้มากส่งเสริมให้
 ผู้ได้บังคับบัญชาการการเรียนรู้ตลอดเวลา ส่วนการพัฒนาตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีให้มี
 สมรรถนะในการปฏิบัติงานในระดับสูงนั้น ต้องมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการ
 ติดตามและให้กำลังใจผู้ได้บังคับบัญชา และให้มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบมา
 ปรับใช้ในการปฏิบัติงานทุก ๆ ด้าน

พันตำรวจโท คร.พัลลภ แอร์มหล้า รองผู้กำกับการ หัวหน้าสถานีตำรวจภูธรตำบลคลองห้า เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2550 เวลา 13.40 น. ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ได้แก่ บุคลากรไม่เพียงพอ ไม่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ขาดการพัฒนาขีดความสามารถ ไม่มีการทบทวน ไม่มีผู้รับผิดชอบ มาช่วยเรื่องความเป็นอยู่ของตำรวจ เงินเดือนไม่เพียงพอ ขาดงบประมาณ งบประมาณไม่เพียงพอ อุปกรณ์ไม่มีประสิทธิภาพทันสมัย เช่น รถสายตรวจ อาวุธปืนเก่า ปัญหาการทำงานเป็นทีม ขาดการประสานงานที่ดี สถานที่ทำงานไม่เป็นระเบียบเรียบร้อยต่อการให้บริการประชาชน ตำรวจยังขาดจิตสำนึกในการให้บริการ ซึ่งถ้าจะให้ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีทำงานให้ดีมีประสิทธิภาพนั้น ตำรวจต้องมีสมรรถนะหลัก ได้แก่ ความรู้ด้านกฎหมาย มีจิตสำนึกในการให้บริการ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม การมีคุณธรรมและจริยธรรม ความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ ความซื่อสัตย์สุจริต ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ สมรรถนะในกลุ่มงาน เช่น งานป้องกันปราบปราม ได้แก่ ทักษะในการสังเกตและจดจำ ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง มีภาวะผู้นำ ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ งานสืบสวน ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ความสามารถในการหาข่าว ข้อมูลเกี่ยวกับท้องถิ่น ความละเอียดรอบคอบ งานสอบสวน ได้แก่ ความสามารถในการรวบรวมพยานหลักฐาน การให้ความเป็นธรรมต่อคู่กรณี ทักษะในการฟังและการตั้งคำถาม ความสามารถในการประสานงาน ความเห็นใจรู้ความรู้สึกของผู้อื่น งานจราจร ได้แก่ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเองได้ ความสามารถในการจัดและควบคุมการจราจร ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน งานอำนวยความสะดวก ได้แก่ ความสามารถในการจัดเอกสารสำนักงาน ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับงบประมาณ การเงิน การบัญชี และการพัสดุ ความรอบรู้ในงานงานสารบรรณ ความรู้ในการจัดการประชุม ความสามารถในการประสานงาน ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและควบคุมงาน การพัฒนาสมรรถนะตำรวจตามที่กล่าวข้างต้นเห็นว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจต้องมีความรู้เรื่องกฎหมาย โดยเฉพาะกฎหมายใหม่ ควรมีการฝึกอบรมมากขึ้น ในด้านยุทธวิธีตำรวจ ควรมีการฝึกฝนบ่อย ๆ มีการนำเอาคดีที่สำคัญมาศึกษาเป็นศึกษากรณี โดยศึกษาในคดีต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ ให้ความรู้ตำรวจโดยเฉพาะความรู้เฉพาะด้าน ควรมีการแก้ไขโครงสร้างตำรวจ ควรมีสุนัขข้อมูลหรือห้องสมุดประจำสถานีตำรวจ จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ เพิ่มอัตราค่าจ้างพลให้เพียงพอกับสภาพพื้นที่ ส่งเสริมให้ตำรวจได้มีการพัฒนาตนเอง ปลุกจิตสำนึกและกวัดขั้นระเบียบวินัยให้มาก จัดการประชุม สัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

พันตำรวจเอก โสภณ พึ่งไชย ผู้กำกับการสถานีตำรวจภูธรตำบลประตู่หน้าจุฬาลงกรณ์ วันที่ 9 เมษายน 2550 เวลา 15.20 น. ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานของตำรวจภูธร จังหวัดปทุมธานี ดังนี้ ปัญหาด้านโครงสร้าง เช่น ระดับรองผู้กำกับการ หรือสารวัตร ไม่ควร กำหนด เพื่อให้หัวหน้าสถานีได้พิจารณาถึงด้านความรู้ความสามารถของแต่ละคนที่จะใช้ให้เหมาะสมแก่งานในด้านนั้น ๆ ปัญหาด้านบุคลากร ระดับรองผู้กำกับการในสถานีตำรวจขนาดใหญ่ไม่ควร เกิน 3 คน ควรเพิ่มตำรวจชั้นประทวนให้มากหรือใช้ระบบลูกจ้าง สำหรับตำรวจชั้นประทวนให้ ทดลองงานลักษณะตำรวจอาสา แต่มีค่าแรงแบบลูกจ้างลักษณะแบบเทศบาล หรือ อบต. โดยให้ หัวหน้าสถานีตำรวจเป็นผู้คัดเลือกคนในพื้นที่ซึ่งสามารถประหยัดงบประมาณได้มาก และมีกำลัง พลังใช้งานได้ประสิทธิภาพมากกว่า โดยอาจให้มีการทดลองปฏิบัติเป็นบางส่วนก่อน ปัญหาด้าน งบประมาณ ควรให้เป็นอำนาจของสถานีตำรวจดำเนินการเองทั้งหมด ไม่ใช่ให้เป็นตัวเลขมา เท่านั้น สุดท้ายหน่วยเหนือเป็นผู้ดำเนินการ ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีถ้าจะทำงานให้ดีขึ้น ประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีสมรรถนะหลัก ดังนี้คือ มีความรู้ในด้านกฎหมาย ความรู้ด้านยุทธวิธี ตำรวจ ความมีระเบียบวินัย ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความสามารถในการทำงาน เป็นทีม ความซื่อสัตย์สุจริต มีมนุษยสัมพันธ์ สมรรถนะในกลุ่มงาน เช่น งานป้องกันปราบปราม ได้แก่ มีภาวะผู้นำ ความสามารถในการประสานงาน ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน ทักษะ ในการสังเกตและจดจำ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ งานสืบสวน ได้แก่ ความสามารถในการหาข่าว ข้อมูลท้องถิ่น ความละเอียดรอบคอบ ความอดทนต่อสถานการณ์ที่ กดดัน ความสามารถในการประสานงาน งานสอบสวน ได้แก่ ทักษะในการคิดวินิจฉัยข้อ กฎหมาย ความสามารถในการรวบรวมพยานหลักฐาน มีความเห็นใจรู้ความรู้สึกของผู้อื่น การให้ ความเป็นธรรมแก่คู่กรณี งานจราจร ได้แก่ ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความสามารถในการจัดและควบคุมการจราจร ความ กระตือรือร้นในการทำงาน งานอำนวยความสะดวก ได้แก่ ความรู้ในงานสารบรรณ ความสามารถในการ จัดเอกสารสำนักงาน ความรู้เกี่ยวกับการงบประมาณ การเงิน และการพัสดุ ทักษะในการจัดทำ แผน แผนงาน/โครงการ ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ในการพัฒนาตำรวจให้มี สมรรถนะตามที่กล่าวมาแล้วนั้น ควรให้มีการพัฒนาในเรื่องของคุณธรรม ความรับผิดชอบต่อ หน้าที่ ต้องปรับโครงสร้างของสถานีตำรวจโดยให้หัวหน้าสถานีมีเอกภาพในการบริหารงานตาม ความรู้ความสามารถของตำรวจแต่ละนาย จัดสรรงบประมาณในการจัดการฝึกอบรมให้สถานี ตำรวจเป็นผู้ดำเนินการเอง กำลังพลควรใช้วิธีการแบบ เทศบาล หรือ อบต. คือไม่เพิ่มกำลังพลแต่ ใช้วิธีให้แต่ละสถานีตำรวจโดยหัวหน้าสถานีเป็นผู้คัดเลือกลูกจ้างชั่วคราว มาทำงานในเป็นลักษณะ เป็นตำรวจอาสาโดยมีเงินเดือนให้ตามวุฒิ

พันตำรวจเอก มาโนช สุภาพพุด ผู้กำกับการสถานีตำรวจภูธรอำเภอลำลูกกา เมื่อวันที่ 10 เมษายน 2550 เวลา 14.30 น. ได้กล่าวถึงปัญหาของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีว่า ปัญหาด้านบุคลากร มีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อขนาดของพื้นที่ที่บางสถานีตำรวจมีพื้นที่กว้างมากเกินไป ทำให้การดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนทำได้ไม่ทั่วถึง แต่งตั้งผู้ขาดความรู้ความสามารถมาดำรงตำแหน่ง การทำงานยังมีลักษณะซ้ำซ้อน ขาดการประสานงานที่ดี นอกจากนี้ยังมีปัญหาด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ที่ไม่เพียงพอและทันสมัย ขาดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ผู้บังคับบัญชาขาดการดูแลเอาใจใส่ในเรื่อง ความทุกข์ สวัสดิการ การกวดขันระเบียบวินัย ซึ่งถ้าจะให้ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีทำงานให้ดีขึ้นมีประสิทธิภาพในมาตรฐานสูงนั้น จะต้องมีส่วนร่วมนะหลัก ดังนี้ มีจิตใจให้บริการประชาชน มีความรู้ทางกฎหมาย และพระราชบัญญัติที่มีโทษทางอาญา ทักษะในยุทธวิธีตำรวจ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความมีระเบียบวินัยในตนเอง ความซื่อสัตย์สุจริต การมีคุณธรรมและจริยธรรม ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ สมรรถนะในกลุ่มงาน เช่น งานป้องกันปราบปราม ได้แก่ ความสามารถในการประสานงาน ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน ความสามารถในการเรียนรู้พัฒนาตนเอง ทักษะในการสังเกตและจดจำ ภาวะผู้นำ งานสืบสวน ได้แก่ ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ความสามารถในการหาข่าว ข้อมูลท้องถิ่น ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน งานสอบสวน ได้แก่ การให้ความเป็นธรรมต่อคู่กรณี ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง ทักษะในการคิดวินิจฉัยข้อกฎหมาย ความสามารถในการรวบรวมพยานหลักฐาน ความสามารถในการประสานงาน งานจราจร ได้แก่ ความสามารถในการจัดการจราจร ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน ภาวะกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ งานอำนวยความสะดวก ได้แก่ ความสามารถในการจัดทำแผน แผนงาน/โครงการ ความสามารถในการจัดเอกสารสำนักงาน ความรู้ในงานสารบรรณ ความรู้ในการจัดการประชุม ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ในการพัฒนาตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีให้มีสมรรถนะตามที่กล่าวไว้ข้างต้น ควรจัดให้มีการฝึกอบรมหรือการสัมมนา ทั้งด้านวิชาการและจริยธรรม รวมทั้งการฝึกทบทวนทางภาคการปฏิบัติและความสมบูรณ์แข็งแรงของร่างกายเพื่อให้เกิดความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ควรแต่งตั้งตำรวจให้ตรงความรู้ความสามารถและตำแหน่งที่ได้รับ ควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และสอนงานกันภายในหน่วยงานเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน จัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสารหรือห้องสมุดส่วนกลางของหน่วยงาน จัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และสวัสดิการให้เพียงพอ รวมทั้งให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



ที่ ศษ 0522.17/ ว 19

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 1120

15 พฤษภาคม 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.วัฒนา ถ่วงลือ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย ร้อยตำรวจเอกประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ ตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นนักศึกษานำเรียนด้วยตนเองอีกครั้งหนึ่ง

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182, 8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศษ 0522.17/ ว 19

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 1120

15 พฤษภาคม 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน พันตำรวจตรี ดร.มีชัย สีเจริญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย

1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย ร้อยตำรวจเอกประวิทย์ วิจิตร ไตรธรรม นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ ตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นนักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเองอีกครั้งหนึ่ง

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182, 8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศษ 0522.17/ ว 19

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 1120

15 พฤษภาคม 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ พันตำรวจเอกพงษ์สันต์ คงศรีแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย ร้อยตำรวจเอกประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ ตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นนักศึกษานำเรียนด้วยตนเองอีกครั้งหนึ่ง

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นิพนธ์ เห็น โชคชัยชนะ)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ
ทำการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และเชิงโครงสร้างของแบบสอบถาม

ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
1. พันตำรวจเอก พงษ์สันต์ กองตรีแก้ว	รองศาสตราจารย์ (สบ.5) หัวหน้าภาควิชาการบริการสังคม กองบังคับการวิชาการ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ
2. พันตำรวจตรี ดร. มีชัย สีเจริญ	อาจารย์ (สบ.2) ภาควิชาการบริหารงานตำรวจ กองบังคับการวิชาการ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ
3. อาจารย์ ดร. วัฒนา ล่วงลือ	ผู้อำนวยการ สถาบันแพ็คเซ็นเตอร์ จำกัด

ภาคผนวก ค

เครื่องมือวิจัยและการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 1120

มิถุนายน 2550

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้กำกับการสถานีตำรวจ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด (4 แผ่น)

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้อนุมัติให้ กระผม ร้อยตำรวจเอกประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ **ตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี** ” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการศึกษาระดับปริญญาโท ซึ่งในการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ตำรวจในสถานีตำรวจของท่าน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ และเพื่อเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

ดังนั้น จึงเรียนมายังท่านเพื่อขอกความอนุเคราะห์ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแจกแบบสอบถามให้กับเจ้าหน้าที่ตำรวจในสถานีตำรวจของท่าน ได้ตอบแบบสอบถามและแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์เพื่อนำข้อมูลมาประกอบในการศึกษาวิจัยต่อไป และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ร้อยตำรวจเอก

(ประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม)

นักศึกษสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

กรกฎาคม 2550

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน รองผู้กำกับการหัวหน้าสถานีตำรวจ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด (4 แผ่น)

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้อนุมัติให้ กระผม ร้อยตำรวจเอกประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ **ตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี** ” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการศึกษาระดับปริญญาโท ซึ่งในการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ตำรวจในสถานีตำรวจของท่าน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ และเพื่อเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาบุคลากรของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

ดังนั้น จึงเรียนมายังท่านเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแจกแบบสอบถามให้กับเจ้าหน้าที่ตำรวจในสถานีตำรวจของท่าน ได้ตอบแบบสอบถามและแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์เพื่อนำข้อมูลมาประกอบในการศึกษาวิจัยต่อไป และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ร้อยตำรวจเอก

(ประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม)

นักศึกษาสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

ผู้ให้สัมภาษณ์.....

ผู้สัมภาษณ์.....

วัน เวลา สถานที่.....

คำอธิบาย

สมรรถนะหลัก หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และคุณสมบัติส่วนบุคคล ที่ ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ทุกตำแหน่งงาน **ต้องมี** เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

สมรรถนะในงาน หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ และคุณสมบัติส่วนบุคคล ที่ ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ในตำแหน่งงาน ๆ หรือกลุ่มงานนั้น ๆ **ควรมี** เพื่อให้งานสำเร็จ ได้แก่ งานป้องกันปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน งานจราจร และงานอำนวยความสะดวก

ประเด็นในการสัมภาษณ์

จากแผนยุทธศาสตร์ตำรวจภูธร จังหวัดปทุมธานี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี อย่างไรบ้าง

1. ท่านคิดว่าปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีอะไรบ้าง

1).....

.....

2).....

.....

3).....

.....

4).....

.....

5).....

.....

2. ดำรงจรรยาจังหวัดปทุมธานี ถ้าจะทำงานให้ดีมีประสิทธิภาพในมาตรฐานสูง จะต้องมีความสามารถอะไรบ้าง และทำไมต้องมี

2.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) ได้แก่

1).....

เหตุที่ต้องมีเพราะ.....

.....

2).....

เหตุที่ต้องมีเพราะ.....

.....

3).....

เหตุที่ต้องมีเพราะ.....

.....

4).....

เหตุที่ต้องมีเพราะ.....

.....

5).....

เหตุที่ต้องมีเพราะ.....

.....

2.2 สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency)

2.2.1 งานป้องกันปราบปราม ได้แก่

1).....

เหตุที่ต้องมีเพราะ.....

.....

2).....

เหตุที่ต้องมีเพราะ.....

.....

3).....

เหตุที่ต้องมีเพราะ.....

.....

2.2.2 งานสืบสวน ได้แก่

1).....

เหตุที่ต้องมีเพราะ.....

.....

2).....

เหตุที่ต้องมีเพราะ.....

.....

3).....

เหตุที่ต้องมีเพราะ.....

.....

2.2.3 งานสอบสวน ได้แก่

1).....

เหตุที่ต้องมีเพราะ.....

.....

2).....

เหตุที่ต้องมีเพราะ.....

.....

3).....

เหตุที่ต้องมีเพราะ.....

.....

2.2.4 งานจราจร ได้แก่

1).....

เหตุที่ต้องมีเพราะ.....

.....

2).....

เหตุที่ต้องมีเพราะ.....

.....

3).....

เหตุที่ต้องมีเพราะ.....

.....

2.2.5 งานอำนวยความสะดวก ได้แก่

1).....

เหตุที่ต้องมีเพราะ.....

.....

2).....

เหตุที่ต้องมีเพราะ.....

.....

3).....

เหตุที่ต้องมีเพราะ.....

.....

3. ท่านคิดว่าการพัฒนาตำรวจนครจังหวัดปทุมธานีให้มีสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ ควรมี
แนวทาง/วิธีการพัฒนาอย่างไร

1).....

.....

2).....

.....

3).....

.....

4).....

.....

4. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

1).....

.....

2).....

.....

3).....

.....

4).....

.....

คำแนะนำ : โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

สมรรถนะหลัก (Core Competency=CC)	สมรรถนะที่เป็นอยู่					สมรรถนะที่ควรจะเป็น				
	มากที่สุด	มาก	ปาน	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปาน	น้อย	น้อยที่สุด
CC-1 ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่										
CC-2 ความสามารถด้านยุทธวิธีตำรวจ										
CC-3 ความมีระเบียบวินัยในตนเอง										
CC-4 การมีคุณธรรมและจริยธรรม										
CC-5 ความซื่อสัตย์สุจริต										
CC-6 มีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี										
CC-7 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์										
CC-8 ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่										
CC-9 ความสามารถในการทำงานเป็นทีม										
CC-10 ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์										
CC-11 อื่น ๆ ระบุ.....										

ตอนที่ 3 สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency=FC) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคติ และคุณสมบัติส่วนบุคคล ที่ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ในตำแหน่งงานต่าง ๆ หรือกลุ่มงานต่าง ๆ ควรมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลตามต้องการ (กลุ่มงานป้องกันปราบปราม)

สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency=FC)	สมรรถนะที่เป็นอยู่					สมรรถนะที่ควรจะเป็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
FC-1 ภาวะผู้นำ										
FC-2 ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน										

สมรรถนะในกลุ่มงาน (ต่อ)

สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency=FC)	สมรรถนะที่เป็นอยู่					สมรรถนะที่ควรจะเป็น				
	มากที่สุด	มาก	ปาน	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปาน	น้อย	น้อยที่สุด
FC-3 ทักษะในการสังเกตและจดจำ										
FC-4 ทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ										
FC-5 ความสามารถในการประสานงาน										
FC-6 ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน										
FC-7 ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง										
FC-8 ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง										
FC-9 อื่นๆระบุ.....										

ตอนที่ 4 หัวข้อฝึกอบรมที่ท่านสนใจ

โปรดระบุหัวข้อฝึกอบรมที่ท่านสนใจเข้ารับการฝึกอบรม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | |
|--|---|
| () 1. ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ | () 9. ยุทธวิธีตำรวจ |
| () 2. เทคนิคการทำงานเป็นทีมสู่ความเป็นเลิศ | () 10. ทักษะการเจรจาต่อรอง |
| () 3. ทักษะด้านชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ | () 11. ความรู้เกี่ยวกับนิติวิทยาศาสตร์ |
| () 4. ทักษะในการแก้ไขปัญหาในสภาวะวิกฤติ | () 12. เทคนิคการประสานงาน |
| () 5. เทคนิคการจัดการสำนักงานยุคใหม่ | () 13. ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ |
| () 6. เทคนิคการให้บริการที่ดี | () 14. คุณธรรมและจริยธรรมตำรวจ |
| () 7. ทักษะในการรักษาสถานที่เกิดเหตุ | () 15. เทคนิคการประสานงาน |
| () 8. เทคนิคการสังเกตวัตถุต้องสงสัย/วัตถุระเบิด | () 16. อื่น ๆระบุ..... |

ตอนที่ 3 สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency=FC) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคติ และคุณสมบัติส่วนบุคคล ที่ดำรงจรรยาบรรณจังหวัดปทุมธานี ในตำแหน่งงานต่าง ๆ หรือกลุ่มงานต่าง ๆ ควรมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลตามต้องการ (กลุ่มงานสืบสวน)

สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency=FC)	สมรรถนะที่เป็นอยู่					สมรรถนะที่ควรจะเป็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
FC-1 ภาวะผู้นำ										
FC-2 ความสามารถในการหาข่าว ข้อมูล ท้องถิ่น										
FC-3 ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับ สิ่งแวดล้อม										
FC-4 ความละเอียดรอบคอบ										
FC-5 ความสามารถในการประสานงาน										
FC-6 ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ										
FC-7 มีความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน										
FC-8 ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนา ตนเอง										
FC-9 อื่น ๆ ระบุ.....										

ตอนที่ 4 หัวข้อฝึกอบรมที่ท่านสนใจ

โปรดระบุหัวข้อฝึกอบรมที่ท่านสนใจเข้ารับการฝึกอบรม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | |
|--|---|
| () 1. ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ | () 9. ยุทธวิธีตำรวจ |
| () 2. เทคนิคการทำงานเป็นทีมสู่ความเป็นเลิศ | () 10. ทักษะการเจรจาต่อรอง |
| () 3. ทักษะด้านชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ | () 11. ความรู้เกี่ยวกับนิติวิทยาศาสตร์ |
| () 4. ทักษะในการแก้ไขปัญหาในสภาวะวิกฤติ | () 12. เทคนิคการประสานงาน |
| () 5. ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ | () 13. การสืบสวนคดีโจรกรรมรถยนต์ |
| () 6. เทคนิคการให้บริการที่ดี | () 14. คุณธรรมและจริยธรรมตำรวจ |
| () 7. ทักษะในการรักษาสถานที่เกิดเหตุ | () 15. เทคนิคการประสานงาน |
| () 8. เทคนิคการสังเกตวัตถุต้องสงสัย/วัตถุระเบิด | () 16. อื่น ๆ ระบุ..... |

ตอนที่ 3 สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency=FC) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ และคุณสมบัติส่วนบุคคล ที่ตำราวจรจังหวัดปทุมธานี ในตำแหน่งงานต่าง ๆ หรือกลุ่มงานต่าง ๆ ควรมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลตามต้องการ (กลุ่มงานสอบสวน)

สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency=FC)	สมรรถนะที่เป็นอยู่					สมรรถนะที่ควรจะเป็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
FC-1 ความสามารถรวบรวมพยานหลักฐาน										
FC-2 ทักษะในการฟังและการตั้งคำถาม										
FC-3 ความสามารถในการคิดวินิจฉัย ข้อกฎหมาย										
FC-4 การให้ความเป็นธรรมต่อคู่กรณี										
FC-5 ความเห็นใจรู้ความรู้สึกของผู้อื่น										
FC-6 ความสามารถในการแก้ไขปัญหา และตัดสินใจ										
FC-7 ความสามารถในการประสานงาน										
FC-8 ความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง										
FC-9 อื่น ๆ ระบุ.....										

ตอนที่ 4 หัวข้อฝึกอบรมที่ท่านสนใจ

โปรดระบุหัวข้อฝึกอบรมที่ท่านสนใจเข้ารับการฝึกอบรม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | |
|--|---|
| () 1. ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ | () 9. ยุทธวิธีตำรวจ |
| () 2. เทคนิคการทำงานเป็นทีมสู่ความเป็นเลิศ | () 10. ทักษะการเจรจาต่อรอง |
| () 3. เทคนิคในการรวบรวมพยานหลักฐาน | () 11. ความรู้เกี่ยวกับนิติวิทยาศาสตร์ |
| () 4. ทักษะในการแก้ไขปัญหาในสภาวะวิกฤติ | () 12. เทคนิคการประสานงาน |
| () 5. ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ | () 13. การสืบสวนคดีโจรกรรมรถยนต์ |
| () 6. เทคนิคการให้บริการที่ดี | () 14. คุณธรรมและจริยธรรมตำรวจ |
| () 7. ทักษะในการรักษาสถานที่เกิดเหตุ | () 15. เทคนิคการประสานงาน |
| () 8. เทคนิคการสังเกตวัตถุต้องสงสัย/วัตถุระเบิด | () 16. อื่น ๆ ระบุ..... |

ตอนที่ 3 สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency=FC) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคติ และคุณสมบัติส่วนบุคคล ที่ดำรงภูธรจังหวัดปทุมธานี ในตำแหน่งงานต่าง ๆ หรือกลุ่มงานต่าง ๆ ควรมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลตามต้องการ (กลุ่มงานจรรยา)

สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency=FC)	สมรรถนะที่เป็นอยู่					สมรรถนะที่ควรจะเป็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
FC-1 ความสามารถในการจัดและควบคุม การจราจร										
FC-2 ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน										
FC-3 ความสามารถในการควบคุม อารมณ์ตนเอง										
FC-4 ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน										
FC-5 ความสามารถในการประสานงาน										
FC-6 ความอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดัน										
FC-7 ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ										
FC-8 ความสามารถในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง										
FC-9 อื่น ๆ ระบุ.....										

ตอนที่ 4 หัวข้อฝึกอบรมที่ท่านสนใจ

โปรดระบุหัวข้อฝึกอบรมที่ท่านสนใจเข้ารับการฝึกอบรม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | |
|--|---------------------------------------|
| () 1. ความรู้ด้านกฎหมายเกี่ยวกับงานจราจร | () 9. เทคนิคการจัดและควบคุมการจราจร |
| () 2. เทคนิคการทำงานเป็นทีมสู่ความเป็นเลิศ | () 10. การควบคุมสัญญาณไฟจราจร |
| () 3. การจัดการจราจรในภาพรวมของเมือง | () 11. ความรู้เกี่ยวกับวิศวกรรมจราจร |
| () 4. เทคนิคการสังเกตวัตถุต้องสงสัย | () 12. เทคนิคการประสานงาน |
| () 5. ความรู้เกี่ยวกับการรักษาสถานที่เกิดเหตุ | () 13. ยุทธวิธีตำรวจ |
| () 6. คุณธรรมและจริยธรรมตำรวจ | () 14. เทคนิคการให้บริการที่ดี |
| () 7. ทักษะการเจรจาต่อรอง | () 15. ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ |
| () 8. ทักษะในการแก้ไขปัญหาในสภาวะวิกฤติ | () 16. อื่น ๆ ระบุ..... |

ตอนที่ 3 สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency=FC) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิด และคุณสมบัติส่วนบุคคล ที่ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ในตำแหน่งงานต่าง ๆ หรือกลุ่มงานต่าง ๆ ควรมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลตามต้องการ (กลุ่มงานอำนวยการ)

สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency=FC)	สมรรถนะที่เป็นอยู่					สมรรถนะที่ควรจะเป็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
FC-1 ความรู้ความสามารถในงานสารบรรณ										
FC-2 ความรู้เกี่ยวกับงบประมาณ การเงิน การบัญชี และการพัสดุ										
FC-3 ความสามารถในการประสานงาน										
FC-4 ทักษะการจัดทำแผน แผนงาน/โครงการ										
FC-5 ความรู้ความสามารถในการจัดการเอกสาร สำนักงาน										
FC-6 ความสามารถในการจัดการประชุม										
FC-7 ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและควบคุมงาน										
FC-8 ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง										
FC-9 อื่น ๆ ระบุ.....										

ตอนที่ 4 หัวข้อฝึกอบรมที่ท่านสนใจ

โปรดระบุหัวข้อฝึกอบรมที่ท่านสนใจเข้ารับการฝึกอบรม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | |
|--|---|
| () 1. ความรู้ด้านธุรการและงานสารบรรณ | () 7. คุณธรรมและจริยธรรมตำรวจ |
| () 2. เทคนิคการทำงานเป็นทีมสู่ความเป็นเลิศ | () 8. เทคนิคการให้บริการที่ดี |
| () 3. ทักษะการใช้เทคโนโลยีสำนักงาน | () 9. เทคนิคการคิดเชิงระบบ |
| () 4. เทคนิคการจัดการเอกสาร | () 10. ความรู้เกี่ยวกับการจัดการประชุม |
| () 5. ความรู้เกี่ยวกับเกี่ยวกับงบประมาณ การเงิน การบัญชีและการพัสดุ | () 11. ยุทธวิธีตำรวจ |
| () 6. ความรู้ในการเขียนแผน/โครงการ | () 12. เทคนิคการประสานงาน |
| | () 13. อื่น ๆ ระบุ..... |

ตอนที่ 5 ปัญหาการปฏิบัติงานและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงาน

1. ท่านคิดว่าปัญหาในการปฏิบัติงานของตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าแนวทางและวิธีการพัฒนาตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีให้มีสมรรถนะหลักและสมรรถนะในกลุ่มงาน มีอะไรบ้าง โปรดระบุ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

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
VAR00006	57.7333	38.3402	.1528	.9447
VAR00008	57.6667	35.6782	.5220	.9313
VAR00010	57.5667	34.9437	.5187	.9307
VAR00012	57.6000	36.1103	.3655	.9380
VAR00014	57.5667	33.9092	.7223	.9217
VAR00016	57.5000	34.1207	.7056	.9227
VAR00018	57.8333	32.9713	.6539	.9227
VAR00020	57.5000	33.9828	.5607	.9282
VAR00022	58.1667	34.0057	.7228	.9219
VAR00024	58.4333	39.2885	.0177	.9545
VAR00026	61.1333	39.5678	.0000	.9447
VAR00028	57.8000	38.2345	.0941	.9513
VAR00030	57.5667	33.7023	.6313	.9245
VAR00032	57.6333	35.8264	.3664	.9384
VAR00034	57.7000	35.5966	.3652	.9389
VAR00036	58.1000	37.6793	.2739	.9408
VAR00038	57.5000	35.2241	.4909	.9320
VAR00040	57.3667	36.9989	.3249	.9392
VAR00042	58.0333	34.3782	.6123	.9263
VAR00044	61.1333	39.5678	.3542	.9447
VAR00046	60.1245	39.5241	.3258	.9114
VAR00048	58.4557	36.1424	.5641	.9325
VAR00050	57.6595	35.5478	.3251	.9228
VAR00052	58.5442	34.6578	.6558	.9388
VAR00054	61.1456	39.9874	.0215	.9447

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Item = 25

Alpha = .9432

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	พันตำรวจตรีประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม
วัน เดือน ปีเกิด	10 มิถุนายน 2509
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2535
สถานที่ทำงาน	สถานีตำรวจภูธรสรรพยา จังหวัดชัยนาท
ตำแหน่ง	สารวัตรสืบสวนสอบสวน