



การบริหารจัดการสถานีตำรวจนครรในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครรจังหวัดภูเก็ตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง¹

The Management of the Police Stations under the Supervision of Phuket Provincial Police towards High Performance Organization¹

ดาบตำรวจ เอิงธีภพ เดชครุฑานนท์²

Pol.Sen.Sgt.Maj Choengthiphat Detkhrutthanon²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารจัดการในปัจจุบันในการบริหารจัดการสถานีตำรวจนครรในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครรจังหวัดภูเก็ตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง 2) ศึกษาถึงปัจจัยอุปสรรค ปัจจัยที่สนับสนุนต่อการบริหารจัดการสถานีตำรวจนครรในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครรจังหวัดภูเก็ตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง และ 3) แสวงหา_yothศาสตร์_การบริหารจัดการสถานีตำรวจนครรในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครรจังหวัดภูเก็ตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรกเป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการสถานีตำรวจนครรในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครรจังหวัดภูเก็ตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาจากเอกสาร (Documentary Survey) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 37 คน นำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ สร้าง_yothศาสตร์_การบริหารจัดการสถานีตำรวจนครรในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครรจังหวัดภูเก็ตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ขั้นตอนที่สอง เป็นการสร้าง_yothศาสตร์_การบริหารจัดการสถานีตำรวจนครรในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครรจังหวัดภูเก็ตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดย การสัมภาษณ์เชิงลึก และใช้เทคนิคการวิเคราะห์ (SWOT analysis) เพื่อยกร่าง_yothศาสตร์_การบริหารจัดการสถานีตำรวจนครรในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครรจังหวัดภูเก็ตให้เป็นองค์กร

¹ ดูภูมิพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขา รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต 2556

² นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขา รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

สมรรถนะสูง ขั้นตอนที่สามตรวจสอบความคิดเห็น และลำดับความสำคัญของบุคลากรศูนย์การบริหารจัดการสถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครภูมิให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 160 คน การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อแจกแจงความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ผลการวิจัย

1.ลักษณะการบริหารงานสถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับ การตำรวจนครในจังหวัดภูเก็ตในปัจจุบันมีโครงสร้างการบังคับบัญชาสั่งการแบบบนลงล่าง (Top – Down) ตามรูปแบบของระบบราชการ (Bureaucracy) การบริหารภายในของสถานีตำรวจนครในจังหวัดภูเก็ต มีลักษณะงาน ประกอบด้วยงาน 5 ด้าน คือ งานสืบสวน งานสอบสวน งานจราจร งานป้องกันปราบปราม และงานอำนวยการ รวมถึงงานด้านกิจการพิเศษและงานความมั่นคง มีผู้กำกับการเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในสถานีตำรวจนคร มีรองผู้กำกับการเป็นผู้ช่วย และมีสารวัตรเป็นหัวหน้างานในแต่ละสายงาน มีรองสารวัตร และข้าราชการตำรวจน้ำที่ประจำเป็นผู้ปฏิบัติตามการปฏิบัติงาน โครงสร้างของการบริหารสถานีตำรวจนครยังไม่มีความยึดหยุ่นเพียงพอสำหรับการทำให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง

2.ปัญหาด้านการบริหารจัดการสถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับ การตำรวจนครจังหวัดภูเก็ตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่เป็นปัญหาสำคัญสำหรับทุกสถานี คือ ปัญหาด้านโครงสร้าง การบริหารงานภายในองค์กรไม่ยึดหยุ่นไม่รองรับภารกิจตามวัตถุประสงค์ได้อย่างคล่องตัว ผู้บังคับบัญชาขาดภาวะผู้นำในการนำองค์กร ผู้นำขาดหลักธรรมาภิบาล ขาดการทำงานเชิงรุกและการแสวงหาความร่วมมือจากภาคเอกชนและหน่วยงานของรัฐเพื่อมุ่งสู่ความผาสุกของประชาชนในพื้นที่ และขาดแนวคิดหริ่มโครงการที่มีประโยชน์ต่อสังคม ปัญหาการวางแผนหรือการทำยุทธศาสตร์สถานีตำรวจนครดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจนแห่งชาติ ไม่สอดคล้องกับบริบทความต้องการของท้องถิ่น ไม่ได้นำการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เข้ามาใช้อย่างจริงจัง หรือถ้ามีก็ต้องล้อไปกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจนแห่งชาติ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีสารสนเทศและ

คอมพิวเตอร์ไม่ทันสมัย ขาดแคลนบุคลากรที่มีความชำนาญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ขาดแคลนงบประมาณพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การติดตาม และการประเมินผล การปฏิบัติงานไม่ได้ด้วยอุปกรณ์ฐานข้อมูลตามสภาพความเป็นจริง ของสถานีตำรวจ ความรู้และความสามารถของบุคลากรยังไม่เพียงพอต่อ การปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน เกินเดือนและสวัสดิการของเจ้าหน้าที่ตำรวจในจังหวัดภูเก็ตไม่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม การบริหารจัดการ ด้านทรัพยากร่มรูปแบบรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลาง ทั้งในด้านการงบประมาณ และการพัสดุ ด้านการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับภารกิจรองมากกว่าภารกิจหลัก การควบคุมด้านคุณภาพไม่จริงจัง มีการปล่อยปละละเลย โดยส่วนตัวของข้าราชการตำรวจในแต่ละสถานีตำรวจในจังหวัดภูเก็ตยังมีแนวคิดในเรื่องความไม่ได้รับความเป็นธรรมในระบบราชการ วัสดุงบประมาณไม่เพียงพอ กำลังพลที่ไม่เพียงพอทำให้ภาระงานต้องมีเพิ่มมากขึ้น

3. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครรัฐจังหวัดภูเก็ตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 8 ยุทธศาสตร์ คือ 1) การปรับโครงสร้างการบริหารโรงพักท่องถิ่นเพื่อประชาชน Restructuring the Management System of the Police Station 2) การนำสถานีตำรวจนครเขิงรุก Enhancement of Proactive Leadership for Police Station 3) มุ่งเน้นให้เป็นสถานีตำรวจนครท่องถิ่น ท่องถิ่นเป็นศูนย์กลาง Generating Local Police Station Focus 4) นวัตกรรมสู่องค์กรเรียนรู้ มุ่งสู่พัฒนางานหลัก Innovative Learning Organization 5) ภาคีเครือข่ายร่วมพัฒนารักษาก้าวท่องถิ่น Networking for local Police Station development 6) ตำรวจนครเพื่อชุมชน พัฒนาคนเพื่อองค์กร Empowerment and Collaboration 7) งานคือประชาชนประสิทธิผลเพื่อท่องถิ่น Effective Local Police Station 8) มุ่งเน้นผลลัพธ์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง Ring of focusing in the Result and Continuous Development ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อ yuthsastor การบริหารจัดการที่สอดคล้องกับบริบทของสถานีตำรวจนครในสังกัด กองบังคับการตำรวจนครรัฐจังหวัดภูเก็ต พ布ว่าก่อสู่ตัวอย่างมีความเห็นต่อ 8 ยุทธศาสตร์

ในภาพรวมและรายยุทธศาสตร์ในระดับมากที่สุด โดยยุทธศาสตร์ที่มีค่าแนวความคิดเห็นเฉลี่ยสูงสุด คือ นวัตกรรมสู่องค์กรเรียนรู้ มุ่งสู่พัฒนางานหลัก
คำสำคัญ : องค์กรสมรรถนะสูง

Abstract

The purposes of this research were 1) to study the present state of management at the police stations under the supervision of Phuket Provincial Police; 2) to investigate the factors affecting the management of the police stations in order for them to become high performance institutions, and 3) to acquire strategies to develop the police stations to become high performance institutions. The research employed both qualitative and quantitative methodologies, and was divided into 3 steps. In the first step, the researcher studied about the present state of the police stations and the obstacles to becoming high performance institutions by document analysis and an in-depth interview technique with 37 main informants. The researcher then created strategies for the police stations to become high performance institutions by using an in-depth interview technique and SWOT analysis. Lastly, questionnaires were used to collect opinions and prioritize the strategies from 160 police officers who were working in the police stations under the supervision of Phuket Provincial Police. The statistics employed included frequency, percentage, means, S.D. and content analysis.

The results revealed that:

The present state of management in the police stations under the supervision of the Phuket Provincial Police was a top-down management system based on a bureaucratic system. There were 5 divisions: investigation, inquiry, traffic, crime prevention and suppression, and general staff (special affairs and security). The head of each police station is a superintendent, and



is assisted by a deputy superintendent. The inspector is in charge of each division, and is assisted by deputy inspectors and police officers. However, the present management system of the police stations made it difficult to transfer the institutions to become high performance institutions. A high performance institution needs to focus on people participation, good governance, public evaluation, and public centered administration.

The problems and obstacles found in the police stations as a barrier to become a high performance institution included: structure: the structure of administration was inflexible; leaders: the leaders lacked leadership and good governance, and did not work creatively in a pro-active way and cooperate with other related units for the benefit of the people; strategic planning: the police stations worked in accordance with the policy of the Royal Thai Police and ignored the community needs; information technology: the police stations had insufficient modern equipment and experienced officers; follow-up and evaluation: the evaluation process was not based on updated and accurate information; personnel: the police officers did not have sufficient knowledge and skills in their jobs, and the salaries were too low; management: the management of budget and resources was centralized from the Royal Thai Police; performance assessment; the quality assessment process was not effective. Most police officers in Phuket were not satisfied about the justice system, insufficient budget and personnel.

The researcher proposed the REENGINEERING strategies for the police stations to become high performance institutions as follows: 1) Restructuring the Management system of the police stations 2) Enhancement of Proactive Leadership for Police Station 3) Generating police stations focus 4) Innovative learning organization 5) Networking for police station

development 6) Empowerment and collaboration 7) Effective local police stations 8) Ring of focusing in the result and continuous development. From the questionnaires, the respondents were satisfied with all the strategies proposed. The most satisfactory area was found to be innovative learning organization, followed by enhancement leadership and empowerment and collaboration.

Keyword : High Performance Organization

บทนำ

การบริหารและการพัฒนาองค์กร เป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จ ผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องเพิ่มขุนกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ภาวะวิกฤติทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีใหม่ๆ ลักษณะงานบริหารจึงเสี่ยงกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและความหลากหลายต่างๆ ผู้บริหารควรแสวงหาโอกาสและสร้างความได้เปรียบให้เกิดแก่องค์กร (เปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส) โดยการมุ่งเน้นพัฒนาองค์กรในรูปแบบต่างๆ อย่างเป็นระบบ โดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคล พิจารณาผลงานเป็นหลัก (วรรณี ต.ตระกูล, 2555 : 1)

สำรวจเป็นต้นธารสำคัญของกระบวนการที่ว่าด้วยความยุติธรรมตามระบบแท้ในขณะเดียวกันด้านภาพลักษณ์ของสำรวจก็มักถูกมองว่าเป็นตัวผู้ร้ายในระบบด้วยเชิงกัน ระบบสำรวจจึงมักเป็นประเด็นที่น่าสนใจของสังคมเสมอ เพราะสะท้อนถึงสภาพของบัญญาเชิงโครงสร้างที่ฝังอยู่ในระบบองค์กรสำรวจ "ได้แก่ บัญญาขององค์กร สำรวจตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างและการบริหารจัดการ ที่มีการรวมศูนย์อำนาจในการบริหารงาน 2) การละเลยให้ระบบ คุณธรรมในการบริหารงานบุคคล การสรรหาและผลิตบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และวิชาชีพสำรวจ ระบบสวัสดิการและค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าของสำรวจชั้นประทวน การถูกแทรกแซงจากผู้มีอำนาจ การปฏิบัติหน้าที่ของสำรวจที่ขาดการบูรณาการกับหน่วยงานอื่น มะมีการปฏิบัติหน้าที่ที่ล้องกับอำนาจผู้บังคับบัญชา ขาดความรู้ความสามารถเข้าใจในภาษาที่ใช้ 3) ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน



และกลไกในการตรวจสอบ การกำหนดนโยบาย ในการมีส่วนร่วมและการตรวจสอบจากภาคประชาชน ความเชื่อมั่นและทัศนคติของประชาชน ค่านิยมในสังคมที่กลุ่มคนที่เป็นผู้นำชุมชนหรือผู้นำท้องถิ่นและผู้มีอิทธิพลต่างพยายามที่จะใช้ตำแหน่งเป้าหมายที่จะให้เกิดผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของตน (ศรันย์ธิติลักษณ์, 2553 : 1) ปัญหานี้ได้ก่อให้เกิดผลกระทบด้านลบเป็นที่มาของการคอร์รัปชันภายในระบบ (Systemic Corruption) สำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นองค์กรภาครัฐที่มีความสำคัญเพื่อยืนยันกับการนำบัดทุกข์และนำรุ่งสุขให้แก่ประชาชนโดยตรง จึงต้องมีการพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้ทันสมัยเพื่อมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) เพื่อให้ประชาชนได้รับการบริการอย่างทั่วถึง ครอบคลุมและยุติธรรมมากที่สุด

กองบังคับการตำรวจนครบาลภูเก็ต เป็นหน่วยงานหนึ่งของสำนักงานตำรวจนครบาลที่มีวิสัยทัศน์ในการสร้างความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงปลอดภัยให้กับสังคม ซึ่งรักษาไว้ซึ่งสถาบัน ชาติ ศาสนา ertz จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการให้บริการ บังคับใช้กฎหมายโดยความเป็นธรรมและเสมอภาค เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอันนำไปสู่ความผาสุกของประชาชน โดยกองบังคับการตำรวจนครบาลภูเก็ตมีสถานีตำรวจนครบาล 10 สถานี มีหน้าที่หลัก 5 สายงาน คือ งานอำนวยการ งานป้องกันปราบปราม งานสอบสวน งานสืบสวนและงานจราจร การที่จะทำให้หน่วยงานกองบังคับการตำรวจนครบาลภูเก็ตประสบความสำเร็จในการบริหารงานจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับยุทธศาสตร์และแนวทางปฏิบัติงานตามโครงการโรงพัฒนาเพื่อประชาชนที่สำนักงานตำรวจนครบาลได้กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ไว้ให้สามารถรองรับต่อปัญหาได้ทันเหตุการณ์และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง สถานีตำรวจนครบาลภูเก็ตจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร ตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจนครบาล โดยยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติภารกิจหลักเพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาล โดยเพิ่มขีดความสามารถของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการตอบสนองต่อภารกิจตามนโยบายรัฐบาล จึงมีความจำเป็นในระบบ การบริหารจัดการเพื่อให้เป็นองค์กรที่สามารถบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพสูงหรือสมรรถนะสูง

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครรัฐฯ จังหวัดภูเก็ตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อจะได้นำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถานีตำรวจนครในสังกัดภูเก็ต มาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการบริการประชาชนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการในปัจจุบัน ในการบริหารจัดการสถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครรัฐฯ จังหวัดภูเก็ต
- เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและปัจจัยที่สนับสนุนต่อการบริหารจัดการสถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครรัฐฯ จังหวัดภูเก็ตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง
- เพื่อแสวงหา_youthศาสตร์การบริหารจัดการสถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครรัฐฯ จังหวัดภูเก็ตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

วิธีการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ อาศัยการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณดังนี้

การวิจัยเชิงคุณภาพ

กลุ่มผู้บริหารผู้กำหนดนโยบายประกอบด้วย ผู้บัญชาการตำรวจนครภาค 8 1 คน รองผู้บัญชาการตำรวจนครภาค 8 3 คน ผู้บังคับการตำรวจนครภูเก็ต 1 คน และรองผู้บังคับการตำรวจนครภูเก็ต 3 คน

กลุ่มผู้นำนโยบายไปปฏิบัติประกอบด้วย ผู้กำกับการสถานีตำรวจนครในสังกัด กองบังคับการตำรวจนครรัฐฯ จังหวัดภูเก็ต จำนวน 10 สถานี กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย คณะกรรมการตรวจสอบและติดตามการบริหารงานสถานีตำรวจนคร 10 คน ตัวแทนผู้นำชุมชนในพื้นที่บริการสถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครรัฐฯ จังหวัดภูเก็ต 9 คน รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำหรับ 37 คน



เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interviews) โดยแนวทางในการกำหนดกรอบคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ (Main Questions) ได้มาจาก การศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปัญหาของ คำถามในการวิจัย โดยครอบคลุมประเด็นวัตถุประสงค์การวิจัย

วิธีการตรวจสอบข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์สามเหล่า (Triangulation) ดังนี้

1. ด้านข้อมูล (Data Triangulation) ข้อมูลที่ได้จะนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเดิม แหล่งข้อมูลจะมีความหลากหลาย เช่น ตั้งคำถามเดียวกับคนหลายคน หรือ พิจารณาเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้มาจากการบุคคลกับที่ได้มาจากการสำรวจเอกสาร หรือ ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตมาเทียบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในประเด็นเดียวกัน ประกอบกับในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์บุคคลภายนอกจำนวนหนึ่ง ทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นลักษณะมุมมองจากบุคคลภายนอก (Etic) มาผสมผสานกับ ข้อมูลที่มาจากการบุคคลภายนอกในองค์กร (Emic)

2. ด้านวิธีวิจัย (Method Triangulation) ผู้วิจัยจะใช้สถิติประกอบการวิเคราะห์ ข้อมูล เช่น ร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย เพื่อให้เกิดความเป็นรูปธรรมอกหนีจากการวิเคราะห์ ข้อมูลโดยใช้หลักเหตุและผล

3. ด้านผู้สอบบันทึก (Investigator Triangulation) ผู้วิจัยได้ใช้บุคคลภายนอก จำนวน 1 คน มาช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับผู้วิจัย รวมถึงช่วย ตรวจสอบ บทวิเคราะห์ข้อมูลและบทสรุปในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเป็นกลางมาก ยิ่งขึ้น

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interviews) มา แยกแยกตามเนื้อหาจัดหมวดหมู่ตามวัตถุประสงค์ และประเด็นที่สัมภาษณ์ โดย จัดกลุ่ม ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลที่รวบรวมมาได้ เรียบเรียง จัดลำดับ ตามเนื้อหาที่ต้องการวิจัย และจัดข้อมูลตามวัตถุประสงค์ ตามประเด็นที่สัมภาษณ์เพื่อ การวิเคราะห์ และวิเคราะห์ข้อมูล ทำโดยการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์

การบริหารจัดการสถานีตำรวจนครบาลในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาลจังหวัดภูเก็ต ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงโดยประยุกต์ใช้ข้อมูลที่รวบรวมมาได้ผ่านกระบวนการเข้ากับแนวคิดและหลักการในการบริหารงานสถานีตำรวจนครบาล

การวิจัยเชิงปริมาณ

หลังจากที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จึงใช้วิธีเชิงปริมาณเพื่อยืนยันความคิดเห็นต่อยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถานีตำรวจนครบาลในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาลจังหวัดภูเก็ตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยมีรายละเอียดการวิจัย ดังนี้

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ประกอบด้วย ผู้บังคับการ รองผู้บังคับการ ผู้กำกับการ รองผู้กำกับ การ สารวัตร รองสารวัตร ในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาลจังหวัดภูเก็ต จำนวน 267 นาย กำหนดขนาดตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ ทาโร่ ยามาเน (Taro Yamane) ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 คำนวนหากกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมข้าราชการตำรวจนครบาลทั้ง 10 สถานี ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการตำรวจนักสิ้น 160 นาย ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถามดังนี้

- นำข้อค้นพบที่เป็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ได้แลกเปลี่ยนจากการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ มาสร้างแบบสอบถาม

- นำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้น มาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความเชิงโครงสร้าง จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ได้แบบสอบถามประกอบด้วย 8 ยุทธศาสตร์ ได้รับคะแนนจำนวน 45 ข้อ

- นำแบบสอบถามไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้รับการสุ่ม จำนวน 30 คน คำนวนด้วยสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาร์ของ cronbach's (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือทั้งฉบับ 0.98



การวิเคราะห์ข้อมูล

ภายหลังจากที่ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยตรวจสอบความเรียบร้อยของข้อมูล และทำการบันทึกรหัสแบบสอบถามตามที่กำหนด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิจัย

1. สภาพการบริหารจัดการของสถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครจังหวัดภูเก็ตในปัจจุบัน

1.1 ลักษณะโครงการบริหารจัดการสถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครจังหวัดภูเก็ตที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

การบริหารงานสถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครจังหวัดภูเก็ตปัจจุบันมีสายการบังคับบัญชาจากบันลงถ่าง ประกอบด้วยโครงสร้างงาน 5 ด้าน คือ 1) งานสืบสวน 2) งานสอบสวน 3) งานจราจร 4) งานป้องกันปราบปราม และ 5) งานอำนวยการ รวมถึงงานด้านกิจการพิเศษและงานความมั่นคง มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในงานด้านต่าง ๆ โดยมีผู้กำกับการเป็นผู้บังคับการสูงสุดในสถานี มีรองผู้กำกับการเป็นผู้ช่วย และมีสารวัตรเป็นหัวหน้างานในแต่ละสายงาน โดยมีรองสารวัตรและข้าราชการตำรวจนักประจำเป็นผู้ปฏิบัติในด้านการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจนคร ลักษณะของการสังการแบบสายการบังคับบัญชาแบบแนวตั้ง นอกเหนือสถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครจังหวัดภูเก็ตยังมีพันธกิจพิเศษที่สำคัญยิ่งที่ต้องให้การสนับสนุนกำลังพลในการปฏิบัติ คือ ภารกิจด้านการภายในความปลอดภัยองค์พระมหากษัตริย์พระราชชนนี รักษาภายาท และพระบรมวงศานุวงศ์ทุกพระองค์

สำหรับการกำหนดลักษณะของบุคลากรของสถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครจังหวัดภูเก็ตให้เหมาะสมทั้งผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เขียวชาญทางกฎหมาย และเจ้าน้ำที่ ซึ่งเป็นข้าราชการฝ่ายธุรการ รวมทั้งการนำเอาอุปกรณ์เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวกมาใช้ในการปฏิบัติงานยังช่วยให้การบริการประชาชนสะดวกรวดเร็วและลดขั้นตอนการทำงาน

1.2 การนำองค์กร

ปัจจุบันไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ด้วยสถานีตำรวจนครบาลโดยเฉพาะ แต่โดยการอาศัยจากสำนักงานตำรวจนครบาล หรือ วิสัยทัศน์นโยบาย พันธกิจ สู่บุคลากรมี 3 วิธีหลัก คือ หนังสือสั่งการ การประชุม การเผยแพร่โดยใช้ระบบเทคโนโลยี มีการกระจายอำนาจการบริหารตามสาย การบังคับบัญชา มีการเปรียบเทียบผลงานในงานของตนในช่วงเวลา และไม่ใช้หลัก การเปรียบเทียบ Benchmark ระหว่างหน่วยงาน การประเมินการบริหารงานตำรวจนครบาลโดยมีคณะกรรมการประเมิน

1.3 การวางแผนยุทธศาสตร์

ระดับ สถานีตำรวจนครบาลน้ำที่ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจนครบาล และของกองบัญชาการตำรวจนครบาล 8 ในทางปฏิบัติมีการพยายามปรับแผนให้มีความยืดหยุ่นที่สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์ต่างๆ แต่ก็ไม่มีความยืดหยุ่นเพียงพอสำหรับการทำให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารงานใช้หลัก การกระจายอำนาจควบคู่กับการกระจายงานโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

1.4 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สถานีตำรวจนครบาลในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครจังหวัดภูเก็ตจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจหลัก เพื่อมุ่งเน้นงานบริการประชาชนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อประชาชนผู้มาใช้บริการ ภารกิจหลักที่สำคัญของตำรวจนครบาล จำแนกได้ดังนี้คือ

1.4.1 ถวายความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชนี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์และพระราชนัดดา ให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.4.2 บังคับใช้กฎหมาย อำนวยความสะดวก ให้บริการประชาชน ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล



1.4.3 รักษาความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนและชุมชน และรักษาความมั่นคงของราชอาณาจักรให้เป็นที่เชื่อมั่นและครองรักษา

1.4.4 ร่วมกันสร้างเครือข่ายชุมชนและองค์กรทุกภาคส่วน ใน การแก้ไขปัญหาของสังคม โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

1.4.5 พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ เพื่อสร้างความเข้มแข็ง ขององค์กร

1.4.6 ปฏิบัติภารกิจและช่วยเหลือการพัฒนาประเทศตามนโยบาย รัฐบาลให้เกิด ผลสัมฤทธิ์

สถานีตำรวจนครบาลได้มีการสำรวจความต้องการของประชาชนโดย มีแบบสำรวจให้กรอกข้อมูล แล้วนำผลเหล่านั้นมาปรับปรุงและสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีกับประชาชนและสร้างความประทับใจต่อผู้มาใช้บริการและเพิ่มศักยภาพใน การปฏิบัติงาน และได้ดำเนินการปรับปรุงในการให้บริการเพื่อความสะดวกและ ความสบายแก่ประชาชนผู้มาติดต่อราชการต่างๆ มาโดยตลอด

1.5 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการองค์ความรู้

สถานีตำรวจนครในจังหวัดภูเก็ต ยังไม่มีการจัดการความรู้ที่เป็น ระบบที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ขาดเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์ในองค์กร การดำเนินงาน ยึดระเบียบวินัยรูปแบบทหาร มีการใช้ระบบสารสนเทศช่วยในการจัดการความรู้ ขาด เจ้าหน้าที่ทางด้านเทคโนโลยี มีการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้กัน ในกลุ่มงานหรือในสายงานที่รับผิดชอบ

1.6 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

การให้โอกาสในการมีส่วนร่วมการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและ กันและการสร้างขวัญกำลังใจภายในสถานีตำรวจนายังมีน้อยมาก การประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรยังยึดติดอยู่กับระบบอุปถัมภ์อย่างมาก การประเมินผลแต่ละ ครั้งอยู่ที่คนของใครไม่ใช่ผลของงาน การสร้างขวัญกำลังใจมีการมอบรางวัลขั้น เนื่องมาจาก การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเทโดยจะจัดให้ในรอบเดือนและรอบปี

การพัฒนาความรู้และทักษะ ความสามารถของบุคลากรมีการพัฒนาบ้างแต่ไม่ค่อยให้ความสำคัญมากนักเนื่องจากเจ้าน้าที่สำรวจปฏิบัติน้ำที่ภายในได้คำสั่งของผู้บังคับบัญชา การส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัยความปลอดภัยหรือการปรับปรุงสถานที่ทำงาน เพื่อให้เหมาะสมทางสถานีตำรวจน้ำได้จัดการปรับปรุงในส่วนนี้อย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นขั้นตอนกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

1.7 การจัดการกระบวนการ

สถานีตำรวจน้ำได้สนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แต่พบว่า ภาระงานกับบุคลากรของสถานีตำรวจน้ำไม่สมดุลกัน ด้านกระบวนการมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลัก ของกระบวนการนั้น สถานีตำรวจน้ำได้ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการประสานงานและอำนวยความสะดวกในการด้านต่างๆ เช่น มีบัตรคิว ภาระ Line App ด้านการจัดการกระบวนการให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดขั้นตอนในการทำงานยังไม่เป็นรูปธรรม มีการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในการแบ่งงานหรือช่วยเหลือกันเพื่อให้ภารกิจต่างๆมีประสิทธิภาพ การตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูงภายในสถานี ตำรวจน้ำโดยระบบของการบริหารสถานีตำรวจน้ำได้มีหน่วยงานที่หาน้ำที่ตรวจสอบอยู่แล้ว ส่วนการตรวจสอบภายในนั้นระบบราชการได้วางระเบียบต่างๆ ไว้แล้ว เจ้าน้ำที่โดยตรงจะเป็นผู้ใช้ระเบียบเหล่านั้นเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่อสถานี ตำรวจน้ำ

1.8 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ มีการวัดผลในความสำเร็จของงานที่ได้ปฏิบัติตามแผนของแต่ละสถานีที่ได้กำหนดไว้ และมีการปรับแผนการปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น มีการประเมินผลการดำเนินการจากหน่วยเหนือขึ้นไป และมีการตรวจสอบและประเมินผลการบริหารจาก คณะกรรมการตรวจสอบและติดตามการบริหารงานตำรวจน้ำ (กต.ต.) มีการทำหนดตัวชี้วัดของสถานีตำรวจน้ำประกอบด้วย 4 มิติคือ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มิติด้านประสิทธิภาพของ การปฏิบัติราชการและ มิติด้านยุทธศาสตร์องค์กรเป็นมิติทางด้านระบบงาน



2. ปัจจัยอุปสรรคและปัจจัยสนับสนุนการบริหารจัดการของสถานีสำรวจภูธรในสังกัดกองบังคับการสำรวจภูธรจังหวัดภูเก็ตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้นำนโยบายไปปฏิบัติของสถานีสำรวจภูธรในสังกัดกองบังคับการสำรวจภูธรจังหวัดภูเก็ต และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า ปัจจัยอุปสรรคในการบริหารจัดการสถานีสำรวจภูธรในสังกัดกองบังคับการสำรวจภูธรจังหวัดภูเก็ตที่สำคัญได้แก่

2.1 ด้านโครงสร้างของสถานีสำรวจภูธรในสังกัดกองบังคับ การสำรวจภูธรจังหวัดภูเก็ต เป็นโครงสร้างรูปแบบบันลัglang องค์กรไม่มีศูนย์ต้องขึ้นตรงกับกองบังคับ การสำรวจภูธรจังหวัดภูเก็ตและกองบัญชาการสำรวจภูธรภาค 8 และสำนักงานสำรวจแห่งชาติ ซึ่งมีการกำหนดมาตรฐานแนวทางเรื่องการจัดการรูปแบบของสถานีสำรวจให้อย่างชัดเจน

2.2 ด้านการนำเสนอสถานีสำรวจภูธรในสังกัดกองบังคับการสำรวจภูธรจังหวัดภูเก็ตพบว่า ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ ขาดการทำงานเชิงรุกและการแสวงหา ความร่วมมือจากภาคเอกชนและหน่วยงานของรัฐขาดจิตสำนึกในการทำงานเพื่อประชาชนในพื้นที่ และขาดแนวคิดหรือริบิริ่งโครงการที่มีประโยชน์ต่อสังคม การบริหารภายในสถานีสำรวจยังขาดระบบคุณธรรมจริยธรรมยึดติดกับระบบอุปถัมภ์และความต้องการในเรื่องผลประโยชน์ การบริการประชาชนไม่ได้ทำด้วยใจอย่างจริงจัง แต่ทำเพราะได้รับคำสั่งหรือเป็นนโยบายจากหน่วยการบังคับบัญชา สถานีสำรวจไม่สามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเท่าที่ควร เนื่องด้วย เพราะประเดิมต่อไปนี้

2.2.1 คน เช่น เกิดการแบ่งกลุ่ม มีอคติต่อกัน ขาดความร่วมมือ

2.2.2 งาน เช่น งานไม่มีประสิทธิภาพ งานล้าช้ากว่ากำหนด

2.2.3 วิธีการทำงาน เช่น ขาดภาวะผู้นำ ขาดมนุษยสัมพันธ์ ขาดศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร

2.3 ด้านวางแผนหรือการทำยุทธศาสตร์ สถานีสำรวจภูธรในสังกัดกองบังคับการสำรวจภูธรจังหวัดภูเก็ต ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่สำนักงานสำรวจ

แห่งชาติกำหนดไว้แล้ว ไม่ได้นำการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เข้ามาใช้อย่างจริงจัง หรือถ้ามีก็ต้องล้อไปกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และยังไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสถานีตำรวจนครบาลแต่ละพื้นที่ของจังหวัดภูเก็ตมีบริบทไม่เหมือนกัน ควรที่กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารของ แล้วมีแผนรองรับดำเนินการเพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น โดยควรนำความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการมาใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ให้บริการด้วยความเต็มใจ โปร่งใส รวดเร็ว

2.4 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ การขาดแคลนเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ยังไม่ทันสมัย รวมทั้งการขาดแคลนบุคลากรที่มีความชำนาญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการขาดแคลนงบประมาณด้านการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารงานสถานีตำรวจนครบาล

2.5 ด้านการติดตามและประเมินผล มีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีการกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จของงานแต่ละด้านอย่างต่อเนื่องแต่ไม่ได้ตั้งอยู่บนฐานข้อมูลตามสภาพความเป็นจริงของสถานีตำรวจนครบาล

2.6 ด้านบุคลากร ทั้งด้านความรู้และความสามารถของบุคลากรยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เงินเดือนและสวัสดิการของเจ้าหน้าที่ตำรวจนิจจังหวัดภูเก็ต ไม่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน เพราะสภาพเศรษฐกิจในจังหวัดภูเก็ตมีสภาพการทำงานเศรษฐกิจสูงกว่าจังหวัดอื่นมากอันเนื่องมาจากการเป็นเศรษฐกิจภายในเมืองขนาดใหญ่ ให้เงื่อนไขเมืองนานาชาติ การที่จะทำให้สถานีตำรวจนครบาลส่วนภูเก็ตมีความสามารถในการบริหารทรัพยากรของสถานีตำรวจนครบาลนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาด้าน การบริหารทรัพยากรของสถานีตำรวจนครบาล (Enterprise Resource Planning) การปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ หัวหน้ากลุ่มที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพ

2.7 การบริหารจัดการ ด้านทรัพยากร มีรูปแบบรวมข้ามภาคีศูนย์กลางทั้งในด้านการงบประมาณ และการพัสดุ ด้านการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับการกิจ

รองมากกว่าภารกิจหลัก ด้านการบริหารงานบุคคล มีรูปแบบการแบ่งอำนาจ ก่อให้เกิดหัวหน้าสถานีตำรวจนี้ไม่มีมือสื่ออย่างเดิมที่ในการบริหารงานบุคคลภายใต้สถานีตำรวจนี้ไม่สามารถที่จะวางแผนให้เหมาะสมกับงานได้ เนื่องจากระบบอุดมคง

2.8 ผลลัพธ์การดำเนินการ การควบคุมด้านคุณภาพไม่จริงจัง มีการปล่อยปละละเลย โดยส่วนตัวของข้าราชการตำรวจนี้แต่ละสถานีในจังหวัดภูเก็ต ยังมีแนวคิดในเรื่องความไม่ได้รับความเป็นธรรมในระบบราชการที่มองตำรวจเป็นสายธารแรกของกระบวนการยุติธรรมแต่ได้รับการคุ้มครองรัฐต่างจากกระบวนการอื่น สภาพการครองชีพไม่สามารถที่จะมีความเป็นอยู่ที่ดีได้

ปัจจัยที่สนับสนุนให้สถานีตำรวจนี้เป็นสถานีตำรวจนี้สมรรถนะสูง กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ข้อเสนอแนะดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership) ยกระดับผู้บุริหารสถานีให้มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ มีภาวะผู้นำและเป็นผู้ที่สามารถนำสถานีตำรวจนี้ไปสู่เป้าหมาย ตามยุทธศาสตร์และนโยบายของสำนักงานตำรวจนี้แห่งชาติ และกองบัญชาการตำรวจนี้ภาค 8 ที่กำหนด ปรับมุมมองในเชิงยุทธศาสตร์ ทบทวนสถานการณ์และจัดวางยุทธศาสตร์ใหม่ในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยผู้บุริหารสถานีตำรวจนี้จะต้องกล้าที่จะยอมรับและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล้าที่จะคิดออกไปนอกกรอบ มีความคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรม ในการทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์ มีการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นการจัดให้มีการบริหารคุณภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงานในทุกๆ สาขขององค์กร เพื่อให้สามารถสนับสนุน ความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนและตำรวจนี้ ภายนอกและภายในองค์กรให้ได้มาก ผู้บุริหารสถานีตำรวจนี้จะต้องเป็นตัวอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ปลูกฝัง สร้างวิสัยทัศน์ค่านิยม ประเพณี และวัฒนธรรมในการทำงาน ของตำรวจนี้ให้ก้าวทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของความเป็น โลกกว้าง แล้วให้นั่นหมายอยู่เสมอ ทุ่มเทกับงานในหน้าที่ของตนอย่างยิ่งเต็มกำลังความสามารถ

2. การบูรณาการแบบมีส่วนร่วม (Public Participation) การส่งเสริม การมีส่วนร่วมของประชาชนในการเข้าร่วมกำกับ ควบคุม ตรวจสอบ การทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนี้ให้มากขึ้นเพื่อความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานของ

เจ้านำที่ต้องการได้ ตลอดจนมุ่งแสงหัวความร่วมมือ จากประชาชนและจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารสถานีต้องมีความสามารถร่วมมือกับองค์กรภายนอก ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน และห้องถันเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจการของตัวเอง มีส่วนร่วมแก้ไขปัญหา การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) โดยมุ่งเป้าหมายการทำงาน คือ ประชาชนเป็นหลัก (Customer Oriented) ทั้งนี้ผู้บริหารสถานีต้องจะต้องศึกษาและเรียนรู้หน่วยงานอื่น ๆ ในพื้นที่ด้วยทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ให้มีการประสานงานสนับสนุนการทำงานร่วมกันและกันแบบมีส่วนร่วม

3. การพัฒนาบุคลากรสู่สถานีตัวราชภูมิแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยการพัฒนา ส่งเสริม และจัดให้มีการอบรมสัมมนาให้ความรู้กับข้าราชการตัวจรอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสถานีตัวเอง ผู้บริหารระดับหัวหน้าสถานีต้องสนับสนุนผลักดันให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารสถานีควรศึกษาทำความเข้าใจโครงสร้าง บทบาท หน้าที่ของสถานีตัวเอง เรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานของตัวเอง รวมทั้งศึกษาสภาพพื้นที่ที่รับผิดชอบ ปัญหา และข้อขัดข้องต่างๆ ด้วยความสนใจเอ่าใจใส่อย่างจริงจังและต่อเนื่อง และหาทางแก้ไข ให้ความสำคัญในการฝึกอบรมข้าราชการตัวจรอย่างต่อเนื่อง อย่างจริงจังและ เพื่อปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตัวเอง รวมถึงสร้างทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรม จิตสำนึกร่วมกันในความเป็นผู้พิทักษ์สันติราษฎร์ กระตุ้นให้ตัวเองต้องตื่นตัวและหยุดนิ่งไม่ได้ ตัวเองจะต้องก้าวทันโลก ทันสมัย ทันเหตุการณ์วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นผู้นำให้ความรู้อยู่ตลอดเวลา

4. การสนับสนุนขั้นตอนและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน (Moral Support or Remuneration of Personnel) โดยต้องปรับปรุงระบบการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการให้มีประสิทธิภาพ เหมาะสมต่อสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน รวมถึงการปรับเลื่อนขั้น เดือนตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับ

3. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถานีตัวราชภูมิในสังกัดกองบังคับการ ตัวราชภูมิจังหวัดภูเก็ตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ภายใต้ยุทธศาสตร์ Reengineering



รายงานวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

ประกอบด้วย 8 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ 1 การปรับโครงสร้างการบริหารโรงแพ็ก ท้องถิ่นเพื่อประชาชน (Restructuring the Management System of the Police Station) ยุทธศาสตร์ 2 การนำสถานีตำรวจนครบาลเชิงรุก (Enhancement of Proactive Leadership for Police Station) ยุทธศาสตร์ 3 มุ่งเน้นให้เป็นสถานีตำรวจนครบาลท้องถิ่น (Generating Local Police Station Focus) ยุทธศาสตร์ 4 นวัตกรรมสู่องค์กรเรียนรู้ มุ่งสู่พัฒนาหลัก (Innovative Learning Organization) ยุทธศาสตร์ 5 ภาคีเครือข่ายร่วมพัฒนาธุรกิจ ท้องถิ่น (Networking for local Police Station development) ยุทธศาสตร์ 6 ตัวรวจ เพื่อชุมชน พัฒนาคนเพื่อองค์กร (Empowerment and Collaboration) ยุทธศาสตร์ 7 งาน คือ ประชาชน ประสิทธิผลเพื่อท้องถิ่น (Effective Local Police Station) และ ยุทธศาสตร์ 8 มุ่งเน้นผลลัพธ์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง(Ring of Focusing in the Result and Continuous Development)

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นต่ออุทศาสตร์การบริหารจัดการสถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครจังหวัดภูเก็ตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

อุทศาสตร์การบริหารจัดการสถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครจังหวัดภูเก็ตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น	ลำดับความสำคัญ
1.ปรับโครงสร้างการบริหารสู่โครงพังทึ่องถินเพื่อประชาชน	4.37	.67	มากที่สุด	6
2.การนำสถานีตำรวจนครเข้ารุก	4.42	.67	มากที่สุด	3
3.มุ่งเน้นให้เป็นสถานีตำรวจนครของท้องถิน	4.34	.68	มากที่สุด	8
4.นวัตกรรมสู่องค์กรเรียนรู้ มุ่งสู่พัฒนางานหลัก	4.43	.72	มากที่สุด	1
5.ภาคีเครือข่ายร่วมพัฒนาธุรกิจท้องถิน	4.36	.65	มากที่สุด	7
6.สำรวจเพื่อชุมชน พัฒนาคนเพื่องค์กร	4.42	.73	มากที่สุด	2
7.งานเพื่อประชาชนนาฬิกาท้องถิน	4.38	.78	มากที่สุด	5
8 ผลลัพธ์คือคุณภาพนำองค์กรสู่สมรรถนะสูง	4.40	.75	มากที่สุด	4
ภาพรวม	4.23	.64	มากที่สุด	

ตาราง 1 พบว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่ออุทศาสตร์การบริหารจัดการสถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครจังหวัดภูเก็ตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ต่อ 8 อุทศาสตร์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยอุทศาสตร์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นวัตกรรมองค์กรสู่การเรียนรู้ มุ่งสู่พัฒนางานหลัก

สรุปและอภิปราย

1.สภาพปัจจุบันการดำเนินการบริหารจัดการของสถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครจังหวัดภูเก็ต พบว่า

ลักษณะการบริหารงานสถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครจังหวัดภูเก็ตในปัจจุบันมีโครงสร้างการบังคับบัญชาสั่งการแบบบلنลงล่าง ตามรูปแบบ

ของระบบราชการ (Bureaucracy) ประกอบด้วยงาน 5 ด้าน คือ งานสืบสาน
งานสอบสวน งานจราจร งานป้องกันปราบปราม และงานอำนวยการ นอกจากนี้ ยังมี
พันธกิจพิเศษที่สำคัญยิ่งที่ต้องให้การสนับสนุนกำลังพลในการปฏิบัติงาน คือ ภารกิจ
ด้านการถ่ายความปลอดภัยองค์พระมหากษัตริย์ พระราชนิรัชทายาท และพระบรม
วงศานุวงศ์ทุกพระองค์ โครงสร้างของการบริหารสถานีตำรวจนครรัมไม่มีความยึดหยุ่นเพียงพอ
สำหรับการทำให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อมุ่งสู่ความเป็น
องค์กรสมรรถนะสูง ยังไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ สถาบันคดีของ บลันชาร์ด (Blanchard, 2006 : 178) ที่กล่าวถึง การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงว่า องค์กรจะต้องมี
วิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ บุคลากรทั้งหมดให้การสนับสนุนและมุ่งมั่นใน
การที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว ซึ่งการมีวิสัยทัศน์ในลักษณะดังกล่าวทำให้เกิด
วัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนมุ่งเน้น กระตือรือร้น มีความตื่นเต้น และมุ่งมั่นต่อการที่จะบรรลุ
วิสัยทัศน์ ทำให้ค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรมี ความสอดคล้อง และ
เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ และสุดท้ายทำให้บุคลากรทุกคนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพา
องค์กรสู่จุดหมายที่ต้องการ ระบบโครงสร้างกระบวนการในการทำงานในองค์กรสมรรถนะ
สูง ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถที่จะทำงานได้่ายั้ง อีกทั้งทำให้สามารถตอบสนองต่อ
การเปลี่ยนแปลงได้่ายั้ง และนายเทนดิจิก (Buytendijk, 2006 : 28) กล่าวว่าลักษณะร่วม
ขององค์กรที่เป็น HPO ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถที่จะบรรลุ
เป้าหมายได้ จะช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจที่ตั้งไว ลิสท์ช่วยผลักดันให้เกิดผลงานที่ดีเด่น
โดยต้องระบุไว้ในพันธกิจขององค์กร และการศึกษาของฮอลเบช (Holbeche, 2004 : 2)
พบว่า องค์กรที่จะเป็น HPO ได้ต้องสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของ
พนักงาน และความคาดหวังขององค์กร ซึ่งห้องสององค์ประกอบนี้ต้องสัมพันธ์สอดคล้อง
จึงจะทำให้บุคลากรขององค์กรสร้างผลงานที่สูงได้

ในด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ สถานีตำรวจนครรัมในสังกัดกองบังคับการ
ตำรวจนครรัฐจังหวัดภูเก็ต ควรมีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของสถานี โดยคำนึงถึงพันธกิจ
ของสถานีตำรวจนครรัมในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครรัฐจังหวัดภูเก็ต สอดคล้องกับ
การศึกษาของ ศิริรัตน์ ชุมคล้าย และคณะ (2548 : 257) พนักงาน บุคลากรส่วนใหญ่มี

ความประสังค์จะเห็นการเปลี่ยนแปลงด้าน “การวางแผนยุทธศาสตร์” ในประเด็นสำคัญๆ ได้แก่ 1) ความสอดคล้องของนโยบาย เป้าหมายและทิศทางการทำงานของหน่วยงานกับปัญหาของสังคม 2) การให้ความสำคัญต่อการให้บริการอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม 3) การให้ความสำคัญต่อการเข้าถึงความยุติธรรมของประชาชน 4) การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผน สอดคล้องกับ นายเทนดิจิก (Buytendijk, 2006 : 28) ที่กล่าวถึงองค์กรที่ HPO ได้ต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ และเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร (Focus & Alignment) การดำเนินงานตามกลยุทธ์ มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการทำหนทางกลยุทธ์ ในการที่จะกำหนดหนทางกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จจะต้องประกอบด้วยการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้

ในขณะที่การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อสถานีตำรวจนครรื่นเนื่องจากสามารถลดระยะเวลาในการทำงาน ให้บริการประชาชนสะดวกรวดเร็วและลดขั้นตอนการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารภาครัฐแนวใหม่จะต้องมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการ

ในด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากสถานีตำรวจนครรื่นสังกัด กองบังคับการตำรวจนครรัฐฯ จังหวัดภูเก็ต มีพันธกิจทั้ง 6 ด้านที่แทรกต่างกัน ซึ่งมีผลทำให้บริการและแนวทางการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงมีความแตกต่างกัน ดังนั้น องค์กรต้องรู้และเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างแท้จริง

สำหรับการวัด วิเคราะห์ และการจัดการองค์ความรู้ มีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานีตำรวจนครรื่นสังกัดกองบังคับการตำรวจนครรัฐฯ จังหวัดภูเก็ต เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นการสร้างสิ่นทรัพย์ทางความรู้ให้เป็นระบบแก่องค์กร ทำให้องค์ความรู้ถูกถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้ท่องคง (สิทธิศักดิ์ พฤกษ์ปิติฤดุล, 2548 : 4) ดังนั้น ในการจัดการองค์ความรู้ของสถานีตำรวจนครรื่นสังกัดกองบังคับการตำรวจนครรัฐฯ จังหวัดภูเก็ตให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้นสามารถดำเนินการได้โดยการสร้างความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีและการจัดการข้อมูลภายใน สถานีตำรวจนครรื่นสังกัดกองบังคับการตำรวจนครร



จังหวัดภูเก็ต โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน เช่น เท็บไซต์ ฐานข้อมูล เป็นต้น เพื่อทำให้องค์ความรู้ของสถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการ ตำรวจนครจังหวัดภูเก็ตไม่สูญหายไปจากองค์กร ตลอดถึงกับยอดบีช (Holbeche, 2004 : 2) พนง. องค์กรที่จะเป็น HPO ต้องมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ อย่างกว้างขวาง (Creating a Knowledge - Rich Context for Innovation) มีการพัฒนาที่มีงานช่วยเชื่อม ความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานต่างๆ เกิดจากการทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนวิธี การทำงานที่ดี (Share Good Practice) โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสามารถในการเชื่อมโยงเทคโนโลยีเข้ากับการแบ่งปันความรู้ เพื่อให้พนักงานได้มุมมองใหม่ๆ

ด้านการมุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการ ตำรวจนครจังหวัดภูเก็ตนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากทรัพยากรบุคคล ถือว่าเป็น ปัจจัยหลักในยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการ ตำรวจนครจังหวัดภูเก็ต ตลอดถึงกับแนวคิดของกรมประชาสัมพันธ์ (2547 : 16) สรุป การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในด้านยุทธศาสตร์บุคลากรให้จ้าว มีกลไก การบริหารงาน บุคคลที่หลากหลาย มีระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเติมใจมารับราชการเป็นอาชีพ

ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน สถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการ ตำรวจนคร จังหวัดภูเก็ตควร้มีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อวัดผลการดำเนินการ จะทำให้องค์กรได้ทราบผล การดำเนินการว่าสามารถดำเนินการได้ตามแผนงานและเป้าประสงค์ขององค์กรกำหนดได้ หรือไม่ เพื่อเป็นข้อมูลที่จะนำมาบททวน วิเคราะห์และปรับปรุงแก้ไขเพื่อพัฒนาการบริหาร จัดการให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งในการกำหนดตัวชี้วัด จำเป็นที่จะต้องกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับ ลักษณะงานและ พันธกิจขององค์กร ตลอดถึง กับ สุเทพ เขียวลิต (2552 : 10 - 11) ได้ กล่าวถึงลักษณะของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งใช้ การบริหารงานโดยมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) มีดัชนีวัดความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของแผนงาน และดัชนีผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator) ในระดับ องค์กรและบุคคล(Miller, 2009 : 36)ที่กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์กรที่ก้าวสู่ความเป็นเลิศ ว่า ระบบที่มีในองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ สามารถนำไปใช้ได้จริง ที่มีต้องรับผิดชอบร่วมกัน หากเกิด

ปัญหาด้านน้ำปัญหามากว่าครึ่งสิบเหตุแล้วยังร่วมกัน จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่กระบวนการทำให้องค์กรสามารถเดินได้ด้วยยังยืน

2. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและปัจจัยสนับสนุนในการดำเนินงาน การบริหารจัดการของสถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครจังหวัดภูเก็ตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ปัญหาด้านการบริหารงานสถานีสถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครจังหวัดภูเก็ตที่เป็นปัญหาสำคัญสำหรับทุกสถานี คือ โครงสร้างการบริหารงานภายในองค์กรไม่ยึดหยุ่น ไม่รองรับภารกิจตามวัตถุประสงค์ได้อย่างคล่องตัว วัสดุงบประมาณไม่เพียงพอ กำลังพลที่ขาด ทำให้ภาระงานด้วยมีเพิ่มมากขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ไม่ทันสมัย การขาดแคลนบุคลากรที่มีความชำนาญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการขาดแคลนงบประมาณพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ รายงานเหตุสัมฤทธิ์พิช (2551 : 5) พบว่า ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญคือ กฎหมายไม่ยึดหยุ่น ครอบคลุมเกณฑ์ขาดความชัดเจนเพียงพอ โครงสร้างไม่เอื้อต่อภารกิจเชิงรุก การนำองค์กรขึ้นอยู่กับสมรรถนะของผู้บริหาร และกระบวนการ Outsource ยังไม่เหมาะสม บุคลากรขาดแรงจูงใจ วัฒนธรรมและค่านิยมมุ่งงาน ขาดการมีส่วนร่วมและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ขาดความสมดุล ในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ด้านบุคลากรเป็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครจังหวัดภูเก็ต ทั้งด้านความรู้และความสามารถของบุคลากรยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน การขาดแคลนอัตรากำลัง เงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานสายสนับสนุนไม่เหมาะสม กับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547 : 39) ได้สรุปปัญหาความไม่มีประสิทธิภาพของระบบราชการด้านบุคลากร คือ การสูญเสียข้าราชการที่มีคุณภาพ ค่าตอบแทนต่ำไม่สอดคล้องกับระดับความสามารถและอัตราการจ้างในตลาดแรงงาน และผลการศึกษาของ ทรงพล วันชนะชัย (2553 : 5) พบว่า มีปัญหาทางด้านการขาดแคลนบุคลากร ความไม่อิสระของผู้นำสถานีตำรวจนครในสังกัด กองบังคับการตำรวจนครบาล อันเกิดจากภารกิจการภารณ์แทรกแซงของหน่วยเหนือหรือปัจจัยทางการเมืองถือว่าเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งซึ่งเกิดกับสถานีตำรวจนคร ทั้งด้านการแต่งตั้ง



และการยกย้าย และภาพลักษณ์ขององค์กรซึ่งประชาชนบางส่วนยังเห็นว่าสถานีตำรวจนครในสังกัดของบังคับการตำรวจนครจังหวัดภูเก็ตบริหารงานขาดความโปร่งใส ทำให้ขาดความยอมรับจากสังคม และท้องถิ่น

3. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถานีตำรวจนครในสังกัดของบังคับการตำรวจนครจังหวัดภูเก็ตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ แล้วกุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถสังเคราะห์เป็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถานีตำรวจนครในสังกัดของบังคับการตำรวจนครจังหวัดภูเก็ต โดยใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานีตำรวจนครในสังกัด กองบังคับการตำรวจนครจังหวัดภูเก็ตให้ปรับตัวและรองรับ การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี โดยใช้ ยุทธศาสตร์ REENGINEERING เป็นยุทธศาสตร์ หลักในการนำสถานีตำรวจนครในสังกัดของบังคับการตำรวจนครจังหวัดภูเก็ตให้เป็น องค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งประกอบด้วย

Re แทนคำว่า Restructuring the Management System of the Police Station หมายถึงการปรับระบบโครงสร้างองค์กรและกระบวนการดำเนินงาน สถานีตำรวจนครในสังกัดของบังคับการตำรวจนครจังหวัดภูเก็ตควรดำเนินการผลักดันให้มี การปรับโครงสร้างองค์กรให้รองรับกับความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้มีกระบวนการบริหารและปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่น คล่องตัว รวดเร็ว โดยใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศในการเชื่อมโยงและแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ (Share Information) ตลอดจังหวันแนวคิดของนิสิตอาร์ เกษยานันท์ (2550: 96 - 98) กล่าวว่า ระบบราชการแนวใหม่จะมีสมรรถนะสูงเป็นระบบที่มีคุณภาพและคุณธรรม เป็นที่เชื่อถือ และครบทุกของประชาชน เป็นระบบที่สร้างให้เจ้าหน้าที่มีนิสัยการทำงานอย่างผู้รู้จริง ทำจริง มีผลงาน ขยันมีความสามารถ ซื่อสัตย์สุจริต กล้าคิดกล้าทำ มี กาหนดหนบทบทบาท และภาระหน้าที่ใหม่ เลือกและสร้างเครือข่ายทำงานร่วมกับภาคเอกชนและประชาชน แบบพันธมิตร พยายามปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อทำให้นำร่องงานมีขนาดที่เล็กลง และเกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน (Disaggregating) โดยมี การแยกงาน บางส่วนที่มีลักษณะเฉพาะออกไป รวมทั้งพัฒนาการทำงานแบบบูรณาการ สงเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนให้มากขึ้นเพื่อความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบ การปฏิบัติงาน

ของเจ้าหน้าที่ตำรวจได้ ตลอดจนมุ่งแสวงหาความร่วมมือจากประชาชนและจากทุกภาค ส่วนที่เกี่ยวข้อง เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนของสังคมได้ เข้ามามีส่วนร่วมกับภาคราชการนั้น สอดคล้องกับ ลินเดอร์ และ บрук (Linder & Brooks, 2004 : 26 - 35) ซึ่งให้เห็นว่า การที่หน่วยงานภาคราชการจะเป็นองค์กรที่มีคุณสมบัติสูงได้นั้น จะต้องมีความคิดสร้างสรรค์และมี ความยืดหยุ่น (Innovative and flexible)

E แทนคำว่า Enhancement of Proactive Leadership for Police Station การนำสถานีตำรวจนครบาล เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำเชิงรุก สำหรับสถานีตำรวจนครบาลของสถานีตำรวจนครบาลในแนวทางการพัฒนา ใหม่ การเพิ่มพูนกิจกรรมของสถานีตำรวจนครบาลให้เกิดประสิทธิภาพสามารถบรรลุเป้าหมาย ขององค์กรและองค์กรได้พัฒนาภารกิจอย่างแท้จริงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเปิดโอกาส ให้บุคลากรตำรวจนครบาลตั้งตัวฯ ได้มีส่วนร่วมในการจัดการระดับหนึ่งและต้องเปิด โอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมกับองค์กรจากระดับปฏิบัติภายใต้หลักการพื้นฐาน ที่ว่า “ตำรวจน้ำคือประชาชนและประชาชนคือตำรวจน้ำ” ผู้นำสูงองค์กรสมรรถนะสูงจะต้อง เชื่อใจวิธีการตั้นตนแนวคิดให้สามารถและบุคลากรมีพลังขับเคลื่อน (Drive) พลังแห่ง ความกล้า (Encourage) ที่จะแสวงหาความรู้ (In search for Wisdom) ผู้นำจะมี ความมุ่งมั่นสูงสุด ทุ่มเททำงานหนักมีวิสัยทัศน์เพื่อนาคต มีความรับผิดชอบมี ความสามารถในการประสานงาน มีความคิดสร้างสรรค์ มีเกียรติยศความเสียสละ และมี ระเบียบวินัย สอดคล้องกับ พสุ เดชะวินทร์ (2545 : 5) กล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมี ศิลปะในการวางแผนการทำงาน โดยการออกกล่าวเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน การสอน หรือแนะนำให้สมาชิกในทีมทำงานเต็มขีดความสามารถ และบรรลุเป้าหมาย รวมไปถึง การยอมรับและแก้ไขข้อผิดพลาดซึ่งจะทำให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

G แทนคำว่า Generating Local Police Station Focus มุ่งเน้นให้เป็นสถานี ตำรวจนครบาลท้องถิ่น เป็นการสร้างยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกันระหว่างตำรวจกับท้องถิ่น โดยการดำเนินงานที่ตระหนักรถึงความต้องการของประชาชน รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดพิษทางนโยบาย การดำเนินงาน การรับฟัง ความต้องการความคาดหวังและความพึงพอใจ การคำนึงถึงหลักจริยธรรม การให้



ความสำคัญในเรื่องคุณภาพชีวิต โดยสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือการวางแผนกลยุทธ์ ต่างๆ เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกันและยังสอดคล้องกับการบริหารภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล สอดคล้องกับแนวทางการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบทั่วราชอาณาจักร (ก.พ.ร.) ที่กำหนดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการซึ่งเจ้าน้ำที่หรือหน่วยงานของรัฐได้เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการบริหารและดำเนินงานของรัฐทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อที่จะสนองต่อความต้องการของประชาชน สอดคล้องกับแนวทางของ มิลเลอร์ (Miller, 2009 : 36) ในการมุ่งส่องค์กรแห่งความเป็นเลิศประการหนึ่งที่ควรปรับเปลี่ยนจากองค์กรที่มีการปิดกั้นไปสู่องค์กรที่พร้อมเปิดรับความสัมพันธ์จากภายนอก (Companies With Walls to Companies Without Walls)

แทนคำว่า Innovative Learning Organization นวัตกรรมส่องค์กรเรียนรู้ มุ่งสูญพัฒนางานหลัก จุดเด่นของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงคือ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างแนวทางแก้ไขที่ดีกว่าเดิมและมีความยืดหยุ่น สงเสริมและสนับสนุนการนำวิทยาการและเทคโนโลยีก้าวหน้ามาใช้ในกิจการつまりอย่างเหมาะสม ถือว่าเป็นยุทธศาสตร์ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการของสถานีตำรวจนครบาลในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาลหัวද្ឋາเก็ต ได้ตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐหมวดที่ 4 การดัด วิเคราะห์ และ การจัดการองค์ความรู้ เนื่องจากทำให้เกิดการเรียนรู้และการเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างและพัฒนาความเป็นทีมงานระหว่างบุคลากร การสร้างและพัฒนาความร่วมมือในหน่วยงานและหน่วยงานภายนอกสถานี ข้าราชการตำรวจนมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ เป็นกฎเจ้าสำคัญของการมุ่งส่องค์กรสมรรถนะสูงเนื่องจากสิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์กรคือทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถนั้นทรัพยากรcheinได้ก็ไม่สามารถเทียบคุณค่ากับทรัพยากรบุคคลที่เปลี่ยนไปด้วยความรู้ ความสามารถได้ดังที่ มิลเลอร์ (Miller, 2008 : 35) กล่าวว่า องค์กร

แห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้การจัดการความรู้ในองค์กรซึ่งนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะความเอื้ออาทรระหว่างกันที่ทำงานชี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฮอลเบเช (Holbeche, 2004 : 2) พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับลักษณะขององค์กรแห่งความเป็นเลิศของ บลันชาร์ด (Blanchard, 2006 : 157) ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกที่ทุกเวลา ทุกช่องทาง (Ongoing Learning) จะต้องเป็นองค์กรที่มีกระบวนการในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูงหรือองค์กรแห่งความเป็นเลิศ จะเน้นด้านกระบวนการในการเรียนรู้การแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร และประเด็นที่สำคัญ คือ ในองค์กรที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูงหรือองค์กรแห่งความเป็นเลิศนั้น การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเกิดขึ้นทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล

N แทนคำว่า Networking for Local Police Station Development ภาคีเครือข่ายร่วมพัฒนาธุรกิจท้องถิ่น ถือเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างตำรวจกับประชาชน เพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพในรูปแบบใหม่บนพื้นฐานแห่งความเชื่อดีและความไว้วางใจที่แต่ละฝ่ายมีต่อกันซึ่งตามรูปแบบสัมพันธภาพใหม่นี้ตำรวจมีบทบาทเป็น“ตัวเร่ง” (Catalyst) โดยจะกระตุ้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแบ่งเบาภาระหน้าที่คงความรับผิดชอบต่อคุณภาพชีวิตในท้องถิ่นของตนเองโดยรวมมากขึ้น เปิดโอกาสให้ตำรวจมีเวลาทำงานร่วมกับท้องถิ่นในการวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพิ่มมากขึ้น แนวคิดศาสตร์ การรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน การตึงพลังมวลชนมาร่วมกันบริหารและแก้ปัญหาร่วมทั้งการสร้างบุคลากรที่อยู่ในท้องถิ่นมาร่วมช่วยกันทำงาน ถือว่าเป็นการร่วมกันพัฒนาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในองค์กรและนอกองค์กร ถือว่าเป็นมิติหลักของการบริหารจัดการภาครัฐ สอดคล้องกับการศึกษาของ วรากarn เทพสัมฤทธิ์พ (2551 : 241) พบว่าการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้นั้น ควรพัฒนา Customer Focus โดยการมุ่งเน้นประชาชนและผู้รับบริการ



E แทนคำว่า Empowerment and Collaboration つまりเพื่อชุมชน พัฒนาคนเพื่อองค์กร การเสริมสร้างพลังและการประสานความร่วมมือ ความสมานฉันท์ ของระบบตำราฯท้องถิ่นต้องหาความร่วมมือในการสนับสนุนงานตำราฯจากท้องถิ่นและองค์กรปกครองท้องถิ่นในพื้นที่ไม่เฉพาะงานหลักคือการป้องกันอาชญากรรมหรือการเป็นอาสาสมัครในการป้องกันอาชญากรรมเห็นนั้น แต่ในระบบตำราฯท้องถิ่น หน่วยงานตำราฯต้องแสวงหาทรัพยากรจากท้องถิ่นมาช่วยเหลืองานตำราฯอีก การเป็นหุ้นส่วนและสร้างความร่วมมือระหว่างตำราฯและท้องถิ่น(Partnerships) การสนับสนุนข่าวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยปรับปรุงระบบการบริหารค่าตอบแทน และสวัสดิการให้มีประสิทธิภาพ เหมาะสมต่อสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน การกำหนดปริมาณงานให้เหมาะสมกับตำแหน่ง การอบรมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน การเพิ่มขั้ตระกำลังการสนับสนุน การดำเนินงาน และการใช้ระบบประเมินขั้นที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตลอดเวลาโดย สุเทพ เขียวลิต (2552 : 10 - 13) กล่าวว่าในการบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่ว่าควรมีการปรับปรุงการบริหารงานบุคคล ยุทธศาสตร์ระบบบุคคลที่เป็นก้ามผู้นำที่มีคุณภาพ มีความสามารถสูง และพัฒนาระบบการบริหารบุคคลที่มีความคล่องตัวมีการทำงานเป็นทีม มีค่าตอบแทนตามผลลัพธ์ของงาน และมียุทธศาสตร์เจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ สองคล้องกับแนวคิดของ มิลเลอร์ (Miller, 2008 : 36) ที่กล่าวถึงวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศประการหนึ่ง คือ จากการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม (Individual Rewards to Team - Based Reward) นั่นคือ องค์กรที่มีการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์เพื่омุ่งไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ และไม่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจมีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากความล้มเหลวในการบริหารโครงสร้าง และกระบวนการที่จะสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านบุคลากรได้รับการปฏิบัติที่ไม่ดีจากผู้บริหารแล้วเข้าเหล่านั้นย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติที่ไม่ดีสู่ประชาชนผู้มารับบริการ

E แทนคำว่า Effective Local Police Station งานคือประชาชนประจำพื้นที่เพื่อท้องถิ่น การจัดระบบตำรวจนี้ท้องถิ่นจะต้องกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดประสานสัมพันธ์กับทุกฝ่ายนอกจากนี้ด้วยการเน้นความพึงพอใจของประชาชน ให้ประชาชนได้รับความพึงพอใจและได้รับการบริการอย่างทั่วถึง สะดวกรวดเร็ว และเป็นธรรม ซึ่งถือเป็นเป้าหมายสูงสุดของการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการบริหารเพื่อการให้บริการที่ดีแก่ประชาชนของสำนักงานตำรวจนี้แห่งชาติที่กำหนดตัวชี้วัด คือ ความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริการและการอำนวยความสะดวกของตำรวจนี้ ทั้งนี้องค์กรที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง จะมีความมุ่งมั่น และให้ความสำคัญต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นสำคัญ ทั้งการทำความเข้าใจต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ และการวัดผลลัพธ์ทางด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ ในองค์กรที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ทุกแห่งจะให้ความสำคัญต่อมาตรฐานของคุณภาพและบริการที่นำเสนอต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ และส่วนใหญ่แล้วจะใช้ประสบการณ์หรือความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ สอดคล้องกับองค์ประกอบในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ประการหนึ่งของ บลันชาร์ด (Blanchard, 2006 : 158) กล่าวว่า องค์กรที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง หรือองค์กรแห่งความเป็นเลิศ จะมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นสำคัญ ทั้งการทำความเข้าใจต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ และการวัดผลลัพธ์ทางด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Relentless Focus on Customer Results) ในองค์กรที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูงหรือองค์กรแห่งความเป็นเลิศทุกแห่งจะให้ความสำคัญต่อมาตรฐานของคุณภาพและบริการที่นำเสนอต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ และส่วนใหญ่แล้วจะใช้ประสบการณ์หรือความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ สอดคล้องกับ พรพิมล รัตนพิทักษ์ (2551:35) ที่กล่าวถึง การบริหารราชการเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง คือ การบริหารองค์กรที่มีรูปแบบของพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของคนในองค์กรที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมีการบริหารงานที่มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ มีภาระรับผิดชอบเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน มีความคิดสร้างสรรค์



สามารถทำงานร่วมกับภาคต่างๆ ด้วยความกระตือรือร้นเพื่อให้ผลของการปฏิบัติงานเกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

R แทนคำว่า Ring of Focusing in the Result and Continuous Development มุ่งเน้นผลลัพธ์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สถานีตำรวจน้ำห้องถินควรมีการทำหน้าที่วัดเพื่อวัดผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการเพื่อเป็นข้อมูลประเมินผลในการปรับปรุง โดยกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับลักษณะงานและพันธกิจขององค์กร มีการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluating) โดยมีการทำหน้าที่เป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จของงานแต่ละด้านอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาปรับใช้เพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน จะเห็นว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement Systems) มีจุดหมายเพื่อให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Accountability) ระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับ จึงควรจะเป็นระบบที่ผลักดัน และสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยพบปัญหาอุปสรรคที่สำคัญและควรนำไปประยุกต์และปรับปรุงแก้ไข

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปปฏิบัติ

1.1 การปรับโครงสร้างของสถานีตำรวจน้ำในสังกัดกองบังคับการ ตำรวจน้ำห้องหัวดภเก็ต ผู้มีอำนาจในระดับต่างๆ ควรมีการศึกษาวิจัยและผลักดันให้ปรับลักษณะโครงสร้างสถานีตำรวจน้ำให้เหมาะสมเข้ากับลักษณะการบริหารงานเพื่อประชาชนในห้องถิน กำหนดลักษณะของงานให้มีความชัดเจนตามความชำนาญของหน่วยงานแต่ละด้านและสอดคล้องกับบริบทของห้องถินในปัจจุบันที่มีความหลากหลาย สลับซับซ้อน ซึ่งจำเป็นต้องมีการแบ่งหน่วยงานตามความชำนาญเฉพาะเรื่อง

1.2 สถานีตำรวจน้ำในสังกัดกองบังคับการตำรวจน้ำหัวดภเก็ต ควรมีการปฏิรูปการวัดผลการดำเนินการเพาะเป็นเรื่องที่สำคัญ ทำให้ทราบว่าสถานีตำรวจน้ำได้ดำเนินการตรงตามแผนการปฏิบัติงาน ที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตาม

เป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์กรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ และมีการพัฒนางานหลักอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

1.3 สถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครจังหวัดภูเก็ตควรจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจหลักเพื่อมุ่งเน้นงานบริการประชาชนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เสริมสร้างสมัพันธภาพในรูปแบบใหม่ บนพื้นฐานแห่งความเชื่อถือและความไว้วางใจระหว่างตำรวจอับดุลกิจ

1.4 สถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครจังหวัดภูเก็ตควรให้ความสำคัญในด้านคุณภาพชีวิตของบุคลากร สร้างความสมดุลในชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัวเพื่อป้องกันภาระด้อยทั้งในเชิงประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร

1.5 สถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครจังหวัดภูเก็ต มีกระบวนการหลักคือ การรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การบริการที่ดีรวมทั้งการรักษาความยุติธรรมซึ่งเป็นสายธารเบื้องต้นของกระบวนการยุติธรรม ซึ่งเป็นกระบวนการหลักที่สร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเป็นคุณค่าของสถานีตำรวจนคร จึงควรออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อทำให้การดำเนินงานมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนและช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.6 สถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครจังหวัดภูเก็ต ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อวัดผลการดำเนินการดังกล่าว ซึ่งทำให้องค์กรได้ทราบผลการดำเนินการขององค์กรว่าสามารถดำเนินการได้ตามแผนงานและเป้าประสงค์ขององค์กรที่กำหนดได้หรือไม่เพื่อเป็นข้อมูลที่จะนำมาทบทวน วิเคราะห์และปรับปรุงแก้ไข เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการให้ดีอย่างยั่งยืน

1.7 สถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครจังหวัดภูเก็ต ควรมีการประชาสัมพันธ์และสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรทั่วองค์กร



เกี่ยวกับการพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ได้รับทราบอย่างทั่วถึงต่อเนื่อง และสมำเสมอ

2. ข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์

2.1 ผู้บริหารของสถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครในจังหวัดภูเก็ตควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวค่านิยมและผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ ค่านิยมของสถานีตำรวจนคร ควรกำหนดโดยคำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยยึดหลักกฎหมาย ความยุติธรรมความโปร่งใสและหลักการมีส่วนร่วม

2.2 สถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครจังหวัดภูเก็ตควรมีการกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการท้าทายด้านยุทธศาสตร์ เป็นการดำเนินการให้แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุผลตามพันธกิจ เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางนโยบายการดำเนินงาน การรับพัฒนาความต้องการความคาดหวังและความพึงพอใจ ส่วนความท้าทายด้านปฏิบัติการเป็นการดำเนินการต่างๆ มาช่วยในการปฏิบัติงาน เช่นการลดขั้นตอนการทำงานหรือใช้อุปกรณ์ต่างๆ เพื่อลดขั้นตอนการทำงานและความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคลเป็นยุทธศาสตร์บุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุผลลัพธ์ตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

2.3 สถานีตำรวจนครในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครจังหวัดภูเก็ต ควรนำยุทธศาสตร์ Reengineering สร้างปฏิบัติ เพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งครอบคลุมถึงด้านโครงสร้างการนิเทศ กระบวนการนิเทศ การวางแผนหรือการกำหนดยุทธศาสตร์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ กำหนดให้มีการประเมินผล พัฒนาบุคลากร ปรับปรุงการบริหารจัดการด้านทรัพยากร ตลอดจนควบคุมด้านคุณภาพบริการ

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาวิจัยการปรับลักษณะโครงสร้างสถานีตำรวจนครให้เหมาะสมรองรับการบริหารงานเพื่อประชาชนในท้องถิ่น

3.2 ควรศึกษาเปรียบเทียบแนวทางยุทธศาสตร์องค์กรตามเกณฑ์ การบริหารจัดการภาครัฐกับหน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจใกล้เคียงกัน เช่น กระทรวง ยุติธรรม สถานีตำรวจนครบาลในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาลต่างๆ เป็นต้น

3.3 ควรศึกษาวิเคราะห์การสร้างบุคลากรที่จะนำองค์กรตำรวจนมุ่งสู่ การบริการและการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

3.4 ควรศึกษาวิเคราะห์ประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ Reengineering กระบวนการบริหารตามเกณฑ์บริหารจัดการภาครัฐในสถานี ตำรวจนครบาลในสังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาลจังหวัดภูเก็ต

เอกสารอ้างอิง

- กรมประชาสัมพันธ์. (2547). [Online]. Available : www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id [2554, กุมภาพันธ์ 14].
- ทรงพล วันชนะชัย. (2553). ศึกษาแนวทางการบริหารงานสถานีตำรวจนครบาลสู่องค์กร แห่งความเป็นเลิศ. ดุษฎีนิพนธ์ สาขาวิชาการจัดการภาครัฐ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สวนดุสิต.
- นิตาร์ก เจริyanan. (2550). Competency – Base Approach. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พรพิมล รัตนะพิทักษ์. (2551). การฝึกอบรมบทวนความรู้ที่ปรึกษาในการพัฒนา องค์การ. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.
- พสุ เดชะรินทร์. (2545). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicator. กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชศาสตร์ และการบัญชี มหาวิทยาลัย.
- วราภรณ์ เทพสัมฤทธิ์พิร (2551) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสำนักงานโยนาฯ และแผนพัฒางาน กระทรวงพัฒางาน สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง. ดุษฎีนิพนธ์สาขา การจัดการภาครัฐ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.



- ศิริรัตน์ ชุมคล้าย และคณะ. (2548). แนวทางการบริหารงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามกฎหมายว่าด้วยระบบบริหารราชการแผ่นดินของกระทรวงยุติธรรม. นนทบุรี : สำนักงานกิจการยุติธรรม.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงาน. (2547). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555). [Online]. Available: <http://www.opdc.go.th/uploads/files/Strategies51-55.pdf>. [2555, มกราคม 8].
- สิทธิศักดิ์ พฤกษ์ปิติกุล. (2548). เรียนจากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์ สำหรับองค์กร ธุรกิจการผลิตและการบริการ. กรุงเทพ : สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการวางแผนคุณภาพแห่งชาติ.
- สุเทพ เชาวลิต. (2552). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. กรุงเทพฯ : โครงการส่งเสริมตำราวิชาการและเอกสาร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- Blanchard, K. (2006). Blanchard on Leadership : Its Nature, Origins and. Reading. Mass : Addison – Wesley.
- Buytendijk, F. (2006). The five key to building a high - performance organization. Business Performance Management. 4(1) : 24 - 30.
- Holbeche, L (2005). The High Performance Organizations : Creating Dynamic stability and sustainable success .
- Linder, J. C., & Brooks, J. D. (2004). Transforming the public sector. Outlook Journal. 3 : 26 - 35.
- Miller, L. M. (2008). Inspiratory Muscles do not Limit Maximal Incremental Exercise Perfotmance in Healthy Humans. Respiratory Physiology and Neurobiology. 15(16) : 353 – 361 .

Miller, L. M. (2009). The high - performance organization an assessment of virtues and values prepared for the European. [Online]. Available : [http://www.opdc.go.th./oldweb/thai/High_Performance/HPO.\[2008, January 22\].](http://www.opdc.go.th./oldweb/thai/High_Performance/HPO.[2008, January 22].)