



การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่  
ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

**The Study of Organizational Culture Affecting New Public Administration  
of Bang Saphan Police Station in Prachuap Khiri Khan Province**

มานิตย์ ปลอดโปร่ง

**Manit Plodprong**

วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

**Master of Public Administration Thesis in Urban and Rural**

**Community Development and Administration**

**Phetchaburi Rajabhat University**

**2554**

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ชื่อวิทยานิพนธ์ การศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานี  
ตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์  
ผู้วิจัย จำสืบทำรวจมานิตย์ ปลอดภัย  
สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท

---

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....ประธานกรรมการ  
(ดร.รังสรรค์ อินทน์จันทน์)

.....ประธานกรรมการ  
(ดร.บุญราศม์ สิงห์ชัย)

.....กรรมการ  
(ดร.รังสรรค์ อินทน์จันทน์)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ  
(รองศาสตราจารย์สุนันท์ นิลพงษ์)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี อนุมัติให้บัณฑิตวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาโรช เผือกบัวขาว)  
บัณฑิตศึกษา  
ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิวัต กลิ่นงาม)  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

**ชื่อวิทยานิพนธ์** การศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานี  
ตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผู้วิจัย จำลิบตำรวจมานิตย์ ปลอดโปร่ง สาขาวิชา การ  
บริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท พ.ศ. 2554

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ  
ภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และ 2) ศึกษาวัฒนธรรม  
องค์การที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์  
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เจ้าหน้าที่ตำรวจของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัด  
ประจวบคีรีขันธ์ กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 63 คน  
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามในการวิจัยเชิงปริมาณ และแบบสัมภาษณ์  
ในการวิจัยเชิงคุณภาพ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

### ผลการวิจัยพบว่า

1. วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจ  
บางสะพาน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมาก ไปน้อย  
ดังนี้ ด้านวัฒนธรรมแบบระบอบราชการ ด้านวัฒนธรรมแบบหัวหน้าเผ่า ด้านวัฒนธรรมแบบทีมงาน  
และด้านวัฒนธรรมแบบอ่อนคลายกฎ ระเบียบ สำหรับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานี  
ตำรวจภูธรบางสะพาน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก โดยมีเรื่องสถานีตำรวจมีระบบควบคุมภายใน  
ตามเกณฑ์มาตรฐานของตำรวจจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และเรื่องสถานีตำรวจ  
มีการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

2. วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน  
เกี่ยวข้องกับรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารสถานีตำรวจต้องมีลักษณะผสมผสาน และไม่ตายตัว  
กับรูปแบบการใช้อำนาจแบบใดแบบหนึ่ง การใช้อำนาจเป็นสิ่งที่เหมาะสมกับการทำงานของตำรวจ  
เนื่องจากผลการปฏิบัติงานของตำรวจจะส่งผลกระทบต่อประชาชนหลาย ๆ ฝ่าย ทั้งในเชิงบวก  
และเชิงลบ วิธีการที่เหมาะสมกับการจูงใจเจ้าหน้าที่ตำรวจให้ปฏิบัติงาน คือ การให้การยอมรับแก่  
เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติในสถานีตำรวจ

ข้อค้นพบจากการวิจัย คือ ทำให้ทราบถึงแนวทางที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานของ  
เจ้าหน้าที่ตำรวจ ประกอบด้วย การมอบหมายงาน ต้องใช้คนที่เหมาะสมกับงาน มีการกำหนดเป้าหมาย  
ที่ชัดเจน ใช้เหตุผลในการทำงาน มีการสื่อสารร่วมกัน และการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

**Thesis Title :** The Study of Organizational Culture Affecting New Public Administration of Bang Saphan Police Station in Prachuap Khiri Khan Province **Researcher :** Pol.Sgt.Maj. Manit Plodprong **Major :** Urban and Rural Community Development and Administration **Year :** 2011

### **Abstract**

The purposes of this study were to: 1) determine organizational culture affecting new public administration of Bang Saphan Police Station in Prachuap Khiri Khan Province and 2) examine the organizational culture suitable for administration and operations of Bang Saphan Police Station. The samples were 63 police officers randomly drawn with Taro Yamane's formula from police stations in Bang Saphan District. A questionnaire was used for collecting quantitative data and an interview was used for collecting qualitative data. The quantitative data were analyzed for percentage, mean, and standard deviation, while the qualitative data were analyzed with content analysis method.

The research results were as follows:

1. The organizational culture that affected new public administration of Bang Saphan Police Station in Prachuap Khiri Khan Province was at a high level on the whole; ranging from high to low mean scores, as the culture of civil official pattern, tribal chief, team-working, and flexible practice on rules and regulations respectively. The new public administration of Bang Saphan Police Station was also at a high level on the whole; showing that the aspect of controlling and monitoring based on the police official standards of Prachuap Khiri Khan provincial police station authority was performed at the highest level, while performance on in-service training to improve ability in working of the police officers was at the lowest level.

2. The organizational culture suitable for administration and operations of Bang Saphan Police Station involved the administrators' decision making requiring a combination and flexible model of authorization. Empowering authority for police officers was needed since it impacts on all individuals and institutions both in positive and negative results. Appropriate motivation for the police officers included accepting lower-rank operational officers.

The findings suggest the appropriate appropriate guidelines practices for police officers operations; involving assigning the right personnel for the right job, setting clear operational goals, providing reasons for any decisions made at work, communicating among police officers, and creating good working atmosphere.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจาก ดร.รังสรรค์ อินทน์จันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.บุษราคัม สิงห์ชัย ประธานกรรมการสอบ และ รองศาสตราจารย์สุนันท์ นิลพงษ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งให้คำแนะนำ และให้ข้อเสนอแนะ ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ต้นจนสำเร็จด้วยความเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ รวมถึงคณาจารย์ทุกท่านที่ประสาทวิชาให้

ขอกราบขอบพระคุณ พันตำรวจเอกวิดิพนธ์ พจนาคม ผู้กำกับการสถานีตำรวจภูธร บางสะพาน นายสมยศ สืบจากดี และนายสมชาย สุเทศ ที่ได้อนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เครื่องมือวิจัย

คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นสิ่งบูชาพระคุณบิดา มารดา บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนชี้แนวทางอันเป็นประโยชน์ที่มีคุณค่า ยิ่งแก่ผู้วิจัยมาตลอด และขอมอบความรู้ที่ได้เพียรพยายามเรียบเรียงกันว่าเป็นวิทยาทานแก่ผู้สนใจ ทั่วไป

มานิตย์ ปลอดภัย

เมษายน 2554

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(3)
Abstract.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพประกอบ.....	(9)
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	5
คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
ประโยชน์ของการวิจัย.....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร.....	11
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่.....	29
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารงานตำรวจ.....	61
ข้อมูลพื้นฐานตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์.....	71
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	75
สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	77
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	80
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	80
เครื่องมือในการวิจัย.....	82
การสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม.....	82
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	83

การวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
4 ผลการวิจัย.....	86
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	87
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การตำรวจที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์..	88
ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	94
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	97
สรุปผลการวิจัย.....	97
การอภิปรายผล.....	99
ข้อเสนอแนะ.....	101
บรรณานุกรม.....	103
ภาคผนวก.....	108
ภาคผนวก ก หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	109
ภาคผนวก ข หนังสือขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	113
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	115
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	123
ภาคผนวก จ ค่าดัชนีความสอดคล้อง.....	125
ประวัติผู้วิจัย.....	128

## สารบัญญัตินำ

ตารางที่	หน้า
2.1	แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-พ.ศ.2555)..... 43
3.1	การจำแนกกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บแบบสอบถามตามสายงานในสถานีตำรวจ..... 81
4.1	จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 87
4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของวัฒนธรรมองค์การของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์..... 89
4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของวัฒนธรรมองค์การของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ด้าน Zeus (วัฒนธรรมแบบหัวหน้าเผ่า)..... 89
4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของวัฒนธรรมองค์การของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ด้าน Apollo (วัฒนธรรมแบบระบบราชการ)..... 90
4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของวัฒนธรรมองค์การของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ด้าน Athena (วัฒนธรรมแบบทีมงาน)..... 91
4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของวัฒนธรรมองค์การของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ด้าน Dionysus (วัฒนธรรมแบบผ่อนคลายกฎ ระเบียบ)..... 92
4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานี ตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์..... 93



## สารบัญภาพประกอบ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
2.1 ระดับวัฒนธรรมองค์การของกริ์ท ฮอฟสตีด (Greert Hofstede).....	16
2.2 ระดับวัฒนธรรมองค์การของไชนี่ (Schein).....	17
2.3 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ.....	18
2.4 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-พ.ศ.2555).....	41
2.5 พื้นที่รับผิดชอบของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน.....	72
2.6 เส้นทางที่สำคัญในพื้นที่รับผิดชอบ.....	73

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทิศทางของการพัฒนาประเทศที่ผ่านมาได้มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และพัฒนาระบบเศรษฐกิจเป็นหลัก และอาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาประเทศในทิศทางดังกล่าวได้มีส่วนทำให้วิถีชีวิตของประชาชนในสังคมไทยได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมากในด้านการดำเนินชีวิต การประกอบอาชีพ และสภาพความเป็นอยู่ของประชาชนในลักษณะที่ดีขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็ได้สร้างปัญหาสังคมด้านอื่นๆ ตามมา และก่อให้เกิดผลกระทบในระยะยาวอีกหลายปัญหา เช่น ปัญหาความยากจน ปัญหาการกระจายรายได้ ปัญหาอาชญากรรม เป็นต้น ซึ่งในระยะเวลาต่อมา ปัญหาดังกล่าวได้มีแนวโน้มรุนแรงขึ้นตามลำดับ ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในสังคมไทยอย่างมาก (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2550)

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นหน่วยงานที่สำคัญของรัฐบาลในฐานะเป็นเครื่องมือหลักในการรักษาความมั่นคงภายในของสังคมและบ้านเมือง การรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน การอำนวยความสะดวก การจัดระเบียบการจราจร และภารกิจอื่น ๆ อีกหลายด้าน ดังนั้นสำนักงานตำรวจแห่งชาติจึงต้องมีการกำหนดนโยบายในการทำงานให้สอดคล้องกับภารกิจดังกล่าว โดยพัฒนาระบบวิธีการทำงานที่ทำให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับมีความพร้อมที่จะทำงานอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะการให้ความสำคัญต่อการให้บริการประชาชน โดยมีสถานีตำรวจ เป็นหน่วยงานหน้าด่านของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ให้บริการกับประชาชนและเป็นหน่วยงานในระดับยุทธศาสตร์ในการทำหน้าที่รักษาความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินของประชาชน ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวตามภารกิจหน้าที่ของตำรวจจะอยู่ที่ผลการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งสังคมไทยจะใช้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงานของตำรวจเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงานตำรวจ หรืออาจกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพในการทำงานของสถานีตำรวจ จะเป็นเครื่องชี้ความเจริญก้าวหน้าหรือความล้มเหลวของสำนักงานตำรวจแห่งชาตินั้นเอง ดังนั้นผู้บริหารที่ชาญฉลาดจะต้องเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการทำให้การทำงานประสบความสำเร็จในสถานการณ์ต่าง ๆ มากที่สุด และหากผู้บริหารสามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้กับสถานีตำรวจได้มากเท่าใดแล้ว ประชาชนในพื้นที่ก็ย่อมจะได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้น และในขณะเดียวกัน

ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของสถานีตำรวจ จะส่งผลให้สถานีตำรวจมีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาประชาชน รวมถึงทำให้เกิดความพึงพอใจ เชื่อถือ และเกิดความศรัทธาในสถาบันตำรวจมากยิ่งขึ้น

ปัจจุบันสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้นำแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ โดยมีการพัฒนาระบบราชการให้รองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยยึดหลักการตามที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กล่าวคือ การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนด้วยหลักการและแนวทางดังนี้

1. ต้องให้ประชาชนเป็น “ศูนย์กลาง” ในการทำงาน โดยจะต้องรับฟังความคิดเห็น ตอบสนองความต้องการและอำนวยความสะดวก ลดขั้นตอนและภาระในการติดต่อของประชาชน มีระบบการแก้ไขปัญหาและรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเป็นที่พึ่งของประชาชนในยามมีปัญหาและความเดือดร้อน

2. ปรับเปลี่ยนบทบาทของระบบราชการให้เป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ไม่เป็นผู้ดำเนินการเสียเองหรือคงมีอำนาจมากเกินไป รวมทั้ง ต้องมีขนาดกำลังคนและการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ไม่พยายามเข้าแทรกแซงและขยายตัวเกินไปจนเป็นภาระของประเทศ หรือมีผลกระทบต่อภาคส่วนอื่นและสิทธิเสรีภาพของประชาชน

3. ประสานการทำงานกับผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมือง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศ สามารถให้ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเชิงนโยบายอย่างมีเหตุผล ตั้งมั่นในความถูกต้องเป็นกลาง ปราศจากอคติ และอยู่บนพื้นฐานของหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ นอกจากนี้ยังควรต้องให้การยอมรับและไม่เข้าไปดำเนินการแทรกแซงบทบาทและอำนาจหน้าที่ซึ่งกันและกัน

4. มีความพร้อมและทัศนคติในการทำงานเป็นทีมสามารถสร้างเครือข่ายร่วมมือกับภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม รวมทั้ง สามารถบูรณาการและเชื่อมโยงการทำงานภายในระบบราชการเอง ในทุกระดับเข้าด้วยกัน

5. มีขีดความสามารถในการรับรู้ เรียนรู้ มองไปข้างหน้า และคาดการณ์ล่วงหน้าได้ ตลอดจนมีความยืดหยุ่น คล่องตัว รวดเร็ว สามารถคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรม รวมถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อขับเคลื่อนและปรับตัวได้อย่างราบรื่นเหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

6. สร้างระบบธรรมาภิบาล ในการกำกับดูแลตนเองที่ดี เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและความเชื่อมั่นศรัทธา เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ลดการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ รวมทั้งต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเป็นแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย ไม่ใช่เป็นผู้สร้างปัญหาหรือภาระแก่สังคมเสียเอง

7. ต้องมีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและสร้างคุณค่าต่อสังคมในการทำงาน และการตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง และทันกาล โดยอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน รวมทั้ง ต้องมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบ วัตถุประสงค์ได้ และ

8. แสวงหา พัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนสร้าง ค่านิยมและกระบวนทัศน์อันเหมาะสมและเอื้อต่อการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ รวมถึงการทำให้ บุคลากร ในระบบราชการตั้งมั่นอยู่ในศักดิ์ศรีและจรรยา สามารถแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนจากหน้าที่ ทางราชการ ไม่แสวงหาประโยชน์ให้แก่ตนเอง หรือผู้อื่นในทางมิชอบ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ, 2551: 26-27)

ทั้งนี้ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ 4 ประการ คือ

1. ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการ ของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
2. ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและ สร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม
3. มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ และ
4. สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชนและต่อสังคม โดยรวม โดยเชื่อว่าการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานภาครัฐตามแนวคิดดังกล่าวจะช่วยเพิ่มขีด ความสามารถในการทำงานของหน่วยงานภาครัฐที่สอดคล้องกับพัฒนาการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ได้เพิ่มมากขึ้น

จากการศึกษาพบว่า แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยทำให้เกิดความร่วมมือระหว่าง สมาชิกในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่แผนงาน ที่วางไว้ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเพื่อให้เป็นคุณลักษณะเด่น ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพ และความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร และกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรจะทำหน้าที่ ในการรวบรวมบุคลากรให้เป็นปึกแผ่น และเรียนรู้วิธีการในการเกี่ยวข้อง และการติดต่อกันจน เกิดความรู้สึกร่วมกัน รวมถึงช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันกับสถานการณ์ของ สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังพบว่า วัฒนธรรมองค์กร

เป็นระบบที่ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรว่าควรประพฤติปฏิบัติตนอย่างไร และทำให้เกิดความเชื่อ ค่านิยม และเกิดการมีส่วนร่วมในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กร จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้คนในองค์กรมีระเบียบแบบแผนในการประพฤติปฏิบัติร่วมกันได้อย่างเหมาะสม และช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้ในระดับสูง ซึ่งเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่แผนงานที่วางไว้ วัฒนธรรมองค์กรสามารถช่วยลดปัญหาความไม่เข้าใจในการสื่อสาร และส่งผลให้คนในองค์กรเกิดการรับรู้ได้อย่างถูกต้องตรงกัน และวัฒนธรรมองค์กรยังสามารถช่วยให้เกิดบรรยากาศแห่งความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรได้อีกด้วย เป็นต้น ทั้งนี้ มีผลวิจัยที่สอดคล้องกันในเรื่องดังกล่าวจำนวนไม่น้อยที่ได้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของผู้บังคับบัญชาตำรวจที่มีต่อการปฏิบัติตัวของเจ้าหน้าที่ตำรวจ เช่น งานวิจัยของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (2550) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรตำรวจในกองบัญชาการตำรวจนครบาลพบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับให้ความสำคัญต่อแนวคิด การกระทำของผู้บังคับบัญชาอย่างมาก และมีแนวโน้มปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด โดยส่วนใหญ่คิดว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีอำนาจและมีอิทธิพลอย่างมากต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ทั้งในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งมักพบว่า ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มักจะเข้าไปมีส่วนในการแก้ไขปัญหาทั้งเรื่องงานและชีวิตส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

สถานีตำรวจภูธรบางสะพานเป็นหน่วยงานหน้าด่านในการให้บริการประชาชนภายใต้โครงการต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย โดยในปัจจุบันสถานีตำรวจภูธรบางสะพานได้รับมอบหมายจากกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ให้ดำเนินการกิจตามตัวชี้วัดโดยมุ่งหวังให้มีการดำเนินการกิจโดยใช้เทคนิคและวิธีการทางการบริหารจัดการในมิติต่าง ๆ มาปรับประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและความสอดคล้องกับการสร้างผลผลิต และบริการที่เกิดขึ้นอย่างมีคุณภาพ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของประชาชนได้อย่างถูกต้องและทันเวลา

จากเหตุผลดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นข้าราชการตำรวจปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผู้วิจัยเกิดความสนใจจึงได้ทำการวิจัยในเรื่องนี้ขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานภารกิจตามตัวชี้วัดดังกล่าวของสถานีตำรวจภูธรบางสะพานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเกณฑ์เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาองค์ประกอบในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการทำงาน

ของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การที่ดีจะสามารถช่วยให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการทำงานได้เป็นอย่างดี

## วัตถุประสงค์การวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
2. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

## สมมติฐานการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง
2. วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีองค์ประกอบ ด้านวัฒนธรรมแบบหัวหน้าเผ่า ด้านวัฒนธรรมแบบระบบราชการ ด้านวัฒนธรรมแบบทีมงาน และด้านวัฒนธรรมแบบผ่อนคลาย กฎ ระเบียบ และสอดคล้องกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่นำมาศึกษาในหลายประเด็น อยู่ในระดับมาก

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้มีการกำหนดขอบเขตในการศึกษา ดังนี้

1. ขอบเขตด้านพื้นที่ ได้แก่ สถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้นำแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของแฮนดี้ (Handy, 1979) ซึ่งประกอบไปด้วย วัฒนธรรมแบบหัวหน้าเผ่า (Zeus) วัฒนธรรมแบบระบบราชการ (Apollo) วัฒนธรรมแบบทีมงาน (Athena) และวัฒนธรรมแบบผ่อนคลาย กฎ ระเบียบ (Dionysus) และนำการจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามแผนพัฒนาระบบราชการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยนำแผนยุทธศาสตร์

การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-พ.ศ.2555) ซึ่งประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ คือ ยกระดับการให้บริการ และการทำงาน ปรับรูปแบบการทำงาน มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และสร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551 : 26-27) มาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษา

3. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ เจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ประกอบไปด้วย ข้าราชการตำรวจ งานอำนวยการ งานสนับสนุนการป้องกันปราบปราม งานสอบสวน งานสายตรวจ/สืบเวร งานสืบสวน และงานจราจร จำนวน 76 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามานะ (Yamane, 1970) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 63 คน

4. ขอบเขตด้านเวลา ในการวิจัยครั้งนี้ ทำการเก็บข้อมูลในช่วงเดือนมกราคมถึงเดือนมีนาคม 2554

### คำนิยามศัพท์เฉพาะ

**ผู้บังคับบัญชาตำรวจ** หมายถึง ผู้บังคับบัญชาตำรวจตั้งแต่ระดับสารวัตรขึ้นไป ที่เป็นหัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงานในสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งมีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินการตามภารกิจจนบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งผู้บังคับบัญชาตำรวจถือเป็นบุคคลสำคัญเริ่มแรกในการผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมองค์การตำรวจขึ้น และกล่าวได้ว่าเป็นผู้กำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมของเจ้าหน้าที่ตำรวจในการทำงาน

**วัฒนธรรมองค์การ** หมายถึงความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีต่อสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน เพื่อเป็นสิ่งที่ยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน หากสถานีตำรวจภูธรบางสะพานมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งย่อมช่วยให้การขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ได้รับความร่วมมือร่วมใจจากเจ้าหน้าที่ตำรวจในระดับสูง และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การตำรวจที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. Zeus หมายถึง การที่สถานีตำรวจภูธรบางสะพานมีรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารในการบริหารงานที่เน้นการใช้ความรวดเร็วในการตัดสินใจ โดยไม่สนใจกฎ ระเบียบเล็ก ๆ น้อย ๆ ซึ่งผู้บริหารจะมีการมอบหมายภารกิจหน้าที่ในการทำงานตามความสามารถของสมาชิก และมักใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในการจูงใจสมาชิกให้ทำงานมากกว่าการใช้อำนาจตามบทบาท ดังนั้น ประเด็นในการศึกษาควรประกอบด้วยเรื่อง (1) ความรวดเร็วในการตัดสินใจ โดยไม่สนใจกฎ ระเบียบเล็ก ๆ

น้อย ๆ (2) การแบ่งภารกิจหน้าที่ให้สมาชิกตามความสามารถ (3) การจูงใจโดยใช้สัมพันธภาพส่วนตัวของผู้บริหาร (4) การให้ความสำคัญกับการตัดสินใจของผู้นำทีม

2. Apollo หมายถึง การที่สถานีตำรวจภูธรบางสะพานมีรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารในการบริหารงานที่เน้นการยึดถืออำนาจหน้าที่ตามกฎ ระเบียบขององค์การเป็นหลักในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะใช้หลักการทำงานที่เป็นระบบ เพื่อสามารถคาดการณ์ผลสำเร็จได้ โดยเชื่อว่าการใช้เหตุผลในการทำงานจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ ดังนั้น การทำงานจึงมุ่งเน้นไปที่ความแน่นอนเที่ยงตรงตามที่ระบบได้ออกแบบมาแล้ว เพื่อให้องค์การมีความมั่นคงในระดับสูง ดังนั้น ประเด็นในการศึกษาควรประกอบด้วยเรื่อง (1) การใช้หลักการทำงานที่เป็นระบบ (2) การใช้เหตุผลในการตัดสินใจ (3) มุ่งเน้นประสิทธิภาพของงาน (4) จูงใจโดยใช้ความมั่นคงในการทำงาน

3. Athena หมายถึง การที่สถานีตำรวจภูธรบางสะพานมีรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารในการบริหารงานที่เน้นการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยการมีส่วนร่วมและความร่วมมือจากสมาชิกขององค์การเป็นหลักในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะใช้การระดมคนเก่งมาทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดมุมมองที่หลากหลายในการทำงาน โดยเชื่อว่าการมีส่วนร่วมจะช่วยให้สมาชิกทุกคนในทีมงานรู้สึกเป็นเจ้าของ และเกิดความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อช่วยให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพ ดังนั้น ประเด็นในการศึกษาควรประกอบด้วยเรื่อง (1) การคัดเลือกคนเก่งเข้ามาทำงานร่วมกัน (2) สร้างการมีส่วนร่วม (3) มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (4) ผู้นำทีมเป็นนักกลยุทธ์ที่มอบในภาพรวมเพื่อช่วยเหลือสนับสนุนการทำงาน

4. Dionysus หมายถึง การที่สถานีตำรวจภูธรบางสะพานมีรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารในการบริหารงานที่เน้นการผ่อนคลายกฎระเบียบในการทำงาน เพื่อให้ความเป็นอิสระในการทำงานและช่วยให้สมาชิกสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพในระดับสูง ซึ่งผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับสมาชิกในฐานะทุนมนุษย์ขององค์การ ดังนั้น จึงเน้นให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกให้เป็นมืออาชีพ โดยเชื่อว่าสมาชิกทุกคนมุ่งมั่นทำงานเพื่อที่จะแสดงศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ ดังนั้น ประเด็นในการศึกษาควรประกอบด้วยเรื่อง (1) การส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของสมาชิก (2) ความมุ่งมั่นของสมาชิกในการทำงาน (3) การให้ความสำคัญกับสมาชิกในฐานะทุนมนุษย์ขององค์การ (4) การสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

**การจัดการภาครัฐแนวใหม่** หมายถึง การปฏิบัติงานของสถานีตำรวจภูธรบางสะพานจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ตามแนวทางในการบริหารราชการแผ่นดินรูปแบบใหม่ โดยใช้เทคนิคและวิธีการทางการบริหารจัดการในมิติต่าง ๆ มาปรับประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและความสอดคล้องกับการสร้างผลผลิตและบริการที่เกิดขึ้นอย่างมีคุณภาพ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริง



ของประชาชนได้อย่างถูกต้องและทันเวลา ซึ่งการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธร บางสะพาน ในครั้งนี้ประกอบด้วย

1. ยกระดับการให้บริการและการทำงาน หมายถึง การยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่หลากหลาย และมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นกว่าเดิม โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และตอบสนองต่อความต้องการ รวมถึงมีค่าใช้จ่ายที่ถูกลง และหากองค์กรสามารถดำเนินการได้ตามประเด็น ยุทธศาสตร์ดังกล่าวก็จะส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จของงานตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่ด้วยเช่นกัน ดังนั้นประเด็นในการศึกษาจึงควรประกอบด้วย (1) ความพึงพอใจของประชาชน โดยวัดจากระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการ และ (2) e-Service โดยวัดจากระดับความสำเร็จในการให้บริการประชาชนในรูปแบบ e-Service

2. ปรับรูปแบบการทำงาน หมายถึง การปรับปรุงรูปแบบการทำงานของสถานี ตำรวจภูธรบางสะพาน โดยการอาศัยความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติภายในหน่วยงาน และประชาชน ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดบริการโดยใช้การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งช่วยให้เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างภาคีเครือข่าย อันนำมาสู่การบรรลุผลสำเร็จทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว ดังนั้น ประเด็นในการศึกษาควรประกอบด้วย (1) การมีส่วนร่วมจากภายใน โดยวัดจากเรื่องระดับ ความสำเร็จในการปรับปรุงรูปแบบหรือวิธีการทำงาน และ (2) การมีส่วนร่วมจากภายนอก โดยวัด จากเรื่องระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

3. มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง หมายถึง การมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพในการทำงาน ของเจ้าหน้าที่ตำรวจและสถานีตำรวจภูธรบางสะพานให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้นจากเดิม ดังเห็นจากการที่ เจ้าหน้าที่ตำรวจมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ การคิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถผลิตและให้บริการที่มี คุณภาพสู่ประชาชน ดังนั้น ประเด็นที่ทำการศึกษาคควรประกอบด้วย (1) การพัฒนาองค์กร โดยวัดจาก ระดับความสำเร็จของสถานีตำรวจภูธรบางสะพานในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงาน และ (2) การพัฒนาบุคคล โดยวัดจากระดับสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์ มาตรฐาน

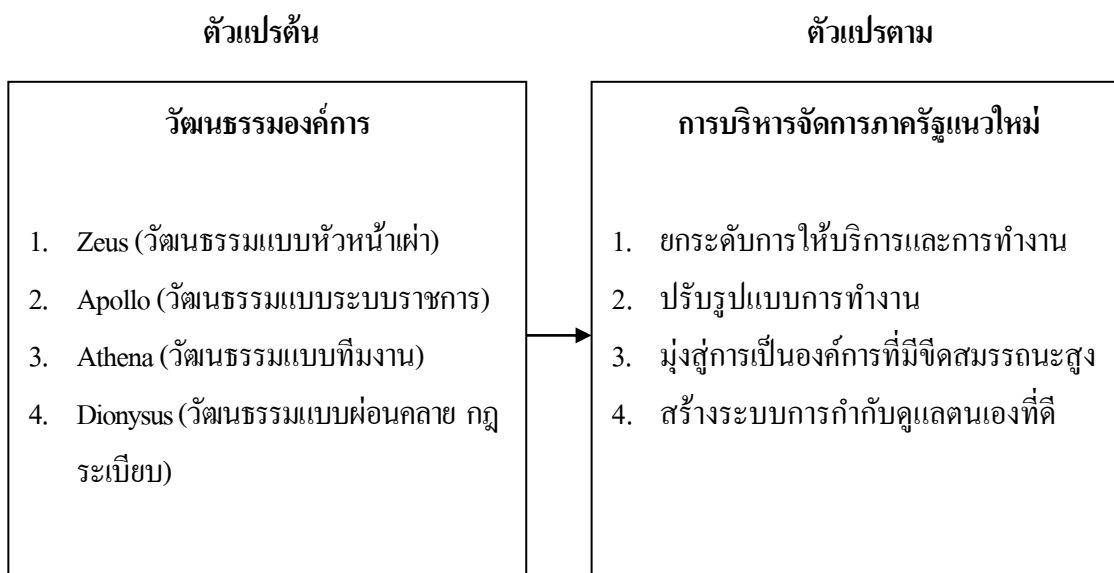
4. สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี หมายถึง การมุ่งมั่นในการพัฒนาระบบ ตรวจสอบภายในเพื่อกำกับและดูแลตนเองที่ดี อันทำให้เกิดความมั่นใจ ความโปร่งใสในการทำงาน และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะส่งผลให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทำงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อ ตนเองต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม ซึ่งจะส่งผลทำให้สถานีตำรวจภูธรบางสะพาน สามารถผลิต และให้บริการที่มีคุณภาพสู่ประชาชนได้อย่างมีผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น ประเด็นที่ทำการศึกษาคควรประกอบด้วย

- (1) ความเชื่อมั่น โดยวัดจากระดับความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน และ
- (2) ระบบควบคุมภายใน โดยวัดจากระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบควบคุมภายในให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผู้วิจัยได้ค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดที่เหมาะสมกับการวิจัยครั้งนี้ ได้นำแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของแฮนดี้ (Handy, 1979) มากำหนดเป็นตัวแปรต้น การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551 : 26-27) มาใช้เป็นตัวแปรตามในการวิจัย ดังนี้

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## ประโยชน์ของการวิจัย

1. ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจะช่วยให้ทราบถึงสภาพความเป็นจริงของวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นในสถานีดำรงจรรยาบรรณบางสะพาน
2. ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นในสถานีดำรงจรรยาบรรณบางสะพานให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น
3. ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานีดำรงจรรยาบรรณอื่น ๆ ที่มีลักษณะการทำงานที่ใกล้เคียงกัน
4. เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการศึกษาต่อ และเพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม และเพื่อเป็นประโยชน์แก่นักวิชาการ นักศึกษาและบุคคลทั่วไปที่สนใจต้องการนำข้อค้นพบจากการวิจัยไปพัฒนาต่อในอนาคตต่อไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหา และสาระสำคัญทางวิชาการ และนำมาปรับใช้ในการศึกษาค้างนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารงานตำรวจ
4. ข้อมูลพื้นฐานตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ

การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ อาจกล่าวได้ว่าเริ่มต้นจากการวิจัยทางการบริหารที่เรียกว่า Hawthorne Studies ของ Western Electric Company ในสหรัฐอเมริกา โดยผลวิจัยพบว่าบรรทัดฐานภายในกลุ่มคนงานเป็นกลไกสำคัญทางสังคมที่คอยควบคุมพฤติกรรมการทำงานของคนงานให้เข้าไปในทิศทางเดียวกัน และผลจากการศึกษาได้ทำให้องค์การได้ถูกเปลี่ยนมุมมองจากการเครื่องจักรในยุคดั้งเดิม (Classic) ไปเป็นระบบสังคมระบบหนึ่ง และธรรมชาติของมนุษย์ในองค์การที่ถูกมองว่าเป็นสัตว์เศรษฐกิจได้ถูกเปลี่ยนมามองว่ามนุษย์เป็นสัตว์สังคมเช่นกัน ดังนั้น พฤติกรรมของมนุษย์จึงสามารถศึกษาได้จากการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ภายในกลุ่ม องค์การนั่นเอง (Trice & Beyer, 1993; Wright, 1994) กล่าวได้ว่า การค้นพบของ Hawthorne Studies ถือเป็นพื้นฐานในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันนั่นเอง

นอกจากนี้ รังสรรค์ อินทจันทร์ (2552) ยังได้กล่าวไว้ว่า องค์การเป็นเสมือนสิ่งมีชีวิตที่มีลักษณะนิสัย และบุคลิกภาพเฉพาะแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์การ และไม่มีองค์การใดที่มีความเหมือนกัน โดยสิ้นเชิง แม้ว่าจะเป็นองค์การที่ทำหน้าที่เหมือนกัน เช่น ธนาคาร โรงเรียน

มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล หรือแม้แต่องค์การที่อยู่ในสังกัดเดียวกันก็ตาม เช่น สำนักงานอำเภอของแต่ละจังหวัด ซึ่งลักษณะเฉพาะขององค์การเหล่านี้เรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ นั้นเอง และในทางการบริหาร เชื่อกันว่า วัฒนธรรมองค์การที่ต่างกันย่อมจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลงานและคุณภาพชีวิตของพนักงานแตกต่างกัน ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการบริหารองค์การในระดับสูง

#### ความหมาย

ในงานวิจัยชิ้นนี้จะศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนี้

ไชน์ (Schein, 1992) ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การหมายถึง รูปแบบของข้อสมมติฐานพื้นฐานเกี่ยวกับวิธีมองที่ดี วิธีคิดที่ดี และการสร้างความรู้สึที่ดีที่ถูกต้องในหมู่สมาชิกขององค์การที่ได้สั่งสมมาในอดีตจากประสบการณ์ที่ได้มาจากการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปรับตัวขององค์การต่อภายนอก และการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในและมีการถ่ายทอดข้อสมมติฐานพื้นฐานดังกล่าวสู่สมาชิกใหม่ขององค์การ

ปีเตอร์และวอร์เตอร์แมน (Peter & Waterman, 1982) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง ค่านิยมร่วมที่มีลักษณะเด่น ช่วยยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกขององค์การไว้ด้วยกัน โดยมีการสืบทอดผ่านสื่อสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น คำขวัญ สุนัขยัด ตำนาน นิทาน เรื่องสั้น เป็นต้น

กอร์ดอนและคณะ (Gordon & Others, 1990) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นระบบของค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมกันของคนในองค์การ ซึ่งเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างในการสร้างบรรทัดฐานของกลุ่ม โดยที่วัฒนธรรมจะช่วยให้บุคคลรู้ว่าเขาจะต้องทำอะไรและต้องประพฤติหรือมีพฤติกรรมอย่างไร

รังสรรค์ อินทน์จันท์ (2552) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงระบบความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การว่าควรประพฤติปฏิบัติอย่างไร และองค์การที่คนทำงานอยู่นั้นมีลักษณะเป็นอย่างไร ความเข้าใจร่วมกันนี้เป็นวิวัฒนาการที่สั่งสมมาเป็นเวลานาน และปรากฏออกมาในรูปของความเชื่อ สัญลักษณ์ คำบอกเล่า ฯลฯ ทั้งนี้วัฒนธรรมในแต่ละองค์การนั้นจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งเนื่องมาจากปรากฏการณ์ ความเชื่อที่เกิดขึ้นในองค์การหนึ่งอาจไม่เกิดขึ้นในอีกองค์การหนึ่งก็ได้ และวัฒนธรรมองค์การของแต่ละแห่งจะถูกกำหนดด้วยปัจจัยที่แตกต่างกัน เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สถานะการแข่งขัน วัฒนธรรมทางสังคมขององค์การนั้น ๆ หรือบุคลิกหรือภาวะผู้นำขององค์การ เป็นต้น

ดาวรรุณ ถวิลการ (2552) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ กลุ่มของค่านิยมร่วมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์การเข้าใจว่า

การปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้ เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบทอดกันมา อีกทั้งค่านิยมเหล่านี้ มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราวและสื่อทางสัญลักษณ์ต่าง ๆ โดยอาจแบ่งกลุ่มของลักษณะทางวัฒนธรรมออกได้ 3 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มของแนวคิดหรือความคิด บรรทัดฐาน อุดมการณ์ ทัศนคติ ค่านิยม ที่สมาชิกองค์การมีส่วนร่วมกันจนเกิดเป็นรูปแบบพฤติกรรมการปฏิบัติเฉพาะในองค์การ สร้างมาตรฐานแนวคิดและการตัดสินใจที่ส่วนมากรู้จักกันภายในและเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่งต้องตีความจากรูปแบบความคิดความเชื่อ และการกระทำ (2) กลุ่มของสิ่งประดิษฐ์และสัญลักษณ์เป็นการสร้างสิ่งของขึ้นมาแทนความเชื่อ และสื่อความหมายที่เห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม และ (3) กลุ่มของพิธีกรรมต่าง ๆ ที่สมาชิกแสดงออกร่วมกันในรูปของการแสดงเพื่อสื่อความหมาย

เห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การคือสิ่งที่ก่อให้เกิดความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของสมาชิกที่มีต่อองค์การเพื่อเป็นสิ่งที่ยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นผลสืบเนื่องมาจากการเรียนรู้และพัฒนาการขององค์การในอดีต รวมถึงการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การไปสู่สมาชิกใหม่ที่เข้ามาสู่องค์การ เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจและยอมรับในวัฒนธรรมองค์การร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่การกำหนดแนวทางการประพฤติปฏิบัติตัวร่วมกันของสมาชิกในอนาคต ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือนกลไกในการควบคุมพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของสมาชิกในองค์การ ทั้งยังช่วยให้องค์การดำเนินงานได้อย่างราบรื่น และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นจึงอาจกล่าวสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของสมาชิกที่มีต่อองค์การเพื่อเป็นสิ่งที่ยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน หากองค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งย่อมช่วยให้การขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ได้รับความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิก และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ความสำคัญ

กล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อองค์การในระดับสูง โดยเฉพาะประเด็นการบรรลุผลสำเร็จในการทำงานขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้

ดาวรรณ ถวิลการ (2552) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นตัวการที่ช่วยให้บุคลากรในองค์การ เข้าใจถึงลักษณะการทำงาน และการเลือกแนวทางที่ถูกต้องในการแก้ปัญหา และการปฏิบัติงานร่วมกัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจ ถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความเชื่อ การประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในองค์การ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการบริหารและการพัฒนาองค์การ ถ้าสามารถเข้าถึงวัฒนธรรมองค์การ และใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีในสังคมปัจจุบันแล้ว จะส่งผลให้การบริหารงานในองค์การประสบผลสำเร็จได้

ซาร์เท (Sathe, 1985) กล่าวว่า วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อองค์การในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ความร่วมมือ (Cooperation) ความร่วมมือที่แท้จริงในองค์การไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากกฎ ระเบียบ แต่ระดับความร่วมมือที่แท้จริงได้รับอิทธิพลมาจากสมาชิกในองค์การมีคติ-ฐานร่วมกัน เช่น บางองค์การมีระดับค่านิยมสูงกับการทำงานเป็นทีม ในขณะที่บางองค์การถือว่าการแข่งขันระหว่างสมาชิกเป็นค่านิยมที่สูง ความแตกต่างกันของการให้ความสำคัญของแต่ละองค์การเป็นความเชื่อ และค่านิยมร่วมกันระหว่างกลุ่ม และบุคคลที่ส่งผลต่อความร่วมมือ

2. การตัดสินใจ (Decision Making) วัฒนธรรมจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจ เนื่องจากความเชื่อและค่านิยมทำให้เกิดคติฐานเบื้องต้นและเกิดความโน้มเอียงอย่างคงที่ต่อองค์การ และนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

3. การควบคุมองค์การ (Control) คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ผลตามที่วางแผนไว้โดยพื้นฐานของกลไกการควบคุมองค์การ มี 3 ด้าน ด้านแรก คือการตลาด (Market) เป็นตัวควบคุมด้านที่สอง คือ ด้านการปกครอง (Bureaucracy) ใช้อำนาจอย่างทางการเป็นตัวควบคุม และด้านที่สาม คือ ด้านเครือข่าย (Clan) ใช้ความเชื่อ ค่านิยมที่มีร่วมกันของสมาชิกเป็นตัวควบคุม

4. การสื่อสาร (Communication) เหตุผลหลักที่สมาชิกในองค์การสื่อสารผิดพลาดเกิดจากปัญหาการบิดเบือนข่าวสารที่มีความซับซ้อนมาก ความผิดพลาดในการสื่อสารจะมีความผิดพลาดมากเช่นเดียวกัน วัฒนธรรมจะช่วยลดปัญหาการสื่อสาร 2 ทาง คือ ทางแรก ไม่จำเป็นต้องสื่อสารกันเรื่องของคติฐาน ค่านิยมที่มีอยู่แล้วและทางที่สองการมีคติฐาน บรรทัดฐานร่วมกันช่วยให้แนวทางในการตีความสารต่าง ๆ ร่วมกันอยู่แล้ว

5. ความผูกพัน (Commitment) บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การเมื่อเขามีส่วนร่วมและได้รับประสบการณ์บางอย่างที่จะทำให้ยึดติดกับองค์การ สิ่งจูงใจต่างๆ เช่น เงินเดือน เกียรติยศและความรู้สึกที่ตนเองมีค่าจะช่วยทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ วัฒนธรรมที่แข็งจะส่งผลความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันโดยผ่านทางความเชื่อและค่านิยม

6. การรับรู้ (Perception) วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดการรับรู้สถานการณ์ของสมาชิกในองค์การและนำไปสู่ภาคปฏิบัติ วัฒนธรรมจะช่วยให้สมาชิกในองค์การใช้อ้างอิงเหตุผลในการแสดงพฤติกรรมในขณะที่องค์การจะใช้เหตุผลเป็นแรงเสริมให้สมาชิกรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ ในทางตรงข้ามองค์การอาจกำหนดให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ไพบูลย์ ช่างเรียน (2532 อ้างถึงในรังสรรค์ อินทน์จันทร์, 2552) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การจะช่วยปรับแต่งให้สมาชิกขององค์การมีพฤติกรรม ทศนคติ ค่านิยม ความเชื่อต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแนวทางที่องค์การต้องการ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงมีผลกระทบต่อการบริหารงาน ดังนี้

1. ผลกระทบด้านวัฒนธรรมในด้านความคิดในการบริหารซึ่งก็คือ กระบวนการตัดสินใจ โดยการตัดสินใจแยกเป็น 2 ประเภท คือ (1) การตัดสินใจตามข้อเท็จจริง (Factual Judgment) และ (2) การตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับค่านิยม (Value Judgment)

2. ผลกระทบของวัฒนธรรมในด้านการปฏิบัติตัว และพฤติกรรมในการบริหาร เช่น การปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา การเคารพ เชื้อพียงผู้ใหญ่ ความเป็นระเบียบเรียบร้อย การแสดงความคิดเห็น เป็นต้น

3. ผลกระทบของวัฒนธรรมทางด้านระบบหรือโครงสร้างทางการบริหาร ได้แก่ หลักและเทคนิคการบริหารการปกครอง ระบบการบริหารงานบุคคล

4. ผลกระทบของวัฒนธรรมทางด้านเครื่องมือ เครื่องใช้และเทคโนโลยี ซึ่งองค์การที่มีลักษณะต่างกันย่อมมีลักษณะวัฒนธรรมทางความคิดต่อเครื่องมือเครื่องใช้แตกต่างกัน ดังนั้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในแต่ละองค์การจึงไม่เหมือนกัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2553) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นกฎเกณฑ์ข้อปฏิบัติที่สมาชิกได้ยึดถือร่วมกัน และมีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมพฤติกรรม ในองค์การนั้นวัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. เป็นเกณฑ์ในการสร้างกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ
2. เป็นสิ่งกระตุ้นให้สมาชิกมีศรัทธา ค่านิยม ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ
3. เป็นเครื่องผนึกกำลัง ช่วยให้สมาชิกติดต่อประสานงานกันให้บรรลุเป้าหมาย

วัฒนธรรมองค์การ จึงเป็นทัศนคติ แนวคิดและความเชื่อที่เป็นแบบแผนในองค์การ ซึ่งจะมีผลต่อการประพฤติปฏิบัติตัวของกลุ่มบุคลากรในการทำงานในองค์การ ก่อให้เกิดความผูกพันระหว่างบุคลากรกับองค์การอีกด้วย

ดังนั้นจึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลในการหล่อหลอมสมาชิกขององค์การให้มีพฤติกรรมเป็นไปในแนวทางเดียวกันอย่างเต็มที่ ดังนั้น องค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งย่อมทำให้สมาชิกมีความมุ่งมั่นที่จะให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมขององค์การอย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การในระยะยาวนั่นเอง

#### การแบ่งวัฒนธรรมองค์การตามมุมมองของนักวิชาการ

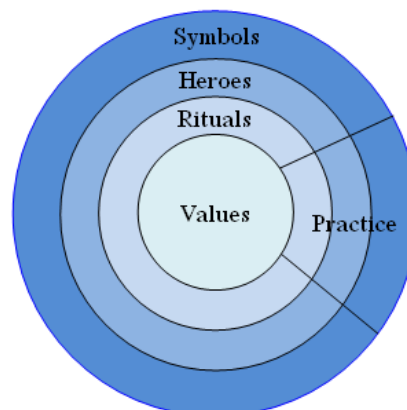
##### การแบ่งวัฒนธรรมองค์การตามระดับชั้น

ฮอฟสตีด (Hofstede, 1990 : 180) เปรียบเทียบว่า วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะเป็นชั้น ๆ เหมือนกับหัวหอมเปลือกชั้นนอกเห็นและมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายที่สุด เปลือกชั้นในสุด สังเกตเห็นได้ยากและเป็นชั้นที่มีการเปลี่ยนแปลงยากที่สุด ซึ่งประกอบด้วย



1. สัญลักษณ์ (Symbols) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ใช้แทนความคิด ความรู้สึกของสมาชิกและเป็นที่เข้าใจกันเฉพาะสมาชิกขององค์การเท่านั้น เช่น วัตถุสิ่งของต่าง ๆ คำพูด การกระทำเครื่องหมาย เป็นต้น
2. วีรบุรุษ (Heroes) หมายถึง บุคคลทั้งที่มีชีวิตอยู่และเสียชีวิตแล้ว ทั้งที่มีตัวตนและเกิดจากจินตนาการที่สมาชิกในองค์การให้ความยกย่องนับถือ และยึดถือเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติ เช่น การประพฤติตัวเป็นคนดี ความขยัน เป็นต้น
3. ธรรมเนียมปฏิบัติ (Rituals) หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่สมาชิกเห็นพ้องร่วมกันว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การเนื่องจากจะช่วยสร้างเสริมค่านิยมร่วม และควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกให้อยู่ในกรอบ เช่น การทักทาย การให้ความเคารพผู้อื่น เป็นต้น ซึ่งทั้ง 3 ข้อข้างต้นเราสามารถเรียกรวมกันว่าเป็น วิถีปฏิบัติ (Practice) ซึ่งเป็นสิ่งที่เราปฏิบัติเป็นกิจวัตร สามารถสังเกตเห็นได้ง่ายในองค์การ
4. ส่วนสุดท้ายคือส่วนของค่านิยม (Values) ซึ่งเป็นแก่นในของหัวหอมเป็นเสมือนปรัชญาหลักขององค์การ (Philosophy) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกในองค์การใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ ว่าควรหรือไม่ควรปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่การมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้นและถือว่าเป็นแก่นของวัฒนธรรมองค์การ

ภาพที่ 2.1 ระดับวัฒนธรรมองค์การของกรีท ฮอฟสตีด (Greert Hofstede)



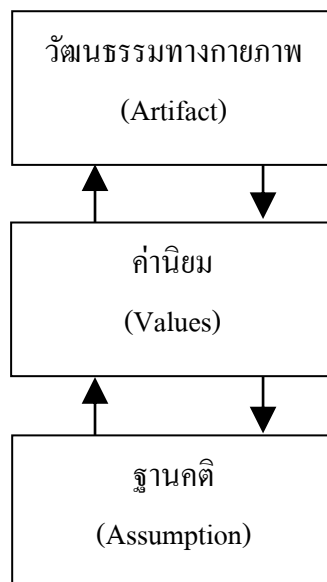
(Hofstede, 1990 : 180)

ไชน์ (Schein, 1990) ได้เสนอการแบ่งลักษณะของระดับวัฒนธรรมองค์กร (Level of Culture) เอาไว้ 3 ระดับ ซึ่งใกล้เคียงกับแนวคิดของ Greert Hofstede โดย Edgar H. Schein ได้ทำการจัดกลุ่มใหม่ 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifact) เป็นสิ่งที่เห็นได้อย่างเด่นชัดเทียบได้กับ Symbols และ Heroes

ส่วนที่ 2 เป็นเรื่องค่านิยม (Values) ได้แก่ เรื่องปรัชญา วิสัยทัศน์ขององค์กรเทียบได้กับ Values ส่วนที่ 3 เป็นส่วนของฐานคติ (Assumption) ซึ่งเป็นเรื่องของ วิธีการปฏิบัติ วิธีคิด และวิธีการทำงาน ซึ่งคล้ายกับส่วนที่เป็น Rituals แต่ Edgar H. Schein มองว่าฐานคติเป็นส่วนลึกกว่า

ภาพที่ 2.2 ระดับวัฒนธรรมองค์กรของไชน์ (Schein)



(Schein, 1990)

### การแบ่งวัฒนธรรมองค์กรตามพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงาน

เดลและเคนเนดี (Deal & Kennedy, 1982) ที่ได้ศึกษาในมุมมองที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 2 ปัจจัย คือ ความเสี่ยง (Risk) และความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อนำมากำหนดประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

ภาพที่ 2.3 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

ความเสี่ยง (Risk)	สูง	Tough - guy culture คนใจร้อน	Bet - your company culture การเดิมพันด้วยบริษัท
	ต่ำ	Work hard - play hard การทำงานหนัก เล่นหนัก	Process culture กระบวนการ

ความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

(Deal & Kennedy, 1982)

จากภาพที่ 2.3 พบว่า ความเสี่ยง (Risk) และความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มี 2 ทิศทาง คือ สูงกับต่ำ จึงทำให้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบคนใจร้อน (Tough-Guy Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยง (Risk) และความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อยู่ในระดับสูงทั้งคู่ ซึ่งพบว่าทำให้เกิดการเจริญเติบโตหรือเสื่อมถอยอย่างรวดเร็ว องค์กรจะสนับสนุนสมาชิกที่ชอบเสี่ยงและมีค่านิยมในการแข่งขัน ดังนั้นสมาชิกในองค์กรมักจะต้องเป็นคนชอบการแข่งขันและทำงานในเชิงรุก ประเภทขององค์กรที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมประเภทนี้ ได้แก่ บริษัทก่อสร้าง กิจการเครื่องสำอาง กิจการโฆษณา งานที่ปรึกษา งานบันเทิง ซึ่งการทำงานต้องแข่งกับเวลา และอาจเกิดสำเร็จหรือล้มเหลวในงานได้ตลอดเวลา

2. วัฒนธรรมแบบงานหนักและรักสนุก (Work Hard Play Hard) ) เป็นวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยง (Risk) อยู่ในระดับต่ำ แต่ความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อยู่ในระดับสูง เป็นวัฒนธรรมที่คนทำงานแบบเอาจริงเอาจังกับการทำงาน ขณะเดียวกันก็สนุกสนานหรือเล่นอย่างเต็มที่ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้พนักงานมักมีความเป็นกันเอง ชอบพบปะผู้คน และมีความสุขสนุกสนาน ดังนั้น สมาชิกในองค์กรมักจะต้องเป็นคนที่ชอบทำงานหนักและรักสนุก ประเภทขององค์กรที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมประเภทนี้ ได้แก่ ธุรกิจการขาย ธุรกิจคอมพิวเตอร์ บริษัทแบบ Franchises ซึ่งต้องมีการพบปะสังสรรค์กับผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา

3. วัฒนธรรมการเดิมพันด้วยบริษัท (Bet-your company culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยง (Risk) อยู่ในระดับสูง แต่ความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อยู่ในระดับต่ำ เป็นวัฒนธรรมที่มีการตัดสินใจช้าและอาจแก้ไขปัญหาล่าช้า ไม่ทันเวลา จึงอาจทำให้องค์กรล้มเหลวได้

การตัดสินใจเปรียบเสมือนการนำองค์การไปเดิมพัน การตัดสินใจจึงต้องใช้เวลามากเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด ดังนั้นสมาชิกในองค์การมักจะต้องเป็นคนที่อดทน รอบคอบ และพึ่งพาอาศัยกัน ประเภทขององค์การที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมประเภทนี้ ได้แก่ องค์การธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ บริษัทน้ำมัน บริษัทอากาศยาน บริษัทออกแบบคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ กองทัพ เป็นต้น

4. วัฒนธรรมแบบกระบวนการ (Process Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยง (Risk) และความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อยู่ในระดับต่ำทั้งคู่ ทำให้เป็นวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยงต่ำและตัดสินใจช้า เปรียบเสมือนกับการทำงานของระบบราชการ ดังนั้นสมาชิกขององค์การมักจะต้องเป็นคนที่เน้นกระบวนการในการทำงาน โดยการทำงานทุกอย่างมีกฎกติกา และลำดับขั้นตอนเป็นกระบวนการในการปฏิบัติไว้ให้ยึดถือ ประเภทขององค์การที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมประเภทนี้ ได้แก่ หน่วยงานในระบบราชการ หน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีระเบียบกฎเกณฑ์ในการทำงาน องค์การแบบ bureaucracy เป็นต้น

จากการศึกษาได้นำมาสู่การสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้สมาชิกขององค์การเกิดความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของสมาชิกที่มีต่อองค์การเพื่อเป็นสิ่งที่ยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน หากองค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งย่อมช่วยให้การทำงานได้รับความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิกอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ ซึ่งจะช่วยให้การขับเคลื่อนกลไกการทำงานขององค์การเป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพ และสามารถดำเนินภารกิจได้อย่างราบรื่น จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีคุณภาพ

คาร์เมลลอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมให้องค์การมีประสิทธิภาพและเข้มแข็ง เช่น คุณลักษณะเด่นขององค์การ คุณลักษณะของผู้นำองค์การ การบริหารงานบุคลากร ตัวประสานองค์การ ยุทธวิธีที่ใช้ และเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสัมพันธ์ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นในเรื่องความสัมพันธ์ ลักษณะเด่น องค์การเปรียบเสมือนครอบครัวใหญ่ สมาชิกขององค์การทุกคนมีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันและกัน ผู้นำในองค์การเป็นแบบอย่างในการให้คำปรึกษาช่วยเหลือแก่สมาชิกขององค์การ ผู้นำเน้นการทำงานเป็นทีม มีการตัดสินใจร่วมกัน สมาชิกขององค์การมีความผูกพันต่อองค์การสูง ความสำเร็จจึงวัดได้จากการพัฒนาคน การทำงานเป็นทีม และการเอื้ออาทร

2. วัฒนธรรมองค์การแบบชั่วคราว (Adhocracy Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและความกล้าตัดสินใจ ผู้นำเป็นคนกล้าตัดสินใจ การบริหารงานเน้นให้สมาชิกขององค์การกล้าตัดสินใจ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้อิสรภาพ เกณฑ์วัดความสำเร็จคือ นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงานที่เกิดขึ้น

3. วัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นในเรื่องความสำเร็จของงานเป็นหลัก สมาชิกขององค์การส่วนใหญ่มักจะชอบการแข่งขันในการทำงาน ผู้นำจึงต้องเป็นผู้มีเหตุมีผลดำเนินการในเชิงรุก เกณฑ์วัดความสำเร็จคือความสำเร็จหรือชัยชนะในการครอบครองตลาด

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นในเรื่องการมีโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน สมาชิกขององค์การส่วนใหญ่ปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดไว้ ผู้นำองค์การเป็นผู้ประสานงานเน้นการควบคุมกำกับเพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น และมีประสิทธิภาพ รูปแบบการบริหารจะเน้นความมั่นคงของสมาชิก เน้นการยอมรับตามคำสั่ง เน้นการปฏิบัติงานที่คาดการณ์ได้ และเน้นความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น เกณฑ์กำหนดความสำเร็จ คือการมีระบบงานที่เชื่อถือได้

เดนนิสัน (Dennison, 1990) ได้กล่าวว่า องค์การที่สามารถทำงานได้ผลดี หมายถึงองค์การที่จัดการยุทธวิธี สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม และได้เสนอการจำแนกประเภทของวัฒนธรรมองค์การโดยใช้ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธวิธีที่องค์การนำมาใช้กับความต้องการทางสิ่งแวดล้อมมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ ซึ่งทำให้องค์การมีพฤติกรรมในการบริหารงาน ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบการปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมประเภทนี้จะเน้นที่สิ่งแวดล้อมภายนอก โดยเน้นที่การเปลี่ยนแปลงและการยืดหยุ่น วัฒนธรรมจะรักษาค่านิยมบรรทัดฐาน และความเชื่อเพื่อสนับสนุนให้องค์การมีสมรรถภาพในการรักษาสิ่งแวดล้อมให้คงอยู่พร้อมกับการตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างรวดเร็ว

2. วัฒนธรรมแบบพันธกิจ (Mission Culture) วัฒนธรรมประเภทนี้จะตอบสนองสภาพแวดล้อมภายนอก ในขณะที่เดียวกันก็คำนึงถึงความสำคัญของการคงอยู่และทิศทางขององค์การด้วยความร่วมมือ กำหนดวิสัยทัศน์เป็นประเด็นหลักของวัฒนธรรมพันธกิจ วิสัยทัศน์ช่วยตอบสนองผู้ปฏิบัติงานประจำให้เห็นแนวทางความสำเร็จของงาน ผู้นำแสดงพฤติกรรมตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ ถ้าสิ่งแวดล้อมภายนอกต้องการความมั่นคงและทิศทางอย่างไรแล้ววัฒนธรรมจะกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

3. วัฒนธรรมแบบผูกพัน (involvement culture) มีจุดประสงค์เพื่อให้สมาชิกมีความผูกพันและมีส่วนร่วมกับองค์การ โดยสามารถปรับให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว ข้อสำคัญในการดำเนินการตามวัฒนธรรมลักษณะนี้ให้สำเร็จ คือ การสร้างให้สมาชิกมีความรับผิดชอบและ

สร้างข้อตกลงร่วมกัน ถ้าสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและยุทธวิธีหันกลับมาที่สภาพแวดล้อมภายในแล้ว สมาชิกจะต้องปรับเปลี่ยนได้ทันทีโดยยึดความผูกพันกับองค์กรเป็นสำคัญ

4. วัฒนธรรมแบบคงที่ (Consistency Culture) เน้นสภาพภายใน โดยให้สภาพแวดล้อมคงที่ วัฒนธรรมประเภทนี้เกิดขึ้นจากลักษณะทางตรรกวิทยา และวิธีดำเนินการทางธุรกิจ จุดเด่นของวัฒนธรรมประเภทนี้อยู่ที่การปฏิบัติตามและความเชื่อถือได้ การดำเนินการขององค์กรยึดถือสัญลักษณ์ ประเพณี ความร่วมมือของผู้นำ ขนบธรรมเนียม การทำงานให้ได้มาตรฐาน นโยบายในการดำเนินการตามเป้าหมายในสภาพแวดล้อมคงที่ การบูรณาการ ความเชื่อมั่นและองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะทำให้มีประสิทธิผลสูง

ดาร์ฟ (Daft, 2004) ได้นำเสนอวัฒนธรรมองค์กรไว้ 4 แบบ โดยมีฐานคิดมาจาก 2 เงื่อนไข คือ (1) ระดับของเงื่อนไขสภาพแวดล้อมภายนอกว่า ต้องการความยืดหยุ่น หรือความมั่นคงเพียงไร และ (2) ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่า ต้องการเน้นภายใน หรือเน้นภายนอกเพียงไร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแบบมีดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กร ที่สนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา บุคลากรขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการตอบสนองต่อลูกค้าเป็นสำคัญผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กร ด้วยการกระตุ้นบุคลากรให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลอง คิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์และการจินตนาการเป็นพิเศษ ส่งเสริมให้ทดลอง ลองทำ ให้กล้าเสี่ยง ให้คิดอะไรนอกกรอบหลายองค์กรได้เปลี่ยนมานั้นเรื่อง การมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร (Employee Empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองได้รวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไรหรือมีส่วนแบ่งของตลาด (Market Share) สูงขึ้น เป็นต้น เน้นให้แข่งขันกันทำงานเพื่อสร้างผลงาน การรุก การมุ่งมั่นเอาจริงเอาจัง ทำงานให้สำเร็จ สมบูรณ์ ดีที่สุด มีความขยันขันแข็งในการทำงาน การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะและความสำเร็จ องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในสภาพแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่น และต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรม

แบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาว จนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกันหลายองค์การที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ จะให้ความสำคัญกับการแข่งขัน การเอาชนะ บุคลากรที่มีผลงานดีจะได้รับผลตอบแทนสูง ในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเอง ให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอกเป็นบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งบุคลากรและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความสำคัญและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด มีค่านิยมที่สำคัญในเรื่อง การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน เป็นกันเองแบบพี่น้อง เน้นความเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความสมเหตุสมผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและ ความมีประสิทธิภาพ ใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ เท่านั้น ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์การน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

นอกจากนี้ ดิน ปรัชญพฤทธิ (2550) ยังได้กล่าวไว้อีกว่า วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นเครื่องมือทางการบริหาร และการพัฒนาองค์การอีกชนิดหนึ่งที่สามารถเรียกได้ว่าเป็น Intervention ในการพัฒนาองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นกรอบวิธีการปฏิบัติของคนที่อยู่ในองค์กรนั้น และถูกถ่ายทอดจากผู้บริหารและพนักงานในอดีตมาจนถึงปัจจุบัน ดังนั้น องค์กรที่ต้องการปรับตัวอย่างรวดเร็ว จึงต้องใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กร และเมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น มีจำนวนพนักงานมากขึ้น ปัญหาทางด้านวิธีปฏิบัติก็เพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ประกอบกับรูปแบบการดำเนินงานและคุณภาพของการให้บริการและสินค้าได้มีพัฒนาการไม่หยุดยั้ง จึงทำให้การแก้ปัญหาโดยการเพิ่มกฎระเบียบ เพื่อให้ครอบคลุมทุกเรื่องขององค์กรจะส่งผลทำให้องค์กรเต็มไปด้วยระเบียบปฏิบัติ จนขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน ขาดความคิดสร้างสรรค์ และไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ ในทางบริหารการพัฒนาองค์การจึงต้องใช้วัฒนธรรมของ

องค์การเป็นเครื่องมือในการแก้ไข โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์การนั่นเอง

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น พบว่า องค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่นักวิชาการได้กล่าวถึงไว้อย่างสอดคล้องกันคือ ผู้นำต้องมีวิธีการบริหารงานที่สอดคล้องกับลักษณะขององค์การ เพื่อช่วยให้องค์การเกิดประสิทธิผลได้ในระยะยาว ดังนั้น ทำให้สรุปได้ว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารในการบริหารองค์การ รวมถึงมีความสอดคล้องกับสภาพการทำงานของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด มีความสอดคล้องกับแนวคิดของแฮนดี้ (Handy, 1979) ที่ได้นำเสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ โดยนำรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารในการบริหารองค์การมาจำแนกวัฒนธรรมองค์การ แล้วจึงนำชื่อเทพเจ้าของกรีกทั้งสี่ซึ่งมีลักษณะนิสัย และบุคลิกที่สอดคล้องกับการใช้อำนาจในการบริหารมาใช้เรียกแทนวัฒนธรรมองค์การแต่ละรูปแบบ ดังนั้น ในการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้ เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็งขององค์การเพื่อนำมาสู่การเสนอในการบริหารงานขององค์การที่ช่วยให้การทำงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามวิสัยทัศน์หรือเป้าประสงค์ของการจัดตั้งองค์การนั่นเอง ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอในรายละเอียด ดังนี้

#### 1. Zeus (วัฒนธรรมการบริหารงานแบบหัวหน้าเผ่า)

Zeus เป็นตัวแทนขององค์การที่มีวัฒนธรรมการทำงาน โดยอาศัยความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ดีเยี่ยมในการทำงาน มีการแบ่งฝ่ายงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้การตัดสินใจในการทำงานด้านต่าง ๆ ทำได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ เช่น การแบ่งหน้าทำงานให้แก่สมาชิกแต่ละคน การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดความรวดเร็วและเข้าใจได้ตรงกัน รวมถึงการประสานงานที่อาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ เป็นต้น ทั้งนี้ ผู้นำในวัฒนธรรมองค์การแบบซุสมีความเด็ดขาด และมีความสำคัญในระดับสูงมาก ทำให้ศูนย์กลางการบริหารงานขึ้นอยู่กับผู้นำเพียงผู้เดียวเท่านั้น ซึ่งเปรียบเสมือน โครงข่ายใยแมงมุม โดยแต่ละฝ่ายงานจะมีความสำคัญลดลงตามระยะทางที่ห่างออกจากศูนย์กลาง ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นเสมือนแมงมุมที่เป็นผู้คอยชี้นำและชักจูงให้งานเป็นไปตามที่กำหนด ซึ่งทำให้การตัดสินใจสามารถทำได้อย่างรวดเร็วโดยมีเป้าหมายอยู่ที่ผลสำเร็จของงานมากกว่าการให้ความสำคัญกับรายละเอียดปลีกย่อย วัฒนธรรมองค์การแบบซุส จึงเหมาะกับองค์การขนาดเล็กที่ต้องการความคล่องตัวในการบรรลุผลสำเร็จในระดับสูง

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารงานเป็นแบบ Zeus ได้แก่ ปีเตอร์และวอร์เตอร์แมน (Peters & Waterman, 1982) ได้กล่าวถึง ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural Values) ที่นำไปสู่ความเป็นองค์การชั้นยอด (Excellent Firms) ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารงานเป็นแบบ



Zeus ใน 2 ประเด็น คือ (1) ผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจทำโดยไม่ลังเล (Bias for Action) กล่าวคือ มีความสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องรอให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ ครบถ้วน จึงค่อยตัดสินใจ ซึ่งปีเตอร์และวอร์เตอร์แมน (Peters & Waterman, 1982) ศึกษาพบว่า องค์กรที่มี วัฒนธรรมยึดค่านิยมดังกล่าวมักประสบความสำเร็จและมีผลประกอบการที่ดี และ (2) ผู้บริหารต้อง บริหารแบบไม่ปล่อยมือ (Hands-on Management) เป็นค่านิยมสำคัญที่ผู้บริหารต้องถือปฏิบัติและ ไม่ควรบริหารงานหรือสั่งการอยู่ภายในห้องสำนักงานเท่านั้น แต่จะต้องเดินแวะเวียนไปพบปะ เยี่ยมเยียนจุดปฏิบัติงานต่างๆ ทั้งทั้งองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและมองเห็นปัญหาหรือแนวทาง พัฒนางานต่อไป และ สอดคล้องกับแนวคิดของเดลและเคนเนดี (Deal & Kennedy, 1982) ที่กล่าวถึง วัฒนธรรมแบบคนใจร้อน (Tough-Guy Culture) ที่เน้นการเสี่ยงและค่านิยมในการแข่งขัน เพื่อทำงานในเชิงรุก รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรแบบชั่วคราว (Adhocracy Culture) ตามแนวคิดของ คาร์เมลอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) ที่เน้นให้ผู้บริหารมีความกล้าตัดสินใจ และชี้นำ สมาชิกขององค์กร และแนวคิดของเคนนิสัน (Dennison, 1990) ที่กล่าวว่า องค์กรต้องเน้นที่ การเปลี่ยนแปลงและการยืดหยุ่น เพื่อให้อยู่รอดได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนั้นผู้บริหารต้องชี้นำ และสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

Zeus ในการวิจัยครั้งนี้หมายความว่า การที่องค์กรมีรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหาร ในการบริหารงานเป็นแบบรวมศูนย์อำนาจ เน้นการใช้ความเร็วในการตัดสินใจ และไม่สนใจกฎ ระเบียบเล็ก ๆ น้อย ๆ ซึ่งผู้บริหารจะมีการมอบหมายภารกิจหน้าที่ในการทำงานตามความสามารถของ สมาชิก และมักใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในการจูงใจสมาชิกให้ทำงานมากกว่าการใช้อำนาจตามบทบาท ซึ่งกล่าวได้ว่า ระบบการบริหารงานในวัฒนธรรมองค์กรแบบ Zeus มีลักษณะการใช้อำนาจเสมือน โคร่งข่ายใยแมงมุม และผู้บริหารเปรียบเสมือนหัวหน้าเผ่าสมัยโบราณ หรือที่ติน ปรัชญพฤทธิ (2550) เรียกว่า วัฒนธรรมแบบเชื้อผู้นำชาติพันธุ์นั่นเอง

ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า หากสถานีตำรวจภูธรบางสะพานมีจุดเด่นเรื่องการบริหารงานตาม วัฒนธรรมองค์กรแบบ Zeus อยู่ในระดับสูงย่อมส่งผลต่อการบริหารจัดการให้ตัวชี้วัดในยุทธศาสตร์ บรรลุผลสำเร็จได้ในระดับสูงเช่นกัน และประเด็นในการศึกษาควรประกอบด้วยเรื่อง (1) ความรวดเร็ว ในการตัดสินใจ โดยไม่สนใจกฎ ระเบียบเล็กๆ น้อยๆ (2) การแบ่งภารกิจหน้าที่ให้สมาชิกตาม ความสามารถ (3) การจูงใจโดยใช้สัมพันธ์ภาพส่วนตัวของผู้บริหาร (4) การให้ความสำคัญกับการตัดสินใจ ของผู้นำทีม

## 2. Apollo (วัฒนธรรมการบริหารงานแบบระบบราชการ)

Apollo เป็นตัวแทนขององค์กรที่มีวัฒนธรรมการทำงานโดยยึดถืออำนาจหน้าที่ตาม กฎ ระเบียบขององค์กรเป็นหลัก และวัฒนธรรมแบบ Apollo มีความเชื่อที่ว่า มนุษย์เป็นผู้มีเหตุผล และ

เป็นผู้มีความรับผิดชอบ รู้จักบทบาท หน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี รวมถึงเรื่องราวต่าง ๆ สามารถวิเคราะห์ได้ด้วยหลักตรรกวิทยา ในองค์กรจึงมีการแบ่งฝ่ายงานอย่างเป็นระบบ และทำงานตามขั้นตอนที่วางไว้อย่างเคร่งครัด ดังนั้นประสิทธิภาพในการทำงานคือการทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ โดยไม่มากหรือน้อยไปกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งทำให้กล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบ Apollo ถือว่าความแน่นอนคือสิ่งสำคัญ และมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้แนวทางการประพฤติปฏิบัติต้องเปลี่ยนไปจากเดิม ทั้งนี้ ลักษณะการบริหารงานจึงเปรียบเสมือนวิหารกรีก ซึ่งมีความแข็งแกร่งและสวยงาม จึงอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบ Apollo จึงเปรียบเสมือนระบบราชการ หรือเรียกอีกอย่างได้ว่า วัฒนธรรมแบบบทบาทหน้าที่ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับองค์กรขนาดใหญ่ที่ต้องการความมั่นคงและการทำงานที่มีประสิทธิภาพตามระบบ

นอกจากนี้ยังพบว่า มีแนวคิดทางวิชาการหลายประเด็นที่สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารงานเป็นแบบ Apollo เช่น ดาร์ฟ (Daft, 2004) ที่ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) ที่มุ่งเน้นการใช้เหตุผล และข้อมูลตัวเลขอย่างสมเหตุสมผล เพื่อช่วยให้งานประสบความสำเร็จด้วยความมีประสิทธิภาพ และคล้ายกับวัฒนธรรมแบบคงที่ (Consistency Culture) ของเดนิสัน (Dennison, 1990) ที่มุ่งเน้นการรักษาสภาพแวดล้อมภายในให้คงที่ นอกจากนี้ยังพบว่า แนวคิดการบริหารงานแบบ Apollo ยังสอดคล้องกับแนวคิดของคาร์เมลอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) ที่กล่าวถึงวัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture) ว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นเรื่องโครงสร้าง การปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนด การควบคุม เพื่อให้เกิดการมีระบบงานที่เชื่อถือได้ เช่นเดียวกับวัฒนธรรมแบบกระบวนการ (Process Culture) ตามแนวคิดของเดลและเคนเนดี (Deal & Kennedy, 1982) ที่มุ่งเน้นกระบวนการในการทำงาน อย่างมีกฎ กติกา และลำดับขั้นตอน

Apollo ในการวิจัยครั้งนี้หมายความว่า การที่องค์กรมีรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารในการบริหารงานเป็นแบบยึดถืออำนาจหน้าที่ตามกฎ ระเบียบขององค์กรเป็นหลักในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะใช้หลักการทำงานที่เป็นระบบ เพื่อสามารถคาดการณ์ผลสำเร็จได้ โดยเชื่อว่าการใช้เหตุผลในการทำงานจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ ดังนั้น การทำงานจึงมุ่งเน้นไปที่ความแน่นอนที่ตรงตามทีระบบได้ออกแบบมาแล้ว เพื่อให้องค์กรมีความมั่นคงในระดับสูง ซึ่งกล่าวได้ว่ารูปแบบการบริหารงานในวัฒนธรรมองค์กรแบบ Apollo เปรียบเสมือนวิหารกรีกที่มีความแข็งแกร่งและสวยงาม รวมถึงระบบการบริหารงานมีลักษณะการใช้อำนาจตามแบบระบบราชการ หรือวัฒนธรรมแบบบทบาทหน้าที่

ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า หากสถานศึกษารวบรวมงานมีจุดเด่นเรื่องการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรแบบ Apollo อยู่ในระดับสูงย่อมส่งผลต่อการบริหารจัดการให้ตัวชี้วัดในยุทธศาสตร์บรรลุผลสำเร็จได้ในระดับสูงเช่นกัน และประเด็นในการศึกษาควรประกอบด้วยเรื่อง (1) การใช้

หลักการงานที่เป็นระบบ (2) การใช้เหตุผลในการตัดสินใจ (3) มุ่งเน้นประสิทธิภาพของงาน (4) จูงใจโดยใช้ความมั่นคงในการทำงาน

### 3. Athena (วัฒนธรรมการบริหารงานแบบทีมงาน)

Athena เป็นตัวแทนขององค์การที่มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยความร่วมมือจากคนในองค์การ มีการเปิดโอกาสให้คนในองค์การมาร่วมกันนำเสนอความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ และร่วมลงมือทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้นำในวัฒนธรรมองค์การแบบอาธีน่า จึงเป็นนักบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการทำงานให้แก่ทีมงานภายใต้ภาพรวมขององค์การ ทำให้ลักษณะการบริหารงานจึงเปรียบเสมือนดาข่าย ซึ่งมีความยืดหยุ่นในการทำงานอยู่ในระดับสูง และมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา จึงอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การแบบอาธีน่า จึงเรียกได้ว่าเป็น วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับการบริหารโครงการภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่เสถียรภาพ

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารงานเป็นแบบ Athena ได้แก่ ปีเตอร์และวอร์เตอร์แมน (Peters & Waterman, 1982) ที่ได้กล่าวถึง ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural Values) ที่นำไปสู่ความเป็นองค์การชั้นยอด (Excellent Firms) ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารงานเป็นแบบ Athena ใน 2 ประเด็น คือ การเชื่อว่าผลงานที่ดีเยี่ยมมาจากคน (Productivity Through People) โดยมองว่าพนักงานขององค์การ คือ สินทรัพย์ (Asset) ที่สำคัญที่สุด ดังนั้นจึงต้องมีการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างให้เกียรติ และเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ โดยเฉพาะในฐานะที่เป็นตัวจักรในการนำความสำเร็จมาสู่องค์การ และ (2) องค์การต้องมีการจัดการทั้งแบบที่ยืดหยุ่นและแบบที่ตึงตัวพร้อมกันไป (Simultaneously Loosely and Tightly Organized) โดยให้เหตุผลว่า การจัดการที่เข้มแข็งช่วยเป็นเหมือนกาวเชื่อมโยงให้สมาชิกเกิดความเอกภาพเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการทำงาน แต่ในขณะเดียวกันที่องค์การต้องจัดการแบบยืดหยุ่นไปพร้อมกัน เพื่อช่วยให้สมาชิกกล้าตัดสินใจและมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการทำงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของคาร์เมลลอนและควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสัมพันธ์ (Clan Culture) โดยเห็นว่า องค์การเปรียบเสมือนครอบครัวใหญ่ สมาชิกขององค์การทุกคนมีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันและกัน ผู้บริหารเน้นการทำงานเป็นทีม และการมีการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) ของดาร์ฟ (Daft, 2004) ที่ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การเพื่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่คล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน และยังพบว่า การบริหารงานแบบ Athena มีความสอดคล้องกับแนวคิดของเดนิสัน (Dennison, 1990) ใน 2 ประเด็น คือ (1) วัฒนธรรมแบบพันธกิจ (Mission Culture) ที่เน้นความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล และ

(2) วัฒนธรรมแบบผูกพัน (Involvement Culture) ที่มุ่งให้สมาชิกมีความผูกพันและมีส่วนร่วมกับการ

Athena ในการวิจัยครั้งนี้หมายความว่า การที่องค์กรมีรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารในการบริหารงานเป็นแบบทีมงาน โดยอาศัยการมีส่วนร่วมและความร่วมมือจากสมาชิกขององค์กรเป็นหลักในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะใช้การระดมคนเก่งมาทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดมุมมองที่หลากหลายในการทำงาน โดยเชื่อว่าการมีส่วนร่วมจะช่วยให้สมาชิกทุกคนในทีมงานรู้สึกเป็นเจ้าของและเกิดความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อช่วยให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกล่าวได้ว่า รูปแบบการบริหารงานในวัฒนธรรมองค์กรแบบ Athena เปรียบเสมือนตาข่ายที่มีความยืดหยุ่นและมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา และผู้บริหารมีลักษณะการใช้อำนาจแบบนักบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการทำงานให้แก่สมาชิกของทีมภายใต้ภาพรวมขององค์กร ดังนั้นจึงเรียกวัฒนธรรมองค์กรแบบ Athena ได้ว่าเป็นวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม หรือ วัฒนธรรมการบริหารโครงการ

ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า หากสถานศึกษารวบรวมงานมีจุดเด่นเรื่องการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรแบบ Athena อยู่ในระดับสูงย่อมส่งผลต่อการบริหารจัดการให้ตัวชี้วัดในยุทธศาสตร์บรรลุผลสำเร็จได้ในระดับสูงเช่นกัน และประเด็นในการศึกษาควรประกอบด้วยเรื่อง (1) การคัดเลือกคนเก่งเข้ามาทำงานร่วมกัน (2) สร้างการมีส่วนร่วม (3) มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (4) ผู้นำทีมเป็นนักกลยุทธ์ที่มอบในภาพรวมเพื่อช่วยเหลือสนับสนุนการทำงาน

#### 4. Dionysus (วัฒนธรรมการบริหารงานแบบผ่อนคลายกฎระเบียบ)

Dionysus เป็นตัวแทนขององค์กรที่มีวัฒนธรรมการทำงานที่ให้ความสำคัญกับการทำงานแก่คนในองค์กร โดยเน้นการผ่อนคลายกฎระเบียบในการทำงาน เพื่อช่วยให้คนสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพและสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพได้ในระดับสูง ดังนั้นผู้นำในวัฒนธรรมองค์กรแบบ Dionysus จึงเป็นนักบริหารที่ให้ความสำคัญกับคนในฐานะทุนมนุษย์ขององค์กร และเป็นผู้ที่มีความสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับคนได้ในระดับสูง กล่าวได้ว่า คนที่มีลักษณะการทำงานแบบมืออาชีพอาจจะชอบวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้มาก เพราะไม่มีการบังคับและองค์กรยังช่วยสนับสนุนให้คนสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ทำให้วัฒนธรรมองค์กรแบบ Dionysus ได้รับการยอมรับว่าเป็นวัฒนธรรมที่ชาญฉลาด เพราะช่วยให้องค์กรมีสมรรถนะอยู่ในระดับสูง และสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพดีเยี่ยมได้อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งดิน ปรัชชยุทธ (2550) กล่าวว่า Dionysus เป็นการบริหารงานที่สอดคล้องกับ Management By Objective (MBO) ดังนั้น องค์กรที่จะช่วยให้การบริหารงานรูปแบบนี้ทำได้ดี จึงต้องไม่มีกฎระเบียบเข้มงวด และให้ความสำคัญกับผลงานเป็นหลัก จึงอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบ Dionysus จึงเรียกได้ว่าเป็น วัฒนธรรมแบบผ่อนคลายกฎระเบียบ ซึ่งเป็น

วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับองค์กรที่มีภารกิจด้านการวิจัยและพัฒนา และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารงานเป็นแบบ Dionysus ได้แก่ ปีเตอร์และวอร์เตอร์แมน (Peters & Waterman, 1982) ที่ได้กล่าวถึง ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural Values) ที่นำไปสู่ความเป็นองค์กรชั้นยอด (Excellent firms) ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารงานเป็นแบบ Athena ใน 3 ประเด็น คือ (1) การให้ความอิสระและทำแบบนักประกอบการ (Autonomy and Entrepreneurship) โดยองค์กรต้องมอบความเป็นอิสระคล่องตัวในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนสนับสนุนให้สมาชิกกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจด้วยตัวเอง เพื่อช่วยสร้างสมาชิกที่กล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กร รวมถึงการเกิดมุมมองและแนวคิดใหม่นำมาทดลองและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลอดจนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตลอดเวลา (2) การมองว่าพนักงานขององค์กร คือ สินทรัพย์ที่สำคัญที่สุด ดังนั้นผลงานที่ดีย่อมมาจากคน และ (3) องค์กรต้องมีการจัดการทั้งแบบที่ยืดหยุ่น คือ การผ่อนคลายกฎระเบียบเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน แต่ต้องเข้มข้นในเรื่องของการผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของเดลและเคนเนดี (Deal & Kennedy, 1982) ที่กล่าวถึง วัฒนธรรมแบบงานหนักและรักสนุก (Work Hard Play Hard) ) ซึ่งสมาชิกในองค์กรมักจะทำงานแบบเอาจริงเอาจัง ในลักษณะของคนที่ชอบทำงานหนักและสนุกกับงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดวัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) ของคาร์เม隆และควินน์ (Cameron & Quinn, 1999) ในประเด็นที่เน้นความสำเร็จของงานเป็นหลัก และยังพบว่า การบริหารงานแบบ Dionysus มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Daft (2004) ที่กล่าวถึงวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) ว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งให้องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ดังนั้นองค์กรจึงมุ่งให้สมาชิกแข่งขันกันทำงานเพื่อสร้างผลงานที่ดีที่สุด

Dionysus ในการวิจัยครั้งนี้หมายถึงความถึง การที่องค์กรมีรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารในการบริหารงานเป็นแบบเน้นการผ่อนคลายกฎระเบียบในการทำงาน เพื่อให้ความเป็นอิสระในการทำงานและช่วยให้สมาชิกสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพในระดับสูง ซึ่งผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับสมาชิกในฐานะทุนมนุษย์ขององค์กร กล่าวได้ว่า รูปแบบการบริหารงานในวัฒนธรรมองค์กรแบบ Dionysus ได้รับการยอมรับว่าเป็นวัฒนธรรมที่ชาญฉลาด เพราะช่วยให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ โดยมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่องและอยู่ในระดับสูง รวมถึงสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพดีเยี่ยมได้อย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น จึงเรียกวัฒนธรรมองค์กรแบบ Dionysus ได้ว่าเป็นวัฒนธรรมแบบผ่อนคลายกฎระเบียบ

ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า หากสถานศึกษารวบรวมงานวิจัยที่มีจุดเด่นเรื่องการบริหารงานตามวัฒนธรรมองค์กรแบบ Dionysus อยู่ในระดับสูงย่อมส่งผลต่อการบริหารจัดการให้ตัวชีวิต

ในยุทธศาสตร์บรรลุผลสำเร็จได้ในระดับสูงเช่นกัน และประเด็นในการศึกษาควรประกอบด้วยเรื่อง (1) การส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของสมาชิก (2) ความมุ่งมั่นของสมาชิกในการทำงาน (3) การให้ความสำคัญกับสมาชิกในฐานะทุนมนุษย์ขององค์กร (4) การสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

กล่าวโดยสรุปสำหรับวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงานขององค์กรในระบบราชการไทยนั้น วัฒนธรรมองค์กรแบบ Athena และ Dionysus ถือเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์และต้องสร้างให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน เพราะการทำงานในโลกแห่งการแข่งขันจำเป็นต้องให้สมาชิกขององค์กรแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ รวมถึงการเข้ามามีส่วนร่วม และปรึกษาหารือในการทำงาน เพื่อช่วยให้งานประสบความสำเร็จนั่นเอง

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

### ประวัติความเป็นมาของการบริหารจัดการภาครัฐ

กล่าวได้ว่า ระบบบริหารเป็นอารยธรรมของมนุษยชาติที่เกิดขึ้นมาเป็นระยะเวลายาวนาน โดยปรากฏหลักฐานจากการสืบค้นของนักประวัติศาสตร์โลกทำให้พบว่า การจัดระบบบริหารงานในยุคเริ่มแรกได้กระจายทั่วยุโรปตามแหล่งอารยธรรมสำคัญ ๆ ทั่วโลก ซึ่งแต่ละแห่งมักเริ่มต้นจากการตั้งถิ่นฐานเพื่อทำการเกษตร ที่ต้องมีการจัดเก็บอาหารและพืชผลทางการเกษตร ดังนั้นจึงต้องมีการเฝ้าระวังป้องกันภัยจากธรรมชาติและนักปล้นสะดมที่เป็นชนเผ่าเร่ร่อนซึ่งยังชีพด้วยการแย่งชิงทรัพยากรจากชนเผ่าอื่น ทำให้ในยุคนี้เกิดจักรวรรดิเกษตรกรรม ซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของนักรบชนเผ่าที่คอยคุ้มครองชนเผ่าที่ทำมาหากินให้รอดพ้นจาก นักปล้นสะดมทั้งหลาย และทำให้จักรวรรดิเกษตรกรรมเกิดการขยายตัวโดยมีชนเผ่าต่าง ๆ เข้ามาสวมมิกค์เพื่อขอรับความคุ้มครอง เม็คเนิล (McNeill, 2009) ระบุว่า ช่วงราว 2,000 ถึง 300 ปีก่อนคริสตกาล ได้มีการจัดเก็บภาษี ค่าเช่า ค่าคุ้มครอง และการแย่งชิงทรัพยากรจากชนเผ่าอื่นที่ไม่ได้เข้าร่วมสวมมิกค์ ในช่วงดังกล่าวได้ส่งผลให้เกิดสิ่งสำคัญขึ้น 3 ประการ คือ ระบบราชการ การเขียนหนังสือด้วยตัวอักษร และศาสนาแบบใหม่ โดยระบบราชการในช่วงนี้จะเป็นปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับการยอมรับและเชื่อฟังจากคนรอบข้าง เนื่องจากบุคคลดังกล่าวต้องดำเนินหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้ปกครอง เพื่อเก็บภาษีและบังคับใช้กฎหมายภายใต้บริบทนั้น นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ในสมัยอียิปต์โบราณได้มีการจัดระบบบริหารในการสร้างระบบชลประทานเพื่อแก้ปัญหาน้ำท่วมจากแม่น้ำไนล์ที่เกิดขึ้นเป็นประจำ โดยมีการกำหนดหน้าที่ของบุคคลเพื่อเฝ้าดูระดับน้ำ และจัดบันทึกน้ำขึ้น-น้ำลง ซึ่งแนวทางนี้ได้นำไปสู่การคำนวณค่าแรงงาน การสำรวจประชากร และการจัดบันทึกค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

ของรัฐบาล ทั้งยังส่งผลให้เกิดเป็นชนชั้นผู้บริหารเพื่อเขียนวิธีการ ขั้นตอน และกฎระเบียบสำหรับการควบคุมระบบบริหารจัดการน้ำให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงได้พัฒนาต่อยอดในการทำงานเรื่องอื่นอีก (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2546 : 2-3) นอกจากนี้ กรีกโบราณได้มีการสร้างระบบบริหารแบบประชาธิปไตย โดยไม่มีข้าราชการอย่างถาวร ยกเว้นตำแหน่งที่ต้องมีการทำงานประจำเฉพาะ เช่น คนเดินสาร คนเก็บหลักฐาน เป็นต้น สำหรับงานบริหารจะคัดเลือกคนที่มีความรู้และได้รับการคัดเลือกจากที่ประชุมให้ทำหน้าที่เป็นวาระไป และในสมัยราชวงศ์ฮั่นของประเทศจีนก็ได้มีการใช้แนวคิดของลัทธิขงจื้อในการบริหารงาน เช่น การคัดเลือกเจ้าหน้าที่รัฐด้วยระบบคุณธรรมและความสามารถ โดยมีเป้าหมายเพื่อความสุขของประชาชนเป็นหลัก นอกจากนี้ในสมัยกลางได้มีระบบราชสำนักซึ่งเป็นการมอบอำนาจและหน้าที่การบริหารงานให้แก่อัครวิญญูเพื่อดำเนินการแทนราชวงศ์ในด้านต่างๆ เช่น การจัดหาสินค้า การเก็บภาษี การบริหารการคลัง และการเก็บเอกสารหลักฐานต่าง ๆ เป็นต้น จึงทำให้ราชสำนักมีอำนาจในการบริหารราชการแผ่นดินระดับสูง และหากจะนับจุดเริ่มต้นของระบบราชการที่มีการเริ่มศึกษาพบว่า เกิดจากการเปลี่ยนระบบศักดินามาเป็นระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ในช่วงศตวรรษที่ 16-18 เนื่องจากกษัตริย์มีหน้าที่แก้ไขปัญหาเรื่องต่างๆ ภายในแผ่นดินที่ปกครอง ดังนั้นจึงมีทั้งอำนาจและภารกิจควบคู่กันไป และต่อมาเมื่อภารกิจมีเพิ่มมากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีระบบราชการเพื่อรองรับภารกิจเหล่านั้น ซึ่งระบบราชการในยุคนี้จะต้องอยู่บนพื้นฐานของความจงรักภักดีเฉพาะบุคคล และไม่ได้เป็นอาชีพถาวรที่ทำงานเต็มเวลาแบบในปัจจุบัน โดยมีแนวปฏิบัติทั่วไป คือ ผู้ที่ต้องการรับราชการต้องสมัครทำงานกับญาติหรือตระกูลที่คุ้นเคยกับผู้มีอิทธิพลในระบบราชการ เพื่อขอความช่วยเหลือในการฝากฝังเข้ารับราชการ ซึ่งคือระบบอุปถัมภ์นั่นเอง (Hughes, 1994 : 24-25) ภายหลังได้มีการพัฒนาวิชาชีพให้กับระบบราชการอย่างจริงจัง ดังเห็นได้จากในปรัสเซียที่มีการฝึกอบรมข้าราชการอย่างเป็นทางการ โดยมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนในการรับบุคคลเข้าทำงาน ตลอดจนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และได้มีการออกกฎระเบียบเพิ่มเติมในการทำงาน จนในที่สุดระบบราชการได้เริ่มหันเหออกจากระบบการรับใช้กษัตริย์เข้าสู่การรับใช้ประชาชาติแทน

สำหรับประเทศไทยนั้น อาจนับเริ่มต้นวิวัฒนาการของการบริหารราชการแผ่นดินได้ตั้งแต่สมัยกรุงสุโขทัยเป็นต้นมา (ดิเรก ถึงฝั่ง, 2550 : 15-21, คลังปัญญาไทย, 2553 โรงเรียนมหิดล วิทยานุสรณ์, 2553 และวิชัย ศรีขวัญ, 2552) โดยสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

สมัยกรุงสุโขทัยมีการบริหารราชการที่มีลักษณะเด่น คือ (1) พ่อขุนแห่งกรุงสุโขทัยทรงปกครองประชาชนในลักษณะของบิดาปกครองบุตร โดยพ่อขุนเปรียบเสมือนพ่อของประชาชนที่ทำหน้าที่ให้ความคุ้มครองป้องกันภัยและส่งเสริมให้ประชาชนในฐานะลูกมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี ในยุคนี้พ่อขุนมีความใกล้ชิดและให้ความยุติธรรมกับประชาชนในระดับสูง ดังเห็นได้จากหลักฐานที่ระบุถึงการให้ประชาชนสามารถยื่นกระดิ่งเพื่อแจ้งเรื่องราวทุกข์ได้โดยตรงต่อพ่อขุน (2) ด้านการจัดการ

ปกครอง โดยมีกรุงสุโขทัยเป็นเมืองหลวงและเป็นศูนย์กลางการปกครอง และมีการจัดลำดับชั้นของเมืองเพื่อให้การปกครองและการบริหารราชการแผ่นดินมีประสิทธิภาพ ดังนี้ (1) หัวเมืองชั้นใน ได้แก่ เมืองหน้าด่าน หรือเมืองลูกหลวง เป็นเมืองในวงเขตราชธานีล้อมรอบราชธานีทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ศรีสัชนาลัย (สวรรคโลก) สองแคว (พิบูลย์โลก) สระหลวง (พิจิตร) และกำแพงเพชร โดยการปกครอง หัวเมืองชั้นในให้ขึ้นกับกรุงสุโขทัยโดยตรง (2) หัวเมืองชั้นนอก ได้แก่ เมืองท่าพระยามหานครที่มีผู้ปกครองดูแลด้วยตนเอง แต่การปกครองและการบริหารราชการแผ่นดินจะขึ้นอยู่กับกรุงสุโขทัย ในลักษณะของการสวามิภักดิ์ในฐานะเป็นเมืองขึ้น โดยหัวเมืองชั้นนอก ประกอบด้วย แพรก (สรรคบุรี) อุทอง (สุพรรณบุรี) ราชบุรี ตะนาวศรี แพร่ หล่มสัก เพชรบูรณ์ และศรีเทพ และ (3) เมืองประเทศราช ได้แก่ เมืองที่เป็นชาวต่างชาติต่างภาษา โดยให้มีกษัตริย์ของตนเองเป็นผู้ปกครองแต่การปกครองและการบริหารราชการแผ่นดินให้ขึ้นกับสุโขทัยในฐานะประเทศราช ที่ต้องส่งเครื่องบรรณาการตามระยะเวลาที่กำหนด เมืองประเทศราช ประกอบด้วย นครศรีธรรมราช ยะโฮร์ ทวาย เมาะตะมะ หงสาวดี น่าน เวียงจันทน์ เซ่า และเวียงกา

สมัยกรุงศรีอยุธยาได้มีการเปลี่ยนแปลงระบบการปกครองประเทศตามแบบขอมและฮินดู โดยถือว่าพระมหากษัตริย์ทรงเป็นผู้ที่ได้รับอำนาจจากสวรรค์ตามแบบลัทธิเทวสิทธิ์ (Divine Rights) ดังนั้นจึงต้องแบ่งแยกผู้ปกครองกับผู้ถูกปกครองออกจากกัน โดยพระมหากษัตริย์ถูกยกย่องให้เป็น สมมุติเทพและมีอภิสิทธิ์เสมือนเทพเจ้า และมีอำนาจสูงสุดในฐานะเจ้าชีวิตเจ้าแผ่นดิน การปกครอง ในยุคนี้จะมีลักษณะเป็นแบบนายปกครองบ่าว หรือเจ้าปกครองข้า (ไพร่) และในยุคนี้มีการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการปกครองออกเป็น 2 ช่วง คือ

1. สมัยอยุธยาตอนต้น ซึ่งอยู่ในช่วงระหว่าง พ.ศ.1893-1991 โดยเริ่มจากการที่สมเด็จพระรามาธิบดีที่ 1 (อู่ทอง) ได้ทรงวางระบอบการปกครองส่วนกลางเป็น 4 ส่วนที่เรียกว่า “จตุสดมภ์” ซึ่งเป็นการปกครองตามแบบขอม โดยมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นผู้ปกครองสูงสุด และมีเสนาบดี 4 คน ได้แก่ (1) ขุนเมือง (เวียง) เป็นผู้ช่วยดำเนินการเกี่ยวกับกิจการด้านรักษาความสงบและปราบปรามโจรผู้ร้าย (2) ขุนวัง เป็นผู้ช่วยดำเนินการเกี่ยวกับกิจการของราชสำนัก การยุติธรรม และการตัดสินคดีความต่าง ๆ (3) ขุนคลัง เป็นผู้ช่วยดำเนินการเกี่ยวกับกิจการด้านพระคลังมหาสมบัติ การค้า และภาษีต่าง ๆ และ (4) ขุนนา เป็นผู้ช่วยดำเนินการเกี่ยวกับกิจการด้านการเกษตร ทั้งนี้ ได้กำหนดให้กรุงศรีอยุธยาเป็นเมืองหลวงและเป็นศูนย์กลางการปกครอง โดยจัดแบ่งเมืองออกเป็น 3 ประเภท คือ (1) หัวเมืองชั้นใน ประกอบด้วย (1.1) เมืองหน้าด่านชั้นในสำหรับป้องกันกรุงศรีอยุธยาทั้ง 4 ทิศ ประกอบด้วย ลพบุรี นครนายก พระประแดง และสุพรรณบุรี รวมทั้ง (1.2) หัวเมืองชั้นในที่สามารถติดต่อกับกรุงศรีอยุธยาได้ภายใน 2 วัน ประกอบด้วย นครพนม สิงห์บุรี ปราชินบุรี ชลบุรี เพชรบุรี ราชบุรี เป็นต้น (2) หัวเมืองชั้นนอก หรือเมืองพระยามหานคร ซึ่งเป็นเมืองที่อยู่นอกเขตหัวเมืองชั้นใน



ออกไปตามทิศต่างๆ ประกอบด้วย โคราช จันทบุรี ไซยา พัทลุง นครศรีธรรมราช สงขลา ถลาง ตะนาวศรี ทวาย และเชียงใหม่ ทั้งนี้ บางเมืองในสมัยกรุงสุโขทัย ถือเป็นเมืองประเทศราช แต่ในสมัยกรุงศรีอยุธยาได้เปลี่ยนสภาพเป็นหัวเมืองชั้นนอก และ (3) เมืองประเทศราช ประกอบด้วย เมืองมะละกา ะโฮร์ ทางแหลมมลายู และกัมพูชาด้านตะวันออก นอกจากนี้จะจัดการปกครองส่วนภูมิภาคเป็นหัวเมืองต่างๆ แล้ว ยังมีการจัดระเบียบการปกครองท้องที่ในหัวเมืองชั้นในอีกด้วย โดยเมืองแบ่งออกเป็นแขวง และแขวงแบ่งออกเป็นตำบล และตำบลแบ่งออกเป็นหมู่บ้าน

2. สมัยอยุธยาตอนกลางและตอนปลาย โดยเริ่มต้นขึ้นเมื่อสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถ ทรงขึ้นครองราชย์ (พ.ศ.1991) พระองค์ทรงปฏิรูปการปกครอง โดยมีสมุหนายกเป็นหัวหน้าราชการฝ่ายพลเรือน และมีเสนาบดีจตุสดมภ์เป็นผู้ช่วยรับผิดชอบบริหารกิจการเกี่ยวกับเวียง (เมือง) วัง คลัง นา และให้สมุหกลาโหมเป็นหัวหน้าราชการฝ่ายทหาร โดยทำหน้าที่ด้านทหารและการป้องกันประเทศ และไพร่มีสิทธิที่จะเลือกไปสังกัดฝ่ายพลเรือนหรือฝ่ายทหารก็ได้ แต่ในยามสงครามไพร่ทั้งสองฝ่ายต้องมีหน้าที่ออกรบเช่นเดียวกัน โดยในสมัยนี้มีการตรากฎหมายว่าด้วยศักดินาขึ้น ซึ่งเป็นวิธีให้เกียรติยศแก่บุคคลในปกครองตั้งแต่ขุนนาง ข้าราชการบริพาลลงไปจนถึงไพร่และทาส โดยกำหนดให้มีจำนวนที่นา (มาก-น้อย) ตามศักดินาที่ได้รับ เพื่อประโยชน์ในการกำหนดสิทธิและหน้าที่ของประชาชน รวมถึงการชำระโทษและปรับสินไหมทดแทนในกรณีมีการกระทำความผิดอีกด้วย โดยผู้ที่ถือศักดินาสูงย่อมถูกลงโทษหนักกว่าผู้มีศักดินาดำ

3. สมัยกรุงธนบุรี ไม่ได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่กำลังรวบรวมอาณาจักรไทยขึ้นใหม่ ทำให้การปกครองและการบริหารราชการแผ่นดินยังคงใช้ตามแบบของกรุงศรีอยุธยาเรื่อยมา

4. สมัยกรุงรัตนโกสินทร์ โดยในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงปฏิรูปการปกครองและการบริหารราชการแผ่นดิน ด้วยทรงเห็นว่าเป็นแนวทางสำคัญที่จะรักษาเอกราชของบ้านเมืองไว้ได้ในช่วงของการแผ่ขยายลัทธิจักรวรรดินิยมของชาติตะวันตก ประกอบกับในขณะนั้นประเทศเพื่อนบ้านข้างเคียงของประเทศไทยล้วนแล้วแต่ต้องตกเป็นเมืองขึ้นของชาติตะวันตก ด้วยเหตุผลที่ว่า ชาติตะวันตกต้องการเข้ามาช่วยให้เกิดการพัฒนาประเทศให้ทันสมัย และจากการปฏิรูปการปกครองดังกล่าวได้ทำให้ชาติตะวันตกยอมรับว่า ประเทศไทยเป็นประเทศที่เจริญแล้ว และสามารถพัฒนาบ้านเมืองเองได้ ในกรณีนี้ พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงยกเลิกล้าตำแหน่งสมุหกลาโหมและสมุหนายก รวมทั้งยกเลิกจตุสดมภ์ โดยได้แบ่งการบริหารราชการออกเป็นกระทรวงตามแบบอย่างประเทศตะวันตก จำนวน 12 กระทรวง โดยให้มีเสนาบดีทำหน้าที่เป็นผู้ว่าการของแต่ละกระทรวง ซึ่งประกอบด้วย (1) มหาคไทย มีหน้าที่บังคับบัญชาหัวเมืองฝ่ายเหนือและเมืองลาว (2) กลาโหม มีหน้าที่บังคับบัญชาหัวเมืองฝ่ายใต้ หัวเมืองฝ่ายตะวันออก ตะวันตก และ

เมืองมลายู (3) ต่างประเทศ มีหน้าที่จัดการเกี่ยวกับการต่างประเทศ (4) วัง มีหน้าที่จัดการเกี่ยวกับกิจการในพระราชวัง (5) เมืองหรือนครบาล มีหน้าที่จัดการเกี่ยวกับเรื่องตำรวจและราชทัณฑ์ (6) เกษตรราชการ มีหน้าที่จัดการเกี่ยวกับการเพาะปลูก เหมือนแร่ ป่าไม้ (7) คลัง มีหน้าที่จัดการเกี่ยวกับภาษีอากรและงบประมาณแผ่นดิน (8) ยุติธรรม มีหน้าที่จัดการเกี่ยวกับการชำระคดีและการศาล (9) ยุทธนาธิการ มีหน้าที่จัดการเกี่ยวกับการทหาร (10) ธรรมการ มีหน้าที่จัดการเกี่ยวกับการศึกษา การสาธารณสุขและกิจการของสงฆ์ (11) โยธาธิการ มีหน้าที่จัดการเกี่ยวกับการก่อสร้าง ถนน คลอง การช่างไปรษณีย์ โทรเลข และรถไฟ และ (12) มุรธาธิการ มีหน้าที่จัดการเกี่ยวกับการรักษาตราแผ่นดินและงานระเบียบสารบรรณ ทั้งนี้ ให้เสนาบดีของทุกกระทรวงมีฐานะเท่าเทียมกัน และมีการประชุมร่วมกันเป็นเสนาบดีสภา เพื่อทำหน้าที่ปรึกษาและช่วยบริหารราชการแผ่นดินตามที่พระองค์ทรงมอบหมาย รวมถึงได้ทรงแต่งตั้งสภาที่ปรึกษาในพระองค์ ซึ่งประกอบด้วยเสนาบดี หรือผู้แทนกับผู้ที่โปรดเกล้าฯ แต่งตั้งเพื่อเป็นที่ปรึกษาและคอยทัดทานการใช้พระราชอำนาจ นอกจากนี้ ได้ทรงให้มีการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในรูปแบบสุขาภิบาลเป็นครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2440 และโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติสุขาภิบาล กรุงเทพฯ ร.ศ. 116 (พ.ศ. 2440) ขึ้นเพื่อบังคับใช้ในกรุงเทพมหานคร และต่อมาได้ขยายไปที่ท่าลอม ซึ่งได้ผลดีต่อการพัฒนาท้องถิ่นท่าลอมเป็นอันมาก ทำให้ในสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติสุขาภิบาล พ.ศ. 2448 เพื่อแบ่งสุขาภิบาลออกเป็น 2 ประเภท คือ สุขาภิบาลเมืองและสุขาภิบาลตำบล โดยกำหนดว่าท้องถิ่นใดเหมาะสมที่จะจัดตั้งสุขาภิบาลประเภทใดก็ให้ประกาศตั้งได้ในท้องถิ่นนั้น และได้ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติลักษณะการปกครองท้องที่ พ.ศ. 2475 ทำให้การบริหารราชการแผ่นดินแบ่งออกเป็นมณฑล เมือง (จังหวัด) อำเภอ และหมู่บ้านตามลำดับ โดยกระทรวงมหาดไทยแต่งตั้งข้าราชการจากส่วนกลางไปปกครองท้องที่ 3 ระดับแรก และให้หมู่บ้านมีกำนันเป็นผู้ปกครองการบริหารราชการแผ่นดินในรูปแบบดังกล่าวได้ดำเนินเรื่อยมาจนถึงในสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงได้ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 ที่นำระบบคุณธรรม (Merit System) เข้ามาใช้ในระบบราชการไทย และต่อมาภายหลังการเปลี่ยนแปลงระบอบการปกครองเป็นระบอบประชาธิปไตย และมีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรสยาม พุทธศักราช 2475 โดยมีสาระสำคัญ 3 ประการ คือ (1) อำนาจอธิปไตยเป็นอำนาจอสูงสุดในการปกครองประเทศ และเป็นของประชาชนชาวไทย (2) รัฐธรรมนูญเป็นกฎหมายสูงสุดในการปกครองประเทศ โดยมีการกำหนดหน้าที่ความสัมพันธ์ของสถาบันการปกครองต่าง ๆ ไว้อย่างละเอียดและชัดเจน และ (3) พระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุขของประเทศ และทรงใช้อำนาจอธิปไตยตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ คือ ทรงใช้อำนาจนิติบัญญัติผ่านทางรัฐสภา หรือสภาผู้แทนราษฎรทรงใช้อำนาจบริหารผ่านทางคณะรัฐมนตรี และทรงใช้อำนาจตุลาการผ่านทางศาล

ทั้งนี้กำหนดให้คณะรัฐมนตรีเป็นผู้รับผิดชอบร่วมกันในการบริหารราชการแผ่นดิน โดยมีรัฐมนตรีรับผิดชอบบริหารราชการในกระทรวง และนายกรัฐมนตรีในฐานะหัวหน้ารัฐบาลมีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน นอกจากนี้ยังพบว่า รัฐบาลทุกยุคสมัยได้พยายามปรับปรุงวิธีการบริหารราชการแผ่นดินให้มีความเหมาะสมและทันต่อยุคสมัยมาโดยตลอด

ในปัจจุบันอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้การบริหารงานของภาครัฐทั่วโลกมีการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน เช่น การบริหารงานภาครัฐได้ถูกบีบบังคับให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นแต่ใช้ทรัพยากรน้อยลง การเปิดโอกาสให้ภาคประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐเพิ่มมากขึ้น การผลักดันให้มีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจเพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารงาน รวมถึงมีการนำเอามาตรฐานทางการบริหาร ศิลธรรม และจริยธรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ เป็นต้น เห็นได้ว่า โลกาภิวัตน์ทำให้หน่วยงานภาครัฐต้องปรับตัวในการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงจำเป็นต้องมีการพึ่งพิงกันมากขึ้นในการทำงานเพื่อช่วยให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารราชการแบบดั้งเดิม (Traditional Public Administration) จึงกลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการดำเนินงาน และเป็นต้นเหตุของปัญหาในการพัฒนาประเทศโดยเฉพาะการพัฒนาระบบเศรษฐกิจ จึงทำให้เกิดแรงผลักดันในการปฏิรูประบบราชการด้วยวิธีการทางธุรกิจ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2546 : 7) โดยแนวคิดดังกล่าวนิยมเรียกกันว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) ที่มุ่งเน้นให้เกิดกระแสใหม่ในการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ การลดขนาดของหน่วยงานภาครัฐ การมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพ การวัดคุณค่าผลงาน การกระจายอำนาจ และการให้บริการด้วยระบบตลาด ทั้งนี้ ชาญชัย จิตรเหล้าอาพร (2552) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการภาคราชการที่อาศัยรูปแบบและแนวทางการบริหารงานแบบเดิมนั้นไม่เหมาะสมต่อการนำมาใช้ในการบริหารระบบราชการในอนาคต ดังนั้นจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนมุมมองและวิธีการคิดในการบริหารงาน โดยการนำแนวคิดทางวิชาการมาประยุกต์ใช้ และได้กล่าวถึงแนวคิดเชิงวิชาการที่ก่อให้เกิดกระแสการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ว่ามาจาก 3 แนวคิดหลัก ได้แก่ (1) ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์แบบนีโอคลาสสิก และเศรษฐศาสตร์เชิงสถาบัน (2) แนวความคิดแบบการจัดการนิยม และ (3) หลักการประชารัฐ โดยแนวความคิดทั้ง 3 ประการมีเป้าหมายที่สอดคล้องกันในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ในการบริหารการปกครองไปจากเดิม ด้วยการพยายามลดบทบาทและจำกัดขนาดของรัฐบาลและระบบราชการที่เกี่ยวกับระบบการผลิตและการส่งมอบบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน พร้อมกับเสนอแนะทางเลือกใหม่ของการบริหารจัดการภาครัฐในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การโอนถ่ายไปสู่ระบบตลาดและภาคธุรกิจเอกชน การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความทันสมัย การจัดตั้งองค์กรบริหารอิสระหรือองค์กร

มหาชน การกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น และการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานโดยตรง รวมถึงการเสริมสร้างบทบาทของชุมชนและองค์กรอาสาสมัครที่ไม่มุ่งแสวงหากำไร เป็นต้น ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวมีความโดดเด่นอย่างมากในเรื่องการใช้เครื่องมือทางการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาปรับใช้ในระบบราชการ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานอย่างรวดเร็วและเห็นได้ชัด การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มีความหลากหลายในตัวเอง โดยมีลักษณะของการผสมผสานองค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชา เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาผลการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นในเรื่องของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่าของการให้บริการที่มีคุณภาพ

### พัฒนาการของการบริหารจัดการภาครัฐ

อาจกล่าวได้ว่า ประเทศไทยได้ดำเนินการพัฒนาระบบราชการโดยนำแนวทาง การจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ โดยเริ่มต้นจากในสมัยพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ เป็นนายกรัฐมนตรีที่ได้มีการประกาศใช้แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการพ.ศ.2540-พ.ศ.2544 ซึ่งนับเป็นแผนแม่บทแผนแรกในประวัติศาสตร์ และสมัยนายชวน หลีกภัย เป็นนายกรัฐมนตรี (สมัยที่ 2) ได้ดำเนินการปฏิรูประบบราชการให้สอดคล้องกับแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการโดยจัดทำแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ พ.ศ. 2542 รวมถึงได้มีการนำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ และกำหนดให้มีมาตรการเพื่อปรับปรุงหน่วยงานภาคราชการให้เหมาะสมกับภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2541) ต่อมาในสมัยพันตำรวจโททักษิณ ชินวัตรเป็นนายกรัฐมนตรี ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบราชการโดยการจัดทำแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ.2545-พ.ศ.2550 โดยให้ดำเนินการใน 2 หลักการ คือ (1) การปรับบทบาทภารกิจและขนาดของหน่วยงานภาครัฐ และ (2) การปรับปรุงระบบการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยทั้ง 2 หลักการมีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้การบริหารราชการแผ่นดินมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ในการนี้ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547) เพื่อเป็นกลไกหลักในการแปลงนโยบายการพัฒนาระบบราชการด้านต่าง ๆ ให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เป็นฝ่ายเลขานุการของ ก.พ.ร. ซึ่ง สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นองค์กรที่ทำงานในเชิงนโยบาย และทำงานเชิงฐานความรู้ (Knowledge-Based Organization) เพื่อให้เป็นหน่วยงานต้นแบบในการขยายผลไปสู่หน่วยงานภาครัฐอื่นต่อไป

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-พ.ศ.2550) ได้กล่าวถึงการสร้างความเป็นเลิศของระบบราชการไทยให้รองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยยึดหลักการสำคัญ

คือ การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนด้วยวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และได้กำหนด วิสัยทัศน์ของการพัฒนาระบบราชการไว้ดังนี้ “พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับกับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและ ประโยชน์สุขของประชาชน” โดยมีเป้าประสงค์หลัก 4 ประการ คือ

1. พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น (Better Service Quality) โดยมุ่งปรับ กระบวนการให้บริการสาธารณะมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และ อำนวยความสะดวกต่อประชาชน ให้มากขึ้น การที่ส่วนราชการมีการให้บริการที่ดี ประชาชนผู้รับบริการก็จะได้รับประโยชน์

2. พัฒนาศักยภาพของระบบราชการไทยสู่ความเป็นเลิศ (High Performance) โดยเน้น การเพิ่มขีดความสามารถของส่วนราชการทั้งในส่วนกลางและระดับภูมิภาคในการบริหารงาน และ การพัฒนาประเทศ เมื่อส่วนราชการสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพก็จะนำไปสู่สังคมคุณภาพ และมีระบบเศรษฐกิจที่มีศักยภาพ

3. ปรับบทบาท การกิจ และขนาดที่เหมาะสม (Rightsizing) ปรับราชการให้อยู่ในขนาด ที่เหมาะสมในการบริหารจัดการเพื่อประหยัดเงินภาษีอากรของประชาชน และมีบทบาทภารกิจและ ขนาดที่เหมาะสมต่อการให้บริการที่จำเป็นเพื่อที่ประชาชนจะได้รับประโยชน์สูงสุด

4. พัฒนาระบบราชการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม (People Participation) เพื่อรองรับการพัฒนาสังคมและการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย (Democratic Governance)

ทั้งนี้ ก.พ.ร. ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ 7 ด้าน เพื่อรองรับเป้าประสงค์ข้างต้น ประกอบด้วย

1. การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
2. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
3. การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
4. การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
5. การปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยม
6. การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
7. การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ในระยะเวลาถัดมา ก.พ.ร. ได้ประกาศแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-พ.ศ.2555) เพื่อเป็นหลักการสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ด้วยหลักการและแนวทางดังนี้

1. ต้องให้ประชาชนเป็น “ศูนย์กลาง” ในการทำงาน โดยจะต้องรับฟังความคิดเห็น ตอบสนองความต้องการและอำนวยความสะดวก ลดขั้นตอนและภาระในการติดต่อของประชาชน มีระบบการแก้ไขปัญหาและรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเป็นที่พึ่งของประชาชนในยามมีปัญหาและความเดือดร้อน

2. ปรับเปลี่ยนบทบาทของระบบราชการให้เป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ไม่เป็นผู้ดำเนินการเสียเองหรือคงมีอำนาจมากเกินไป รวมทั้ง ต้องมีขนาดกำลังคนและการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ไม่พยายามเข้าแทรกแซงและขยายตัวเกินไปจนเป็นภาระของประเทศหรือมีผลกระทบต่อภาคส่วนอื่นและสิทธิเสรีภาพของประชาชน

3. ประสานการทำงานกับผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมือง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศ สามารถให้ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเชิงนโยบายอย่างมีเหตุผล ตั้งมั่นในความถูกต้องเป็นกลาง ปราศจากอคติ และอยู่บนพื้นฐานของหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ นอกจากนี้ยังควรต้องให้การยอมรับและไม่เข้าไปดำเนินการแทรกแซงบทบาทและอำนาจหน้าที่ซึ่งกันและกัน

4. มีความพร้อมและทัศนคติในการทำงานเป็นทีมสามารถสร้างเครือข่ายร่วมมือกับภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม รวมทั้ง สามารถบูรณาการและเชื่อมโยงการทำงานภายในระบบราชการเองในทุกระดับ เข้าด้วยกัน

5. มีขีดความสามารถในการรับรู้ เรียนรู้ มองไปข้างหน้า และคาดการณ์ล่วงหน้าได้ ตลอดจนมีความยืดหยุ่น คล่องตัว รวดเร็ว สามารถคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรม (Agility) รวมถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อขับเคลื่อนและปรับตัวได้อย่างราบรื่นเหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

6. สร้างระบบธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลตนเองที่ดี เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและความเชื่อมั่นศรัทธา เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ลดการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ รวมทั้งต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเป็นแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติ ให้ถูกต้องตามกฎหมาย ไม่ใช่เป็นผู้สร้างปัญหาหรือภาระแก่สังคมเสียเอง

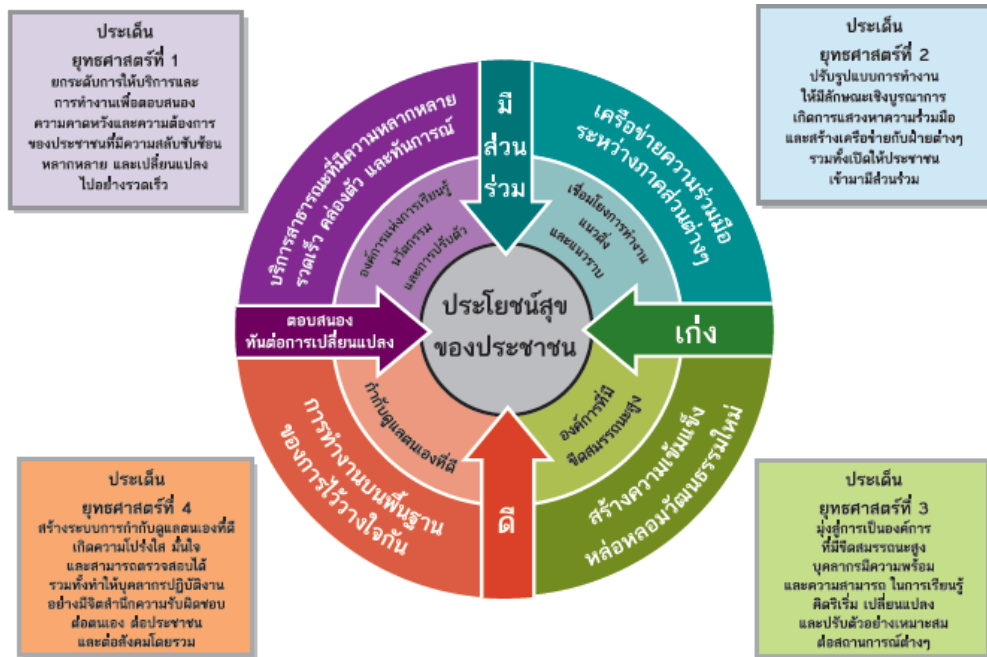
7. ต้องมีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและสร้างคุณค่าต่อสังคมในการทำงานและการตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง และทันกาล โดยอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน รวมทั้ง ต้องมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบวัดผลสัมฤทธิ์ได้

8. แสวงหา พัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนสร้างค่านิยมและกระบวนทัศน์อันเหมาะสมและเอื้อต่อการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ รวมถึงการทำให้บุคลากรในระบบราชการตั้งมั่นอยู่ในศักดิ์ศรีและจรรยา สามารถแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนจาก

หน้าที่ทางกรงาน ไม่แสวงหาประโยชน์ให้แก่ตนเอง หรือผู้อื่นในทางมิชอบ (สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ, 2551 : 26-27)

ทั้งนี้ ก.พ.ร. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของการพัฒนาระบบราชการไว้ดังนี้ “ระบบราชการไทย มุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน และรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ มีขีดสมรรถนะสูงสามารถ เรียนรู้ ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล” และได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ 4 ประการ คือ (1) ยกกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (2) ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่างๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม (3) มุ่งสู่การเป็น องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ และ (4) สร้างระบบการกำกับดูแล ตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมี จิตสำนึกความรับผิดชอบต่อนตนเอง ต่อประชาชนและต่อสังคมโดยรวม ทั้งนี้ สามารถแสดงแผน ยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้ดังภาพที่ 2.4

ภาพที่ 2.4 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-พ.ศ.2555)



(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551)

### ความหมายของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

ชาญชัย จิตรเหล่าอาพร (2552) ได้นิยามว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ หมายถึง แนวคิดใหม่ทางการบริหารรัฐกิจที่เน้นการนำเอาแนวคิดและแนวปฏิบัติของการจัดการในภาคธุรกิจมาปรับใช้ในองค์กรภาครัฐ

จุมพล หนิมพานิช (2550 : 158-159) ได้ให้ความหมายของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (จุมพลใช้คำว่า การบริหารจัดการภาครัฐใหม่) ไว้ว่า เป็นการบริหารการปกครอง (Governance) ที่เป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและความทันสมัย ตลอดจนมีการทบทวนบทบาทและภารกิจ รวมถึงแนวทางในการกำหนดนโยบาย ตลอดจนรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างระบบราชการกับภาคส่วนต่างๆ ในสังคมใหม่อีกด้วย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545 : 6) ได้กล่าวถึง การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (ก.พ.ใช้คำว่า การบริหารจัดการภาครัฐใหม่) ไว้ว่า เป็นการบริหารงานโดยยึดหลักการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อส่วนรวมและประโยชน์สุขของประชาชน รวมถึงมีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม มีคุณภาพและประสิทธิภาพในระดับสูงที่สามารถพิสูจน์ได้ในเชิงตัวเลขและสถิติที่เป็นรูปธรรม สามารถให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

มาร์คและคณะ (Mark & Others, 2003) ได้กล่าวถึงการจัดการภาครัฐแนวใหม่ว่าเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการปฏิรูปการบริหารงานภาครัฐเพื่อแก้ไขปัญหาทางการบริหารที่ตัวแบบการบริหารงานแบบดั้งเดิมมีอาจจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการมุ่งเน้นผลงานและประสิทธิภาพ การปรับขนาด โครงสร้างองค์กร การใช้กลไกตลาด และการจูงใจ รวมถึงความเป็นอิสระทางการจัดการ

สรุปได้ว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ หมายถึง การปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐในรูปแบบใหม่ โดยใช้เทคนิควิธีการทางการบริหารจัดการที่เหมาะสมจากสาขาวิชาต่างๆ มาใช้ในการเพิ่มผลผลิต และยกช่วยระดับคุณภาพการทำงานให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการบรรลุผลสำเร็จและนำไปสู่ผลประโยชน์ของประชาชนเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุด

### ความสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

จากการศึกษาพบว่านักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้ให้ความเห็นไว้สอดคล้องกันในประเด็นที่ว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นแนวคิดที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐเกิดการปรับเปลี่ยนแนวคิด และวิธีการปฏิบัติงานให้หลุดพ้นจากการทำงานจากกรอบคิดแบบเดิม เพื่อช่วยให้ประชาชนได้รับการบริการ



ที่ตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างแท้จริง ดังนั้นการจัดการภาครัฐแนวใหม่ จึงมีความสำคัญในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อตัวหน่วยงานภาครัฐ และต่อกระบวนการทำงาน ดังเห็นได้จากการที่หน่วยงานภาครัฐได้กำหนดแนวทางการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพการทำงานของหน่วยงานภาครัฐให้สอดคล้องกับเป้าหมายตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางการให้บริการ เช่น การทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของภาครัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็นเพื่อช่วยให้ประชาชนได้รับความสะดวกและการตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริง รวมถึงมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น ทำให้กล่าวสรุปได้ว่า การทำงานตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ จะส่งผลต่อการปรับกระบวนการทำงานเพื่อเอื้อให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินการตามภารกิจได้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีผลสัมฤทธิ์นั่นเอง

2. ความสำคัญต่อประชาชน ดังเห็นได้จากการที่หน่วยงานภาครัฐได้ดำเนินกิจกรรมโดยมุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางในการให้บริการ ซึ่งช่วยให้เกิดบริการที่มีคุณภาพ และตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของประชาชนได้อย่างทันเวลา ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะการเปลี่ยนบทบาทจากผู้ปฏิบัติมาเป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการปฏิบัติ (Provider) โดยต้องทำหน้าที่เป็นผู้กระตุ้นและผู้ส่งเสริม (Promoter) ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ การจัดการภาครัฐแนวใหม่จะทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่าการทำงานโดยยึดกฎระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติ รวมถึงยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Center) ในการให้บริการ

#### **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-พ.ศ.2555)**

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-พ.ศ.2555) มีฐานคิดมาจากการวิเคราะห์กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในด้านต่างๆ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ตลอดจนเรื่องของการค้าเสรี การพิทักษ์รักษาสิ่งแวดล้อม การเคารพในสิทธิมนุษยชน การเชื่อมโยงของระบบข้อมูลข่าวสารแบบเครือข่าย รวมถึงความเป็นประชาธิปไตยที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น ซึ่งนำมาสู่การแสวงหาแนวทางและรูปแบบในการปรับตัวของระบบราชการไทย เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งให้สามารถรองรับและใช้ประโยชน์จากผลของความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้มากที่สุด

ดังนั้นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-พ.ศ.2555) จึงประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังตารางต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551 : 26-27)

ตารางที่ 2.1 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-พ.ศ.2555)

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
1. ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนหลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว	ประชาชนมีความพึงพอใจในระบบราชการ	1. ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ	1. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย
		2. ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการให้บริการประชาชนในรูปแบบ e-Service	2. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย
2. ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการเกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่างๆรวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม	ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถ ปรับรูปแบบการทำงานและเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม	1. ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงรูปแบบหรือวิธีการทำงาน	1. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย
		2. ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม	2. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย
3. มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ	ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะและมีความพร้อมในการดำเนินงาน	1. ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์กร	1. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
		2. ระดับสมรรถนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐาน	2. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย
4. สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้นุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชน และต่อสังคม โดยรวม	ประชาชนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในระบบราชการ	1. ระดับความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ	1. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย
		2. ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการพัฒนาระบบควบคุมภายในให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน	2. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย

(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551 : 26-27)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยค้นคว้าแนวคิดที่เกี่ยวข้องในแต่ละยุทธศาสตร์มาใช้สนับสนุน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับการให้บริการและการทำงานเพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลาย และเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (ทันต่อการเปลี่ยนแปลง)

กล่าวได้ว่าการบริหารราชการแผ่นดินต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน สามารถช่วยเพิ่มรายได้และลดรายจ่ายให้แก่ประชาชน โดยได้กำหนดให้การพัฒนาคุณภาพการให้บริการเป็นเป้าประสงค์อันดับแรกของยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ เพื่อให้ประชาชนชาวไทยมีความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานของรัฐเพิ่มมากขึ้น รวมถึงลดขั้นตอนและ

ระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อให้บริการประชาชนน้อยลง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551) การให้บริการประชาชนถือเป็นนโยบายที่ทุกรัฐบาลให้ความสำคัญ และพยายามผลักดันให้มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนให้ดีขึ้นมาโดยตลอด เพราะการตอบสนองความต้องการของประชาชนนั้นถือเป็นพันธกิจสำคัญอันดับแรกที่รัฐพึงกระทำ และในช่วงปัจจุบันเป็นกระแสการเรียกร้องให้ปรับเปลี่ยนสภาพสังคมให้เข้าสู่ความเป็นประชาธิปไตยโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centered) ในการให้บริการ ปัจจุบันเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือองค์กรภาคประชาชนเปิดเผยความต้องการของตนให้สังคมได้รับรู้ได้ง่ายขึ้น รวมถึงประชาชนมีระดับการศึกษาและค่านิยมประชาธิปไตยที่สูงขึ้น ทำให้ภาครัฐต้องมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และได้รับความร่วมมือที่ดีจากประชาชนเพื่อเสถียรภาพของรัฐบาลในระยะยาว ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องแสวงหาวิธีการเพื่อให้เกิดการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของประชาชนที่มีหลากหลายและซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในประเด็นทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ก.พ.ร. ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551 : 30-31)

1. ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงการให้บริการประชาชนให้มีความหลากหลาย ได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และสามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน โดย

1.1 ยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชนโดยให้ประชาชนมีทางเลือกที่จะใช้บริการที่มีความหลากหลาย พัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ในการให้บริการ ส่งเสริมรูปแบบการให้บริการของส่วนราชการและท้องถิ่นให้มีความหลากหลายคล่องตัว รวดเร็ว โปร่งใส ทันกาล สามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ โดยเน้นการพัฒนาระบบการส่งมอบบริการอย่างเป็นขั้นตอนตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า กล่าวคือ (1) ส่งเสริมให้ส่วนราชการและท้องถิ่นมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่งการอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ รวมทั้งแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชน (2) นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการให้บริการรูปแบบต่าง ๆ (e-Service) เพื่อลดภาระอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ เช่น การให้บริการที่หลากหลายอยู่ ณ ที่เดียวกันในลักษณะของศูนย์บริการร่วมในรูปแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชน ศูนย์บริการร่วมแบบเบ็ดเสร็จเฉพาะด้าน การบูรณาการระบบให้บริการประชาชนของทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน (Single Window Service) และ (3) ส่งเสริมให้ส่วนราชการและท้องถิ่นอำนวยความสะดวก เอาใจใส่ดูแลให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน เช่น มีแบบฟอร์มที่ง่ายต่อความเข้าใจ มีเจ้าหน้าที่ช่วยหาคำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนวางระบบการรับฟังความคิดเห็นชมการทำงานและการให้บริการที่ประชาชนสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับได้โดยง่าย

1.2 ส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการให้บริการประชาชนที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างหลายส่วนราชการ โดยการลดขั้นตอน และระยะเวลาในการให้บริการให้มีความรวดเร็ว รวมทั้ง แก้ไขกฎ ระเบียบกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานร่วมระหว่างหน่วยงาน และการให้บริการประชาชน

1.3 เปิดโอกาสให้ประชาชนมีทางเลือกในการใช้บริการสาธารณะมากขึ้น เช่น (1) ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีระบบทางเลือกในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสังคม เช่น การไกล่เกลี่ยประณอมข้อพิพาทต่าง ๆ เพื่อสร้างความสมานฉันท์ หรือระบบกระบวนการยุติธรรมทางเลือก อันจะช่วยให้เกิดการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ได้รับความพึงพอใจมากขึ้น ประชาชนได้รับความคุ้มครอง ป้องกัน และช่วยเหลือจากภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประชาชนและชุมชนที่ด้อยโอกาสจะได้รับความเป็นธรรมในด้านเศรษฐกิจและสังคมในการดำรงชีวิตอย่างพอเพียง และ (2) ส่งเสริมให้ส่วนราชการมีระบบการให้บริการที่ประชาชนสามารถเป็นผู้เลือกรูปแบบการให้บริการที่เหมาะสมกับความต้องการของตนเองในลักษณะของการให้บริการเฉพาะตัวบุคคล ซึ่งอาจใช้ต้นทุนไม่มากนัก เช่น การให้บริการด้วยตนเองผ่านทางอินเทอร์เน็ต

2. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีกลไกการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการของทางราชการได้โดยสะดวกเป็นธรรม และตรงตามความต้องการ โดย

2.1 ส่งเสริม สนับสนุนหน่วยราชการให้มีการพัฒนาช่องทางการสื่อสาร เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการของทางราชการได้ง่าย โดยผ่านทางโทรศัพท์ เคาน์เตอร์บริการประชาชน เว็บไซต์ (ทั้งภาษาไทยและอังกฤษ) เปิดช่องทางการให้บริการผ่านธนาคาร สายด่วน 1111 และการให้บริการภาครัฐผ่านสื่อเคลื่อนที่ (Mobile Government) เช่น การให้บริการผ่านมือถือ

2.2 สนับสนุนการสร้างกลไกการรับฟังความคิดเห็น และความพึงพอใจของประชาชน ผู้รับบริการของส่วนราชการและท้องถิ่น รวมทั้งระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relation Management)

2.3 ส่งเสริมให้มีการจัดทำหน้าเว็บหลักหรือเว็บท่าของภาครัฐ (Web Portal) ในลักษณะที่เป็นช่องทางของบริการภาครัฐทุกประเภท (Government Gateway) ซึ่งประชาชนสามารถเข้าถึงได้ โดยให้เชื่อมโยงกับบริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ของรัฐทุกหน่วย รวมทั้งส่งเสริมให้มีการพัฒนาเทคโนโลยีระบบการตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานของรัฐ (IT Audit)

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยุทธศาสตร์การให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลาย และเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (ทันต่อการเปลี่ยนแปลง)

เนื่องด้วย ก.พ.ร. ได้กำหนดตัวชี้วัดการบรรลุผลสำเร็จไว้ 2 ตัว คือ (1) ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ และ (2) ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการให้บริการประชาชนในรูปแบบ e-Service ดังนั้น แนวคิดทางวิชาการที่เกี่ยวข้องจึงประกอบด้วย

#### แนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการ

จิตนันทน์ นันทไพบูลย์ (2551 : 13) กล่าวว่า การบริการ (Service) เป็นการให้ความช่วยเหลือหรือการดำเนินการเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับที่สมิต สัจฉกร (2546 : 13) ได้กล่าวไว้ว่าการบริการ คือ การที่เปี่ยมไปด้วยความช่วยเหลือ หรือการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น นอกจากนี้ เอนกลาก สุทธินันท์ (อ้างถึงในจิตนันทน์ นันทไพบูลย์, 2551 : 13) ได้กล่าวว่า การให้บริการคือ การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าด้วยการให้ความสะดวกรวดเร็ว ความถูกต้องแม่นยำ และการแก้ไขปัญหาของลูกค้าได้อย่างถูกต้องในขณะที่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ หรือภายหลังจากที่ลูกค้ารับบริการแล้ว นอกจากนี้ วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2545 : 106-107) ได้กล่าวว่า การบริการ หมายถึง สิ่งที่สัมผัสจับต้องได้ยากและสูญสลายหายไปได้ง่าย การบริการจะถูกสร้างขึ้น โดยผู้ให้บริการเพื่อส่งมอบสิ่งที่เกิดขึ้นจากการบริการ ให้แก่ผู้รับบริการ

#### แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจของประชาชน

จิตนันทน์ นันทไพบูลย์ (2551 : 65) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในฐานะของผู้รับบริการไว้ว่า เป็นภาวะของการแสดงออกถึงความรู้สึกทางบวกของบุคคล อันเป็นผลมาจากการเปรียบเทียบการรับรู้ในสิ่งที่ได้รับจากบริการตรงหรือสูงกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งสอดคล้องกับที่ ดูบริน (Dubrin, 1988 : 228-230) กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจจะถูกพิจารณาว่าเป็นความคาดหวังขั้นต่ำสุดที่ได้รับจากการให้บริการ และถ้าผลงานที่ทำมีคุณภาพสูงกว่าความคาดหวังขั้นต่ำจะเรียกว่า ความยินดี (Delight) โดยแบ่งระดับความพึงพอใจได้ 4 ระดับ คือ ระดับที่ 1 ความพึงพอใจขั้นพื้นฐาน (Basic Needs Satisfied) ระดับที่ 2 ความพึงพอใจที่คาดหวัง (Expectation Satisfied) ระดับที่ 3 ความพึงพอใจเป็นพิเศษ (Extra Satisfaction) และระดับที่ 4 ความปลื้มปิติยินดี (Customer Delight) ลูกค้าได้รับการดูแลและปฏิบัติเป็นอย่างดีที่สุดเหนือคาดหวัง (World Class Experience) นอกจากนี้ โคร์เลอร์ (Kotler, 1997 : 40) ได้กล่าวว่าความพึงพอใจคือ ระดับความรู้สึกของบุคคลอันเป็นผลมาจากการเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่ได้รับจากสินค้าหรือบริการกับความคาดหวังของบุคคลก่อนได้รับจากสินค้าหรือบริการ ดังนั้นความพึงพอใจจึงมีความสัมพันธ์กับความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างผลงานที่ได้รับกับความคาดหวัง โดยระดับความพึงพอใจแบ่งได้ 3 ระดับ ดังนี้ (1) ถ้าผลงานที่ได้รับต่ำกว่าความคาดหวัง ลูกค้าจะเกิดความรู้สึกไม่พอใจ (2) ถ้าผลงานที่ได้รับเท่ากับความคาดหวัง ลูกค้าจะเกิดความรู้สึกพอใจ และ (3) ถ้าผลงานที่ได้รับสูงกว่าความคาดหวัง

ลูกค้าจะเกิดความรู้สึกยินดีหรือพอใจมาก จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับบุคคลเมื่อได้รับการตอบสนอง ดังนั้น ความพึงพอใจ จึงเป็นสิ่งที่สามารถสร้างขึ้นได้

### แนวคิดเกี่ยวกับ e-Service

e-Service เป็นวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ โดยการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเครือข่ายสื่อสาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงานที่ให้บริการ และปรับปรุงการให้บริการแก่ประชาชนในด้านข้อมูลและสารสนเทศ รวมถึงสามารถช่วยให้ผู้ใช้บริการมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานที่ให้บริการมากขึ้น ดังนั้น สื่ออิเล็กทรอนิกส์จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเข้าถึงบริการของหน่วยงานที่ให้บริการ ปัจจุบันหลาย ๆ องค์กรได้จัดทำเว็บไซต์ (Web Site) ของหน่วยงานเพื่อเป็นสื่อกลางสำหรับเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของตนไปสู่ลูกค้า ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำธุรกิจหรือทำการค้า รวมไปถึงใช้เป็นเครื่องมือทางการตลาด ได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย นอกจากนี้ e-Service ยังทำให้หน่วยงานมีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย น่าเชื่อถือ รวมถึงสามารถสื่อสารกับหน่วยงานอื่นภายนอกได้ ทั้งนี้ ประสพโชค ประมงกิจ (2550) ได้กล่าวถึง นโยบายของรัฐบาลที่ได้ผลักดันและสนับสนุนการทำงานของภาครัฐ โดยมุ่งไปสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ที่มีการให้บริการด้านต่าง ๆ แก่ประชาชนเท่าที่สามารถทำได้ ซึ่งบริการที่เกิดขึ้นถือเป็นบริการอิเล็กทรอนิกส์ในแบบการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One-Stop Service) ซึ่งหมายถึง การนำงานที่ให้บริการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องมารวมให้บริการอยู่ในสถานที่เดียวกันในลักษณะที่ส่งต่องานระหว่างกันทันทีหรือเสร็จในขั้นตอน หรือเสร็จใน จุดให้บริการเดียว โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้การให้บริการมีความรวดเร็วขึ้น (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2553) และระบบการให้บริการออนไลน์ (Service Online System) ซึ่งเป็นการให้บริการ ณ ที่ไหนและเวลาใดก็ได้ ทำให้ให้หน่วยงานของรัฐสามารถติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนหรือใช้ข้อมูลร่วมกันได้ โดยไม่เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ถูกต้อง และเป็นการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายของภาครัฐ อันเป็นมิติใหม่ในการให้บริการที่สามารถลดขั้นตอนความยุ่งยากต่างๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ และประชาชนผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า ทันต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การยกระดับการให้บริการและการทำงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่หลากหลาย และมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นกว่าเดิม โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และตอบสนองต่อความต้องการ รวมถึงมีค่าใช้จ่ายที่ถูกกลง และหากองค์กรสามารถดำเนินการได้ตามประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าวก็ย่อมส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จของงานตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ด้วยเช่นกัน ดังนั้น ประเด็นในการศึกษาจึงควรประกอบด้วย (1) ความพึงพอใจของประชาชนโดยวัดจากระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการ และ (2) e-Service โดยวัดจากระดับความสำเร็จในการให้บริการประชาชนในรูปแบบ e-Service

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการเกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม (มีส่วนร่วม)

ความเจริญก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง สังคมเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร และการศึกษา ทำให้สังคมไทยก้าวเข้าสู่สังคมแห่งความรู้ และการพัฒนาการเมืองภาคพลเมืองล้วนแล้วแต่เป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนสังคมไทย ปัจจุบันประชาชนได้ตื่นตัวในเรื่องสิทธิมนุษยชน และการเรียกร้องความเป็นธรรม รวมถึงการให้ความสนใจเกี่ยวกับการเข้าร่วมตัดสินใจและการกำหนดนโยบายสาธารณะทั้งทางตรงและทางอ้อมเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นภาครัฐจึงต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น การพัฒนาระบบการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมจึงเป็นนโยบายที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ที่เปิดโอกาสเปิดให้ภาคประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมทั้งในขั้นตอนการพัฒนาระบบและกระบวนการจัดทำบริการ เพื่อช่วยให้เกิด การพัฒนาคุณภาพและยกระดับความสามารถในการจัดบริการสาธารณะ อันนำมาซึ่งความเชื่อมั่นศรัทธาของประชาชนที่มีต่อภาครัฐ โดยในประเด็นมีส่วนร่วมนั้น ก.พ.ร.ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551 : 32-33)

#### 1. วางระบบการบริหารงานแบบบูรณาการภายในระบบราชการ โดย

1.1 จัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจนเหมาะสมแก่การพัฒนาประเทศ รวมทั้งถ่ายโอนบทบาทภารกิจ การตัดสินใจและทรัพยากรจากส่วนกลางลงสู่ระดับปฏิบัติการในพื้นที่

1.2 ออกแบบระบบบริหารราชการสำหรับพื้นที่เฉพาะ เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ ทั้งปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคง เช่น จังหวัดชายแดนภาคใต้ การบริหารกลุ่มจังหวัดที่ติดกับชายแดน พื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ

1.3 เสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่จังหวัด/กลุ่มจังหวัดในการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ โดยสนับสนุนให้จังหวัด/กลุ่มจังหวัดมีแผนและงบประมาณเพื่อพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัดเป็นการเฉพาะและอย่างเพียงพอ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในพื้นที่

2. ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานกลางต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินการของส่วนราชการต่าง ๆ โดยประสานแนวทางการพัฒนาระบบราชการไทยให้มีเอกภาพและอยู่ภายใต้กรอบนโยบายและแบบแผนเดียวกัน รวมทั้งบูรณาการการทำงานของหน่วยงานกลางเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน



3. จัดระบบบริหารราชการให้เอื้อต่อการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายกับภาคเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรชุมชน และภาคส่วนต่าง ๆ ในลักษณะเป็นภาคี/พันธมิตร/หุ้นส่วน ในการจัดบริการสาธารณะ โดย

3.1 ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน การประสานกันระหว่าง หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและองค์กรประชาชนในลักษณะการบริหารงานในรูปแบบเครือข่าย (Networking)

3.2 เน้นการทำงานแบบหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐ และภาคเอกชนในงานบริการ สาธารณะ (Public-Private Partnership - PPP) โดยศึกษาความเป็นไปได้ในการร่วมทุนในโครงการพัฒนา สำคัญ ๆ ของประเทศ

4. สนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดย

4.1 สร้างความรู้และความเข้าใจแก่เครือข่ายภาคประชาสังคม และภาคประชาชน ในการพัฒนาระบบราชการ เน้นการเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง (Action Learning) เพื่อให้ภาคประชาชน มีศักยภาพในการเข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วมมากขึ้นจนถึงระดับของการเข้ามาเป็นหุ้นส่วน และ ร่วมติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการภาครัฐได้อย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง รวมทั้ง กระตุ้น ให้เกิดความรู้และความตระหนักในสำนึกพลเมืองว่าจะต้องเข้ามาเป็นหุ้นส่วนกับภาครัฐรวมถึงองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น

4.2 พัฒนารูปแบบ กลไก ระบบ และวิธีทำงาน เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ภาค ประชาสังคม และภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เช่น วางหลักเกณฑ์ให้แต่ละส่วนราชการจัดให้มี ระบบการปรึกษาหารือกับประชาชน สำรวจความต้องการของประชาชนในโครงการที่มีผลกระทบ ต่อประชาชน และเปิด โอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบและให้ข้อคิดเห็นต่อ การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐในการช่วยกันทำให้เกิดการบริการสาธารณะที่ดียิ่งขึ้น

4.3 ส่งเสริมให้มีคณะกรรมการภาคประชาชน (Lay Board) ในทุกระดับ และจัดให้มี อาสาสมัครภาคประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการดำ เนินงานของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการริเริ่มให้ มีการวางแผนและจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วม (Participatory Planning and Budgeting)

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะ เชิงบูรณาการเกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วม (มีส่วนร่วม) ก.พ.ร.ได้กำหนดตัวชี้วัดการบรรลุผลสำเร็จไว้ 2 ตัว คือ (1) ระดับ ความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงรูปแบบหรือวิธีการทำงาน และ (2) ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ดังนั้นแนวคิดทางวิชาการที่เกี่ยวข้องจึงประกอบด้วย

### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาวิธีการทำงาน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2550 : 9) กล่าวไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีการกระทำให้เกิดขึ้นหรือมีการวางแผนกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้า โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น โดยกล่าวถึงการพัฒนาในฐานะของการดำเนินกิจกรรมว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผนเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน โดยเน้นที่การมีแผน และการนำแผนไปดำเนินการเพื่อกำหนดหรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์นั้น ๆ และได้กล่าวถึงแนวคิดของปฐม มณี โรจน์ที่ได้ให้ความหมายของการพัฒนาไว้อย่างสอดคล้องกันว่า การพัฒนา คือ การเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพเดิมไปสู่สภาพใหม่ที่ก้าวหน้าหรือเป็นไปในเชิงบวก โดยวิธีการหรือกระบวนการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และจากการศึกษาแนวคิดในการพัฒนาระบบพบว่า สามารถนำขั้นตอนในการพัฒนาระบบมาใช้ในการพัฒนาการทำงานขององค์กร ดังที่สมิธ (Smith, 1993 : 81-85) ได้นำเสนอหลักการพัฒนาระบบไว้ 3 ขั้นตอน คือ (1) การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ที่อยู่ในระบบว่ามีลักษณะอย่างไร ควรลดหรือเพิ่มองค์ประกอบใดให้เหมาะสมกับสภาพของระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (2) การออกแบบระบบ (System Design) หมายถึง การนำองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ได้วิเคราะห์ไว้มาทำการออกแบบระบบใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากกว่าระบบเดิมที่เป็นอยู่ (3) การวัดและตรวจสอบระบบ (System Measurement) หมายถึง การนำระบบที่ได้ออกแบบไว้ไปทำการตรวจสอบว่าระบบดังกล่าวมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้จริงได้หรือไม่ และเอ็ดเวิร์ดส์ (Edwards, 1985 : 20) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาระบบไว้ดังนี้ (1) ขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) เป็นขั้นตอนที่มีขึ้นหลังจากมีการร้องหรือมีความต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ระบบมีความเหมาะสมกว่าที่เป็นอยู่เพื่อกำหนดรูปแบบระบบใหม่ (2) ขั้นตอนการออกแบบระบบ (System Design) เป็นขั้นตอนของการออกแบบคุณสมบัติของระบบที่เกี่ยวข้อง ก่อนที่จะสร้างเป็นต้นแบบของระบบ (3) ขั้นตอนการพัฒนาระบบ (System Development) เป็นขั้นตอนการพัฒนาระบบต้นแบบที่มีความสมบูรณ์ โดยมีการประเมินผลและตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ เพื่อวิเคราะห์หาข้อผิดพลาดเพื่อนำไปปรับปรุงให้สมบูรณ์มากที่สุด ก่อนที่จะนำระบบดังกล่าวไปสู่ผู้ใช้

### แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน

อรพิน สพโชคชัย (2548) กล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation) หมายถึง กระบวนการที่ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องมีโอกาสได้เข้าร่วมในการแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาสำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา และร่วมในกระบวนการตัดสินใจ นอกจากนี้ ก.พ.ร. ยังได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการไปในทิศทางเดียวกันว่า หมายถึง การบริหารราชการที่เจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานของรัฐได้เปิดโอกาสให้ประชาชน

หรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการบริหารและดำเนินงานของรัฐทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โดยการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการมีที่มาจาก (1) ภาคสังคมและประชาชนมีการพัฒนาและเรียกร้องสิทธิในการรับรู้ตัดสินใจ และมีส่วนร่วม (2) หลักการบริหารราชการแนวใหม่ที่ระบบราชการทั่วโลกตระหนักถึงความสำคัญ และ (3) สังคมไทยและคนไทยพัฒนาสู่สังคมประชาธิปไตยยุคใหม่ และปรัชญา เวสารัชช์ (2528 : 5 อ้างถึงในรังสรรค์ อินทน์จันทร์, 2552) ได้ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนหมายถึง การที่ประชาชนเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาของชุมชน และเป็นการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ โดยมีการส่งเสริมให้เข้าร่วมเสนอแนะกำกับติดตาม และสนับสนุนการดำเนินการของภาครัฐเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยรวม

สรุปได้ว่า มีส่วนร่วม หมายถึง การปรับปรุงรูปแบบการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยการอาศัยความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติภายในหน่วยงาน และประชาชนผู้เกี่ยวข้องกับการจัด บริการ สาธารณะ โดยใช้การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีลักษณะเชิงบูรณาการที่ช่วยให้เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างภาคีเครือข่าย อันนำมาสู่การบรรลุผลสำเร็จทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว และหากองค์การดำเนินการได้ตามประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว ย่อมส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ด้วยเช่นกัน ดังนั้นประเด็นในการศึกษาควรประกอบด้วย (1) การมีส่วนร่วมจากภายใน โดยวัดจากเรื่องระดับความสำเร็จในการปรับปรุงรูปแบบหรือวิธีการทำงาน และ (2) การมีส่วนร่วมจากภายนอก โดยวัดจากเรื่องระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากร มีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ (แก่่ง)

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรง ทำให้ประเทศไทยจำเป็นต้องพัฒนาประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และการเมือง เพื่อสร้างประโยชน์สุขของประชาชนทุกกลุ่มอย่างสมดุลและเท่าเทียมกัน ซึ่งประชาชนแต่ละกลุ่มล้วนแต่มีความต้องการ และความคาดหวังที่แตกต่างกัน จึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐที่ต้องดูแลและให้บริการอย่างเป็นธรรม ทำให้หน่วยงานภาครัฐจึงต้องมีสมรรถนะอยู่ในระดับสูง ดังนั้น การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐให้อยู่ในระดับสูง จึงเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบราชการเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะของระบบราชการให้ทันต่อโลกและทันต่อยุคสมัย โดยเน้นการปรับระบบราชการสู่การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีประเทศชาติและประชาชนเป็นศูนย์กลาง ทั้งนี้ การพัฒนาระบบราชการได้มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่สามารถวัดผลงานได้จริงเป็นรูปธรรม สำหรับ

การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล (High Performance) เป็นกระบวนการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่ได้กำหนดให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) ในรูปของแผนการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลและแผนปฏิบัติการราชการ 4 ปีของส่วนราชการ โดยมีแผนปฏิบัติการประจำปี (Strategy Implementation) ที่มีการจัดทำรับรองการปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งการประเมินและบริหารความเสี่ยงตามแผนที่วางไว้ นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบและรับรองคุณภาพการบริหารจัดการและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานภาครัฐ โดยใช้วิธีสร้างแรงจูงใจทั้งในรูปแบบตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อจูงใจให้หน่วยงานคิดค้นวิธีการและวางเป้าหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชนที่เป็นรูปธรรม ในประเด็นแก่นั้น ก.พ.ร.ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551 : 34-36)

1. จัดให้มีการวางยุทธศาสตร์การบริหารประเทศในระยะยาว (Scenario Planning) เพื่อคาดการณ์ปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและผลกระทบต่อการบริหารกิจการบ้านเมือง และกำหนดเป้าหมายที่พึงประสงค์และต้องการบรรลุผลไว้เพื่อวัดความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ สำหรับใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาระยะสั้น-ปานกลาง รวมถึงการเตรียมการวางระบบบริหารงานและบุคลากรภาครัฐในอนาคต

2. ปรับปรุงบทบาทภารกิจ และโครงสร้างของภาครัฐ ให้มีขนาดที่เหมาะสม(Rightsizing) เกิดความคุ้มค่าและรองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้น โดย

2.1 ทบทวนบทบาทภารกิจของภาครัฐให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ยกเลิกภารกิจที่ไม่จำเป็น ถ่ายโอนงานบริการบางอย่างของรัฐให้เอกชนหรือท้องถิ่นดำเนินการแทน โดยจัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงานและการใช้จ่ายภาครัฐ เพื่อปรับปรุงบทบาทภารกิจและทบทวนความคุ้มค่า อันจะนำไปสู่การควบคุมและลดค่าใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่จำเป็น โดยเฉพาะภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร และวางมาตรการให้มีการนำสินทรัพย์มาใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า รวมทั้งกำหนดแนวทางในการบริหารงบประมาณและจัดสรรทรัพยากรไปสู่ภารกิจที่มีความจำเป็นมากกว่าต่อไป

2.2 วางรากฐานและแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ หรือหน่วยงานของรัฐอื่น ๆ ภายใต้กำกับของฝ่ายบริหารให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสามารถดำเนินงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน รวมทั้ง การส่งเสริมความเข้มแข็งและพัฒนามาตรฐานการดำเนินงานให้แก่คณะกรรมการและผู้บริหารขององค์การมหาชน เช่น การจัดตั้งสถาบันเพื่อพัฒนากรรมการในหน่วยงานภาครัฐ

2.3 จัดโครงสร้างส่วนราชการให้มีความพร้อมในบริบทของผู้ซื้อบริการ (Service Purchaser) และผู้ให้บริการ/ผู้จัดหาบริการ (Service Provider) รวมถึงการจัดโครงสร้างองค์กรลักษณะพิเศษ ให้เป็นหน่วยงานที่มีขนาดเล็ก อิสระคล่องตัว ไม่ดำเนินการเอง แยกส่วนออกมาเป็นพิเศษ เพื่อเป็นเจ้าภาพในการสร้างคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการอันเป็นวาระเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของประเทศอย่างครบวงจร ได้รับงบประมาณเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ซื้อบริการที่เกี่ยวข้องจากส่วนราชการ สถาบันการศึกษา ภาคเอกชน หรือผู้ให้บริการอื่นๆ

2.4 ทบทวนการกระจายอำนาจไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ตามสภาพการณ์ รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดวินัยทางการคลังและธรรมาภิบาลในการบริหารงาน โดยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่หน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.5 ทบทวน ปรับปรุง หรือแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติราชการของหน่วยงานของรัฐ อันมีผลกระทบต่อภารกิจสำคัญ เสรีภาพและการให้บริการแก่ประชาชน และส่งเสริมให้มีการมอบอำนาจลงไปถึงตัวผู้ปฏิบัติงานตามความจำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริการแก่ประชาชน

3. เสริมสร้างให้หน่วยงานภาครัฐมีความตื่นตัว ตอบสนอง และไวต่อการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถปรับตัว และมีความคิดริเริ่ม ทันต่อสถานการณ์และความท้าทายต่างๆ ได้ โดย

3.1 มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และเกิดผลสัมฤทธิ์ โดยปรับแต่งองค์ประกอบในด้านต่าง ๆ เช่น โครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี บุคลากร วัฒนธรรมและค่านิยม ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องและเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

3.2 ส่งเสริมให้ส่วนราชการมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและส่งมอบบริการสาธารณะ ซึ่งอาศัยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ กำหนดแนวทางและวิธีการ การนำไปปฏิบัติและติดตามประเมินผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปรบทเรียน บูรณาการ และการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะการเทียบเคียงขีดสมรรถนะ (Benchmarking) กับภาคเอกชน หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า หรือนำกรณีการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศ (Best Practices) มาเป็นแบบอย่าง

3.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการบริการสาธารณะผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อลดต้นทุนการให้บริการและรองรับความต้องการของประชาชนตามแนวทางในการมุ่งไปสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) รวมทั้งส่งเสริม กระตุ้น

ผลักดันให้มีการลงทุนเพื่อนำเทคโนโลยี เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์สมัยใหม่มาใช้ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบจดจำข้อมูลผ่านคลื่นวิทยุ (Radio Frequency Identification) ระบบเอ็กซ์เรย์เคลื่อนที่ ระบบสแกนลายนิ้วมือและม่านตา

3.4 ปรับปรุงกลไกและระบบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจและลักษณะของหน่วยงานของรัฐ สามารถวัดผลได้ทั้งในระดับองค์การ และระดับบุคคล รวมทั้งการพัฒนามาตรการเสริมสร้างแรงจูงใจตามผลงาน และขยายผลระบบบริหารยุทธศาสตร์องค์การภาครัฐ (Government Strategic Management System) ให้มีความเชื่อมโยงกับระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information System) เพื่อประมวลรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดควบคู่ไปกับรายงานผลทางการเงินได้อย่างเป็นระบบ

4. ปรับปรุงขีดสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้สามารถเพิ่มผลิตภาพและพัฒนาขีดความสามารถให้มีความเป็นมืออาชีพ โดย

4.1 พัฒนาขีดสมรรถนะและวัฒนธรรมในการทำงานที่มีความหลากหลาย สามารถทำงานข้ามหน่วยงานและสายงานได้ ส่งเสริมให้มีการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องตลอดจนสนับสนุนให้มีการวางระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในส่วนราชการ เพื่อให้รองรับกับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการพัฒนาเสริมสร้างขีดสมรรถนะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการในระดับต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง รวมทั้งการสร้างนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ เพื่อเป็นกลุ่มข้าราชการผู้บุกเบิกหรือเป็นผู้สร้างนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ

4.2 กำหนดให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับมีหน้าที่ในการพัฒนาตนเองตามขีดสมรรถนะที่กำหนดไว้ โดยจัดให้มีระบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบใหม่ มุ่งเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและกรณีศึกษามากกว่าการบรรยายในชั้นเรียน และพยายามปรับให้ตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคลมากขึ้น รวมถึงการจัดให้มีระบบการให้คำแนะนำ (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การจัดทำคู่มือการทำงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานราชการได้อย่างมีคุณภาพมาตรฐาน รวมทั้ง จัดให้มีการเตรียมแผนสร้างบุคลากรทดแทน (Succession Plan) ในหน่วยงานราชการ และปรับปรุงระบบการประเมินผลบุคคลในวงราชการให้เกิดความโปร่งใสเป็นที่ยอมรับ

4.3 พัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ดีขึ้น เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและให้สามารถดำรงชีพอย่างมีศักดิ์ศรี รวมทั้งจัดให้มีกลไกดูแลรับผิดชอบในเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการในภาพรวมของภาครัฐ (Remuneration Tribunal) ให้เหมาะสมกับสภาพ

การทำงานและสถานการณ์ค่าครองชีพที่เปลี่ยนแปลงไป ปรับปรุงสวัสดิการการทำงานและภาระหนี้สิน รวมทั้งวางมาตรการส่งเสริมให้ข้าราชการทำงานที่บ้าน เพื่อแก้ปัญหาในด้านต่าง ๆ เช่น การประหยัดพลังงาน การจราจร ค่าครองชีพของข้าราชการ ตลอดจนเพื่อการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว และการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน

4.4 ส่งเสริมให้มีการตรวจสอบกำลังคนภาครัฐ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและใช้กำลังคนภาครัฐอย่างเหมาะสม รวมทั้งสนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์พัฒนาทักษะใหม่ (Transition Center) เพื่อสนับสนุนการเตรียมพร้อมในการถ่ายโอนเจ้าหน้าที่ของรัฐ สำหรับการปฏิบัติการกิจใหม่ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน โดยการเพิ่มขีดสมรรถนะใหม่และพัฒนาขีดสมรรถนะที่จำเป็นต่อไป

4.5 จัดให้มีข้าราชการวิสามัญเพื่อรองรับการปฏิบัติงานในหน่วยงานราชการที่มีการจัดโครงสร้างองค์การลักษณะพิเศษ หรือเพื่อไว้รองรับบางตำแหน่งในส่วนราชการที่มีอยู่เดิม เช่น ตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Chief Information Officer) หรือตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะด้านต่าง ๆ รวมทั้งศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดให้มีข้าราชการการเมืองเพิ่มเติมเพื่อรองรับการปรับปรุงขีดสมรรถนะของหน่วยงานสนับสนุนผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมือง เช่น สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี และสำนักงานรัฐมนตรี

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ (เก่ง) ก.พ.ร. ได้กำหนดตัวชี้วัดการบรรลุผลสำเร็จไว้ 2 ตัว คือ (1) ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์กร และ (2) ระดับสมรรถนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐาน ดังนั้น แนวคิดทางวิชาการที่เกี่ยวข้องจึงประกอบด้วย

#### แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ในปัจจุบันจะพบว่า มีองค์กรจำนวนมากที่นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน และได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่ช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงทำให้องค์กรภาครัฐได้ให้ความสนใจและนำมาปรับใช้ในปัจจุบัน จากการศึกษาพบว่า พาร์รี่ (Parry, 1997) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นกลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวจะมีความสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น และสมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างได้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา สำหรับแม็คคลแลนด์ (McClelland, 1973) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2547) กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร นอกจากนี้ ชาร์ลส์ค็อกี คองคาสวัตตี (2548) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้

#### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ

บรูว์สและคณะ (Brewster & Others, 2000 : 8) ได้สรุปถึงแนวทางการพัฒนาสมรรถนะไว้ว่า การพัฒนาสมรรถนะให้แก่บุคลากรในวงการธุรกิจต้องเน้นที่การพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ทั้งในด้านการผลิตสินค้า และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กันไป ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะจึงเป็นการมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับที่พสุ เดชะรินทร์ (2549 : 68) ได้กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถสูง (High Performance Organization) จะต้องกำหนดแนวทางและขั้นตอนให้เหมาะสม โดยในขั้นตอนในการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร หน่วยงานต้องมีการวิเคราะห์ ความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานด้วย เช่น การฝึกอบรม (Training) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) เป็นต้น ทั้งนี้พสุได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) ได้แก่ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork) และกลุ่มที่ 2 สมรรถนะตามสายงาน (Functional/Role Competency) โดยแต่ละฝ่ายต้องมีการประชุมเพื่อกำหนดสมรรถนะตามสายงานของตนเองที่นอกเหนือจากสมรรถนะหลัก

สรุปได้ว่า เก่ง หมายถึง การมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพในการทำงานทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้นจากเดิม ดังเห็นจากการที่ปัจเจกบุคคลมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ การคิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถผลิตและจัดทำบริการสาธารณะที่มีคุณภาพสู่ประชาชน และหากองค์กรดำเนินการได้ตามประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว ย่อมส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ด้วยเช่นกัน ดังนั้น ประเด็นที่ทำการศึกษาคควรประกอบด้วย (1) การพัฒนาองค์กร โดยวัดจากระดับความสำเร็จขององค์กรในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงาน และ (2) การพัฒนาบุคคล โดยวัดจากระดับสมรรถนะของผู้ปฏิบัติที่ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐาน



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้ง ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม (ดี)

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงานเป็นเรื่องที่หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องตระหนัก และเห็นถึงความสำคัญ เพราะเป็นปัจจัยที่จะสามารถช่วยให้การพัฒนาระบบราชการมีความยั่งยืน ทั้งนี้ ก.พ.ร. ได้ผลักดันการปรับเปลี่ยนกระบวนการทํางานผ่านโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาขีดสมรรถนะและวัฒนธรรมการทํางานหลายโครงการ เช่น โครงการพัฒนาผู้นำ การบริหารการเปลี่ยนแปลง โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ โครงการสร้างทีมงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลงผ่านกระบวนการส่งเสริมการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โครงการพัฒนาองค์ความรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ e-Learning เพื่อการพัฒนาระบบราชการ และโครงการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพที่ปรึกษาด้านการบริหาร เป็นต้น รวมถึง ก.พ.ร. ได้เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์กระบวนการทํางาน วัฒนธรรมและค่านิยมดังกล่าวออกสู่หน่วยงานภาครัฐอย่างกว้างขวาง เพื่อให้เกิดการสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทํางานรูปแบบใหม่ และมุ่งเน้น การพัฒนาหน่วยงานภาครัฐไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อมุ่งให้เกิดการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยในประเด็นนี้ ก.พ.ร. ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551 : 37-39)

1. เสริมสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม ปรับกระบวนการทํางาน หล่อหลอมวัฒนธรรมใหม่ ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานภาครัฐ โดย

1.1 ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการทำงาน และยกระดับจรรยาภิบาลของหน่วยงานภาครัฐ ให้อยู่ในระดับที่เป็นที่ยอมรับของประชาชน โดยเฉพาะการพัฒนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องจรรยาภิบาล รวมทั้ง กำหนดให้มีกลไกเพื่อรับผิดชอบดูแลในเรื่องการส่งเสริมจรรยาภิบาลขึ้นในแต่ละส่วนราชการ

1.2 ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทํางาน ค่านิยม และหล่อหลอมวัฒนธรรมใหม่ ให้เอื้อต่อทิศทางและแนวทางการพัฒนาระบบราชการ ส่งเสริมให้หน่วยงานข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของภาครัฐปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีของสังคม เพื่อชี้นำสังคมไปสู่การประพฤติปฏิบัติที่ดีงาม รวมทั้ง สร้างกลไกกลไกที่มีประสิทธิภาพ วางแนวทางการเชื่อมโยงคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาภิบาลไว้กับระบบงานอื่น ๆ เพื่อให้ขยายผลเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

1.3 สร้างจิตสำนึก ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในหน่วยงานภาครัฐ ให้ปฏิบัติงานด้วยความประพฤติชอบ ซื่อสัตย์ สุจริต เป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดถือคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลักในการทำงาน โดยจัดให้มีการวางระบบโครงสร้างปัจจัยพื้นฐานทางด้านจริยธรรม

(Ethics Infrastructure) ที่เอื้ออำนวยทั้งในด้านการควบคุม การชี้แนะให้คำปรึกษา และการบริหารจัดการ เช่น การจัดการความรู้และระบบฐานข้อมูลในเรื่องจริยธรรม เพื่อให้หน่วยงานของรัฐมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งสุจริตธรรม

1.4 จัดให้มีกลไกรับผิดชอบดูแลในเรื่องจริยธรรมขึ้นในแต่ละส่วนราชการ เพื่อส่งเสริมและให้คำปรึกษาแนะนำ เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และคอยสอดส่องดูแลให้มีการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมของหน่วยงาน และให้มีผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านจริยธรรม (Chief Ethics Officer) รวมทั้งให้มีระบบการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรมและการรายงานต่อสาธารณะ ตลอดจนยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์ของงานและจริยธรรมสูง เพื่อให้เป็นผู้นำต้นแบบที่ดี (Exemplary Leadership) สำหรับการปฏิบัติตนของข้าราชการอื่นต่อไป

1.5 ปรับปรุงระบบสรรหาและกลั่นกรองข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับ ในการแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงต้องคำนึงถึงความดีงาม มีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นแนวทางในการพิจารณาประกอบด้วย

2. ปรับปรุงระบบการตัดสินใจและกำกับตรวจสอบในการบริหารราชการแผ่นดิน โดย

2.1 พัฒนาโครงสร้างกลไกการบริหาร (Governance Structure) เช่น การจัดให้มีระบบกรรมการ (Commissioner) สำหรับบางหน่วยงานที่ต้องใช้ดุลยพินิจในการใช้อำนาจในการอนุมัติอนุญาต เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมจากภายนอกและความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ

2.2 เสริมสร้างความเข้มแข็งของการกำกับดูแลตนเองและการควบคุมภายในที่ดีของหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งระบบการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ โดยเฉพาะการเสริมสร้างบทบาทและความเข้มแข็งของคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการประจำกระทรวง เพื่อช่วยทำหน้าที่สอบทานระบบการบริหารงานและการควบคุมภายในของแต่ละส่วนราชการ

2.3 ส่งเสริมให้ภาคประชาชนได้มีความรู้ ความเข้าใจเพียงพอและกระตุ้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวัง ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ (People's Audit) โดยเฉพาะคณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด

2.4 เร่งรัดให้ส่วนราชการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่มีความจำเป็นต่อการแสดงภาระรับผิดชอบ ความโปร่งใส และเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีช่องทางการสื่อสารให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวได้โดยง่าย

3. ส่งเสริมให้หน่วยงานในภาครัฐมีการดำเนินการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน โดยส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) โดยการดำเนินงานภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลตนเองที่ดี คำนึงถึงผลผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์ และผลกระทบเชิงบวกแก่ผู้รับบริการและสังคมโดยรวม ควบคู่ไปกับ

การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน การใส่ใจ ดูแล รักษา ชุมชนท้องถิ่น สังคม สิ่งแวดล้อม และป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อสังคม เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานให้บรรลุผลอย่างยั่งยืน ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดีแก่หน่วยงานและภาครัฐโดยรวม

4. การสร้างคุณภาพระหว่างฝ่ายการเมืองและราชการประจำ โดยส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติราชการร่วมกันระหว่างข้าราชการการเมืองและข้าราชการประจำ โดยเฉพาะการสร้างและพัฒนาระบบพิทักษ์คุณธรรม (Merit System Protection) ให้เป็นที่ยอมรับและเกิดความมั่นใจรวมทั้งทำให้ระบบราชการมีจุดยืนและทิศทางในการพัฒนาประเทศที่ชัดเจน และสามารถนำนโยบายของรัฐบาลมาถ่ายทอดสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมถูกต้อง เป็นธรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของพลวัตโลก

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้ง ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อตนเองต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม (ดี) ก.พ.ร.ได้กำหนดตัวชี้วัดการบรรลุผลสำเร็จไว้ 2 ตัว คือ (1) ระดับความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ และ (2) ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการพัฒนาระบบควบคุมภายใน ให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ดังนั้น แนวคิดทางวิชาการที่เกี่ยวข้องจึงประกอบด้วย

#### **แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความเชื่อมั่นต่อองค์กร**

กล่าวได้ว่า ความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐนั้น จะเกิดจากความไว้วางใจของประชาชนที่มีต่อการจัดและการให้บริการในด้านต่าง ๆ ที่ส่วนราชการและหน่วยงานรัฐสามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการ ของประชาชน ดังนั้นความเชื่อมั่นจะทำให้ประชาชนมีทัศนคติที่ดี และเป็นประสพการณ์ที่น่าประทับใจและทำให้เกิดภาพลักษณ์เชิงบวกต่อส่วนราชการและหน่วยงานรัฐที่จัดและให้บริการดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับที่ Kotler (1997 : 553) ได้กล่าวไว้ว่า ภาพลักษณ์เป็นองค์รวมของความเชื่อความคิด และความประทับใจที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเมื่อบุคคลจะต้องการกระทำใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งนั้น จะมักจะเกิดผลลัพธ์เป็นไปตามทิศทางของภาพลักษณ์นั้น เช่น การที่องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาน้ำท่วมขังในพื้นที่ได้อย่างรวดเร็ว และทำให้ประชาชนสามารถใช้ชีวิตได้อย่างปกติสุข การให้บริการดังกล่าวย่อมทำให้ประชาชนเกิดความประทับใจ และเชื่อมั่นต่อองค์กรการบริหารในครั้งต่อไป รวมไปถึงยังให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ ตามมาอีกด้วย

#### **แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบควบคุมภายใน**

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (2553 : 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุมภายในเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่จัดให้มีขึ้นในองค์กรเพื่อให้บรรลุภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้น การควบคุมภายในไม่ใช่ระบบหนึ่งระบบใดโดยเฉพาะหรือเป็นระบบซึ่งแยกออกจากระบบงานประจำขององค์กร แต่การควบคุมภายในควรถือเป็นส่วนเดียวกันกับระบบงานที่ฝ่ายบริหารใช้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ กลุ่มงานมาตรฐานด้านการตรวจสอบภายใน กรมบัญชีกลาง (2551) ได้กล่าวว่า การควบคุมภายในเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแลงาน (ฝ่ายบริหาร) และบุคลากร (ผู้ปฏิบัติ) ในองค์กรกำหนดขึ้น ซึ่งเป็นการออกแบบที่สมเหตุสมผล เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องดังต่อไปนี้ (1) ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการป้องกันรักษาทรัพย์สิน (2) ความเชื่อถือได้ของข้อมูลและรายงานทางการเงิน การป้องกันการทุจริต และข้อผิดพลาด และ (3) การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ดังนั้น การควบคุมภายในจึงสามารถช่วยให้องค์กรได้รับประโยชน์ ดังนี้ (1) การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า (3) มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ (4) การปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบ และถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ และ (5) เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน รวมถึงช่วยลดความเสี่ยงและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ดี หมายถึง การมุ่งมั่นในการพัฒนาระบบตรวจสอบภายในเพื่อกำกับและดูแลตนเองที่ดี อันทำให้เกิดความมั่นใจ ความโปร่งใสในการทำงาน และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติทุกระดับทำงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเองต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม ซึ่งจะส่งผลทำให้องค์กรสามารถผลิตและจัดให้บริการสาธารณะที่มีคุณภาพสู่ประชาชนได้อย่างมีผลสัมฤทธิ์ และหากองค์กรดำเนินการได้ตามประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว ย่อมส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ด้วยเช่นกัน ดังนั้นประเด็นที่ทำการศึกษาคควรประกอบด้วย (1) ความเชื่อมั่น โดยวัดจากระดับความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อองค์กร และ (2) ระบบควบคุมภายใน โดยวัดจากระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบควบคุมภายในให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน

### สรุปตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

จากการศึกษาสรุปได้ว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ หมายถึง การปฏิบัติงานของสถานีตำรวจภูธรบางสะพานตามแนวทางในการบริหารราชการแผ่นดินรูปแบบใหม่ โดยใช้เทคนิคและวิธีการทางการบริหารจัดการในมิติต่าง ๆ มาปรับประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและความสอดคล้องกับการสร้างผลผลิต และบริการที่เกิดขึ้น อย่างมีคุณภาพ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของประชาชนได้อย่างถูกต้องและทันเวลา ซึ่งประกอบด้วย

1. ทันท่วงการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่หลากหลาย และมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นกว่าเดิม

โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และตอบสนองต่อความต้องการ รวมถึงมีค่าใช้จ่ายที่ถูกลง ดังนั้น ประเด็นในการศึกษาจึงควรประกอบด้วย (1) ความพึงพอใจของประชาชน โดยวัดจากระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการ และ (2) e-Service โดยวัดจากระดับความสำเร็จในการให้บริการประชาชนในรูปแบบ e-Service

2. มีส่วนร่วม หมายถึง การปรับปรุงรูปแบบการทำงานของหน่วยงานภาครัฐโดยการอาศัยความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติภายในหน่วยงาน และประชาชนผู้เกี่ยวข้องกับการจัด บริการสาธารณะ โดยใช้การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีลักษณะเชิงบูรณาการที่ช่วยให้เกิดการแสวงหาความร่วมมือ และสร้างภาคีเครือข่าย อันนำมาสู่การบรรลุผลสำเร็จทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว ดังนั้น ประเด็นในการศึกษาควรประกอบด้วย (1) การมีส่วนร่วมจากภายใน โดยวัดจากเรื่องระดับความสำเร็จในการปรับปรุงรูปแบบหรือวิธีการทำงาน และ (2) การมีส่วนร่วมจากภายนอก โดยวัดจากเรื่องระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

3. เก่ง หมายถึง การมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพในการทำงานทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้นจากเดิม ดังเห็นจากการที่ปัจเจกบุคคลมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ การคิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถผลิตและจัดทำบริการสาธารณะที่มีคุณภาพสู่ประชาชน ดังนั้นประเด็นที่ทำการศึกษาคควรประกอบด้วย (1) การพัฒนาองค์กร โดยวัดจากระดับความสำเร็จขององค์กรในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงาน และ (2) การพัฒนาบุคคล โดยวัดจากระดับสมรรถนะของผู้ปฏิบัติที่ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐาน

4. ดี หมายถึง การมุ่งมั่นในการพัฒนาระบบตรวจสอบภายในเพื่อกำกับและดูแลตนเองที่ดี อันทำให้เกิดความมั่นใจ ความโปร่งใสในการทำงาน และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติทุกระดับทำงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเองต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม ซึ่งจะส่งผลทำให้้องค์กรสามารถผลิตและจัดทำบริการสาธารณะที่มีคุณภาพสู่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นประเด็นที่ทำการศึกษาคควรประกอบด้วย (1) ความเชื่อมั่น โดยวัดจากระดับความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อองค์กร และ (2) ระบบควบคุมภายใน โดยวัดจากระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบควบคุมภายในให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารงานตำรวจ

ตำรวจเป็นอาชีพที่มีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับความสงบสุขของประเทศ กล่าวคือ มีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรง เมื่อประชาชนมีความทุกข์ตำรวจมีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือในด้านคดีความต่าง ๆ เพื่อให้ปัญหาให้คลี่คลายโดยเร็ว ปัจจุบันนี้จะพบว่ามติด่าง ๆ เกิดขึ้นมาก เนื่องจากประชาชนมีเพิ่มขึ้นทำให้ตำรวจต้องรับภาระหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้นด้วย ดังนั้น หากตำรวจสามารถปฏิบัติงานได้ดีประชาชนก็จะได้รับบริการที่ดีไปด้วยอันนำมาซึ่งความสุขของประชาชนและความสงบสุขของประเทศ

จากการศึกษาอาจกล่าวสรุปถึงประวัติศาสตร์ของหน่วยงานตำรวจในประเทศไทย โดยแบ่งได้เป็น 4 ยุค ดังนี้ (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2553)

### 1. ยุคแรกของกิจการตำรวจ

มีหลักฐานยืนยันที่แน่ชัดในสมัยอยุธยา แผ่นดินสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถ ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราระเบียบการปกครองบ้านเมืองเป็น 4 เหล่า เรียกว่า “จตุสดมภ์” ได้แก่ กรมเวียง กรมวัง กรมคลัง และกรมนา พร้อมทั้งโปรดเกล้าฯ ให้มีตำรวจด้วย โดยแบ่งเป็นตำรวจพระนครบาล ตำรวจภูธร โดยขึ้นกับกรมเวียง และตำรวจหลวง ให้ขึ้นกับกรมวัง นอกจากนี้ยังทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้มีการตราศักดินาของตำรวจไว้เป็นบรรทัดฐานเช่นเดียวกับข้าราชการฝ่ายอื่น นับเป็นยุคแรกแห่งประวัติศาสตร์กิจการตำรวจไทย

### 2. ตำรวจยุคปฏิรูป

เป็นยุคที่ 2 ของกิจการตำรวจ ช่วงระหว่าง พ.ศ.2403-2475 เป็นยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลงของประเทศ รวมทั้งการปฏิรูประบบการปกครองของประเทศไทยจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ มาสู่ระบอบประชาธิปไตย อันเนื่องมาจากการแผ่ขยายอาณาเขตของอารยธรรมตะวันตกในสังคมไทย ทำให้กิจการตำรวจจำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพสังคมในขณะนั้น ต่อมาปี พ.ศ.2405 รัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้มีการว่าจ้าง Capt.S.J.Bird Ames ชาวอังกฤษ จัดตั้งกองตำรวจสำหรับรักษาความสงบเรียบร้อย ภายในเขตนครหลวง ตามแบบยุโรปขึ้นเป็นครั้งแรก เรียกว่า “กองโปลิศ” ให้อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงพระนครบาล ต่อมาในรัชสมัยสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีการขยายงานตำรวจจากเขตนครหลวง ไปสู่ส่วนภูมิภาค โดยจัดตั้งเป็นกรมตำรวจภูธรขึ้น ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงมหาดไทย เพื่อขยายงานป้องกันและปราบปรามโจรผู้ร้ายตลอดจนรักษาความสงบเรียบร้อยให้ กับพี่น้องประชาชนได้อย่างทั่วถึง ต่อมาได้มีการรวมเป็นกรมเดียวกันในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้า

เจ้าอยู่หัว เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2458 เรียกว่า กรมตำรวจภูธรและกรมพลตระเวน โดยให้ขึ้นกับกระทรวงมหาดไทย นับแต่นั้นวันที่ 13 ตุลาคมของทุกปีจึงถือเป็นวันตำรวจ

### 3. ตำรวจสมัยประชาธิปไตย

ยุคที่ 3 ในการเปลี่ยนแปลงกิจการตำรวจไทยนั้น มิได้เปลี่ยนแปลงเฉพาะโครงสร้างและหน้าที่ แต่มีการเปลี่ยนชื่อเรียกหน่วยงานควบคู่ไปด้วยอยู่เสมอ ภายหลังจากได้รวมกันเป็นกรมตำรวจภูธรและพลตระเวนแล้ว ต่อมาได้เปลี่ยนเป็นกรมตำรวจภูธร จากนั้นในปี พ.ศ. 2475 จึงเป็นเปลี่ยนนามหน่วยเป็นกรมตำรวจ กิจการตำรวจยุคที่ 3 นี้ ถือตามประกาศเสนาบดีกระทรวงมหาดไทย เรื่องการแบ่งส่วนราชการกรมตำรวจ พ.ศ.2475 โดยแบ่งกิจการตำรวจออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นหน่วยบริหารงานส่วนกลางและสำนักบริหารของอธิบดีกรมตำรวจ ส่วนที่ 2 คือตำรวจนครบาล ส่วนที่ 3 คือ ตำรวจภูธร ส่วนที่ 4 คือ ตำรวจสันติบาล ซึ่งการแบ่งส่วนราชการและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ นี้ ต่อมาได้มีการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขอีกหลายครั้ง แต่หลักการใหญ่ก็ยังคงแบ่งงานตำรวจออกเป็น 4 ส่วนเช่นเดิม โดยยึดตามคุณภาพปริมาณของงานที่รับผิดชอบ และความผันแปรของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย

### 4. สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตำรวจยุค 2000

เห็นได้ว่า พัฒนาการของกิจการตำรวจในแต่ละยุคที่ผ่านมา นั้น จะเป็นไปได้ในลักษณะที่สอดคล้องเหมาะสมกับกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงโครงสร้างกรมตำรวจ โดยมีการพิจารณารูปแบบองค์การตำรวจในหลายรูปแบบ ในที่สุดได้พิจารณาเห็นว่า รูปแบบสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามแนวทางของตำรวจญี่ปุ่นมีความสอดคล้องกับ ประเทศไทย ต่อมาได้มีประกาศ พระราชกฤษฎีกาโอนกรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย ไปจัดตั้งเป็นสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2541 โดยมีฐานะเป็นกรม และอยู่ในบังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรี โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 17 ตุลาคม 2541 เป็นต้นไป ด้วยเหตุนี้ จึงถือว่า วันที่ 17 ตุลาคม ของทุกปีเป็นวันสถาปนาสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

#### ความหมาย

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) กล่าวว่า ตำรวจ คือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ มีหน้าที่ตรวจตรารักษาความสงบ จับกุม และปราบปรามผู้กระทำความผิดกฎหมาย หรือผู้มีหน้าที่พิทักษ์สันติราษฎร์ โดยคำว่า พิทักษ์ หมายถึง ดูแลคุ้มครองพลเมืองของประเทศ ดังนั้น ตำรวจจึงเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่ออันใหญ่หลวงในการดูแลคุ้มครองให้เกิดความสงบสุขแก่พลเมืองของประเทศ นั่นเอง

ประเสริฐ เมฆมณี (อ้างถึงในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2553) ได้กล่าวว่า ตำรวจ ตรงกับ ศัพท์ภาษาอังกฤษว่า POLICE ซึ่งมีพื้นฐานมาจากคำว่า WATCH MAN อันหมายถึง ผู้ตรวจตรา (การจัดระบบตรวจตราและคุ้มครอง)

สารานุกรมเสรี (2553) ได้ให้นิยามว่า ตำรวจไทย คือ ข้าราชการในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งเป็นส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงหรือทบวง มีฐานะเป็นกรม และอยู่ในบังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรี มีหน้าที่ตรวจตรารักษาความสงบ จับกุม และปราบปรามผู้กระทำความผิดกฎหมาย เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบอันใหญ่หลวงในการดูแลคุ้มครอง ให้เกิดความสงบสุขแก่พลเมืองของประเทศ โดยตำรวจในประเทศไทยมีเรียกชื่อตามหน้าที่รับผิดชอบ เช่น ตำรวจกองปราบ ตำรวจดับเพลิง ตำรวจน้ำ ตำรวจตระเวนชายแดน ตำรวจรถไฟ ตำรวจป่าไม้ ตำรวจจราจร ตำรวจนครบาล ตำรวจทางหลวง ตำรวจภูธร ตำรวจลับ ตำรวจวัง ตำรวจสภา ตำรวจสันติบาล ตำรวจหลวง

นอกจากนี้แล้วยังได้มีการวิเคราะห์ความหมายของตำรวจแยกเป็นรายตัวสระ และอักษรของคำว่า POLICE ซึ่งพระเจ้าชาร์ลที่ 5 แห่งประเทศฝรั่งเศสได้ทรงวิเคราะห์ศัพท์แยกเป็นรายอักษร ดังนี้

- P มาจาก Politeness หมายถึง ความสุภาพเรียบร้อย
- O มาจาก Obedience หมายถึง เชื่อฟังคำสั่ง
- L มาจาก Legal Knowledge หมายถึง รู้กฎหมาย
- I มาจาก Investigation หมายถึง การสืบสวน สอบสวน
- C มาจาก Cooperation หมายถึง ความร่วมมือ สามัคคี ในหน้าที่
- E มาจาก Energy หมายถึง ความเข้มแข็ง ต่อการงานในหน้าที่

นอกจากนั้น ได้พิจารณาวิเคราะห์ความหมายของคำว่า ตรวจ ซึ่งต่อมาได้แปลงเป็น คำว่า ตำรวจ โดยแต่ละตัวอักษรมีความหมาย ดังนี้

- ต หมายถึง ตรวจตรา จับกุม ผู้กระทำความผิดตามหน้าที่
- ำ หมายถึง อำนาจความสะอาดให้ประชาชน
- ร หมายถึง ระวังเหตุ รักษาความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง
- ว หมายถึง วาจาดี มีกิริยาสุภาพ
- จ หมายถึง จรรยาดี มีศีลธรรม

#### ความสำคัญของตำรวจที่มีต่อสังคมไทย

ทงศักดิ์ ธนกาญจน์ (2540 : 21-23) ได้กล่าวถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตำรวจในสังคมว่า มีขอบเขตกว้างขวางมาก จนมีผู้กล่าวว่าตำรวจมีหน้าที่มากมาย และควบคุมไปทั่วแทบจะทุกอย่างในสังคม อย่างไรก็ตามเป็นที่ทราบกันดีว่า หน้าที่หลักของตำรวจคือการบังคับใช้กฎหมาย



และรักษาความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สินของประชาชนในสังคมไทย ซึ่งภารกิจดังกล่าวทำให้ตำรวจมีภารกิจมากมายที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบังคับใช้กฎหมาย เช่น การสืบสวนและสอบสวนคดีอาญา การตรวจท้องที่ การควบคุมการจราจร เป็นต้น จะเห็นได้ว่าการทำงานของตำรวจเป็นการปฏิบัติหน้าที่เพื่อดำรงไว้ซึ่งความสงบสุขในสังคม นอกจากนี้แล้วตำรวจยังมีหน้าที่ให้บริการแก่ประชาชนโดยทั่วไป เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ตลอด 24 ชั่วโมง เมื่อประชาชนมีปัญหา มักจะมาปรึกษาหารือกับตำรวจ เพื่อเป็นคนกลางในการชี้แนะหรือตัดสินปัญหา ซึ่งเป็นไปในลักษณะการให้ความช่วยเหลือและการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน ดังนั้นในการทำงานตำรวจจึงจำเป็นต้องมีหลักการสำคัญสำหรับอาชีพตำรวจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักการเกี่ยวกับการให้บริการประชาชน (ประมวลระเบียบตำรวจ 2550) ที่ระบุว่า ข้าราชการตำรวจต้องเคารพและรักษาเกียรติ เสรีภาพของประชาชนตามรัฐธรรมนูญและตามกฎหมายอื่น โดยเคร่งครัด ต้องคุ้มครองป้องกันชีวิต ร่างกาย และทรัพย์สินของประชาชน รวมทั้งการให้บริการในรูปแบบต่าง ๆ โดยไม่เลือกเหล่ากำเนิด ศาสนา ลัทธิหรือฐานะ และต้องให้ความสงเคราะห์เอื้อเฟื้อ ช่วยเหลือประชาชนในการประกอบอาชีพโดยสุจริต ข้าราชการตำรวจทุกคนพึงระลึกเสมอว่า การปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจทั้งในด้านการรักษาความมั่นคง และการป้องกันปราบปรามอาชญากรรม จะบรรลุผลสำเร็จได้ก็จะต้องได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากประชาชน ดังนั้นตำรวจต้องปฏิบัติ ต่อประชาชนเยี่ยงมิตร และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน ดังนั้นสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้พยายามทำทุกวิถีทางให้ข้าราชการตำรวจเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ โดยยึดถือกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และวินัยตำรวจอย่างเคร่งครัด เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุไปสู่เป้าหมายของการเป็นผู้พิทักษ์สันติราษฎร์ที่แท้จริง

### อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตำรวจ

ตำรวจมีหน้าที่ผู้พิทักษ์สันติราษฎร์ซึ่งเป็นผู้รักษาความสงบเรียบร้อยให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ตำรวจยังเป็นสัญลักษณ์แห่งกฎหมายและความสงบเรียบร้อย ตลอดจนเป็นเครื่องป้องกันและกีดขวางคนร้าย มิให้ทำอันตรายแก่ประชาชนได้ โดยหน้าที่ของตำรวจมีดังต่อไปนี้

1. ตำรวจมีหน้าที่รักษากฎหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกฎหมายที่มีลักษณะในทางอาญา ซึ่งกำหนดโทษผู้ที่ฝ่าฝืนต่อกฎหมายนั้นไว้ หน้าที่ของตำรวจก็คือ ต้องป้องกันสังคมมิให้เกิดความเสียหายหรือเป็นอันตราย เนื่องมาจากการกระทำที่ผิดกฎหมายด้วย การดูแลป้องกันมิให้ผู้กระทำความผิดกฎหมายขึ้นและหากมีผู้กระทำความผิดกฎหมายขึ้น ก็มีหน้าที่จะต้องจับกุมมาดำเนินคดีฟ้องร้องตามขั้นตอนของกฎหมายต่อไป

2. ตำรวจมีหน้าที่จะต้องรักษาความสงบเรียบร้อย หมายถึง การที่ตำรวจจะต้องคอยตรวจตราดูแลมิให้สิ่งหนึ่งสิ่งใดที่จะทำให้ทำลายความสงบเรียบร้อยของประชาชน หากมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดอันจะทำให้

กระทบกระเทือนถึงความเป็นปกติของประชาชน แม้สิ่งนั้นจะเป็นการผิดกฎหมายหรือไม่ก็ตาม ตำรวจจะต้องเข้าป้องกันเข้าแก้ไขช่วยเหลือบำบัดให้สิ่งนั้นหมดไปหรือบรรเทาความร้ายแรงลง

3. ตำรวจมีหน้าที่ป้องกันชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนมิให้เป็นอันตราย การป้องกันชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนนี้เป็นการป้องกันจากอันตรายทุกอย่างเท่าที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของตำรวจ มิใช่แต่จะเป็นการป้องกันจากโจรผู้ร้ายหรือคนร้ายเท่านั้น การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจมีหลายอย่างที่เป็นการป้องกันชีวิตและร่างกาย ตลอดจน ทรัพย์สินของประชาชนมิให้เป็นอันตรายที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตนเอง ฉะนั้นในวงการตำรวจ แล้วจึงถือว่าหน้าที่ตำรวจตรวจตราท้องที่เป็นหน้าที่อันสำคัญที่สุดของตำรวจ หรือเป็นกระดูกสันหลัง ของงานตำรวจอย่างแท้จริง ทั้งนี้ เพราะหากมีการตรวจตราสอดส่องอยู่ตลอดเวลาแล้ว ผู้ที่กระทำผิดกฎหมายประทุษร้ายต่อทรัพย์สินอันเป็นสาธารณะสมบัติมิให้เป็นอันตรายด้วย

4. ตำรวจมีหน้าที่ในการสืบสวน ทั้งก่อนหน้าที่จะมีการกระทำผิดและภายหลังที่มีการกระทำผิดเกิดขึ้นแล้ว หน้าที่ในการสืบสวนก่อนที่จะมีการกระทำผิดเกิดขึ้นก็เป็นการป้องกันอาชญากรรมอย่างหนึ่ง กล่าวคือ โดยปกติทั่ว ๆ ไปตำรวจจะต้องศึกษา สังเกต พิจารณาเส้นทางและช่อง โอกาสต่าง ๆ ที่คนร้ายจะกระทำความผิดและหาทางป้องกันมิให้คนร้ายกระทำผิดขึ้นได้ ส่วนการสืบสวนภายหลังที่มีการประกอบอาชญากรรมเกิดขึ้นแล้ว มีความมุ่งหมายที่สำคัญอยู่ 2 ประการคือ

ประการที่ 1 บรรเทาความเสียหาย เช่น ในอาชญากรรมประเภทประทุษร้ายต่อทรัพย์สิน เป็นต้นว่า ลักทรัพย์ ชิงทรัพย์ ปล้นทรัพย์ ยักยอก ฉ้อโกง ฯลฯ การบรรเทาความเสียหาย ได้แก่ การที่ตำรวจสืบสวนติดตามเอาทรัพย์ที่ถูกประทุษร้ายไปนั้นกลับคืนมาให้แก่เจ้าทรัพย์

ประการที่ 2 ของการสืบสวนหลังเกิดเหตุ คือ เพื่อให้รู้ว่าใครเป็นผู้กระทำผิด กระทำผิดอย่างไร มีพยานหลักฐานแน่ชัดเพียงไร เมื่อได้พยานหลักฐานยืนยันเป็นที่แน่ชัดแล้ว จึงทำการจับกุมผู้กระทำผิดมาดำเนินคดีต่อไป ฉะนั้นการสืบสวนของตำรวจจึงเป็นการรักษาความยุติธรรม คัดเลือกผู้บริสุทธิ์ออกจากข่ายสงสัย และไม่ทำการจับกุมผู้ที่ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดก่อนที่จะมีหลักฐานแสดงให้เห็นเป็นที่น่าเชื่ออย่างเพียงพอว่าผู้นั้นน่าจะได้กระทำความผิดจริง

5. ตำรวจมีหน้าที่ให้บริการแก่ประชาชน หน้าที่ในการให้บริการแก่ประชาชนนี้เป็นเรื่อง ตำรวจช่วยเหลือและให้ความสะดวกแก่ประชาชนด้วยประการต่าง ๆ เป็นต้นว่าในการบอกถนนหนทางหรือที่ตั้งของสถานที่ต่าง ๆ รับฝากดูแลรถหรือสิ่งของของประชาชนให้ปลอดภัย นำคนเจ็บป่วยปัจจุบันไปส่งโรงพยาบาล ให้ความเห็นในคดีแพ่ง โกล่เกลี่ยเรื่องส่วนตัว ช่วยงูเด็กหรือคนชราข้ามถนน ช่วยเข็นรถหรือสิ่งอื่นที่กีดขวางทางจราจรให้พ้นทางไม่เกะกะ ช่วยยกสิ่งของขึ้นบนยานพาหนะ ช่วยปฐมพยาบาลแก่ผู้บาดเจ็บ นำคนหรือเด็กหลงทางไปส่งบ้าน เก็บของตกได้คืน

ให้เจ้าของ ฯลฯ เหล่านี้ ตำรวจมีหน้าที่จะต้องช่วยให้บริการแก่ประชาชนเหมือนหนึ่งเป็นพี่เลี้ยง หรือผู้คอยช่วยเหลือประชาชนอยู่ตลอดเวลา

6. ตำรวจมีหน้าที่พิเศษที่ได้รับมอบหมาย เช่น ในยามสงครามตำรวจต้องมีหน้าที่เป็น ตำรวจสนาม ทำการรบและป้องกันต่อสู้ข้าศึกในเขตที่มีการรบ ตำรวจตระเวนชายแดนทำหน้าที่ ตรวจตราบริเวณชายแดนและเส้นเขตแดนของประเทศเพื่อป้องกันมิให้ราษฎรที่มีภูมิลำเนาอยู่ใกล้ เขตแดนได้รับความเดือดร้อนรำคาญจากคนร้ายที่ถือโอกาสกระทำผิดแล้วใช้เขตแดนประเทศไทยเป็น เครื่องคุ้มครองมิให้ถูกจับกุม หน้าที่ในการให้ความอารักขาแก่บุคคลสำคัญ ๆ ตลอดจนหน้าที่ในทาง ธุรการ และหน้าที่พิเศษอื่น ๆ แล้วแต่โอกาสและความจำเป็นที่จะเรียกร้องให้ตำรวจทำหน้าที่พิเศษ นอกเหนือไปจากหน้าที่ตามปกติคงได้กล่าวแล้ว

#### กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ของตำรวจ

ตำรวจเป็นอาชีพที่ต้องรับภาระหน้าที่ต่าง ๆ มากมายซึ่งได้ระบุไว้ในกฎหมายเพื่อให้ เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้อง และตรงตามความมุ่งหมายที่ได้วางไว้ ดังนี้

##### 1. ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา

มาตรา 2 พนักงานฝ่ายปกครองหรือตำรวจ หมายความว่า เจ้าพนักงานซึ่งกฎหมาย ให้มีอำนาจและหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน ทำการอันเกี่ยวกับการจับกุมปราบปราม ผู้กระทำความผิดกฎหมาย ซึ่งตนมีหน้าที่ต้องจับกุมหรือปราบปราม

มาตรา 17 พนักงานฝ่ายปกครองหรือตำรวจมีอำนาจทำการสืบสวนคดีอาญาได้

มาตรา 78 พนักงานฝ่ายปกครองหรือตำรวจจะจับผู้ใด โดยไม่มีหมายจับหรือคำสั่งของ ศาลนั้นมิได้เว้นแต่บุคคลนั้นได้กระทำความผิดซึ่งหน้า หรือมีพฤติกรรมอันสงสัยว่าน่าจะก่อเหตุร้ายแก่ผู้อื่น โดยมีเครื่องมือ อาวุธหรือวัตถุอย่างอื่นอันสามารถใช้ในการกระทำความผิด และเป็นการจับผู้ต้องหาหรือ จำเลยที่หนีหรือจะหลบหนีในระหว่างถูกปล่อยชั่วคราว

มาตรา 92 พนักงานฝ่ายปกครองหรือตำรวจมีหน้าที่ตรวจค้นได้ในกรณี เมื่อมีเสียง ร้องให้ช่วยมาจากข้างในที่รโหฐานหรือมีเสียงหรือพฤติกรรมอื่นใดอันแสดงว่ามีเหตุร้ายเกิดขึ้นในที่ รโหฐานนั้น หรือเมื่อปรากฏความผิดซึ่งหน้า หรือมีพยานหลักฐานตามสมควรว่าสิ่งของที่มีไว้เป็น ความผิดหรือได้มาโดยกระทำความผิดหรือใช้เพื่อกระทำความผิด

##### 2. พระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2547

ลักษณะ 1 บททั่วไป มาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2547 กำหนด ไว้ว่า สำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นส่วนราชการมีฐานะเป็นนิติบุคคลอยู่ในบังคับบัญชาของ นายกรัฐมนตรี โดยไม่อยู่ในสังกัดกระทรวงใด ๆ หรือสำนักนายกรัฐมนตรี มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 2.1 รักษาความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ และพระราชอาคันตุกะ
- 2.2 ดูแลควบคุมและกำกับการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจซึ่งปฏิบัติการตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา
- 2.3 ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางอาญา
- 2.4 รักษาความสงบเรียบร้อยความปลอดภัยของประชาชนและความมั่นคงของราชอาณาจักร
- 2.5 ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของข้าราชการตำรวจหรือสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- 2.6 ช่วยเหลือการสรรพัฒนาประเทศตามที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย
- 2.7 ปฏิบัติการอื่นใดเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้การปฏิบัติการตามอำนาจหน้าที่ตามข้อ1ข้อ2 ข้อ3 ข้อ4 หรือ ข้อ5 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### การบริหารงานตำรวจ

พงศ์พันธ์ ฉายาพันธ์ (2542) กล่าวว่า การบริหารงานตำรวจ หมายถึง ความร่วมมือร่วมใจในการนำกระบวนการทางการบริหาร (Administrative Functions) มาช่วยดำเนินการให้ปฏิบัติงานของตำรวจเป็นไปอย่างราบรื่นและดีที่สุดในทุกสายการปฏิบัติงานหลัก และงานสนับสนุน หรือฝ่ายช่วยเหลือในด้านรักษาความสงบเรียบร้อยและการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการบริหารงานของตำรวจ (Police Administration) ในปัจจุบันมีลักษณะวิชาการในลักษณะเฉพาะวิชาชีพ และมีการศึกษาต่อเนื่องจนถึงระดับปริญญาเอก โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกาเป็นลักษณะการนำเอาทฤษฎีการบริหารงานต่าง ๆ ทางรัฐศาสตร์มาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานของตำรวจ เช่น แนวความคิดของริชาร์ดที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือเรื่อง Municipal Police Administration ซึ่งเป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า POSTBECPIRD โดยย่อมาจากอักษรตัวแรกของคำต่าง ๆ ในรายละเอียดดังนี้

P คือ Planning ได้แก่ การวางแผน โดยนำองค์ความรู้ด้านการวางแผนมาปรับประยุกต์ใช้ในการทำงาน

O คือ Organization ได้แก่ องค์กรและโครงสร้างตลอดจนการแบ่งส่วนของการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ

S คือ Staffing ได้แก่ การจัดหาหรือคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานหรือบริหารงานต่าง ๆ ในส่วนของงานสนับสนุนด้านข้อมูลต่างๆ

T คือ Training ได้แก่ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ

B คือ Budgeting ได้แก่ การงบประมาณต่าง ๆ ความรู้ เรื่องการจัดทำงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณสำหรับการบริหารงานด้านต่าง ๆ

E คือ Equipment ได้แก่ การจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ตลอดจนอุปกรณ์ที่สำคัญที่จำเป็นต่างๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติการกิจ เช่น ปืน รถยนต์ โล่ กระบอง เป็นต้น

C คือ Co-ordination ได้แก่ การประสานงานทั้งในหน่วยงานภายในสำนักงานตำรวจแห่งชาติด้วยกันเอง หรือประสานงานภายนอกกับหน่วยงานต่าง ๆ

P คือ Public Relation ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง เกิดความเข้าใจตรงกันเกิดภาพพจน์ที่ดีต่อประชาชน

I คือ Intelligence ได้แก่ การข่าวกรอง ซึ่งมีความจำเป็นมากโดยเฉพาะการใช้ประโยชน์จากระบบข่าวสารต่างๆ เพื่อการตัดสินใจในเชิงการบริหาร

R คือ Reporting Evaluation ได้แก่ การรายงานผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้การประเมินผล จะมีส่วนช่วยให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

D คือ Directing ได้แก่ การอำนวยการหรือการสั่งการซึ่งมีความจำเป็นมาก การมีความเข้าใจในเรื่องการตัดสินใจมีความสำคัญต่อการสั่งการมากโดยเฉพาะในลักษณะงานเฉพาะหน้าและเกี่ยวข้องกับสิทธิเสรีภาพของประชาชน

#### **แนวความคิดด้านการบริหารงานตำรวจในปัจจุบัน**

เมื่อพิจารณาจากนโยบายและหน้าที่ของตำรวจ ลักษณะความรับผิดชอบที่มีกว้างขวางมาก จนคล้ายจะเป็นองค์การแบบเอนกประสงค์ และเมื่อสังคมเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในด้านต่าง ๆ ซึ่งทำให้นุเคราะห์จำนวนหนึ่งได้เข้าไปมีส่วนที่ก่อให้เกิดปัญหาการบริหารงานตำรวจ และสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานตำรวจ เพื่อให้มีที่ปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานตำรวจด้านต่าง ๆ โดยแบ่งเป็น 13 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านกำลังพล (2) ด้านการฝึกอบรม (3) ด้านการพัฒนาจิตใจและเสริมสร้างจริยธรรมตำรวจ (4) ด้านสวัสดิการ (5) ด้านคดีและวินัย (6) ด้านแผนงาน โครงการและงบประมาณ (7) ด้านระเบียบการปฏิบัติงาน (8) การประเมินผลงาน และการจัดการในหน่วยงาน (9) ด้านพัสดุและพลาธิการ (10) ด้านอาวุธยุทธโปกรณ์ เครื่องมือสื่อสาร และยานพาหนะ (11) ด้านการเงิน ด้านบำเหน็จบำนาญ (12) ด้านการข่าวและสันติบาล และ (13) ด้านประชาสัมพันธ์และเสริมสร้างภาพพจน์ตำรวจ

### การบริหารงานตำรวจกับการบริหารงานเชิงระบบ

การบริหารงานตำรวจจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรมทั้งระบบการพัฒนา การบริหารงานตำรวจไม่สามารถกระทำโดดเดี่ยวได้ ต้องมีความสัมพันธ์กับกระบวนการยุติธรรม ทุกส่วน ประกอบด้วย ตำรวจ อัยการ ศาล และราชทัณฑ์ ซึ่งมีหน้าที่ร่วมกันในการสร้างความสงบ เรียบร้อยของสังคมและตำรวจเป็นหน่วยแรกในกระบวนการยุติธรรม ซึ่งกระบวนการยุติธรรมและ การบริหารงานตำรวจในอนาคตจะมีลักษณะเปิด โดยมีการป้อนเข้าและย้อนกลับของข้อมูล ย่อมมี บทบาทสำคัญในการนำเสนอข้อมูล และช่วยให้การบริหารงานมีเหตุมีผล ให้ความสำคัญต่อวิชาการ และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ลักษณะการบริหารงานของระบบเปิด ประกอบด้วยส่วนสำคัญ ๆ ดังนี้

1. ข้อมูลป้อนเข้า (Input) ได้แก่ การป้อนทรัพยากรต่าง ๆ เข้าระบบทั้งบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ
2. การดำเนินการตามขั้นตอน (Processing) ได้แก่ เป็นการนำวัตถุดิบและพลังงานต่าง ๆ มาใช้ตามวัตถุประสงค์หลักและรองขององค์กร
3. ข้อมูลส่งออก (Output) เป็นการส่งผลงานหรือผลผลิตออกสู่สภาพแวดล้อม ผลงาน จะเป็นไปในรูปใดย่อมขึ้นอยู่กับเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักสำคัญ
4. วัฏจักร (Cycle Character) เป็นไปในลักษณะหมุนเวียน โดยผลงานที่ส่งออกมา มีความสำคัญต่อการประเมินผลแก้ไขในระบบทั้งทางตรงและทางอ้อม

นอกจากนี้การบริหารงานตำรวจยังจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่

1. การตรวจสอบความผิดพลาด การตรวจสอบหาข้อบกพร่อง หรือข้อผิดพลาด ต้องกระทำโดยต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
2. ข้อมูล โดยต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจต่อข้อมูลทั้งระบบและใช้ประโยชน์จาก ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
3. ความเชี่ยวชาญงานเฉพาะประเภท ในระบบเปิดความเชี่ยวชาญเฉพาะประเภท จะมีความสำคัญต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการบริหารและการปฏิบัติงานของตำรวจ
4. สภาพความสมดุล ในการบริหารแบบระบบเปิดต้องมีการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ที่ประหยัดกว่า และเหมาะสม แต่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้และเพื่อเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงาน อยู่เสมอ

### องค์ประกอบของการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ จะแตกต่างในแง่ของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมที่แสดงออก แม้จะจัดให้ตำรวจปฏิบัติงานชนิดเดียวกันใช้วัสดุอุปกรณ์เหมือนกันมีหน้าที่เดียวกันก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ คือ (Schermerhorn, Huntand & Osborn, 1988 อ้างถึงใน สุภาเพ็ญ ปาณะวัฒนพิสุทธิ์, 2539 : 24)

1. คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล (Individual Attributes) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลต้องเหมาะสมกับงานนั้น จึงส่งผลให้เกิดความสามารถในการ ปฏิบัติงาน ที่ดีได้

2. ความพยายามในการทำงานของบุคคล (Work Effort) หมายถึง ความตั้งใจ เต็มใจของบุคคลต่องานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับความยินดีที่จะปฏิบัติงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการทำงาน หากบุคคลมีแรงจูงใจก็พยายามทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง

3. การสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support) หมายถึงค่าตอบแทน วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งการช่วยเหลือซึ่งกันและกันสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะมีความสัมพันธ์กับโอกาสที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลด้วย จึงจะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้ดี

ออร์แกนและเบรแมนด์ (Organ & Batemane, 1986 อ้างถึงในสุภาเพ็ญ ปาณะวัฒนพิสุทธิ์, 2539 : 24-25) กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. งาน (Task) ประกอบด้วย วิธีการ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน  
2. แรงจูงใจ (Motivation) เปรียบเสมือนจุดยืนและความตั้งใจของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน ให้ได้คุณภาพในระดับหนึ่ง ตามลักษณะงานนั้น ๆ

3. ความพยายาม (Effort) เป็นผลของแรงจูงใจที่เกิดขึ้น เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ

4. ความสามารถ (Ability) เกิดขึ้นจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์จากการปฏิบัติร่วมกับความถนัดส่วนบุคคลที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานนั้น

5. สภาพแวดล้อม (Environment) เป็นลักษณะทางกายภาพในองค์กร ได้แก่ แสง เสียง ผู้ร่วมงาน ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงาน

6. การรับรู้ต่อบทบาท (Role Perception) เป็นความรู้สึกรับผิดชอบของบุคคลที่จะรับรู้ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองต่อการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่าการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ตำรวจที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ส่วนหนึ่งมาจากปัจจัยส่วนบุคคล ความรู้ความสามารถ ความพยายามส่วนตัวและปัจจัยจากสภาพแวดล้อม เช่น การสนับสนุนจากหน่วยงานและผู้ร่วมงาน

## ข้อมูลพื้นฐานของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน

### ความเป็นมาของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน

สถานีตำรวจภูธรบางสะพานได้ตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2469 มีสถานที่ทำการตั้งอยู่เลขที่ 225 หมู่ที่ 1 ตำบลกำเนิดนพคุณ อำเภอบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เป็นอาคารเรือนไม้ ฝรั่งรูป ต่อมาในปี พ.ศ. 2525 ได้ย้ายมาตั้งระหว่างกิโลเมตรที่ 396-397 ของถนนเพชรเกษม บ้านเกาะยายฉิม ตั้งอยู่เลขที่ 194 หมู่ที่ 5 ตำบลร่อนทอง อำเภอบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยอยู่ห่างจากศาลากลางจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ระยะทางประมาณ 78 กิโลเมตร และห่างจากที่ว่าการอำเภอบางสะพาน ประมาณ 12 กิโลเมตร

สถานีตำรวจภูธรบางสะพาน มีกำลังพลตามอัตราอนุญาต 160 นาย บรรจุนจริง 93 นาย โดยแบ่งเป็น ชั้นสัญญาบัตร 17 นาย และชั้นประทวน 76 นาย

### วิสัยทัศน์

“อาชญากรรมต้องไม่เกิด สังคมต้องร่มเย็น”

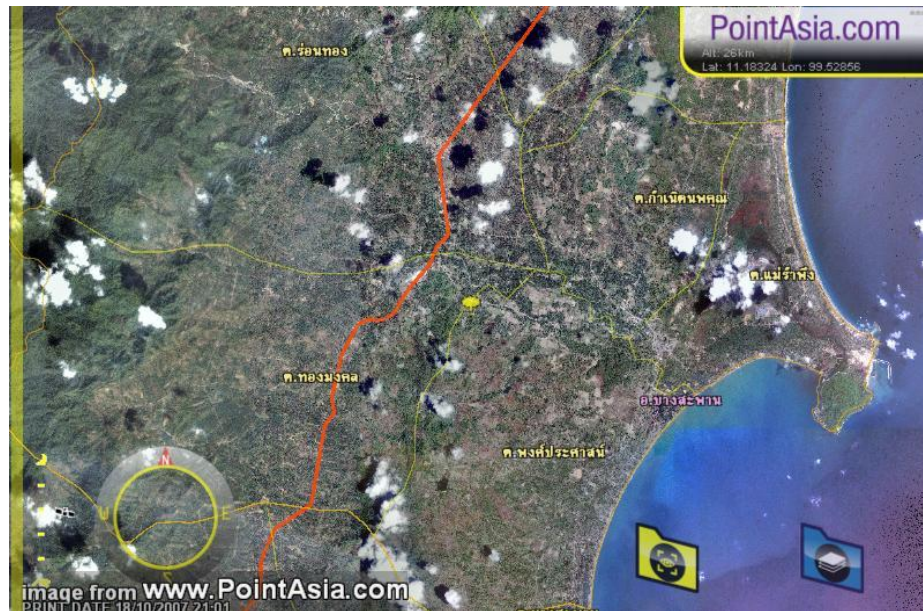
### พื้นที่และความรับผิดชอบ

#### 1. พื้นที่รับผิดชอบ

ทิศเหนือ	จุดเขตพื้นที่รับผิดชอบสถานีตำรวจภูธรธงชัย
ทิศใต้	จุดเขตพื้นที่รับผิดชอบสถานีตำรวจภูธรบางสะพานน้อย
ทิศตะวันออก	จุดทะเลอ่าวไทย
ทิศตะวันตก	จุดประเทศพม่า



ภาพที่ 2.5 พื้นที่รับผิดชอบของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน

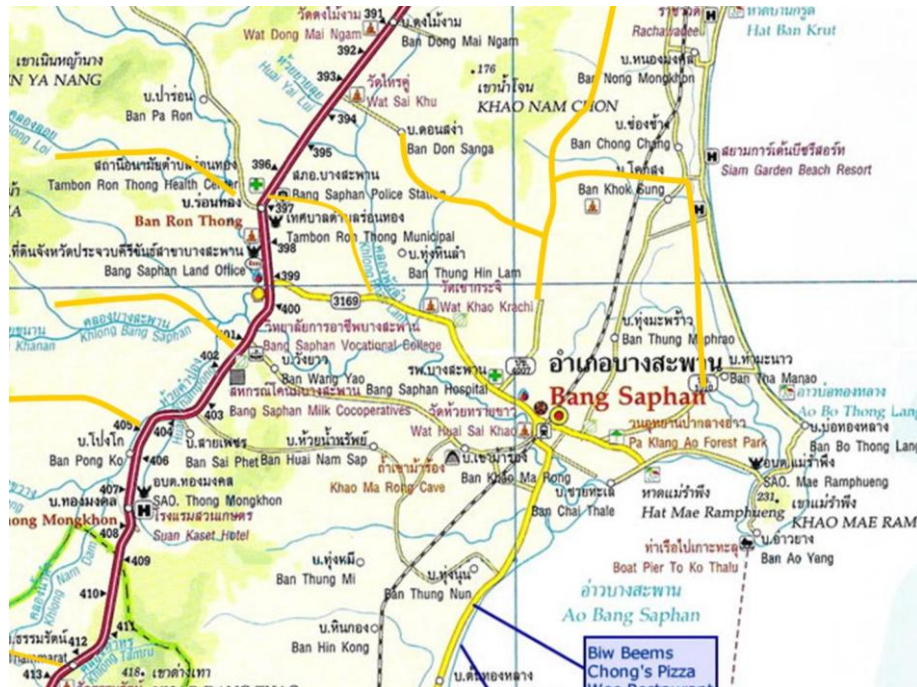


(สถานีตำรวจภูธรบางสะพาน, 2553)

พื้นที่รับผิดชอบและเขตรับผิดชอบการสอบสวน จำนวน 49 หมู่บ้าน 2 เขตเทศบาล ประมาณ 512 ตารางกิโลเมตร ระยะทางตามถนนเพชรเกษม 23 กิโลเมตร ตั้งแต่กิโลเมตรที่ 390-413 ดังนี้

- |                     |   |
|---------------------|---|
| 1. ตำบลร่อนทอง      | จำนวน 12 หมู่บ้าน                         |
| 2. ตำบลทองมั่งคด    | จำนวน 10 หมู่บ้าน                         |
| 3. ตำบลพงศ์ประศาสน์ | จำนวน 10 หมู่บ้าน                         |
| 4. ตำบลกำเนิดคนพคุณ | จำนวน 8 หมู่บ้าน                          |
| 5. ตำบลแม่รำพึง     | จำนวน 8 หมู่บ้าน                          |
| 6. ตำบลชัชเกษม      | จำนวน 1 หมู่บ้าน (หมู่ที่ 3 บ้านดงไม้งาม) |

ภาพที่ 2.6 เส้นทางที่สำคัญในพื้นที่รับผิดชอบ



(สถานีตำรวจภูธรบางสะพาน, 2553)

## 2. การแบ่งเขตอำนาจการสอบสวน

สถานีตำรวจภูธรบางสะพาน รับผิดชอบ จำนวน 3 ตำบล โดยมีเขตชุมชนเทศบาล ตำบลร้อนทองเป็นเขตชุมชนหนาแน่น และรับผิดชอบพื้นที่ ตำบลร้อนทอง ตำบลทองมงคล และตำบลชัยเกษม

สถานีตำรวจภูธรบางสะพาน สาขากำเนินคนพคุณ ตั้งอยู่เลขที่ 225 หมู่ที่ 1 ตำบลกำเนินคนพคุณ โดยมีเขตชุมชนเทศบาลตำบลกำเนินคนพคุณ เป็นเขตชุมชนหนาแน่น และรับผิดชอบพื้นที่ตำบลกำเนินคนพคุณ ตำบลพงศ์ประศาสน์ และตำบลแม่รำพึง

## 3. ประชากรในพื้นที่รับผิดชอบ

ประชากรตามทะเบียนราษฎร 51,179 คน

ประชาแฝง ประมาณ 10,000 คน ส่วนใหญ่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม และประมง โดยเฉลี่ยเจ้าหน้าที่ตำรวจ 1 คน ต้องมีความรับผิดชอบต่อประชากร 665 คน และพื้นที่

5.17 ตารางกิโลเมตร

### การบริหารงานสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน

1. ด้านการบริหารและการบริการทั่วไปแก่เจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัด ได้ดำเนินการ ในกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่

- 1.1 การดูแลทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชาและครอบครัวอย่างใกล้ชิด
- 1.2 การจัดแบ่งกลุ่มการปกครองบังคับบัญชาตามคำสั่ง 1212/2537 ไว้เป็นปัจจุบัน คือ คำสั่ง สถานีตำรวจภูธรบางสะพานที่ 6/2552 ลง 1 มกราคม 2551
- 1.3 การดูแลเอาใจใส่เรื่องค่าตอบแทนสิทธิประโยชน์และจัดสวัสดิการในทุกรูปแบบ การจัดสวัสดิการอื่นๆ
- 1.4 กองทุนสวัสดิการข้าราชการตำรวจ สำหรับให้เจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดกู้ยืม ดอกเบี้ยต่ำ
- 1.5 โครงการช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดและครอบครัวที่เสียชีวิต
- 1.6 โครงการสวัสดิการอาหารกลางวัน
- 1.7 ฝึกอบรมอุดมคติและวินัยตำรวจหลังเคารพธงชาติทุกวัน และการฝึกทุกวันศุกร์ ของสัปดาห์
- 1.8 ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับภารกิจและการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของสถานีตำรวจ เช่น การเผยแพร่ข่าวสารให้ประชาชนรับทราบผลการปฏิบัติของสถานีตำรวจ และจัดทำจุดบริการ ประชาชนไว้ ณ จุดเดียว
- 1.9 จัดหน่วยบริการประชาชนนอกสถานีตำรวจ ได้แก่
  - 1.9.1 จัดตั้ง สภ.สาขากำเนิดคนพคุณ ตั้งอยู่ที่ ม. 1 ต.กำเนิดพคน จัดพนักงานสอบสวนรับแจ้งความร้องทุกข์ตลอด 24 ชั่วโมง
  - 1.9.2 สถานที่จุดบริการประชาชน ในการบริการนอกสถานีตำรวจ เช่น รับแจ้ง เหตุเบื้องต้น การระงับเหตุด่วนเหตุร้าย มีที่พักระบายตรวจมีเจ้าหน้าที่ตำรวจอยู่ปฏิบัติหน้าที่ประจำ จำนวน 4 แห่ง
  - 1.9.3 ที่พักระบายตรวจตำบลร่อนทอง ตำบลทองมงคล ตำบลพงศ์ประศาสน์ และ ตำบลแม่รำพึง

2. ด้านการอำนวยความสะดวกธรรมชาติทางอาญา โดยจัดพนักงานสอบสวนเข้าเวรสอบสวนรับแจ้งความร้องทุกข์ ตลอด 24 ชั่วโมง

3. การรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ได้ดำเนินการ ดังนี้
  - 3.1 ปรับปรุงพัฒนาระบบสายตรวจให้เหมาะสมกับสถานภาพอาชญากรรมและ สถานการณ์ในพื้นที่ โดยมีการอบรมชี้แจงเสริมสร้างทักษะของเจ้าหน้าที่สายตรวจ รวมถึงมีการอบรม

และศึกษาวิธีทดสอบความพร้อมก่อนปล่อยแถวออกตรวจทุกผลัด และมีสมุดควบคุมบันทึกการปล่อยแถวทุกครั้ง

3.2 ระดมกวาดล้างป้องกันปราบปรามอาชญากรรมทุกเดือนอย่างต่อเนื่อง

3.3 จัดทำโครงการ ครู D.A.R.E. สอนนักเรียนในโรงเรียนต่าง ๆ ในพื้นที่รับผิดชอบ

3.4 ปรับปรุงระบบการจัดทำและเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของสถานีตำรวจให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน

3.5 จัดทำแผนที่เขตรับผิดชอบ นาฬิกาอาชญากรรม ข้อมูลสถานภาพอาชญากรรม โดยจัดไว้ที่ห้องศูนย์ปฏิบัติการสายตรวจงานห้องกันปราบปราม

3.6 จัดทำและซักซ้อมแผนเผชิญเหตุอยู่เสมอ เช่น แผนเผชิญเหตุปล้นธนาคาร/ร้านทอง แผนจับตัวประกันและป้องกันอุทกภัย

4. ด้านการควบคุมและจัดการจราจร

5. ด้านการพัฒนาตำรวจและครอบครัว ตามแผนพัฒนางานจรตำรวจแห่งชาติ ได้แก่

5.1 การพัฒนาสุขภาพและร่างกายข้าราชการตำรวจ

5.2 การพัฒนาแนวคิด โดยส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจมีโอกาสศึกษาต่อ

5.3 การพัฒนาด้านจิตใจ

**การบริหารพัฒนาตามโครงการพัฒนาสถานีตำรวจเพื่อประชาชน**

โครงการพัฒนาสถานีตำรวจเพื่อประชาชน ระยะที่ 2 (พ.ศ.2545-2549) เป็นโครงการที่อัญเชิญแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาและบริหารหน่วยงาน โดยยึดหลักทางสายกลาง เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงในการนำไปสู่การพัฒนาที่สมดุล มีคุณภาพและยั่งยืน ภายใต้โลกกระแสโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้น โดยในปีงบประมาณ 2552 สถานีตำรวจภูธรบางสะพาน ผ่านเกณฑ์ประเมินผลด้วยคะแนนร้อยละ 84.95

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บินโด กาญจนสุวรรณ (2550) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องวัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ : กรณีศึกษาสถานีตำรวจนครบาลมักกะสัน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบ Athena เป็นแนวคิดที่เจ้าหน้าที่ตำรวจเห็นว่าเหมาะสมมากที่สุดในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การแบบ Apollo และวัฒนธรรมองค์การแบบ Zeus โดยมีวัฒนธรรมองค์การแบบ Dionysus เป็นแนวคิดที่เจ้าหน้าที่ตำรวจเห็นว่าเหมาะสมน้อยที่สุดในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องมาจาก

ลักษณะงานของสถานีตำรวจนครบาลมักกะสัน จำเป็นที่เจ้าหน้าที่ตำรวจจะต้องใช้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานในระดับสูง ทำให้วัฒนธรรมองค์กรแบบ Athena เหมาะสมมากที่สุดในการปฏิบัติงานซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการเลือกสร้างวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแบบให้เหมาะสมกับลักษณะของการทำงานของแต่ละองค์กร ทั้งนี้เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพเกิดขึ้นมากที่สุดในการทำงาน

พรรณทิภา นิลโสภณ (2551) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยที่กำหนด : ศึกษากรณีหน่วยงานภาครัฐ ผลการวิจัยพบว่า (1) วัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานราชการที่นำมาศึกษานี้ มีวัฒนธรรมหลักเป็นวัฒนธรรมแบบ Apollo และวัฒนธรรมแบบ Zeus โดยมีวัฒนธรรมย่อยเป็นวัฒนธรรมแบบ Dionysus (2) ปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กร คือ ปัจจัยด้านความเป็นส่วนราชการ ปัจจัยจากวัฒนธรรมของสังคมระดับชาติ และปัจจัยด้านผู้มีอำนาจในองค์กร (3) ผู้นำแบบบิดาปกครองบุตร (Paternalism) ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแบบ Zeus ส่วนผู้นำแบบเน้นคนมากกว่างาน (Country club) ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแบบ Dionysus (4) ทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของ Handy สามารถอธิบายปรากฏการณ์และพฤติกรรมของคนในองค์กรในประเทศไทยได้โดยภาพรวมเท่านั้น ข้อเสนอแนะจากการวิจัย คือ ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเลือกสรรปัจเจกบุคคลให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร และต้องเปิดใจให้กว้างที่จะยอมรับความแตกต่างของวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล โดยผู้บริหารสามารถใช้ปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ได้ ส่วนทางวิชาการควรมีการศึกษาแบบเดียวกันนี้ในองค์กรที่มีผู้บริหารระดับสูงมาจากสายวิชาชีพอื่น เพื่อตรวจสอบความสามารถในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีนี้ในองค์กรประเภทอื่นต่อไป

ราชันย์ คิทธิ (2553) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน : ศึกษากรณีงานสายตรวจของสถานีตำรวจในอำเภอเมืองนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีวัฒนธรรมองค์กรแบบ Zeus มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และวัฒนธรรมองค์กรแบบ Dionysus มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สำหรับระดับประสิทธิภาพในการทำงาน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีเรื่องตำรวจสายตรวจสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และเรื่องตำรวจสายตรวจใช้ทรัพยากรน้อยลงในการทำงานเรื่องเดิม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ลักขณา เปล่งจำ (2550) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นประทวนในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า (1) เจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นประทวนในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร มีความภาคภูมิใจในตนเอง ความพึงพอใจในการทำงาน

อยู่ในระดับมาก การปฏิบัติงานด้านป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม การกล้าเสี่ยงอันตรายและการได้รับการสนับสนุนทางสังคม อยู่ในระดับปานกลาง (2) การปฏิบัติงานด้านป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นประทวน จำแนกตามอายุ รายได้ ระยะเวลาในการรับราชการ และสถานภาพสมรส ไม่แตกต่างกัน และ (3) การได้รับการสนับสนุนทางสังคม ความภาคภูมิใจในตนเอง และการกล้าเสี่ยงอันตราย สามารถร่วมกันทำนายการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นประทวน ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร ได้ร้อยละ 35.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

## สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร และแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสรุปวิเคราะห์ประมวลผล สำหรับพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดที่เหมาะสมกับการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ตัวแปรต้นและตัวแปรตามที่นำมาใช้ในการวิจัยดังนี้

### ตัวแปรต้น

ตัวแปรต้นนำมาจากแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของแฮนดี้ (Handy, 1979) ที่ได้นำเสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ โดยนำรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารในการบริหารองค์การมาจำแนกวัฒนธรรมองค์การ แล้วจึงนำชื่อเทพเจ้าของกรีกทั้ง 4 องค์ มาเป็นตัวแปรในการศึกษาซึ่งประกอบด้วย

#### 1. Zeus (วัฒนธรรมแบบหัวหน้าเผ่า)

เป็นการที่สถานีดำรวจภูธรบางสะพานมีรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารในการบริหารงานที่เน้นการใช้ความรวดเร็วในการตัดสินใจ โดยไม่สนใจกฎ ระเบียบเล็ก ๆ น้อย ๆ ซึ่งผู้บริหารจะมีการมอบหมายภารกิจหน้าที่ในการทำงานตามความสามารถของสมาชิก และมักใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในการจูงใจสมาชิกให้ทำงานมากกว่าการใช้อำนาจตามบทบาท

#### 2. Apollo (วัฒนธรรมแบบระบอบราชการ)

เป็นการที่สถานีดำรวจภูธรบางสะพานมีรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารในการบริหารงานที่เน้นการยึดถืออำนาจหน้าที่ตามกฎ ระเบียบขององค์การเป็นหลักในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะใช้หลักการทำงานที่เป็นระบบ เพื่อสามารถคาดการณ์ผลสำเร็จได้ โดยเชื่อว่าการใช้เหตุผลในการทำงานจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ

#### 3. Athena (วัฒนธรรมแบบทีมงาน)

เป็นการที่สถานีดำรวจภูธรบางสะพานมีรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารในการบริหารงานที่เน้นการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยการมีส่วนร่วมและความร่วมมือจากสมาชิกขององค์การเป็นหลักในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะใช้การระดมคนเก่งมาทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดมุมมอง

ที่หลากหลายในการทำงาน โดยเชื่อว่าการมีส่วนร่วมจะช่วยให้สมาชิกทุกคนในทีมงานรู้สึกเป็นเจ้าของ และเกิดความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อช่วยให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพ

#### 4. Dionysus (วัฒนธรรมแบบผ่อนคลาย กฎ ระเบียบ)

เป็นการที่สถานีตำรวจภูธรบางสะพานมีรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารในการบริหารงานที่เน้นการผ่อนคลายกฎระเบียบในการทำงาน เพื่อให้ความเป็นอิสระในการทำงาน และช่วยให้สมาชิกสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพในระดับสูง ซึ่งผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับสมาชิกในฐานะทุนมนุษย์ขององค์กร ดังนั้น จึงเน้นให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกให้เป็นมืออาชีพ โดยเชื่อว่าสมาชิกทุกคนมุ่งมั่นทำงานเพื่อที่จะแสดงศักยภาพของตนอย่างเต็มที่

#### ตัวแปรตาม

ตัวแปรตามนำมาจากการประมวลแนวคิดเรื่องการจัดการภาครัฐแนวใหม่ และการพัฒนาระบบราชการของสถานีตำรวจภูธรบางสะพานตามแผนพัฒนาระบบราชการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551 : 26-27) ทำให้ได้ตัวแปรในการศึกษาประกอบด้วย

1. ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เป็นการยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่หลากหลาย และมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นกว่าเดิม โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และตอบสนองต่อความต้องการ รวมถึงมีค่าใช้จ่ายที่ถูกลง และหากองค์กรสามารถดำเนินการได้ตามประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าวก็ย่อมส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จของงานตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ด้วยเช่นกัน

2. ปรับรูปแบบการทำงาน เป็นการปรับปรุงรูปแบบการทำงานของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน โดยการอาศัยความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติภายในหน่วยงาน และประชาชนผู้เกี่ยวข้องกับการจัดบริการ โดยใช้การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งช่วยให้เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างภาคีเครือข่าย อันนำมาสู่การบรรลุผลสำเร็จทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว

3. มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง เป็นการมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจและสถานีตำรวจภูธรบางสะพานให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้นจากเดิม ดังเห็นจากการที่เจ้าหน้าที่ตำรวจมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ การคิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถผลิตและให้บริการที่มีคุณภาพสู่ประชาชน

4. สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เป็นการมุ่งมั่นในการพัฒนาระบบตรวจสอบภายในเพื่อกำกับและดูแลตนเองที่ดี อันทำให้เกิดความมั่นใจ ความโปร่งใสในการทำงาน และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะส่งผลให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทำงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเองต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม ซึ่งจะส่งผลทำให้สถานีตำรวจภูธรบางสะพาน สามารถผลิตและให้บริการที่มีคุณภาพสู่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของสถานีดำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การวิจัยเชิงผสม (Mixed Methods Research) โดยนำการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มาใช้ในการวิจัยร่วมกัน โดยการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อให้ได้โครงสร้างคำตอบของประเด็นการวิจัย และวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกในแต่ละประเด็น ซึ่งจะช่วยให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือและมีน้ำหนักมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือในการวิจัย
3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ คือ เจ้าหน้าที่ตำรวจของสถานีดำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 76 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ

หาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของยามานะ (Yamane, 1970)

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = ขนาดของประชากร

$e$  = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง (0.05)

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า } n &= \frac{76}{1 + 76 \times (0.05)^2} \\ &= 63 \text{ คน} \end{aligned}$$

จากประชากรเป้าหมาย จำนวน 76 คน ทำให้ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 63 คน  
การสุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) โดยการจัดชั้น  
กลุ่มตัวอย่างตามสายงานในสถานีดำรวจแล้วสุ่มมาตามสัดส่วน ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 3.1 การจำแนกกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บแบบสอบถามตามสายงานในสถานีดำรวจ

สถานีดำรวจ	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)	ร้อยละ
งานอำนวยความสะดวก	6	5	7.94
งานสนับสนุนการป้องกันปราบปราม	7	6	9.52
งานสอบสวน	14	12	19.05
งานสายตรวจ/สืบเวร	33	27	42.86
งานสืบสวน	7	6	9.52
งานจราจร	9	7	11.11
<b>รวม</b>	<b>76</b>	<b>63</b>	<b>100.00</b>

(สถานีดำรวจภูธรบางสะพาน, 2553)

ทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลาก  
เลือกตัวแทนกลุ่มตัวอย่างในสถานีดำรวจแต่ละแห่งเพื่อตอบแบบสอบถาม

## 2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยใช้เทคนิคสโนว์บอล (Snow Ball) เพื่อค้นหาเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นสัญญาบัตร  
จำนวน 3 คน และตัวแทนเจ้าหน้าที่ตำรวจสายงานละ 1 คน (รวม 6 คน) ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ  
วัฒนธรรมองค์การตำรวจเพื่อเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) รวมจำนวน 9 คน โดยการสัมภาษณ์  
เชิงลึกรายบุคคลหรือสนทนากลุ่มย่อยทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

## เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ และแบบสัมภาษณ์สำหรับเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

### 1. แบบสอบถาม ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 วัฒนธรรมองค์การตำรวจ

ส่วนที่ 3 การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน

โดยใช้การวัดแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด มีเกณฑ์ให้คะแนน ดังนี้

มากที่สุด	ให้ค่าคะแนนเท่ากับ	5
มาก	ให้ค่าคะแนนเท่ากับ	4
ปานกลาง	ให้ค่าคะแนนเท่ากับ	3
น้อย	ให้ค่าคะแนนเท่ากับ	2
น้อยที่สุด	ให้ค่าคะแนนเท่ากับ	1

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา

2. แบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วยประเด็นการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การตำรวจ และการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน รวมถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องและแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา

## การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม ดังนี้

1. ดำเนินการศึกษาเอกสาร รายงานการดำเนินงาน แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงลงพื้นที่พูดคุยกับเจ้าหน้าที่ตำรวจในประเด็นการวิจัย และเมื่อได้รับข้อมูลมากเพียงพอในระดับ การเขียนข้อคำถามแล้ว จึงนำมาออกแบบเพื่อสร้างเครื่องมือแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาและ ตัวแปรที่ศึกษา สำหรับการเก็บข้อมูล และเมื่อร่างแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้วจึงนำเสนอ ต่อคณะกรรมการที่ปรึกษา เพื่อรับข้อเสนอแนะและนำมาปรับปรุงแก้ไขต่อไป

2. การหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาแบบสอบถาม (Content Validity) ได้ดำเนินการต่อจากการปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของคณะกรรมการที่ปรึกษาเรียบร้อยแล้ว จากนั้นจะนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อดำเนินการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item - Objective Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ ซึ่งผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน มีค่าเท่ากับ 0.872

3. การวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre-Test) กับเจ้าหน้าที่ตำรวจของสถานีตำรวจภูธรบางสะพานน้อย จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน จำนวน 30 คน และนำมาหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาร์ค (Cronbach, 1975) ซึ่งผลการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นมีค่าเท่ากับ 0.9112 จากนั้นจึงดำเนินการรายงานผลที่ได้ต่อคณะกรรมการที่ปรึกษา และเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีถึงผู้กำกับการสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน เพื่อขออนุญาตและอนุเคราะห์แจ้งกลุ่มเป้าหมายในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยดำเนินการประสานงานกับเจ้าหน้าที่ตำรวจของสถานีตำรวจภูธรบางสะพานด้วยตัวเอง เพื่อคัดเลือกตัวอย่างที่มีความรู้เรื่องและเข้าใจอย่างแท้จริง
3. ผู้วิจัยดำเนินการประสานงานกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูลและตอบข้อซักถามของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากที่สุด โดยมีทีมงานช่วยในการดำเนินการ และเก็บแบบสอบถามกลับคืนเพื่อนำไปวิเคราะห์ต่อไป

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ เพื่อนำไปลงรหัสและวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล โดยใช้ค่าความถี่ และร้อยละ
2. วิเคราะห์ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และได้กำหนดช่วงคะแนน และแปลความหมายของค่าเฉลี่ย โดยผู้วิจัยได้กำหนดช่วงคะแนน และความหมายไว้ 5 ช่วง โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ค่าพิสัย} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วง}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย โดยยึดเกณฑ์ของเบสต์และคานน์ (Best & Kahn, 1989 อ้างถึงในวิราพร พงษ์อาจารย์, 2542 : 100) ดังนี้จากเกณฑ์ดังกล่าวได้นำมาสู่การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

ช่วงคะแนน	ความหมาย
4.21 - 5.00	อยู่ในระดับมากที่สุด
3.41 - 4.20	อยู่ในระดับมาก
2.61 - 3.40	อยู่ในระดับปานกลาง
1.81 - 2.60	อยู่ในระดับน้อย
1.00 - 1.80	อยู่ในระดับมาก

3. สำหรับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จะดำเนินการดังนี้
  - 3.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการจดบันทึกและบันทึกเสียงในการสัมภาษณ์ และสังเกตการณ์ จากกลุ่มตัวอย่างมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล
  - 3.2 นำข้อมูลที่ได้มาเรียบเรียงในรูปแบบของข้อความเพื่อง่ายต่อการแยกประเด็น
  - 3.3 ทำการวิเคราะห์และจัดแยกประเด็นตามกลุ่มของข้อมูล

- 3.4 ตีความข้อมูลที่ได้โดยเปรียบเทียบกับทฤษฎีหลักที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์
- 3.5 สรุปข้อมูลที่ได้ และนำไปเปรียบเทียบที่ละประเด็น
- 3.6 อภิปรายผลข้อมูลตามทฤษฎีและปรากฏการณ์ เพื่อสร้างข้อสรุปรวบยอด และ

ข้อเสนอแนะ

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้สามารถเข้าใจได้ตรงกันในการสื่อความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล จึงกำหนด สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$n$  = ขนาดตัวอย่าง

$\bar{X}$  = ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)

S.D. = ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบข้อความ โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การตำรวจที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 63 คน เมื่อจำแนกตาม อายุตัว อายุราชการ ระดับการศึกษา ชั้นยศ และรายจ่ายต่อเดือน รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (n = 63 คน)	ร้อยละ
<b>อายุ</b>		
ไม่เกิน 40 ปี	16	25.40
ระหว่าง 41-50 ปี	33	52.38
ระหว่าง 50-60 ปี	14	22.22
<b>อายุราชการ</b>		
ไม่เกิน 15 ปี	15	23.81
ระหว่าง 16-20 ปี	17	26.98
ระหว่าง 21-25 ปี	8	12.70
ระหว่าง 26-30 ปี	11	17.46
มากกว่า 30 ปีขึ้นไป	12	19.05
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	9	14.29
ปริญญาตรี	49	77.78
สูงกว่าปริญญาตรี	5	7.94
<b>ชั้นยศ</b>		
ส.ต.อ.	9	14.29
จ.ส.ต.	5	7.94
ค.ต.	49	77.78
<b>รายจ่ายต่อเดือน</b>		
ไม่เกิน 15,000 บาท	11	17.46
ระหว่าง 15,001-25,000 บาท	37	58.73
มากกว่า 25,000 บาท	15	23.81
<b>รวม</b>	<b>63</b>	<b>100.0</b>



จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 52.38 รองลงมาคืออายุไม่เกิน 40 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 25.40 โดยมีอายุระหว่าง 51-60 ปี น้อยที่สุด จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุราชการระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 26.98 รองลงมาคืออายุไม่เกิน 15 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 23.81 อายุตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไป จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 19.50 อายุระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 17.46 โดยมีระหว่าง 21-25 ปี น้อยที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 12.70 ทั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 77.78 รองลงมาคือระดับการศึกษาน้อยกว่าปริญญาตรี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 โดยมีระดับการศึกษามากกว่าปริญญาตรี น้อยที่สุดจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.94 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีชั้นยศ ค.ต. จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 77.79 รองลงมาคือชั้นยศ ส.ต.อ. จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 โดยมีชั้นยศ จ.ส.ต. น้อยที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.94 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายจ่ายต่อเดือนระหว่าง 15,001-25,000 บาท จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 58.73 รองลงมาคือมีรายจ่ายต่อเดือนมากกว่า 25,000 บาท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 23.81 โดยมีรายจ่ายต่อเดือนไม่เกิน 15,000 บาท น้อยที่สุด จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 17.46

## **ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การตำรวจที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การตำรวจที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลผล และการจัดลำดับ รายละเอียดปรากฏตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของวัฒนธรรมองค์การของสถานีดำรงภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

วัฒนธรรมองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. Zeus (วัฒนธรรมแบบหัวหน้าเผ่า)	3.52	0.60	มาก	2
2. Apollo (วัฒนธรรมแบบระบบราชการ)	3.61	0.79	มาก	1
3. Athena (วัฒนธรรมแบบทีมงาน)	3.51	0.79	มาก	3
4. Dionysus (วัฒนธรรมแบบผ่อนคลาย กฎ ระเบียบ)	3.39	0.57	ปานกลาง	4
<b>รวม</b>	<b>3.51</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานีดำรงภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.69) โดยด้าน Apollo (วัฒนธรรมแบบระบบราชการ) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.61$ , S.D. = 0.79) รองลงมาตามลำดับดังนี้ ด้าน Zeus (วัฒนธรรมแบบหัวหน้าเผ่า) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 0.60) ด้าน Athena (วัฒนธรรมแบบทีมงาน) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.79) และด้าน Dionysus (วัฒนธรรมแบบผ่อนคลายกฎ ระเบียบ) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อยู่ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = 0.57)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของวัฒนธรรมองค์การของสถานีดำรงภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ด้าน Zeus (วัฒนธรรมแบบหัวหน้าเผ่า)

Zeus (วัฒนธรรมแบบหัวหน้าเผ่า)	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. การทำงานมักอาศัยความรวดเร็วในการตัดสินใจ โดยไม่ให้ความสำคัญกับกฎ ระเบียบเล็ก ๆ น้อย ๆ	3.50	0.54	มาก	2
2. มีการมอบหมายภารกิจให้เจ้าหน้าที่ตามความสามารถ	3.57	0.87	มาก	1
3. หัวหน้ามักจูงใจให้ท่านทำงาน โดยใช้สัมพันธภาพส่วนตัว	3.43	0.44	มาก	3
4. ท่านให้ความสำคัญกับการตัดสินใจของหัวหน้า	3.57	0.54	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>3.52</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานีดำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ด้าน Zeus (วัฒนธรรมแบบหัวหน้าเผ่า) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51, S.D. = 0.60$ ) โดยเรื่องมีการมอบหมายภารกิจให้เจ้าหน้าที่ตามความสามารถ ( $\bar{X} = 3.57, S.D. = 0.87$ ) และเรื่องทำให้ความสำคัญกับการตัดสินใจของหัวหน้า มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.57, S.D. = 0.54$ ) รองลงมาคือ เรื่องการทำงานมักอาศัยความรวดเร็วในการตัดสินใจ โดยไม่ให้ความสำคัญกับกฎ ระเบียบ เล็กๆ น้อยๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.50, S.D. = 0.54$ ) และเรื่องหัวหน้ามักจูงใจให้ท่านทำงาน โดยใช้สัมพันธภาพส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.43, S.D. = 0.44$ )

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของวัฒนธรรมองค์การของสถานีดำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ด้าน Apollo (วัฒนธรรมแบบระบบราชการ)

Apollo (วัฒนธรรมแบบระบบราชการ)	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. การทำงานมักใช้หลักการ กฎเกณฑ์ตามระบบ	3.67	0.49	มาก	2
2. ท่านมักใช้เหตุผลตามหลักการการทำงานสำหรับการตัดสินใจ	3.63	0.98	มาก	3
3. ท่านให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย	3.80	0.94	มาก	1
4. หัวหน้ามักจูงใจให้ท่านทำงานโดยยกความมั่นคงในการทำงานมาอ้าง	3.33	0.74	ปานกลาง	4
<b>รวม</b>	<b>3.61</b>	<b>0.79</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานีดำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ด้าน Apollo (วัฒนธรรมแบบระบบราชการ) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.61, S.D. = 0.79$ ) โดยเรื่องท่านให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80, S.D. = 0.94$ ) รองลงมาคือ เรื่องการทำงานมักใช้หลักการ กฎเกณฑ์ตามระบบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67, S.D. = 0.49$ ) เรื่องท่านมักใช้เหตุผลตามหลักการการทำงานสำหรับการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63, S.D. = 0.98$ ) และเรื่องหัวหน้ามักจูงใจให้ท่านทำงานโดยยกความมั่นคงในการทำงานมาอ้าง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.33, S.D. = 0.74$ )

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของวัฒนธรรมองค์การของสถานีดำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ด้าน Athena (วัฒนธรรมแบบทีมงาน)

Athena (วัฒนธรรมแบบทีมงาน)	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. เพื่อนร่วมงานคือคนที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาจากหัวหน้า	3.43	0.85	มาก	4
2. การทำงานเน้นการมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงาน	3.60	0.74	มาก	1
3. ท่านมีสิทธิในการตัดสินใจในส่วนงานที่ได้รับผิดชอบ	3.47	0.81	มาก	3
4. หัวหน้าได้ช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานเสมอ	3.53	0.77	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>3.51</b>	<b>0.79</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานีดำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ด้าน Athena (วัฒนธรรมแบบทีมงาน) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.79) โดยเรื่องการทำงานเน้นการมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.74) รองลงมาคือ เรื่องหัวหน้าได้ช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานเสมอ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.53$ , S.D. = 0.77) เรื่องท่านมีสิทธิในการตัดสินใจในส่วนงานที่ได้รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D. = 0.81) และเรื่องเพื่อนร่วมงานคือคนที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาจากหัวหน้า มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.43$ , S.D. = 0.85)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของวัฒนธรรมองค์การของสถานีดำรงภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ด้าน Dionysus (วัฒนธรรมแบบพ่อนคลายกฎ ระเบียบ)

Dionysus (วัฒนธรรมแบบพ่อนคลายกฎ ระเบียบ)	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. ท่านได้รับการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน อย่างต่อเนื่อง	2.87	0.65	ปานกลาง	4
2. ท่านทำงานด้วยความมุ่งมั่นในงานที่ได้รับมอบหมาย	3.67	0.44	มาก	1
3. หน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับท่านในการทำงาน	3.43	0.64	มาก	3
4. หัวหน้าได้ฝึกฝนให้ท่านเป็นนักเรียนรู	3.60	0.57	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>3.39</b>	<b>0.57</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานีดำรงภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ด้าน Dionysus (วัฒนธรรมแบบพ่อนคลายกฎ ระเบียบ) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = 0.57) โดยเรื่องท่านทำงานด้วยความมุ่งมั่นในงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D. = 0.44) รองลงมาคือ เรื่องหัวหน้าได้ฝึกฝนให้ท่านเป็นนักเรียนรู มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.57) เรื่องหน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับท่านในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.43$ , S.D. = 0.64) และเรื่องท่านได้รับการพัฒนาศักยภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.87$ , S.D. = 0.65)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานี  
ตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. ท่านได้รับคำชมเชยจากประชาชนเกี่ยวกับการทำงาน ของสถานีตำรวจ	3.47	0.73	มาก	6
2. สถานีตำรวจมีการให้บริการในรูปแบบของ e-Service แก่ประชาชน	3.53	0.69	มาก	5
3. สถานีตำรวจมีการปรับปรุงการทำงานให้มีคุณภาพ สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.90	0.78	มาก	2
4. สถานีตำรวจมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามา มีส่วนร่วมในการบริหารงาน	3.63	0.81	มาก	4
5. สถานีตำรวจมีแผนพัฒนาการทำงานที่สอดคล้องกับ ความต้องการของประชาชน	3.53	0.59	มาก	5
6. สถานีตำรวจมีการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะ การทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ	3.40	0.78	ปานกลาง	7
7. ประชาชนมักให้ความร่วมมือในการทำงานของ สถานีตำรวจ	3.67	0.64	มาก	3
8. สถานีตำรวจมีระบบควบคุมภายในตามเกณฑ์ มาตรฐานของตำรวจภูธรจังหวัดประจวบคีรีขันธ์	3.93	0.72	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>3.63</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 0.72) โดยเรื่องสถานีตำรวจมีระบบควบคุมภายในตามเกณฑ์มาตรฐานของตำรวจภูธรจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.72) รองลงมาตามลำดับ คือ เรื่องสถานีตำรวจมีการปรับปรุงการทำงานให้มีคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.78) เรื่องประชาชนมักให้ความร่วมมือในการทำงานของสถานีตำรวจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D. = 0.64) เรื่องสถานีตำรวจมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 0.81) เรื่องสถานีตำรวจมีแผนพัฒนาการทำงานที่สอดคล้อง

กับความต้องการของประชาชน ( $\bar{X} = 3.53, S.D. = 0.59$ ) และเรื่องสถานีตำรวจมีการให้บริการในรูปแบบของ e-Service แก่ประชาชน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.53, S.D. = 0.69$ ) เรื่องท่านได้รับคำชมเชยจากประชาชนเกี่ยวกับการทำงานของสถานีตำรวจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.47, S.D. = 0.53$ ) และเรื่องสถานีตำรวจมีการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40, S.D. = 0.78$ )

### ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 2** วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีองค์ประกอบหลายประการ และสอดคล้องกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่นำมาศึกษาในหลายประเด็น

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีองค์ประกอบหลายประการ และสอดคล้องกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่นำมาศึกษาในหลายประเด็นจริง ได้แก่ รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารสถานีตำรวจ รูปแบบการใช้อำนาจ รูปแบบการจูงใจ เป็นต้น ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สามารถแสดงรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพในการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคลหรือสนทนากลุ่มย่อยทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยผู้วิจัยได้ดำเนินการในช่วงระหว่างวันที่ 1-30 มีนาคม 2554 โดยอาศัยช่วงเวลาและสถานที่ตามแต่ผู้ให้ข้อมูลสะดวก มีรายละเอียดดังนี้

1.1 เจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นสัญญาบัตร จำนวน 3 คน ประกอบด้วย (1) พันตำรวจโท สมบูรณ์ ดันดิวรพิพัฒน์ (2) พันตำรวจตรีณัฐพล ทับทิม และ (3) ร้อยตำรวจโทชาติ แสนทวีสุข

1.2 เจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นประทวน จำนวน 6 คน ประกอบด้วย (1) คาบตำรวจอินทร์ศรี พรหมอมงานอำนวยการ (2) คาบตำรวจพิเชษฐ์ สิทธิรินทร์กุล งานสนับสนุนการป้องกันปราบปราม

- (3) ค่ายตำรวจปรีชา จิตหมั่น งานสอบสวน (4) ค่ายตำรวจตฤณภัทร กองพันฯ งานสายตรวจ/สืบเวร  
(5) สืบตำรวจเอกทวี หมู่น้อยงานสืบสวน และ (6) จำสืบตำรวจเชาว์ อำนวยพรงานจราจร

2. ผลการศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์การของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการวิจัยนำเสนอจำแนกตามประเด็นได้ ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยได้ถามถึงรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารสถานีตำรวจเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจ เพื่อช่วยให้เกิดผลงานที่บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีคุณภาพ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้คำตอบในทิศทางเดียวกันว่า ผู้บริหารสถานีตำรวจจำเป็นต้องมีอำนาจที่เด็ดขาดในการสั่งการเหมือนทหาร แต่ในขณะเดียวกันต้องยืดหยุ่นในทางปฏิบัติ เมื่อลูกน้องทำงานในพื้นที่ ดังนั้นการบริหารงานตำรวจต้องมีการผสมผสานรูปแบบการใช้อำนาจที่เหมาะสมกับลักษณะงาน และสอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นสัญญาบัตรเห็นว่าเป็นงานด้านอำนวยการ งานสนับสนุนการป้องกันปราบปราม และงานสอบสวนถือเป็นงานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติ และวางแผนล่วงหน้าได้ จึงสามารถใช้การตัดสินใจแบบระบบราชการและสามารถใช้ความเด็ดขาดแบบเผด็จการได้ แต่งานสายตรวจ/สืบเวร งานสืบสวน และงานจราจร ถือเป็นงานที่ผู้ปฏิบัติในพื้นที่ต้องตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องและทันต่อสถานการณ์ จึงต้องมีการมอบอำนาจการตัดสินใจตามภารกิจ รวมถึงต้องมีการให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจที่มีคุณภาพต่อผลงานด้วย

ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า การตัดสินใจของผู้บริหารงานตำรวจต้องมีลักษณะผสมผสาน และไม่ตายตัวกับรูปแบบการใช้อำนาจแบบใดแบบหนึ่ง

2.2 ผู้วิจัยได้ถามถึงการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานีตำรวจ โดยถามถึงระดับความเข้มข้นในการใช้กฎระเบียบในการทำงานของสถานีตำรวจว่าอยู่ในระดับใด เพื่อช่วยให้เกิดผลงานที่บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีคุณภาพ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้คำตอบในทิศทางเดียวกันว่า ผู้บริหารสถานีตำรวจให้ความสำคัญกับการใช้อำนาจอยู่ในระดับสูง โดยมุ่งเน้นในประเด็นที่สำคัญเป็นหลัก เช่น งานที่ได้รับ ความสนใจจากประชาชน งานที่ผู้บังคับบัญชาระดับบนโยกย้ายให้ความสำคัญ เป็นต้น นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นประทวนได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การใช้อำนาจที่เข้มข้นเป็นสิ่งที่เหมาะสมกับการทำงานของตำรวจ เนื่องจากผลการปฏิบัติงานของตำรวจจะส่งผลกระทบต่อประชาชนหลาย ๆ ฝ่าย ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

ดังนั้น ผู้บริหารสถานีตำรวจต้องใช้อำนาจในการป้องปรามมิให้ผู้ปฏิบัติบางส่วนออกไปทำนอกกลุ่มนอกรอย และป้องกันการประพฤติมิชอบนั่นเอง



2.3 ผู้วิจัยได้ถามถึงวิธีการของผู้บริหารสถานีดำรวจที่ใช้ในการจูงใจเจ้าหน้าที่ตำรวจให้ปฏิบัติงานตามนโยบาย เพื่อช่วยให้เกิดผลงานที่บรรลุผลสำเร็จ ได้อย่างมีคุณภาพ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้คำตอบในทิศทางเดียวกันว่า งานของตำรวจในแต่ละฝ่ายมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะงาน แต่สิ่งหนึ่งที่ทำให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเกิดความภาคภูมิใจและพร้อมทำงานอย่างทุ่มเทก็คือ การได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อน และจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งที่ผ่านมาจะพบว่า การจัดพิธีมอบรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ตำรวจที่ทำงานอย่างทุ่มเทจะทำให้เจ้าหน้าที่ตำรวจรู้สึกภาคภูมิใจ และกระตือรือร้นในการทำงานอย่างเต็มที่ นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นประทวนยังให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า หากผู้บริหารสถานีดำรวจให้โอกาสในการร่วมกำหนดทิศทางในการทำงานก็จะเป็นแรงจูงใจที่ดีอีกอันหนึ่งที่ช่วยให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นสัญญาบัตร มีความเห็นที่แตกต่างจากเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นประทวนในประเด็นที่ว่า การจูงใจเจ้าหน้าที่ตำรวจด้วยวิธีการต่าง ๆ ต้องทำอย่างรอบคอบและไม่ขัดกับกฎระเบียบอื่น ๆ ในการทำงาน รวมถึงต้องคำนึงถึงของจำกัดของสถานีดำรวจด้วย

ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า วิธีการที่เหมาะสมกับการจูงใจเจ้าหน้าที่ตำรวจให้ปฏิบัติงานตามนโยบายของผู้บริหารงานตำรวจ คือ การให้การยอมรับแก่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติในสถานีดำรวจ

2.4 ผู้วิจัยได้ถามถึงแนวทางที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ เพื่อช่วยให้เกิดผลงานที่บรรลุผลสำเร็จ ได้อย่างมีคุณภาพ

กลุ่มตัวอย่างได้ให้คำตอบอย่างหลากหลาย โดยสรุปได้ดังนี้

2.4.1 การมอบหมายงานต้องใช้คนที่เหมาะสมกับงาน เช่น คนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี ต้องอยู่ในสายงานที่ต้องพบปะกับประชาชน ส่วนคนที่หาข้อมูลเก่ง มีความคล่องตัวสูงควรให้อยู่งานสายสืบ และคนที่ชอบค้นคว้าหาความรู้อย่างต่อเนื่องควรอยู่งานด้านสอบสวน เป็นต้น

2.4.2 การทำงานควรนำผลสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงานเป็นตัวตั้ง เพื่อนำมาสู่การกำหนดแนวทางและวิธีการที่เหมาะสมในการทำงาน

2.4.3 การทำงานร่วมกันเป็นทีม ต้องใช้เหตุผลอันเป็นที่ยอมรับร่วมกันในการตัดสินใจ และต้องไม่ขัดกับกฎระเบียบ

2.4.4 ควรมีการสื่อสารในประเด็นการทำงานที่ต้องปฏิบัติร่วมกันบ่อย ๆ เพื่อป้องกันพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมิให้เกิดขึ้นในสถานีดำรวจ

2.4.5 การสร้างบรรยากาศในการทำงานจะต้องเริ่มต้นที่ผู้นำ เพื่อเป็นตัวขับเคลื่อนกลไกอื่น ๆ ในสถานีดำรวจ

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวัฒนธรรม องค์กรตำรวจที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัด ประจวบคีรีขันธ์ 2) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรตำรวจที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจภูธร บางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยในการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กรของ Charles Handy และการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของ ก.พ.ร.มาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษา โดยกลุ่มตัวอย่างที่นำมาใช้ในการวิจัยคือ เจ้าหน้าที่ตำรวจของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัด ประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 63 คน ด้วยวิธีการวิจัยเชิงผสม (Mixed Methods Research) โดยนำการวิจัย เชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มาใช้ในการวิจัยร่วมกัน

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลได้ดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 52.38 มีอายุราชการ ระหว่าง 16-20 ปี ร้อยละ 26.98 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 77.78 และ ส่วนใหญ่มีชั้นยศ ค.ต. ร้อยละ 77.79 โดยมีรายจ่ายต่อเดือนระหว่าง 15,001-25,000 บาท ร้อยละ 58.73
2. วัฒนธรรมองค์กรของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก โดยด้าน Apollo (วัฒนธรรมแบบระบบราชการ) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด โดยมีเรื่องท่านให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ตามลำดับดังนี้ ด้าน Zeus (วัฒนธรรมแบบหัวหน้าเผ่า) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก โดยมีเรื่องมี การมอบหมายภารกิจให้เจ้าหน้าที่ตามความสามารถ และเรื่องท่านให้ความสำคัญกับการตัดสินใจของ หัวหน้า มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ด้าน Athena (วัฒนธรรมแบบทีมงาน) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก โดยมีเรื่อง การทำงานเน้นการมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และด้าน Dionysus (วัฒนธรรมแบบ ผ่อนคลายกฎ ระเบียบ) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีเรื่องท่านทำงานด้วยความมุ่งมั่นในงานที่ได้รับ มอบหมาย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

3. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก โดยมีเรื่องสถานีตำรวจมีระบบควบคุมภายในตามเกณฑ์มาตรฐานของตำรวจภูธรจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และเรื่องสถานีตำรวจมีการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

#### 4. ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 วัฒนธรรมองค์การตำรวจที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า วัฒนธรรมองค์การตำรวจที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 2 วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีองค์ประกอบหลายประการ และสอดคล้องกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่นำมาศึกษาในหลายประเด็น

ผลการทดสอบสมมติฐาน นำเสนอจำแนกตามประเด็นสรุปได้ดังนี้

4.1 รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารสถานีตำรวจต้องมีลักษณะผสมผสาน และไม่ตายตัวกับรูปแบบการใช้อำนาจแบบใดแบบหนึ่ง

4.2 การใช้อำนาจเป็นสิ่งที่เหมาะสมกับการทำงานของตำรวจ เนื่องจากผลการปฏิบัติงานของตำรวจจะส่งผลกระทบต่อประชาชนหลายๆ ฝ่าย ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

4.3 วิธีการที่เหมาะสมกับการจูงใจเจ้าหน้าที่ตำรวจให้ปฏิบัติงานตามนโยบายของผู้บริหารงานตำรวจ คือ การให้การยอมรับแก่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติในสถานีตำรวจ

4.4 แนวทางที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ เพื่อช่วยให้เกิดผลงานที่บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีคุณภาพ ประกอบด้วย (1) การมอบหมายงานต้องให้คนที่เหมาะสมกับงาน (2) มีการนำผลสำเร็จตามเป้าหมายเป็นตัวตั้ง เพื่อนำมาสู่การกำหนดแนวทางและวิธีการที่เหมาะสมในการทำงาน (3) ใช้เหตุผลอันเป็นที่ยอมรับร่วมกันในการตัดสินใจ และต้องไม่ขัดกับกฎระเบียบ (4) มีการสื่อสารร่วมกันบ่อย ๆ (5) สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

## การอภิปรายผล

ผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

### 1. วัฒนธรรมองค์การของสถานีดำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

1.1 วัฒนธรรมองค์การของสถานีดำรวจภูธรบางสะพาน ด้าน Zeus (วัฒนธรรมแบบหัวหน้าเผ่า) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก โดยเรื่องมีการมอบหมายภารกิจให้เจ้าหน้าที่ตามความสามารถ และเรื่องท่านให้ความสำคัญกับการตัดสินใจของหัวหน้า มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งประเด็นดังกล่าวถือเป็นเรื่องที่พบเห็นได้เสมอในสังคมไทย เนื่องจาก ค่านิยมของสังคมไทยมักให้ความสำคัญกับผู้มีอำนาจ หรือผู้ใหญ่ในการตัดสินใจเสมอ ๆ ดังเห็นได้จากคำสุภาษิตที่กล่าวว่า “เดินตามผู้ใหญ่ หมาไม่กัด” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Charles Handy (1979) ที่ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การแบบ Zeus (วัฒนธรรมแบบหัวหน้าเผ่า) เป็นตัวแทนขององค์การที่มีวัฒนธรรมการทำงานโดยอาศัยความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ดีเยี่ยมในการทำงาน มีการแบ่งฝ่ายงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้การตัดสินใจในการทำงานด้านต่างๆ ทำได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ เช่น การแบ่งหน้าที่งานให้แก่สมาชิกแต่ละคน การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดความรวดเร็วและเข้าใจได้ตรงกัน รวมถึงการประสานงานที่อาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ เป็นต้น ผู้นำขององค์การจึงเป็นผู้คอยชี้แนะและชักจูงให้งานเป็นไปตามที่กำหนด ระบบการทำงานจึงมีความรวดเร็ว ไม่เน้นขั้นตอนหรือรายละเอียดปลีกย่อยมากนัก โดยมุ่งเน้นความสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น และสอดคล้องกับผลการวิจัยของบินโด กาญจนสุวรรณ (2550) ที่พบว่า ผู้นำของตำรวจมักใช้อำนาจในการตัดสินใจโดยแสดงออกมาในรูปแบบของการชี้แนะให้ลูกน้องทำตามแนวทางที่วางไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมการทำงานแบบตำรวจมักให้ความสำคัญกับผู้มีอำนาจตัดสินใจในระดับสูงนั่นเอง

1.2 วัฒนธรรมองค์การของสถานีดำรวจภูธรบางสะพาน ด้าน Apollo (วัฒนธรรมแบบระบบราชการ) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก โดยเรื่องท่านให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Charles Handy ที่ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การแบบ Apollo (วัฒนธรรมแบบระบบราชการ) จะทำให้การทำงานเกิดความเป็นระบบ มีขั้นตอน และหลักเกณฑ์ในการทำงานที่ชัดเจน และเหมาะกับระบบราชการที่เชื่อว่า มนุษย์เป็นผู้มีเหตุผล และสามารถวิเคราะห์เรื่องต่าง ๆ ได้ด้วยหลักตรรกวิทยา ดังนั้นจึงมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของราชนันท์ คิตติ (2553) ที่พบว่า วัฒนธรรมแบบ Apollo (วัฒนธรรมแบบระบบราชการ) จะเน้นความเป็นระบบระเบียบที่ชัดเจน แต่ไม่สามารถทำให้งานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว

1.3 วัฒนธรรมองค์การของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน ด้าน Athena (วัฒนธรรมแบบทีมงาน) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก โดยเรื่องการทำงานเน้นการมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ผลวิจัยปรากฏผลดังกล่าวอาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ตำรวจได้ผ่านสถาบันตำรวจที่มีระบบการฝึกอบรมที่สามารถหล่อหลอมให้ผู้ที่ผ่านการอบรม ได้รับรู้และตระหนักถึงความสำคัญของเพื่อนในการทำงาน โดยเฉพาะงานที่ต้องเสี่ยงเป็นเสี่ยงตายร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Charles Handy (1979) ที่ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การแบบ Athena (วัฒนธรรมแบบทีมงาน) จะทำให้การทำงานเกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วมและมีการทำงานเป็นทีม โดยเชื่อว่าทุกคนในองค์กรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ดังนั้น จึงไม่เน้นกฎระเบียบ แต่จะมุ่งบูรณาการให้คนที่มีความสามารถได้มีโอกาสเข้ามาทำงานร่วมกันทำงานเป็นทีม ทำให้ระบบการทำงานจึงมีความยืดหยุ่นสูง และมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

1.4 วัฒนธรรมองค์การของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน ด้าน Dionysus (วัฒนธรรมแบบผ่อนคลายกฎ ระเบียบ) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับปานกลาง โดยเรื่องทำงานด้วยความมุ่งมั่นในงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับสุดท้ายของวัฒนธรรมองค์การทั้งหมด และสอดคล้องกับผลการวิจัยของราชนันท์ คีตติ (2553) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบ Dionysus (วัฒนธรรมแบบผ่อนคลายกฎ ระเบียบ) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับสุดท้ายของวัฒนธรรมองค์การทั้งหมดเช่นกัน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Charles Handy (1979) ที่ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การแบบ Dionysus (วัฒนธรรมแบบผ่อนคลายกฎ ระเบียบ) ที่กล่าวว่า องค์กรมีรูปแบบการใช้อำนาจของผู้บริหารในการบริหารงานเป็นแบบเน้นการผ่อนคลายกฎระเบียบในการทำงาน เพื่อให้ความเป็นอิสระในการทำงานและช่วยให้สมาชิกสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพในระดับสูง

2. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก โดยเรื่องสถานีตำรวจมีระบบควบคุมภายในตามเกณฑ์มาตรฐานของตำรวจภูธรจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการทำงานของตำรวจภูธรจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และ ก.พ.ร.ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีมาตรฐานและเกณฑ์ชี้วัดการทำงานที่ชัดเจนและเชื่อถือได้ ทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบควบคุมภายในของกรมบัญชีกลางที่กล่าวว่า การควบคุมภายในเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีประโยชน์ ดังนี้ (1) การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า (3) มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ (4) การปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบ และถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ และ (5)

เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน รวมถึงช่วยลดความเสี่ยงและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ในการปฏิบัติงาน

### ข้อเสนอแนะ

ผลวิจัยได้นำมาสู่การสร้างข้อเสนอแนะดังนี้

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. เจ้าหน้าที่ตำรวจให้ความสำคัญกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานีตำรวจ ดังนั้นต้องมีการพัฒนาผู้บริหารสถานีตำรวจให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิผลต่อไป
2. เจ้าหน้าที่ตำรวจให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นสถานีตำรวจต้องมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับศักยภาพของเจ้าหน้าที่ตำรวจ
3. สถานีตำรวจมีการทำงานที่เน้นการมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นสถานีตำรวจต้องมีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม
4. เจ้าหน้าที่ตำรวจได้รับการพัฒนาศักยภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับน้อยที่สุด ซึ่งจะส่งผลให้เกิดปัญหาการทำงานในอนาคตได้ ดังนั้นสถานีตำรวจต้องมีการพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจอย่างต่อเนื่อง
5. สถานีตำรวจมีการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจอยู่ในระดับน้อยที่สุด และอาจส่งผลให้เกิดปัญหาการทำงานในอนาคตได้ ดังนั้นสถานีตำรวจต้องมีการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจอย่างต่อเนื่อง

#### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. มีกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหารสถานีตำรวจให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง
2. มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับศักยภาพของเจ้าหน้าที่ตำรวจ และมีกิจกรรมที่ช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จได้โดยง่าย
3. มีกิจกรรมพัฒนาการทำงานเป็นทีม
4. มีกิจกรรมพัฒนาการศักยภาพให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจอย่างต่อเนื่อง
5. มีกิจกรรมพัฒนาการศักยภาพให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดในการทำงาน

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเรื่องเดียวกันนี้ในหน่วยงานต้นแบบอื่น ๆ ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน
2. ควรมีการศึกษาเรื่องในทำนองเดียวกันนี้ โดยเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายกัน เช่น ตำรวจทางหลวง ตำรวจน้ำ ตำรวจตระเวนชายแดน เป็นต้น

## บรรณานุกรม

- กรมบัญชีกลาง. (2551). การตรวจสอบภายใน. ค้นเมื่อ มกราคม 20, 2554 จาก  
<http://www.dusit.ac.th/department/checkin/doc/n16.pdf>
- คลังปัญญาไทย. (2553). พ่อขุนรามคำแหงมหาราช. ค้นเมื่อ มกราคม 20, 2554 จาก  
<http://www.panyathai.or.th/wiki/index.php/พ่อขุนรามคำแหงมหาราช>.
- จิตนันท์ นันทไพบลูย์. (2551). จิตวิทยาบริการ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดเคชั่น.
- จุมพล นิมพานิช. (2550). การบริหารจัดการภาครัฐใหม่ : หลักการ แนวคิด และกรณีตัวอย่าง  
ของไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชาญชัย จิตรเหล่าอาพร. (2552). การศึกษารอบแนวคิดแบบรัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่  
และการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีต่อการปฏิรูประบบราชการของไทย. ค้นเมื่อ มกราคม  
20, 2554 จาก <http://www.ballchanchai.com/?cid=311360>
- ดาวรวรรณ ถวิลการ. (2552). วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน : การวิจัยเชิงชาติพันธุ์  
วรรณนา. ปรัชญาคุษุบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ดิเรก ถึงฝั่ง. (2550). การบริหารราชการไทยกับการเมือง. กรุงเทพฯ : ที.เค.พรินติ้ง.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. (2550). ทฤษฎี รัฐประศาสนศาสตร์. วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทงศักดิ์ ธนกาญจน์. (2540). การคุ้มครองเด็กและเยาวชนตามพระราชบัญญัติคนเข้าเมือง พ.ศ. 2522 :  
ศึกษารณิการดำเนินมาตรการต่อเด็กและเยาวชนต่างด้าว ซึ่งกระทำความผิดต่อกฎหมาย  
คนเข้าเมืองของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์. (2553). **One-Stop Service**. ค้นเมื่อ มกราคม 20, 2554 จาก  
<http://www.drmanage.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=538643951>
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2548). เริ่มต้นอย่างไร เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร. กรุงเทพฯ :  
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- บินโด กาญจนสุวรรณ. (2550). วัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ : กรณีศึกษา  
สถานีตำรวจนครบาลมักกะสัน. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.



- ประสพโชค ประมงกิจ. (2550). **รูปแบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-government)**. เอกสารชุดคู่มือเทคนิค และวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- พสุ เดชะรินทร์. (2549). **เอกสารประกอบการบรรยาย Blue Ocean Strategy**. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรรณทิภา นิลโสภณ. (2551). **วัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยที่กำหนด : ศึกษากรณีหน่วยงานภาครัฐ**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พงศ์พันธ์ ฉายาพันธ์. (2542). **มุมมองใหม่การจัดการตำรวจในทศวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ : ศิลป์สยามการพิมพ์.
- รังสรรค์ อินทจันทน์. (2552). **ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าการถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะกรณี องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ในจังหวัดนครปฐม**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ราชันย์ คิดดี. (2553). **รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน : ศึกษากรณีงานสายตรวจของสถานีตำรวจในอำเภอเมืองนครปฐม**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525**. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2546). **การนำนโยบายไปปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์. (2553). **“วิวัฒนาการทางการเมืองการปกครองของไทย” เอกสารประกอบการสอนรายวิชาสังคมศึกษา 2 MSHS 002 (Humanities and Social Studies II)**. ค้นเมื่อ มกราคม 20, 2554 จาก <http://www.mwit.ac.th/~t2060105/content2/2549/textpolitical.pdf>
- ลักขณา เปล่งขำ. (2550). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นประทวนในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิชัย ศรีขวัญ. (2552). **“ระบบการบริหารราชการส่วนภูมิภาค” เอกสารประกอบการบรรยายตามโครงการพัฒนาหลักสูตรการบริหารงานภาครัฐสมัยใหม่ สำหรับผู้บริหารระดับกลางในส่วนภูมิภาค**. ค้นเมื่อ มกราคม 20, 2554 จาก <http://www.thai2learn.com/moi/images/stories/docs/sum100.pdf>

- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2550). การนำแนวคิดการบริหารจัดการของนักวิชาการหน่วยงานและกฎหมาย มาใช้ในการอ้างอิงสนับสนุนผลงานทางวิชาการ, *รัฐาภิรักษ์*, (52) : 1.
- วิราพร พงษ์อาจารย์. (2542). *ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัย*. พิษณุโลก : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2545). *คุณภาพ คือ ความยั่งยืน*. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สถานีตำรวจภูธรบางสะพาน. (2553). *บรรยายสรุปหน่วยงาน*. ค้นเมื่อ มกราคม 20, 2554 จาก <http://www.chumporn.police.go.th>
- สมิต สัจฉกร. (2546). *การต้อนรับและบริการที่เป็นเลิศ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สายธาร.
- สารานุกรมเสรี, วิกีพีเดีย. (2553). *ตำรวจ*. ค้นเมื่อ มกราคม 20, 2554 จาก <http://th.wikipedia.org>
- สุภาเพ็ญ ปาณะวัฒนพิสุทธิ์. (2539). *ความพึงพอใจในงานและการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชนเขต 8*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. (2553). *“การควบคุมภายใน : วิธีสู่การป้องกันความเสียหายและลดความสูญเสีย”* เอกสารแนะนำการควบคุมภายในจัดทำขึ้นสำหรับผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐ. กรุงเทพฯ : สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน.
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2550). *เอกสารประกอบการประชุมประจำปี 2550 เรื่อง ความอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกันในสังคมไทย*. ค้นเมื่อ มกราคม 20, 2554 จาก <http://www.nesdb.go.th>.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2545). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่การจัดการภาครัฐแนวใหม่*. กรุงเทพฯ : สำนักงาน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2541). *แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการพ.ศ.2540-พ.ศ.2544*. กรุงเทพฯ : สำนักงาน.
- \_\_\_\_\_. (2547). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ. กรุงเทพฯ : สำนักงาน.
- \_\_\_\_\_. (2551). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-พ.ศ.2555)*. กรุงเทพฯ : สำนักงาน.
- สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (2554). *ประวัติศาสตร์ของหน่วยงานตำรวจในประเทศไทย*. ค้นเมื่อ มกราคม 20, 2554 จาก <http://www.royalthaipolice.go.th>

- อรพิน สวัสดิ์ชัย. (2548). **หลักการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance)**.  
กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- Brewster, C. & Others. (2000). **HR Competencies and Professional Standards**. Cranfield University:  
World Federation of Personnel Management Association.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. New York  
: Addison Wesley Publishing.
- Cronbach, L. J. (1975). **Essentials of psychological testing**, 5<sup>th</sup> ed. New York : Harper Collins.
- Daft, R. L. (2004). **Organization Theory and Design**, 2<sup>nd</sup> ed. New York : West Publishing.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**.  
London : Penguin Books.
- Dennison, D. R. (1990). **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. New York : John  
Wiley @ Sons.
- Dubrin, J. (1988). **Leadership research finding : Practice and skills**. Boston Houghton : Mifflin  
Company.
- Edwards, P. (1985). **System analysis design and development : With structured concepts**. New York  
: Holt Rinehart and Winston.
- Gordon, J. R. & Others. (1990). **Management and Organizational Behavior**. Boston : Allyn and  
Bacon.
- Handy, C. (1979). **Understanding Organizations**. London : Penguin.
- Hofstede, G. (1990). **Cultures and Organization: Software of the Mind**. London : Cambridge  
University Press.
- Hughes, O. E. (1994). **Public Management and Administration : An Introduction**. New York :  
St. Martin' Press.
- Kotler, P. (1997). **Marketing management: analysis, planning, implementation and control**. (9th  
ed.) New York : Prentice Hall.
- Mark, B. R. & Others. (2003). "Traditions of Governance : Interpreting the Changing Role of the Public  
Sector", **Public Administration**. 81 : 1.
- McClelland, D. C. (1973). "Testing for Competence rather than for Intelligence," American  
Psychologist.
- McNeill, J. R. (2009). **Sea Microbes**. New York : Oxford University Press.

Parry, S. B. (1997). **Evaluating the Impact of Training**. Alexandria, Virginia : American Society for Training and Development.

Peter, T. J. & Waterman. R. H. (1982). **In search of Excellence**. New York : Harper & Row.

Sathe, V. (1985). **Culture and relate corporate realities**. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Schein, E. H. (1990). **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.

\_\_\_\_\_. (1992). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco : Jossey-Bass.

Smith, A. W. (1993). **Management system : Analysis and application**. Japan : CBS College publishing.

Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). **The cultures of work organizations**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

Wright, S. (1994). **“Culture in anthropology and organizational studies”**. In **anthropology of organizational**. London : Routledge.

Yamane, T. (1973). **Statistics; An Introduction Analysis**. 3<sup>rd</sup> ed. Harper International Edition, Tokyo.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ. 0555.45/ว. ๐๓๓๗

ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
อ.เมือง จ.เพชรบุรี 76000

24 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายสมชาย สุเทศ

ด้วยศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้เปิดสอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท ปัจจุบันมีนักศึกษาอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ได้วิทยานิพนธ์ที่มีคุณภาพและมีคุณค่าทางวิชาการ ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้งเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างสูง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของนักศึกษา ซึ่งมีหัวข้อเรื่องและรายละเอียด ดังนี้ คือ

ชื่อนักศึกษา	ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
จำลองดำรง มานิตย์ พลอดโปร่ง รหัสประจำตัว 519722S67	วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการ ภาครัฐรุ่นใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์	ดร.รังสรรค์ อินทร์จันทร์

ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบไปด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาโรช เผือกบัวขาว)  
ผู้ช่วยอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

บัณฑิตศึกษา ศูนย์จัดการศึกษาฯ  
โทรสาร. 0 32-493290



ที่ ศธ. 0555.45/ว. 0๓๓๗

ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
อ.เมือง จ.เพชรบุรี 76000

24 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน พันตำรวจเอก วิติพนธ์ พจนาคม ผู้กำกับการ สถานีตำรวจภูธรบางสะพาน

ด้วยศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้เปิดสอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท ปัจจุบันมีนักศึกษาอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ได้วิทยานิพนธ์ที่มีคุณภาพและมีคุณค่าทางวิชาการ ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้งเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างสูง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของนักศึกษา ซึ่งมีหัวข้อเรื่องและรายละเอียด ดังนี้ คือ

ชื่อนักศึกษา	ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
จำลองดำรง มานิตย์ ปลอดภัย รหัสประจำตัว 519722S67	วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์	ดร.รังสรรค์ อินทน์จันทร์

ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาโรช เผือกบัวขาว)  
ผู้ช่วยอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี





ที่ ศธ. 0555.45/ว. 0๓๓๗

ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
อ.เมือง จ.เพชรบุรี 76000

24 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายสมยศ สืบจากดี

ด้วยศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้เปิดสอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท ปัจจุบันมีนักศึกษาอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ได้วิทยานิพนธ์ที่มีคุณภาพและมีคุณค่าทางวิชาการ ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้งเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างสูง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของนักศึกษา ซึ่งมีหัวข้อเรื่องและรายละเอียด ดังนี้ คือ

ชื่อนักศึกษา	ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
จำลองตำรวจ มานิตย์ ปลอดภัย รหัสประจำตัว 519722567	วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์	ดร.รังสรรค์ อินทน์จันทร์

ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาโรช เผือกบัวขาว)  
ผู้ช่วยอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย



ที่ ศธ ๐๕๕๕.๔๕/ว.๐๓๗

ศูนย์จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
อ.เมือง จ.เพชรบุรี ๗๖๐๐๐

๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔

เรื่อง ขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน ..... ชุด

เนื่องด้วย จำลิตำรวจมานิตย์ ปลอดโปรง รหัส ๕๑๙๗๒๒S๖๗ เป็นนักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง นวัตกรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จึงขออนุญาตส่งแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลในการวิจัยโดยขอความอนุเคราะห์หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตอบแบบสอบถามดังกล่าวเพื่อประโยชน์ในการศึกษา โดยผู้วิจัยจะเป็น ผู้มาเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาโรช เผือกบัวขาว)  
ผู้ช่วยอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่**  
**ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์**

---

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 วัฒนธรรมองค์กรและผลการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่  
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา
2. ขอให้ท่านตอบคำถามทุกข้อตามสภาพความเป็นจริง โดยท่านไม่ต้องลงชื่อ  
ในแบบสอบถาม
3. ผู้วิจัยจะนำคำตอบของท่านไปใช้ในการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น โดยเก็บข้อมูลที่ได้มาเป็น  
ความลับ และวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม จึงไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่อย่างใด

มานิตย์ ปลอดโปร่ง

นักศึกษาระดับปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่เป็นจริงที่เกี่ยวกับตัวท่าน

1. ปัจจุบันท่านอายุ (ระบุ).....ปี (นับจำนวนเต็ม)
2. อายุราชการ (ระบุ).....ปี (นับจำนวนเต็ม)
3. ระดับการศึกษา
  - ( ) 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
  - ( ) 2. ปริญญาตรี
  - ( ) 3. ปริญญาโท
  - ( ) 4. อื่นๆ (ระบุ).....
4. ชั้นยศ (ระบุ).....
5. สังกัด (ระบุ).....
6. รายจ่าย.....ต่อเดือน

**ตอนที่ 2 วัฒนธรรมองค์การและผลการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่**

- คำชี้แจง**
1. แบบสอบถามมีระดับวัฒนธรรมองค์การและระดับผลการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ให้เลือก 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด
  2. โปรดทำเครื่องหมายถูก (✓) ลงในช่องที่ท่านเลือกเพียงช่องเดียว

วัฒนธรรมองค์การ	ระดับวัฒนธรรมองค์การ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>Zeus</b>					
1. การทำงานมักอาศัยความรวดเร็วในการตัดสินใจ โดยไม่ให้ความสำคัญกับกฎ ระเบียบเล็ก ๆ น้อย ๆ					
2. มีการมอบหมายภารกิจให้เจ้าหน้าที่ตามความสามารถ					
3. หัวหน้ามักจูงใจให้ท่านทำงานโดยใช้สัมพันธภาพส่วนตัว					
4. ท่านให้ความสำคัญกับการตัดสินใจของหัวหน้า					
<b>Apollo</b>					
5. การทำงานมักใช้หลักการ กฎเกณฑ์ตามระบบ					
6. ท่านมักใช้เหตุผลตามหลักการทำงานสำหรับการตัดสินใจ					

วัฒนธรรมองค์การ	ระดับวัฒนธรรมองค์การ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7. ท่านให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย					
8. หัวหน้ามักจูงใจให้ท่านทำงานโดยยกความมั่นคงในการทำงานมาอ้าง					
<b>Athena</b>					
9. เพื่อนร่วมงานคือคนที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาจากหัวหน้า					
10. การทำงานเน้นการมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงาน					
11. ท่านมีสิทธิในการตัดสินใจในส่วนงานที่ได้รับผิดชอบ					
12. หัวหน้าได้ช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานเสมอ					
<b>Dionysus</b>					
13. ท่านได้รับการพัฒนาศักยภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง					
14. ท่านทำงานด้วยความมุ่งมั่นในงานที่ได้รับมอบหมาย					
15. หน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับท่านในการทำงาน					
16. หัวหน้าได้ฝึกฝนให้ท่านเป็นนักเรียนรู้					

ผลการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่	ระดับผล				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ท่านได้รับคำชมเชยจากประชาชนเกี่ยวกับการทำงานของสถานีตำรวจ					
2. สถานีตำรวจมีการให้บริการในรูปแบบของ e-Service แก่ประชาชน					
3. สถานีตำรวจมีการปรับปรุงการทำงานให้มีคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
4. สถานีตำรวจมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน					
5. สถานีตำรวจมีแผนพัฒนาการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน					
6. สถานีตำรวจมีการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ					
7. ประชาชนมักให้ความร่วมมือในการทำงานของสถานีตำรวจ					
8. สถานีตำรวจมีระบบควบคุมภายในตามเกณฑ์มาตรฐานของตำรวจภูธรจังหวัดประจวบคีรีขันธ์					

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่ให้ความร่วมมือ

ผู้วิจัย



**แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่**  
**ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์**

---

**คำชี้แจง**

1. แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยคำถาม 2 ส่วน ดังนี้  
ส่วนที่ 1 วัฒนธรรมองค์กรของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์  
ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัด  
ประจวบคีรีขันธ์
2. ขอให้ท่านเลือกตอบคำถามทุกข้อตามสภาพความเป็นจริง
3. ผู้วิจัยจะนำคำตอบของท่านไปใช้ในการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น โดยเก็บข้อมูลที่ได้มาเป็น  
ความลับ และวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม จึงไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่อย่างใด

### ส่วนที่ 1 วัฒนธรรมองค์การของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

1. ผู้บริหารของสถานีตำรวจมีวิธีการตัดสินใจในรูปแบบใดเพื่อให้งานบรรลุสำเร็จ  
เผด็จการ-----รวมศูนย์ตามบทบาท-----กระจายอำนาจตามภารกิจ-----ให้อิสระผู้ปฏิบัติ
2. ความเข้มข้นในการใช้กฎระเบียบในการทำงานของสถานีตำรวจเป็นแบบใด  
น้อยมาก-----ถือเป็นเรื่องสำคัญ-----บางประเด็นที่สำคัญ-----เน้นผ่อนคลายกฎระเบียบ
3. วิธีการจูงใจเจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติงานตามนโยบาย  
สั่งการด้วยวาจา-----สั่งการตามระเบียบ-----ใช้การมีส่วนร่วม-----ให้อิสระเต็มที่
4. แนวทางการมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติตาม  
ตามสั่งการ (เปลี่ยนแปลงได้)--ทำงานตามตำแหน่ง--ทำงานตามตกลงในทีม--ผู้ปฏิบัติเสนอตัวเอง
5. ระดับการเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน  
มาก-----ตามตัวชี้วัด-----ตามแต่ตกลงกันในทีม-----เน้นผลเลิศเชิงคุณภาพ
6. ระดับการใช้เหตุผลในการทำงาน  
ไม่ใช่ (เน้นผู้บริหารเป็นหลัก)--ใช้มากตามระเบียบ--ใช้ตามมติของทีม--ไม่ใช่ (เน้นตัวบุคคล)
7. พฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ตำรวจในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานีตำรวจ  
ไม่มี (ทำตามสั่ง)--มีมาก--ไม่มี (เรียนรู้งาน)--ไม่แน่ใจ
8. ลักษณะการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน  
เร็ว (ทำตามผู้บริหารสั่ง)--ช้า (ทำตามระเบียบ)--เร็ว (ทำร่วมกัน)--เร็ว (ทำคนเดียว)
9. บรรยากาศในการทำงาน  
ตื่นตัว (ผู้บริหารสั่ง)--เรื่อย ๆ (ตามระบบ)--กระตือรือร้น (มีส่วนร่วม)--สบาย ๆ (ทำคนเดียว)
10. ความมุ่งมั่นในการทำงาน  
มาก (ผู้บริหารให้ความสำคัญ)--ปานกลาง (ตามระบบ)--มาก (เพื่อนยอมรับ)--มาก (คนเก่งทำงาน)
11. การให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่ตำรวจ  
ลูกน้อง (ความสัมพันธ์ส่วนตัว)--ผู้ได้บังคับบัญชา--เพื่อนร่วมงาน--คนสำคัญขององค์กร

### ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

1. ผลสำเร็จที่เกิดขึ้น
  - 1.1 มาก เนื่องจาก.....
  - 1.2 พอมีบ้าง (ปานกลาง) เนื่องจาก.....
  - 1.3 น้อย เนื่องจาก.....

2. ผลกระทบที่เกิดขึ้น
  - 2.1 มาก เนื่องจาก.....
  - 2.2 พอมีบ้าง (ปานกลาง) เนื่องจาก.....
  - 2.3 น้อย เนื่องจาก.....
3. แนวทางที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
4. เงื่อนไขสำคัญในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบาย

ภาคผนวก ง

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

## 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
Z1	137.6667	540.1609	.8732	.9566
Z2	137.5000	553.2931	.6275	.9579
Z3	137.4000	548.8000	.6497	.9577
Z4	137.2667	548.6161	.7099	.9575
B1	137.5000	554.6724	.5890	.9580
B2	137.3667	549.6885	.5796	.9580
B3	137.5333	542.6713	.8336	.9568
B4	137.6667	545.1954	.7472	.9572
A1	137.6000	547.1448	.7624	.9572
A2	137.6000	547.6276	.7494	.9573
A3	137.5333	550.3264	.6382	.9578
A4	137.3333	542.9885	.7675	.9571
D1	137.3333	537.4023	.7542	.9570
D2	137.4667	538.4644	.7463	.9571
D3	137.5000	532.3276	.8010	.9567
D4	137.8667	543.0161	.6741	.9575
DV1	217.4667	907.2402	.4142	.9703
DV2	217.4333	897.2368	.5603	.9699
DV3	217.6667	894.6609	.6103	.9697
DV4	217.6000	902.8517	.5269	.9700
DV5	217.4667	897.8609	.5712	.9699
DV6	137.2667	546.4092	.7307	.9573
DV7	137.5333	544.9471	.7398	.9572
DV8	137.5000	543.4310	.7438	.9572

## Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 24

Alpha = .9112

ภาคผนวก จ

ค่าดัชนีความสอดคล้อง

**ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) การประเมินความสอดคล้องของข้อความแบบสอบถาม**  
**เรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่**  
**ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ของผู้เชี่ยวชาญ**

**วัฒนธรรมองค์การตำรวจ และการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน**

วัฒนธรรมองค์การตำรวจ	จำนวน (N=3)			คะแนน รวม	IOC	สรุป
	1	2	3			
<b>Zeus</b>						
1. การทำงานมักอาศัยความรวดเร็วในการตัดสินใจ โดยไม่ให้ความสำคัญกับกฎ ระเบียบเล็ก ๆ น้อย ๆ	1	1	1	3	1	ผ่าน
2. มีการมอบหมายภารกิจให้เจ้าหน้าที่ตามความสามารถ	1	0	1	2	0.66	ผ่าน
3. หัวหน้ามักจูงใจให้ท่านทำงาน โดยใช้สัมพันธภาพส่วนตัว	1	1	1	3	1	ผ่าน
4. ท่านให้ความสำคัญกับการตัดสินใจของหัวหน้า	1	1	0	2	0.66	ผ่าน
<b>Apollo</b>						
5. การทำงานมักใช้หลักการ กฎเกณฑ์ตามระบบ	1	1	1	3	1	ผ่าน
6. ท่านมักใช้เหตุผลตามหลักการงานสำหรับการตัดสินใจ	1	1	1	3	1	ผ่าน
7. ท่านให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย	1	1	1	3	1	ผ่าน
8. หัวหน้ามักจูงใจให้ท่านทำงานโดยยกความมั่นคงในการทำงานมาอ้าง	0	1	1	2	0.66	ผ่าน
<b>Athena</b>						
9. เพื่อนร่วมงานคือคนที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาจากหัวหน้า	1	1	1	3	1	ผ่าน
10. การทำงานเน้นการมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	3	1	ผ่าน
11. ท่านมีสิทธิในการตัดสินใจในส่วนงานที่ได้รับผิดชอบ	1	1	0	2	0.66	ผ่าน
12. หัวหน้าได้ช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานเสมอ	1	0	1	2	0.66	ผ่าน

วัฒนธรรมองค์กรตำรวจ	จำนวน (N=3)			คะแนน รวม	IOC	สรุป
	1	2	3			
<b>Dionysus</b>						
13. ท่านได้รับการพัฒนาศักยภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	3	1	ผ่าน
14. ท่านทำงานด้วยความมุ่งมั่นในงานที่ได้รับมอบหมาย	1	1	1	3	1	ผ่าน
15. หน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับท่านในการทำงาน	1	0	1	2	0.66	ผ่าน
16. หัวหน้าได้ฝึกฝนให้ท่านเป็นนักเรียนรู้	0	1	1	2	0.66	ผ่าน

ผลการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่	จำนวน (N=3)			คะแนน รวม	IOC	สรุป
	1	2	3			
1. ท่านได้รับคำชมเชยจากประชาชนเกี่ยวกับการทำงานของสถานีตำรวจ	1	1	1	3	1	ผ่าน
2. สถานีตำรวจมีการให้บริการในรูปแบบของ e-Service แก่ประชาชน	1	0	1	2	0.66	ผ่าน
3. สถานีตำรวจมีการปรับปรุงการทำงานให้มีคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	3	1	ผ่าน
4. สถานีตำรวจมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน	1	0	1	2	0.66	ผ่าน
5. สถานีตำรวจมีแผนพัฒนาการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน	1	1	1	3	1	ผ่าน
6. สถานีตำรวจมีการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ	1	1	1	3	1	ผ่าน
7. ประชาชนมักให้ความร่วมมือในการทำงานของสถานีตำรวจ	1	1	1	3	1	ผ่าน
8. สถานีตำรวจมีระบบควบคุมภายในตามเกณฑ์มาตรฐานของตำรวจภูธรจังหวัดประจวบคีรีขันธ์	1	1	1	3	1	ผ่าน