



กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT STRATEGY OF PATHUMTHANI PROVINCE
POLICE DIVISION, THE ROYAL THAI POLICE OFFICE

พันตำรวจเอก (พิเศษ) เลอพงษ์ เรืองวานิช^{*1}

¹ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยปทุมธานี

^{*} ผู้รับผิดชอบบทความ : lerpong_rueng123@outlook.com

Police Senior Colonel Lerpong Ruengwanich^{*1}

¹ Student-Doctor of Public Administration Program, Pathumthani University

^{*} Corresponding author: lerpong_rueng123@outlook.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี 2) ศึกษาความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี และ 3) สร้างกลยุทธ์การดำเนินงานกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี การดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน มี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ขั้นตอนที่ 3 การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี และขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบ ปรับปรุง และข้อเสนอแนะกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ข้าราชการตำรวจในจังหวัดปทุมธานี 345 คน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ข้าราชการตำรวจระดับผู้กำกับหรือรองผู้กำกับและสารวัตร จำนวน 14 คน ผู้เข้าร่วมประชุม คือ ข้าราชการตำรวจระดับผู้บังคับการตำรวจภูธร รองผู้บังคับการตำรวจภูธร ในจังหวัดปทุมธานี รวม 21 คน และผู้เชี่ยวชาญ 5 คน เครื่องมือที่ใช้ ประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การสนทนากลุ่ม แบบประเมินความเหมาะสมกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิจัยพบว่า สภาพ ปัญหา และความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง และความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วย

Received : 16 October 2020

Revised : 22 November 2020

Accepted : 24 December 2020

Online publication date : 30 December 2020



ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง โดยกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 การฝึกอบรมพัฒนาทักษะ ความรู้ กลยุทธ์ที่ 2 กำหนดบทบาทหน้าที่การทำงาน กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาวิธีคิด ทักษะคิด ค่านิยมเชิงสร้างสรรค์ และกลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาข้าราชการตำรวจบนพื้นฐานความสามารถที่พึงประสงค์

คำสำคัญ : กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ / กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

Abstract

A study of problems and needs of human resource development of the Pathumthani Provincial Police Division, 2) Study the necessity of human resource development of the Pathumthani Provincial Police Division, and 3) Establish operational strategies, human resource development strategies of the Pathumthani Provincial Police Division. The research implementation process was mixed method research with 4 steps: step 1: study the condition, problems and needs of human resource development of the Pathumthani Provincial Police Division. Step 2: Analysis of the necessity of human resource development of Pathumthani Provincial Police Division. Step 3: creation the human resource development strategy of Pathumthani Provincial Police Division. Step 4: examine, improve and make recommendations for human resource development strategies of the Pathumthani Provincial Police Division. The Sample was 345 polices in Pathumthani, 14 people key formants for interview were police commissioner or deputy superintendent, 21 people for workshop were superintendent of the police station in Pathumthani, and 5 experts. The tools were questionnaire, structured interview, focus group and assessment the human resource development strategy.

The research results found that: The conditions, problems and demand for human resource development human resource development of the Pathumthani Provincial Police Division in total were moderate level and the necessity of human resource development of the Pathumthani Province Police Division consists of operational efficiency, changing environment and the needs of those involved. Human resource development strategy of Pathumthani Province Police Division of strategy 1; skill development training, strategy 2; determine roles and responsibilities, strategy 3; development ways of thinking attitudes, and creative values and strategy 4; develop police officers on the basis of desirable capabilities.



Keywords: Strategy Human Resource Development / Pathumthani Province
Police Division

บทนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นว่ามีส่วนสำคัญในการผลักดัน ให้องค์การมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในอนาคต โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่แต่ละองค์กรต่างก็ให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำสถานีดำรวจไปสู่ความสำเร็จ การบริหารงานบุคคลในปัจจุบันมีแนวคิดที่ว่าทรัพยากรบุคคล เป็น “ทุน” ประเภทหนึ่งของสถานีดำรวจที่จำเป็นต้องลงทุนในการสรรหา บริหารจัดการและพัฒนาให้มีคุณภาพและสมรรถนะที่เหมาะสมกับภารกิจของสถานีดำรวจ และหากสามารถบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถานีดำรวจ ทรัพยากรมนุษย์ย่อมสามารถเพิ่มผลผลิตและผลลัพธ์ของสถานีดำรวจได้มากกว่าสินทรัพย์หรือทุนประเภทอื่น ๆ (ธีรรัฐ ทิพย์พนนท์, 2560 : 61)

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีอำนาจหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อย การป้องกันปราบปรามอาชญากรรม และให้บริการประชาชนในรูปแบบต่าง ๆ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานีดำรวจในห้วงเวลาที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จึงจำเป็นต้องปรับตัวพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมในทุกด้านนอกเหนือจากการพัฒนาด้านโครงสร้างสถานีดำรวจ ด้านการบริหารงานและเทคโนโลยีแล้ว การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ นับว่าเป็นเป้าหมายหลักสำคัญที่สุดประการหนึ่ง ที่ท้าทายต่อความอยู่รอดของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ในระยะยาวอีก 10 ปี เพื่อให้สถานีดำรวจมีบุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างเพียงพอเหมาะสม และมีความต่อเนื่อง อีกทั้งเป็นการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงและให้บริการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สมชาย สรรประเสริฐ, 2552 : 3)

เจ้าหน้าที่ตำรวจหรือข้าราชการตำรวจ เป็นบุคคลของสถานีดำรวจในระบบงานยุติธรรม มีหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อยของสังคมบ้านเมือง การดำเนินการต่อสู้ผู้กระทำความผิดกฎหมาย และรับผิดชอบในการบังคับใช้กฎหมายแก่สมาชิกในสังคมภายใต้หลักนิติธรรม โดยปราศจากความลำเอียงหรืออคติอย่างใดทั้งสิ้น ตำรวจจึงถือได้ว่าได้เป็นกิจการที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อประชาชนและสังคมอย่างมาก มากกว่าที่คนทั่วไปจะคาดคิด โดยเฉพาะในสังคมปัจจุบัน สังคมโลกกำลังเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคสารสนเทศที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศภายใต้สภาวะแวดล้อม ตามสถานการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบ (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2560)



จังหวัดปทุมธานี ตั้งอยู่ในเขตภาคกลางมีพื้นที่ติดกับกรุงเทพมหานคร พื้นที่การปกครอง ออกมี 7 อำเภอ 60 ตำบล 466 หมู่บ้าน มีประชากร รวม 1,111,376 คน เป็นชาย 527,945 คน เป็นหญิง 583,431 คน ประชากรแฝง 691,047 คน และมีแรงงานต่างด้าว รวม 233,945 คน สถานีตำรวจในสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี 14 สถานี ตั้งอยู่ในทุกอำเภอของ จังหวัดปทุมธานี กำลังพลในสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีข้าราชการตำรวจ อัตรารวม 2,461 นาย แบ่งเป็นชั้นสัญญาบัตร อัตรา 560 นาย ครอง 502 นาย ว่าง 58 นาย และ ชั้นประทวน อัตรา 1,901 นาย ครอง 1,374 นาย ว่าง 527 นาย พื้นที่รับผิดชอบของตำรวจภูธร จังหวัดปทุมธานี มีพื้นที่รับผิดชอบ 1,525,856 ตารางกิโลเมตร หรือ 953,660 ไร่ เส้นรุ้ง 14 องศา เหนือ เส้นแวง 100 องศา ตะวันออก /ทิศเหนือติด พระนครศรีอยุธยา สระบุรี /ทิศตะวันออกติด นครนายก ฉะเชิงเทรา /ทิศใต้ติด กรุงเทพมหานคร นนทบุรี /ทิศตะวันตกติด นนทบุรี นครปฐม พระนครศรีอยุธยา (ข้อมูล ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ค้นเมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2563 จาก <http://www.pathumthanipolice.com/>) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการตำรวจใน สังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ผู้บริหารจะนำนโยบายของสำนักงานตำรวจ แห่งชาติ มาเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การฝึกอบรม การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน การลงโทษตามวินัย การเลื่อนตำแหน่ง การสร้างขวัญและกำลังใจ การส่งเสริมให้ เจ้าหน้าที่ตำรวจได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (สุรพงษ์ ถนอมจิต, 2562)

จากสถานการณ์ดังกล่าว สถานีตำรวจในสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ยังไม่มีวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและปัญหาที่แท้จริง ผู้วิจัยจึง สนใจศึกษาเกี่ยวกับ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ทั้งนี้ผลการวิจัยจะทำให้ทราบปัญหาอุปสรรค และแนวทางการแก้ไข ปัญหาอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี อีกทั้งยังเป็นข้อมูลทางวิชาการให้กับกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีและกองบังคับการ ตำรวจภูธรในจังหวัดอื่นๆ ภายใต สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นข้าราชการตำรวจทุกระดับชั้นในพื้นที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับ การตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
2. เพื่อศึกษาความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธร จังหวัดปทุมธานี สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
3. เพื่อสร้างกลยุทธ์การดำเนินงานกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการ ตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี สำนักงานตำรวจแห่งชาติ



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mix Method) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

1. การศึกษาเอกสาร ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ การจัดการภาครัฐแนวใหม่ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ดำเนินการดังนี้

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ข้าราชการตำรวจในสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี จำนวน 2,461 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของยามานะ ที่ระดับความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้กลุ่มตัวอย่าง 345 คน ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งจากตำแหน่งหรือยศของข้าราชการตำรวจ ได้แก่ ระดับสัญญาบัตร และระดับประทวน กำหนดสัดส่วนแต่ละชั้นด้วยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างระดับสัญญาบัตร จำนวน 50 คน และระดับประทวน จำนวน 295 คน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 สภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี แบ่งออกเป็น ด้านความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 3 ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี แบ่งออกเป็น ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุครุภัณฑ์และสถานที่ และด้านการบริหารจัดการ

ตอนที่ 4 ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

แบบสอบถามตอนที่ 2 ตอนที่ 3 และตอนที่ 4 มีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด

3. การสร้างและทดสอบเครื่องมือ มีดังนี้

3.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์เนื้อหาเพื่อนำมากำหนด



วัตถุประสงค์ กรอบแนวคิดและประเด็นคำถาม

3.2 สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ภาษาที่ใช้ และขอคำแนะนำเพื่อนำมาพัฒนาข้อคำถามให้สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่จะศึกษา

3.3 แก้ไขปรับปรุงและพัฒนาข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นจัดพิมพ์แบบสอบถามเพื่อนำไปทดลองใช้ (Tryout) กับข้าราชการตำรวจของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 30 นาย รวบรวมแบบสอบถามที่ทดลองใช้ มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่า 0.873

3.4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้มาจัดพิมพ์ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

4. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการดังนี้

4.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร รายงานการประชุม ข้อมูล สถิติ กลยุทธ์การรักษาความสงบเรียบร้อยให้กับประชาชนในพื้นที่จังหวัดปทุมธานี

4.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างด้วยแบบสอบถาม

5. การวิเคราะห์ข้อมูล นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมมาทั้งหมดทำการตรวจสอบ (Edit) วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบคำบรรยายได้ตาราง

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

1. ศึกษาทบทวนพันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย แผนงาน เอกสาร รายงานผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

2. ศึกษาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ดังนี้

2.1 นำข้อมูลจากการศึกษาสภาพ ปัญหา ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มาเป็นกรอบการวิเคราะห์ความจำเป็นทางกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

2.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ข้าราชการตำรวจระดับผู้กำกับหรือรองผู้กำกับ 1 คน และสารวัตร 2 คน รวม 3 คน

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ความจำเป็นของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี สำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

2.4 วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล ขอความร่วมมือจากกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี และนัดหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญพร้อมประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์



2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

1. ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์การรักษาความสงบเรียบร้อยในพื้นที่ที่รับผิดชอบ นำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 ที่แสดงให้เห็นสภาพปัญหา และความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี และผลการเก็บรวบรวมข้อมูลตอนที่ 2 ที่แสดงให้เห็นความจำเป็นทางกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มาวิเคราะห์สถานการณ์ที่นำไปสู่การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

2. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ด้วยวิธีการวิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

2.1 วิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส และอุปสรรค) โดยประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรครวมทั้งการวิเคราะห์สถานะเชิงกลยุทธ์โดยสร้างมิติการประเมินร่วม (Combination) ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อประเมินสถานะเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

2.2 กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และร่างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วย

2.2.1 สถานการณ์ที่นำไปสู่ความจำเป็นในการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการนำเสนอเกี่ยวกับสภาพ ปัญหา ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติของข้าราชการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี และความจำเป็นทางกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

2.2.2 นำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่แสดงถึงปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสถานะเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

2.2.3 กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี เพื่อเสนอจุดมุ่งหมายของการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ที่กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

2.3 ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ คือ ข้าราชการตำรวจระดับผู้บังคับการตำรวจภูธร รองผู้บังคับการตำรวจภูธร และผู้กำกับการสถานีตำรวจภูธรในจังหวัดปทุมธานี รวมทั้งสิ้น 21 คน

2.4 เครื่องมือที่ใช้ ประกอบด้วย การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

2.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล



2.5.1 การประชุมเชิงปฏิบัติการ

- 1) ขออนุญาตผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี เพื่อนัดหมายข้าราชการตำรวจระดับผู้บังคับการ รองผู้บังคับการ ผู้กำกับการสถานีตำรวจในจังหวัดปทุมธานี
- 2) ชี้แจงจุดประสงค์ ขั้นตอนการดำเนินการและนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหา ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของข้าราชการตำรวจ
- 3) ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการในลักษณะการอภิปรายโดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนแสดงความคิดเห็นจากประสบการณ์ และมุมมองของแต่ละคนอย่างกว้างขวาง เป็นไปตามหัวข้อและประเด็นที่กำหนดไว้ในจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ละประเด็น
- 4) สรุปประเด็นสำคัญจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ

2.5.2 การสนทนากลุ่ม

- 1) การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์
 - 1.1) ขออนุญาตผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี เพื่อนัดหมายข้าราชการตำรวจระดับผู้กำกับการ รองผู้กำกับ หรือสารวัตร ที่เคยเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการจำนวน 10 คน เข้าร่วมสนทนากลุ่ม นัดหมายวันเวลาและสถานที่ พร้อมส่งประเด็นคำถามก่อนล่วงหน้า 1 สัปดาห์
 - 1.2) ชี้แจงวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการดำเนินการ เตรียมความพร้อมเครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องฉายภาพจากโปรแกรมการนำเสนอ แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ
 - 1.3) ดำเนินการสนทนากลุ่มตามหัวข้อและประเด็นที่กำหนดไว้ในลักษณะการอภิปรายที่เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นจากประสบการณ์และมุมมองส่วนตัวของแต่ละคน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ ตรวจสอบ เพิ่มเติม ขัดเกลาข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการให้มีความเหมาะสม และกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ เพื่อประเมินปัจจัยเชิงกลยุทธ์แต่ละรายการที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี
- 2) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และการจัดทำร่างกลยุทธ์การพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี



ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบ ปรับปรุง และให้ข้อเสนอแนะกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

1. นำร่างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีจากขั้นตอนที่ 3 มาตรวจสอบ ปรับปรุง โดยผู้เชี่ยวชาญ
2. เชิญผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินความเหมาะสมโดยคัดเลือกคุณสมบัติ หลายอย่างประกอบกัน คือ เป็นผู้มีความรู้ด้านการจัดทำกลยุทธ์ มีความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยและประเมินผล เป็นนักวิชาการหรืออาจารย์ที่มีความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเป็นข้าราชการตำรวจในตำแหน่งผู้บังคับการ หรือรองผู้บังคับการ มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี โดยผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ ปรับปรุงและให้ข้อเสนอแนะมีจำนวน 5 คน
3. เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบประเมินความเหมาะสมกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีเกณฑ์การให้คะแนนความเหมาะสม 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ขอหนังสือจากกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี โดยนำหนังสือพร้อมร่างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี และแบบประเมินไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คนตอบโดยอิสระ และขอคำแนะนำเพิ่มเติมหลังจากที่ผู้เชี่ยวชาญได้ประเมินแล้ว
5. การวิเคราะห์ข้อมูล การพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ไปวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ นำผลมาปรับปรุงร่างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี หลังจากผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบร่างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฯ

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี พบว่า สภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และรายด้าน ได้แก่ ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และรายด้าน ได้แก่ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านวัสดุครุภัณฑ์และสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านการจัดการ อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับ ความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี พบว่า ด้านวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านเนื้อหาที่ควรจัด อยู่ในระดับปานกลาง

คุณลักษณะพฤติกรรมและความสามารถที่พึงประสงค์ของข้าราชการตำรวจ ได้แก่

- 1) เป็นผู้ที่มีความรู้เรื่องกฎหมายและสามารถถ่ายทอดความรู้เรื่องกฎหมาย สามารถเขียนบันทึก



ข้อพึงปฏิบัติ หรือให้คำแนะนำให้กับผู้มาติดต่อราชการได้ 2) ความรู้และทักษะที่จำเป็นของข้าราชการตำรวจ คือ ความรู้ด้านกฎหมาย สามารถตอบข้อซักถาม และมีความรู้ในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย สามารถปฏิบัติงานที่ซับซ้อนยุ่งยากได้ 3) ให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส ใช้คำพูดที่สุภาพ เต็มใจให้บริการ มีความอ่อนน้อม สุภาพ ให้บริการด้วยความรวดเร็ว และสามารถกระตุ้นจิตสำนึกด้านบริการแก่เพื่อนร่วมงานให้มีการพัฒนาตนเอง ตลอดจนสามารถหาวิธีการมาปรับปรุงแก้ไขการให้บริการประชาชนอยู่เสมอ 4) ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง สามารถให้รายละเอียดแก่ผู้มารับบริการอย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติงานที่ยุ่งยากได้ มีความเข้าใจในการกิจของตนเองหรืองานที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน 5) ความสามารถในการติดต่อสื่อสารประสานการทำงานประจำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงอย่างถูกต้องและเกิดผลดีกับทุกฝ่าย มีทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ รู้จักสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับทุกคนในหน่วยงานและบุคคลภายนอก สามารถใช้เครื่องมืออุปกรณ์สมัยใหม่ๆ ใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ 6) ความรู้เรื่องการใช้ภาษาต่างประเทศ และต้องใช้ได้ในระดับดี เพราะจังหวัดปทุมธานีเป็นย่านอุตสาหกรรมมีแหล่งท่องเที่ยวที่มีนักท่องเที่ยวต่างประเทศให้ความสนใจเยี่ยมชม และยังเป็นทางผ่านไปยังจังหวัดในภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 7) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับประชาชนในพื้นที่และผู้พบเห็น เช่น แสดงกิริยา วาจา มีมารยาท วางตัวอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ที่เกิดขึ้นในสถานการณ์นั้นๆ ได้ แต่งกายสุภาพ สะอาดเหมาะสมกับกาลเทศะ เป็นผู้พูดและผู้ฟังที่ดี ปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจกับผู้อื่น (สุรพงษ์ วัฒนจิต, 2562 : สัมภาษณ์)

จำเป็นต้องมีกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือข้าราชการตำรวจภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง พบว่า รัฐบาลให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพการทำงาน ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรในองค์กร มีกฎหมาย และนโยบายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2560-2564) และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศที่ทุกหน่วยงานต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์กรให้ทันสมัย มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ประเด็นที่ 4.2 การปรับระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองกระบวนการทัศน์ใหม่ โดยสร้างเสริมบุคลิกภาพ พฤติกรรม และทัศนคติของบุคลากร ให้มีความเป็นมิตรและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชน ความต้องการของประชาชนในพื้นที่ และข้าราชการตำรวจทุกระดับที่มีความคิดเห็นว่าตำรวจบางส่วนยังไม่สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ไม่มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการรักษาความปลอดภัย และการให้บริการประชาชน การปรับโครงสร้างการบริหารจัดการที่มักจะปรับโครงสร้างเฉพาะส่วนบน ไม่ให้ความสำคัญกับระดับล่าง ปริมาณงานมีมาก แต่กำลังพลมีน้อย และที่ผ่านมาสํานักงานตำรวจแห่งชาติไม่ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมข้าราชการตำรวจ จะมีแต่การฝึกอบรมเพื่อใช้ประกอบการเลื่อนตำแหน่ง (สมภาพ คูหาวิชานันท์, 2562 : สัมภาษณ์)



ผลการวิเคราะห์และคาดการณ์สภาวะแวดล้อมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สรุปได้ดังนี้

จุดแข็ง ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารมีนโยบายส่งเสริม และสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ตำรวจ หรือพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในสถานีดำรวจ เป็นอำนาจของผู้บังคับบัญชาสถานีดำรวจ
2. กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ หรือพนักงานอย่างชัดเจน
3. กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีอิสระในการบริหารงานด้านงบประมาณ
4. กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ตำรวจ หรือพนักงานได้แสดง ความคิดเห็นร่วมกัน

จุดอ่อน ประกอบด้วย

1. การกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในสถานีดำรวจเป็นอำนาจของผู้บังคับบัญชา
2. งบประมาณที่รัฐบาลจัดสรรให้และที่กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี จัดเก็บเองยังไม่เพียงพอต่อการบริหารงานภายในสถานีดำรวจ
3. กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีพื้นที่อาคารสำนักงานในการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ตำรวจ คับแคบ
4. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้เจ้าหน้าที่ตำรวจ รับผิดชอบงานหลายด้าน

โอกาส ประกอบด้วย

1. กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ตำรวจ หรือ พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม
2. มาตรฐานเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ตำรวจ หรือพนักงาน
3. นักการเมืองท้องถิ่นมีอิสระในการกำหนดนโยบายในการบริหารงานภายในสถานีดำรวจ
4. การมีส่วนร่วมในการบริหารงานภายในสถานีดำรวจ
5. นโยบายด้านการบริหารงานภายในสถานีดำรวจมีการเปลี่ยนแปลงทุก ๆ 4 ปี
6. นักการเมืองท้องถิ่นมีอิสระในการกำหนดนโยบายการบริหารงานด้านงบประมาณภายในสถานีดำรวจ
7. ผู้บังคับบัญชาทราบปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ
8. การตั้งงบประมาณการเข้ารับการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ตำรวจ หรือพนักงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้
9. การกำหนดอำนาจหน้าที่ความความรับผิดชอบให้กับเจ้าหน้าที่ตำรวจ รับผิดชอบงานหลายด้าน
10. ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ หรือพนักงาน



อุปสรรค ประกอบด้วย

1. การตั้งงบประมาณในการเข้ารับการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ตำรวจเพื่อเพิ่มพูนความรู้
2. การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับเจ้าหน้าที่ตำรวจให้ชัดเจน ซึ่งปัจจุบันเจ้าหน้าที่ตำรวจต้องรับผิดชอบงานหลายด้าน ทำให้เกิดความซับซ้อนในการทำงาน

3. นโยบายของนักการเมืองท้องถิ่นมีการเปลี่ยนแปลงทุก ๆ 4 ปี

4. ผู้บังคับบัญชายึดติดกับนโยบายแบบเดิม ๆ

5. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ หรือพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ทิศทางการดำเนินงานกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จากการสัมภาษณ์ ผู้บังคับการตำรวจภูธร รองผู้บังคับการตำรวจภูธร และผู้กำกับสถานีตำรวจจังหวัดปทุมธานี ทั้ง 14 สถานี จำแนกเป็นด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานีตำรวจ ด้านการกำหนดภารกิจของสถานีตำรวจ ด้านการกำหนดปรัชญาของสถานีตำรวจ และด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของสถานีตำรวจ ดังนี้

1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานีตำรวจ พบว่า กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี เน้นการให้บริการแก่ประชาชนในพื้นที่ให้เกิดความพึงพอใจ หรือเกิดความประทับใจในการมาใช้ บริการกับสถานีตำรวจ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องใดก็ตาม และจากความคิดเห็นในที่ประชุมผู้บริหารของ กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ “บริการดุจญาติ พี่พี่ราษฎร์ดุจครอบครัว”

2. ด้านการกำหนดภารกิจของสถานีตำรวจ พบว่า ภารกิจหลักของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี นั้นเป็นสถานีตำรวจที่มีหน้าที่คอยให้บริการและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนในเบื้องต้นให้กับประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ และจากความคิดเห็นในที่ประชุมได้ร่วมกันกำหนดภารกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการตำรวจและบุคลากรภายในสถานีตำรวจได้รับการศึกษา และฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความเข้าใจอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณในการศึกษา และการเข้ารับการฝึกอบรมให้เพียงพอและเหมาะสม

3. ด้านการกำหนดปรัชญาของสถานีตำรวจ พบว่า ปรัชญาของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี นั้นสถานีตำรวจตระหนักในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรภายในสถานีตำรวจให้มีศักยภาพ มีคุณภาพ มีทักษะ ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อไว้คอยให้บริการ และอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน พร้อมทั้งช่วยแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนให้กับ ประชาชนในพื้นที่กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

4. ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของสถานีตำรวจ ประกอบด้วย

4.1 เพื่อให้บุคลากรภายในสถานีตำรวจได้รับการพัฒนาในการศึกษา เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

4.2 เพื่อให้บุคลากรภายในสถานีตำรวจมีความพร้อมในการให้บริการแก่ประชาชน

4.3 เพื่อเป็นการปลูกจิตสำนึกให้กับบุคลากรภายในสถานีตำรวจได้ตระหนักถึงความ



รับผิดชอบในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่

4.4 เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจ และ พนักงานภายในสถานีตำรวจ

4.5 เพื่อเป็นการพัฒนาสถานีตำรวจให้เข้มแข็งสู่การบริการที่เป็นเลิศ

สำหรับกลยุทธ์การดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับสถานีตำรวจ กอง บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การฝึกอบรมพัฒนาทักษะ ความรู้ มีหลักสำคัญ ได้แก่

- 1.1 สนับสนุนให้ข้าราชการตำรวจหรือบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ให้เรียนรู้จากการ ปฏิบัติจริง การแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน หรือมีการ ปรับเปลี่ยนภายในที่มีการโยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง
- 1.2 ป้องกัน แก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของข้าราชการตำรวจ หรือพนักงาน โดยการ กำหนดระเบียบวินัยการทำงานให้เป็นตามสภาพลักษณะของกลุ่มงาน
- 1.3 ประเมินผลงาน ให้รางวัล เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งจะเป็นการสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการ ตำรวจ หรือพนักงานที่ปฏิบัติ ให้สามารถพัฒนามีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ของงานอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 2 กำหนดบทบาทหน้าที่การทำงาน มีหลักสำคัญ ได้แก่

- 2.1 กำหนดนโยบายด้านการบริหารงบประมาณภายในสถานีตำรวจ
- 2.2 การกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในสถานีตำรวจให้ บุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของ กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- 2.3 กระบวนการสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง บุคลากร และมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ต้องการจัดวางตัวบุคคลตามศักยภาพที่ดีให้เหมาะสมกับงาน
- 2.4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานภายในสถานีตำรวจ
- 2.5 มีการปรับเพิ่มตำแหน่งข้าราชการตำรวจ หรือบุคลากรในแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของสถานีตำรวจ
- 2.6 ปรับปรุงอาคารสถานที่ในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ภายในสถานี ตำรวจที่เอื้อต่อการบริการประชาชน

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาชีวิต ทัศนคติ ค่านิยมเชิงสร้างสรรค์ มีหลักสำคัญ ได้แก่

- 3.1 เสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างข้าราชการตำรวจเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีใน การทำงาน ลดความขัดแย้ง และกรณีพิพาทต่างๆ ที่ส่งจะผลทางลบต่อการ ดำเนินงานของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี
- 3.2 ยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งเป็นทั้งอุปสรรค และ โอกาสในการเปลี่ยนแปลง โดยใช้มาตรการเชิงรุกกับโอกาสที่จะเกิดขึ้น ขณะเดียวกันพยายามหาวิธีแก้ไขจัดอุปสรรคให้หมดไป



- 3.3 ยอมรับอิทธิพลของการแข่งขันและความเคลื่อนไหวสภาพการทำงานที่จะส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของข้าราชการตำรวจ หรือบุคลากร
- 3.4 เน้นการพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงานและภาระการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทางเลือก โดยมีส่วนร่วมในการเสนอทางเลือกในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ และการตัดสินใจจะพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด
- 3.5 ข้าราชการตำรวจ หรือบุคลากร ตลอดจนผู้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาข้าราชการตำรวจบนพื้นฐานความสามารถที่พึงประสงค์ มีหลักสำคัญ ดังนี้

- 4.1 จัดทำฐานข้อมูลข้าราชการตำรวจเป็นรายบุคคล โดยใช้เทคโนโลยีในการพิจารณาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์
- 4.2 จัดการอบรมผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ให้มีความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมองค์กร
- 4.3 พัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ โดยจัดให้มีการเรียนรู้ภาษาอังกฤษผ่านการเรียนรู้ที่หลากหลายและให้มีการทดสอบความรู้อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- 4.4 จัดอบรมความรู้เรื่องการรักษาความปลอดภัยแก่ประชาชนและนักท่องเที่ยว
- 4.5 สร้างจิตสำนึกการให้บริการที่ดี และพัฒนาบุคลิกภาพให้ข้าราชการตำรวจให้เป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจ
- 4.6 เสริมสร้างจริยธรรมและความประพฤติของข้าราชการตำรวจ โดยการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4.7 ให้มีการอบรมวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน
- 4.8 จัดรูปแบบการปฏิบัติงานภายใต้ระบบพี่เลี้ยง เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้และการสอนงานอย่างเป็นรูปธรรม
- 4.9 สนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีและการสื่อสารมาใช้ในการพัฒนาข้าราชการตำรวจ เช่น การอบรมทางไกล การใช้ ICT

อภิปรายผล

การศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การบริหารจัดการตามสายงานของสถานีตำรวจภูธรในจังหวัดปทุมธานี อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี การกำหนดนโยบายต่างๆ จะขึ้นตรงอยู่กับผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก ข้าราชการตำรวจไม่สามารถกำหนดได้เอง โดยการพัฒนาข้าราชการตำรวจโดยทั่วไปแล้วมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการตำรวจ ดังแนวคิดของ จุฑามณี ตระกูลมุกตะ (2544) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรการมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีคุณภาพ มีความสามารถพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนา



องค์การให้มีความเจริญก้าวหน้า สอดคล้องกับแนวคิดของ นาดเลอร์ (Nadler 1970: 88) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเตรียมคนเพื่อให้สามารถก้าวไปพร้อมกับองค์การ ที่จะพัฒนาเปลี่ยนแปลงและเติบโตได้ ในการพัฒนาข้าราชการตำรวจกองบังคับการตำรวจภูธรจะใช้วิธีการพัฒนาแบบเดิมๆ คือ การฝึกอบรมสัมมนา ทั้งนี้ นาดเลอร์ และ วิจส์ (Nadler and Wiggs, 1989 : 112) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนา ศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้ สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์จึงครอบคลุม 3 เรื่อง คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาที่พบบ่อยครั้งคือ ข้าราชการตำรวจไม่ให้ความสนใจที่จะเข้าร่วม กิจกรรม อันมีผลมาจากการพิจารณาความดีความชอบผลการปฏิบัติงานไม่มีความยุติธรรม งบประมาณไม่เพียงพอ สถานที่และการเดินทางไม่ได้รับความสะดวกสบายเท่าที่ควร รวมทั้ง ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสนใจต่อการพัฒนาข้าราชการตำรวจ อีกทั้งการขาดโอกาสจาก ผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนให้ข้าราชการตำรวจในสถานีดำรวจเข้ารับการพัฒนาทักษะความรู้ และ ประกอบกับการที่ข้าราชการตำรวจในกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีมีจำนวนไม่ เพียงพอ ทำให้การคัดเลือกบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาจึงไม่อาจทำได้ เพราะถ้าส่งบุคลากรเข้า รับการพัฒนาทักษะ ความรู้และประสบการณ์แล้ว ก็จะมีข้าราชการตำรวจที่จะปฏิบัติหน้าที่ลด น้อยลงไปอีก

นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ยังมี หัวข้อที่จัดขึ้นไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรที่อยากจะเรียนรู้ หลังจากที่มีผู้เข้าร่วม กิจกรรมพัฒนาแล้ว ก็ไม่ได้นำเอาสิ่งที่ได้รับมาพัฒนาใช้ในการทำงานอย่างจริงจัง อีกทั้งการจัด กิจกรรมพัฒนาข้าราชการตำรวจมักจะจัดทำหลักสูตรที่มุ่งเน้นสำหรับบุคคลที่จะเลื่อนตำแหน่งที่ สูงขึ้น และการพัฒนาข้าราชการตำรวจจะไม่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาความดีความชอบ จึงทำให้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีไม่บรรลุเป้าหมายในด้าน การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการที่จะช่วยส่งผลต่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจได้อย่างแท้จริง เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธร จังหวัดปทุมธานีไม่สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ ที่เป็นเรื่องของการตั้งใจ และเรื่องของแรงจูงอัน เป็นเงื่อนไขต่อความสำเร็จของการพัฒนา เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง สิ่งจูงใจและรางวัล

จากการวิเคราะห์ความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กองบังคับการตำรวจภูธร จังหวัดปทุมธานี พบว่า ปัจจุบันรัฐบาลให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยคำนึงถึง ประสิทธิภาพการทำงาน ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรในองค์กร นับว่ามีความสำคัญ ยิ่ง รวมถึงปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบาย และกฎหมายต่าง ๆ เช่น พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ เพื่อให้มี ลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้



อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2560-2564) ด้านการปฏิรูปและเพิ่มประสิทธิภาพของภาครัฐ ลดการทุจริตคอร์รัปชัน เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารจัดการภาครัฐ ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญา และการเรียนรู้ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กำหนดแนวทางการพัฒนา คือ การเพิ่มพูนความรู้ และทักษะพื้นฐานในการทำงาน และการจัดระบบการเรียนรู้ในการประกอบอาชีพทั้งด้านความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงาน โดยกำหนดเป้าหมาย คือ ข้าราชการมีสมรรถนะและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการโดยยึดหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มศักยภาพการบังคับใช้กฎหมาย การอำนวยความสะดวกทางอาญาและการให้บริการประชาชนอย่างเสมอภาคเป็นธรรม ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์กรให้ทันสมัย มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ประเด็นที่ 4.2 การปรับระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองกระบวนการทัศน์ใหม่ โดยสร้างเสริมบุคลิกภาพพฤติกรรม และทัศนคติของบุคลากร ดังที่ ศักดิ์พันธุ์ ตันวิมลรัตน์ (2557) กล่าวว่า ปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ ได้แก่ ลักษณะแรงงาน กลยุทธ์ธุรกิจ ปรัชญาการบริหาร ตลาดแรงงาน สภาพแรงงาน เทคโนโลยี และกฎหมาย ฯลฯ โดยปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันนโยบายทางเลือกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับ วาเรน (Warren 1969: 5) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกระทำใด ๆ ขององค์การในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสมาชิกในองค์การ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลให้เอื้ออำนวยต่อการช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้

การวิเคราะห์และคาดการณ์สถานะแวดล้อมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. การวิเคราะห์ข้อมูลการวางกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานี

ตำรวจด้านการบริหาร กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ภายในสถานีตำรวจ โดยมีจุดแข็ง คือ ผู้บังคับบัญชามีนโยบายในการส่งเสริมและ สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ตำรวจ หรือพนักงานเข้ารับการศึกษาอบรม ตามหลักสูตรที่กรมส่งเสริม การปกครองท้องถิ่นจัดอบรม จุดอ่อน คือ การกำหนดนโยบายเพื่อใช้ในการบริหารงานภายใน สถานีตำรวจนั้นเป็นอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชามีวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี เมื่อครบกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งก็ต้องมีการเลือกผู้บริหารคนใหม่เข้ามาบริหารงานภายในสถานีตำรวจซึ่งนโยบายอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามทัศนคติ หรือวิสัยทัศน์ของผู้บริหารแต่ละคนที่เข้ามาบริหารงานภายในสถานีตำรวจ อีกทั้งกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ไม่มีการวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการเข้ารับการศึกษาอบรมของเจ้าหน้าที่ตำรวจ และพนักงานภายในสถานีตำรวจอย่างเป็นรูปธรรมเท่าที่ควร ส่วนการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรภายในสถานีตำรวจ จากการศึกษาพบว่า กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีจุดแข็งในการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรภายในสถานีตำรวจได้อย่างชัดเจนและครอบคลุมทุกตำแหน่ง โดยทำเป็นคำสั่งแบ่งส่วนงานภายในของแต่ละส่วนอย่างชัดเจน จุดอ่อน คือ มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ความ



รับผิดชอบให้กับเจ้าหน้าที่ตำรวจ หรือพนักงานแต่ละคนรับผิดชอบหลายด้าน จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ประกอบกับกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก และเป็นงานที่ต้องให้บริการแก่ประชาชนในพื้นที่เป็นส่วนใหญ่ สำหรับด้านงบประมาณของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี จากการศึกษาพบว่า กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีจุดแข็ง คือ กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีอิสระในการบริหารงานด้านงบประมาณ และมีรายได้จากการจัดเก็บภาษีภายในพื้นที่กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี สำหรับจุดอ่อนในด้านงบประมาณ คือ งบประมาณที่กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ได้รับจัดสรรจากรัฐบาล และจากการจัดเก็บภาษีภายในพื้นที่ยังมีงบประมาณไม่เพียงพอต่อการบริหารงานในด้านการพัฒนา ฯ

ด้านสภาพแวดล้อมภายในสถานีดำรวจ ประกอบด้วย อาคารสถานที่ในการปฏิบัติงาน จากการศึกษา พบว่า อาคารสถานที่ตั้งกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีจุดแข็ง คือ สถานที่ตั้งของที่ทำการกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี สามารถหาที่ตั้งได้ง่าย การคมนาคมสะดวกแก่ผู้มาติดต่อราชการ จุดอ่อน คือ กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีพื้นที่ ตัวอาคารสำนักงานสำหรับปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ภายในสถานีดำรวจคับแคบ เนื่องจากเป็นอาคารสองชั้น และโดยโครงสร้างการบริหารผู้บริหารยังคงใช้หลักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามาตลอด ทำให้เจ้าหน้าที่ตำรวจผู้ปฏิบัติหน้าที่ขาดความเชื่อมั่นการใช้ดุลยพินิจ ตัดสินใจอันเป็นต่อการนำความรู้และความสามารถปรับปรุงแก้ปัญหาในงานเพราะกลัวกระทำผิดวินัย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สมชาย สรรประเสริฐ (2552) พบว่า กองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการวิเคราะห์ความจำเป็นทางกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หากแต่ตำรวจท่องเที่ยวบางส่วนยังทำงานให้เกิดประสิทธิภาพไม่เต็มที่ มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการป้องกัน ปราบปราม สืบสวน และให้บริการแก่นักท่องเที่ยวค่อนข้างน้อย และผลการวิจัยของ ญัฐชนก อิศริทอง (2545) ได้พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรเชิงวิสัยทัศน์สู่ความเป็นเลิศของคณะสาธารณสุข มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นการมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยความร่วมมือระหว่างสถาบัน/หน่วยงาน/ภาคเอกชน สร้างความเสมอภาคในการกระจายโอกาสทางการศึกษา สามารถพึ่งพาตนเองได้มากขึ้น ส่งเสริมประชาชนให้มีสุขภาพและดำรงชีวิตอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่มีคุณภาพดี และมีความเป็นสากล ดังแนวคิดของ Wexley & Latham (1991) ระบุว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ และความงอกงามเติบโตทางจิตใจให้บุคลากร มีความตระหนักรู้ในตนเอง เพิ่มพูนทักษะการทำงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงานอันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญในแง่ของการบริหารจัดการ ได้แก่ (1) ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ในฐานะทีมงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเชื่อมโยงภารกิจต่างๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์กร (2) ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่



ตนเอง มีความรู้ ความสามารถ และยังสามารถส่งผลทำให้เกิดการทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น (3) ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง โดยอาศัยความรู้ความสามารถแบบหลากหลาย และ (4) ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีย่อมจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ มีงานทำสร้างผลผลิตให้แก่องค์กร และเพิ่มรายได้ให้แก่ประเทศชาติด้วยเช่นกัน

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภายนอกสถานีดารวจ

2.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม จากการศึกษา พบว่า สภาพสังคมและวัฒนธรรม

ท้องถิ่นในพื้นที่สถานีดารวจส่งผลกระทบและพบอุปสรรค คือ ประชาชนในพื้นที่ที่จะยึดติดกับวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่นแบบเดิม ไม่ยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่ทันสมัยเท่าที่ควรไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาปรับใช้ภายในพื้นที่กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี สำหรับโอกาส พบว่า การเป็นสังคมแบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เป็นสังคมชนเมืองมีความรักและความสามัคคีกันภายในอำเภอ อีกทั้งยังส่งเสริมให้คนรุ่นหลัง เกิดความรักเกิดความรักความห่วงใยในขนบธรรมเนียมประเพณีแต่โบราณ ให้คงอยู่สืบไปเพื่อให้คนรุ่นต่อไปได้เรียนรู้

2.2 ด้านเศรษฐกิจ จากการศึกษา พบว่า พื้นที่สถานีดารวจส่วนใหญ่เป็นพื้นที่

เกษตรกรรมและประชาชนในพื้นที่ประกอบอาชีพด้านเกษตรกรรม ทำไร่ ทำสวน จึงทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องตั้งงบประมาณไว้ สำหรับการพัฒนาอำเภอภายในพื้นที่สถานีดารวจให้เจริญ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการพัฒนาในด้านโครงสร้างพื้นฐานในด้านสาธารณูปโภค เป็นต้น เพื่ออำนวยความสะดวกสบาย เพื่อให้เกิดความสงบสุขในด้านชีวิตและทรัพย์สินให้กับประชาชนในพื้นที่อุปสรรค คือ งบประมาณที่กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ได้รับนั้นยังไม่เพียงพอต่อการบริหารงานเพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนในพื้นที่ เนื่องจากสถานีดารวจมีอำเภอที่ต้องรับผิดชอบ และแต่ละอำเภอก็จะมีลักษณะพื้นที่ที่แตกต่างกัน จึงทำให้การตั้งงบประมาณรายจ่าย ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรภายในสถานีดารวจมีจำนวนจำกัด สำหรับในด้านโอกาส คือ กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาในด้านการเกษตรของประชาชนในพื้นที่ ซึ่งพื้นที่สถานีดารวจเป็นพื้นที่ราบลุ่มมีความอุดมสมบูรณ์ ในด้านการเกษตร

2.3 ด้านการเมืองในพื้นที่สถานีดารวจ จากการศึกษาพบว่า การเมืองท้องถิ่น หรือนักการเมืองท้องถิ่นนั้นส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี และอุปสรรค คือ นโยบายของผู้บริหารจะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดในทุก ๆ 4 ปี ซึ่งเมื่อคณะผู้บริหารชุดใหม่เข้ามาบริหารงานภายในสถานีดารวจนโยบายก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามทัศนคติ หรือวิสัยทัศน์ของผู้บริหารชุดใหม่เสมอ สำหรับโอกาสทางการเมืองท้องถิ่น หรือนักการเมืองท้องถิ่นที่ส่งผลต่อกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี

2.4 ด้านเทคโนโลยี พบว่า กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีการนำ

เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาปรับใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานภายในสถานีดารวจ และมีการเชื่อมต่อ อินเทอร์เน็ตด้วยระบบ LAN เพื่อให้เจ้าหน้าที่ตำรวจ หรือพนักงานได้สืบค้นหาข้อมูลได้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น แต่ยังพบอุปสรรคในการปฏิบัติงาน คือ เจ้าหน้าที่ตำรวจ ที่รับผิดชอบในการ



บันทึกข้อมูลหรือมีหน้าที่ในการคีย์ข้อมูลลงในโปรแกรมของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจ ยังขาดประสบการณ์ในการใช้โปรแกรมของกรมส่งเสริม จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ การปฏิบัติงาน บางครั้งเกิดความล่าช้า โอกาส คือ ผู้บริหาร ได้ทราบปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ และมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเข้ารับการฝึกอบรม และตั้งงบประมาณไว้ ในข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีสำหรับให้เจ้าหน้าที่ตำรวจ หรือพนักงานได้ เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้จากส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง

2.5 ด้านกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี นำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจภายในสถานีตำรวจอุบลราชธานี คือ กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่องค์การบริหาร ส่วนสถานีตำรวจนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานภายในสถานีตำรวจนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาส่งผลกระทบต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจภายในสถานีตำรวจ ทำให้การปฏิบัติงานภายในสถานีตำรวจดำเนินไปด้วยความล่าช้า เพราะเจ้าหน้าที่ตำรวจขาดทักษะ ขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โอกาส คือ ในเรื่องของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ หรือพนักงาน ภายในสถานีตำรวจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการนำความรู้ และความเข้าใจในการปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบหรืองานที่ได้รับมอบหมายดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ผลการศึกษาสอดคล้องกับ พนอพันธ์ จาตุรงค์กุล (2544) ได้พบว่า ปัจจัยความสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ วัฒนธรรม บรรทัดฐานค่านิยม ทักษะคน ความเชื่อ ที่ทำให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธา ต่อมา อนันต์ บุญสนอง (2555) ได้พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ขณะที่ สมชาย สรรพเสริฐ (2552) พบว่า กองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว ควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการตำรวจท่องเที่ยวมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเอง พัฒนาระบบสร้างขวัญกำลังใจ พัฒนาเครือข่ายและส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ สร้างบรรยากาศการจัดการความรู้ภายในองค์กร และ ความสามารถที่พึงประสงค์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว ดังแนวคิดของ โชติชวัล พุทธิกาญจน์ (2556) อธิบายว่า กระบวนการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องอยู่บนฐานของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ สภาพทางการเมือง สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นอกองค์กรส่งผลกระทบต่อภายในองค์กร

3. การกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสถานีตำรวจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานีตำรวจ พบว่า กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี กำหนดวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรหลักการบริหารงานบุคคล เลือคนมาทำงาน ยกย่องขีดความสามารถ ตำรวจแต่ละสายงาน จัดให้มีการหรือส่งเสริมให้มีการอบรมวิทยากรใหม่ ๆ อยู่เสมอหลักความโปร่งใส บริการด้วยความรวดเร็วถูกต้องเป็นธรรม การมีส่วนร่วมของประชาชน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความวิริยะอุตสาหะ เสียสละ บริหารด้วยความเต็มใจ มองไกลให้ทันโลก เน้นความเป็นเลิศ ต้องสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร มีเป้าหมายสูงสุด



คือ ความสุขของประชาชน เป็นตำรวจมืออาชีพเพื่อความผาสุกของประชาชน เสียสละอดทน ขยันมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำงานอย่างมีความสุขและได้ผลสัมฤทธิ์ที่น่าพอใจ ด้านวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร สถานีตำรวจภูธรคูบางหลวง มีวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การเพิ่มระบบอินเทอร์เน็ตในหน่วยงานและมีการแบ่งมอบงานและผู้รับผิดชอบต่องานอย่างเป็นธรรม มีการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่บุคคลนั้นพัฒนาได้ สับเปลี่ยนกำลังพลตามตำแหน่งงานอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาคนและหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ มีการหมุนเวียนเจ้าหน้าที่อบรมต่าง ๆ จัดการฝึกอบรมหลักสูตรที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น หลักสูตรภาษาต่างประเทศ ต้องสอดคล้องเหมาะสม กับสถานการณ์ปัจจุบัน และเหมาะสมกับความสามารถ ประสิทธิภาพของอาชีพด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ จะทำให้แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร มีแนวทางที่ชัดเจน และเกิดประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พนอพันธุ์ จาตุรงค์กุล (2544) พบว่า การที่ผู้นำธุรกิจ เป็นบุคคลที่มีแนวความคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอันเป็นการสร้างวัฒนธรรม บรรทัดฐานค่านิยม ทักษะคติ ความเชื่อ ที่ทำให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธา สามารถถ่ายทอดได้ประสานเข้ากับ ความหลากหลาย เพื่อเปิดทางให้กับความคิดสร้างสรรค์และแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน สร้างความมั่นคง เติบโตให้กับธุรกิจได้อย่างเหมาะสม ดังแนวคิดของ Thomson & Mabey (1994) Desimone, Werner & Harris (2002) และ Sims (2006) ได้ระบุถึงวิธีการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานในทำนองเดียวกัน คือ ฝึกทักษะ ช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไข และขัดเกลา ให้คำแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือ และให้กำลังใจ การปฏิบัติงานแก่บุคลากรได้สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนด เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นไปที่ภาระงานปัจจุบันที่เฉพาะเจาะจงอย่างต่อเนื่อง หรือมีการสลับสับเปลี่ยนหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ในการประสานงานที่ดีขึ้น

ด้านการกำหนดภารกิจของสถานีตำรวจ พบว่า ภารกิจหลักของสถานีตำรวจนั้นเป็น สถานีตำรวจที่มีหน้าที่คอยให้บริการและแก้ไขปัญหา ความเดือดร้อนในเบื้องต้นให้กับประชาชนในพื้นที่ และจากความคิดเห็นในที่ประชุมได้ร่วมกันกำหนดภารกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- 1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรภายในสถานีตำรวจได้รับการศึกษาและฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความเข้าใจอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- 2) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรภายในสถานีตำรวจมีคุณภาพ และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อไว้คอยบริการแก่ประชาชนในพื้นที่
- 3) ส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณในด้านการศึกษา และการเข้ารับการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เพียงพอและเหมาะสม
- 4) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เสถียร จันทิรย์แย้ม (2552) พบว่า พัฒนาบุคลากรมีความต้องการทุกด้าน โดยเฉพาะการพัฒนาความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รองลงมาความรู้และทักษะเฉพาะงานในตำแหน่ง คุณสมบัติ/คุณธรรมและจริยธรรม ความรู้ทั่วไป



ในการปฏิบัติงาน การบริหารและนันทนาการ ตามลำดับ โดยเสนอแนะแนวทางให้มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อดำเนินการพัฒนาด้านความรู้ทักษะเฉพาะของงานในตำแหน่งและติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน อุทัย อุอรุณ (2552) พบว่า ข้อมูลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งด้านการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ และด้านการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะความชำนาญงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอศรีประจันต์ จังหวัดสุพรรณบุรี ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การให้มีความรู้ทักษะ และมีความชำนาญงาน ดังแนวคิดการกำหนดภารกิจของ Werner & DeSimone (2006) เป็นการกำหนดขอบเขตการดำเนินงานและอนาคตขององค์กร คุณสมบัติมาตรฐาน ความรู้ ทักษะ ความสามารถและผลการปฏิบัติงานของงาน/กลุ่มของงาน เพื่อให้สมาชิกเกิดความชัดเจน ในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ตลอดจนภารกิจต้องเปิดกว้างพอที่จะให้องค์กรปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันและขยายตัวไปสู่ธุรกิจใหม่ในอนาคต

ด้านการกำหนดปรัชญาของสถานีดารวจ พบว่า ปรัชญาของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี โดยจะตระหนักในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรภายในสถานีดารวจให้มีศักยภาพ มีคุณภาพ มีทักษะ ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อไว้ คอยให้บริการ และอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนเพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนให้กับ ประชาชนในพื้นที่สถานีดารวจ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สันติชัย อินทรอ่อน (2551) พบว่า ธนาการเลือกใช้ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบทุนทางปัญญา มีวิสัยทัศน์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ที่กำหนดบทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำหน้าที่ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจที่จะมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของสถานีดารวจ พบว่า กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในสถานีดารวจไว้ดังนี้

- 1) เพื่อให้บุคลากรภายในสถานีดารวจได้รับการพัฒนาในด้านการศึกษา เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่าง สม่าเสมอและต่อเนื่อง
- 2) เพื่อให้บุคลากรภายในสถานีดารวจมีความพร้อมในการให้บริการแก่ประชาชน
- 3) เพื่อเป็นการปลูกจิตสำนึกให้กับบุคลากรภายในสถานีดารวจได้ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่
- 4) เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจและพนักงานภายในสถานีดารวจ
- 5) เพื่อเป็นการพัฒนาสถานีดารวจให้เข้มแข็งสู่การบริการที่เป็นเลิศ

สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เบญจวรรณ นิเวศานนท์ (2553) ได้พบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ดำเนินการปฐมนิเทศ ฝึกอบรมบุคลากรที่มุ่งเน้นความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งต่อมา วิชญาภา เมธีวรฉัตร (2557) ได้พบว่า



สภาพทั่วไปของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง 2 (1) มีนโยบายการจัดการอบรมบุคลากร เชี่ยวชาญการทั้งภายในและภายนอกมาอบรมบุคลากร (2) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนางานของตนเอง (3) พัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถด้านวิชาการ ทักษะ บุคลิกภาพ เจตคติ และความคิดสร้างสรรค์ (4) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงานอย่างเต็มที่ (5) ส่งเสริมให้บุคลากรทำสมาธิให้จิตใจมีความสุข ก่อนปฏิบัติงานอยู่เสมอ และสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงาน โดยใช้หลักความเห็นชอบ และคิดชอบในการทำงาน ดังแนวคิดของ จุฑาภรณ์ ตรีภูมิตูตา (2544) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ เป็นผู้ที่มีความสามารถพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้ารองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และกระแสการค้าโลกได้อย่างทันทั่วทั้งที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นการลงทุนที่คุ้มค่ากับการพัฒนาความมั่นคงขององค์การในอนาคต

4. การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ด้านการกำหนดกลยุทธ์ในระดับสถานีดารวจ พบว่า กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ได้ตระหนักและได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรภายในสถานีดารวจให้มีศักยภาพ มีคุณภาพในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อไว้คอยให้บริการแก่ประชาชนหรือผู้ที่มาติดต่อราชการให้เกิดความประทับใจ เกิดความพึงพอใจในการให้บริการของบุคลากรที่รวดเร็วถูกต้องและแม่นยำ โดยผู้บังคับบัญชา ได้กำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในสถานีดารวจ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรภายในสถานีดารวจได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ตามหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้และนำความรู้ที่ได้รับนั้นมาพัฒนาระบบบริการของสถานีดารวจตามพันธกิจ และลักษณะของกลุ่มงาน เพื่อความพึงพอใจของประชาชนในแต่ละท้องที่ต่อไป สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วิบูลย์ ผกามาต (2541: 87-88) ที่พบว่า การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานเจ้าหน้าที่ตำรวจภูธร จังหวัดสระแก้ว ควรสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม ควรมีการแข่งขันระหว่างทีมงาน การพัฒนาตนเองของหัวหน้างาน ทุกระดับให้มีภาวะผู้นำที่เป็นประชาธิปไตยให้มากขึ้น มีการกำหนดนโยบายให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์รู้จักแก้ไขปัญหาด้วยเหตุผลและสติปัญญาด้วยตนเองอย่างเต็มความสามารถ มีการพิจารณาวิธีปฏิบัติงานโดยมุ่งคนก่อนที่จะมุ่งงาน การพัฒนาจิตใจด้วยการบำรุงขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรภายในสถานีดารวจ ขณะที่ สิริณัฐ ลิทธิกรเจริญ (2557) ได้พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปเพื่อการคงอยู่กับองค์การ บุคลากรมีความผูกพันด้านจิตใจ และสร้างบรรทัดฐานของกิจกรรมการพัฒนาองค์การ กิจกรรม การพัฒนาของพนักงาน กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ กิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการศึกษาของเจ้าหน้าที่ตำรวจ กลุ่มงานเภสัชกรรม โรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์ จังหวัดนครสวรรค์ และ สุรมงคล นิยมจิตต์ (2559) ได้พบว่า การบริหารทรัพยากรต้องมึลักษณะเป็นเชิงกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ส่งเสริมการสร้างความคิดสร้างสรรค์ผ่านงานวิจัย และการสร้างแรงบันดาลใจต่างๆ ที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับมาตรฐานการ



ประกันคุณภาพการศึกษา ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ดังแนวคิดของ นาดเลอร์ และ วิจส์ (Nadler and Wiggs 1989) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผน อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนาขีดความสามารถให้แก่พนักงาน

ด้านการกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ พบว่า กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัด ปทุมธานี มีการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับหน้าที่ของ พนักงานภายในสถานีตำรวจ โดยกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี มีนโยบายส่งเสริมและ สนับสนุนให้บุคลากรภายในสถานีตำรวจเข้ารับการศึกษาต่อจากสถาบันต่าง ๆ อีกทั้งยังมีนโยบาย ในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรภายในสถานีตำรวจ ได้เข้ารับการฝึกอบรมตามตำแหน่ง สายงานที่ตนเองรับผิดชอบ ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความเข้าใจข้อกฎหมาย ใน การปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของตนให้สามารถนำไปใช้พิทักษ์ประชาชนในการ ปฏิบัติงานจริง ป้องกัน แก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบน ลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่างๆที่จะส่งผล กระทบต่อการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ในฐานะผู้พิทักษ์สันติราษฎร์ ของกอง บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ดังพระบรมราโชวาทของรัชกาลที่ 5 ทรงพระราชทานแก่ข้าราชการตำรวจ ความว่า “การจับผู้ร้ายนั้นไม่ถือเป็นความชอบเป็นแต่ นับว่าผู้นั้น ได้กระทำการครบถ้วนแก่หน้าที่เท่านั้น แต่จะถือเป็นความชอบต่อเมื่อได้ปกครอง ป้องกันเหตุร้ายให้ชีวิตและทรัพย์สินของข้าแผ่นดินในท้องที่นั้นอยู่เย็นเป็นสุขพอควร ดังนั้น ข้าราชการตำรวจต้องพึงระลึกไว้ว่าการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมในเขตพื้นที่รับผิดชอบ ไม่ให้เกิดเหตุร้ายแก่ประชาชนในเขตพื้นที่ของตนเองก็คือ ความสำเร็จในการทำหน้าที่ข้าราชการ ตำรวจอย่างแท้จริง ผลการศึกษาดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ พนอพันธ์ จาตุรงค์กุล (2544) พบว่า บริษัทร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด มีการพิจารณาเลือกเทคนิคการจัดการให้เข้ากับ องค์กรประกอบ ขององค์กร โดยการสรรหาระบบที่สามารถพัฒนาความคิด และการใช้ความรู้ มีการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น มีการทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่องจนผลงานเป็นรูปธรรม พนักงาน เกิดความภาคภูมิใจ ในการมีส่วนร่วม ผู้นำมีการใช้เทคนิคง่าย ๆ ในการถ่ายทอดกลยุทธ์ให้พนักงาน ทุกคนเข้าใจ อีกทั้งผู้บริหารใช้การบริหารงานแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บริษัท ประสบความสำเร็จสามารถ พัฒนาคุณภาพของบุคลากรในด้านการบริหาร ความรวดเร็ว ความถูกต้อง สร้างความประทับใจ ให้แก่ลูกค้า และมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพ ดังแนวคิดของ ดนัย เทียนพุ่ม (2537) และ พรชัย เจดามาน (2556) ได้อธิบายถึงพัฒนาศักยภาพในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในทำนองเดียวกัน คือ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เป็น กระบวนการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรได้รับการฝึกอบรม การศึกษา และ การพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้อง กับสภาพการทำงานขององค์กร ทำให้เกิดผลดีต่อองค์กรและต่อพนักงานบุคลากรใน องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ



ข้อเสนอแนะ

1. จากศึกษาผลการวิเคราะห์และคาดการณ์สภาวะแวดล้อม กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ควรมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี โดยเน้นความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีทีมงานของผู้หนึ่งผู้ใดแต่ผู้เดียวหรือเป็นงานของนักวางแผน เพียง 2-3 คนเท่านั้น ดังนั้นทุกฝ่ายในกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานีจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและนำไปปฏิบัติด้วย เพราะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ขององค์กร

2. กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี ควรกำหนดทิศทางการยกระดับขีดความสามารถตำรวจแต่ละสายงาน ส่งเสริมให้มีการอบรมวิทยากรใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้ข้าราชการตำรวจเข้าใจและปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยการประชุมเพื่อระดมสมองข้าราชการเจ้าหน้าที่ตำรวจ หรือพนักงานภายในสถานีตำรวจ มาปรับปรุงยุคที่ใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานภายในสถานีตำรวจในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่งเสริมและสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ตำรวจ หรือพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมจากส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจ หรือพนักงานเข้ารับการศึกษาค้นคว้าจากสถาบันต่าง ๆ

3. กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ควรมีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ได้เข้ารับการฝึกอบรม ส่งเสริมให้เข้ารับการศึกษาค้นคว้าจากสถาบันต่าง ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะความรู้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ตำรวจ หรือพนักงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และพนักงานภายในสถานีตำรวจ ดังนั้นผู้บังคับการตำรวจภูธร รองผู้บังคับการตำรวจภูธร ผู้กำกับสถานีตำรวจกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ความส่งเสริมเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ตำรวจ และพนักงานให้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม วางแผนพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ภายในสถานีตำรวจเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่ล่าช้า และลดข้อผิดพลาดในด้านกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ในการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ และพนักงานให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

บรรณานุกรม

ข้อมูลตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก

<http://www.pathumthanipolice.com/> เข้าถึงเมื่อ 31 กรกฎาคม 2563.

จุฑามณี ตระกูลมุกดา. (2544). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพมหานคร :

ม.ป.ท.



- โชติชวัล พุทธิกาญจน์. (2556). “กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์”. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. ปีที่ 4 ฉบับที่ 1. (มกราคม-มิถุนายน) หน้า 33-47.
- ณัฐชนก อิศริทอง. (2545). กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ของคณะสาธารณสุข มหาวิทยาลัยบูรพา. รายงานการวิจัยปัญหาพิเศษ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธีรรัฐ ทิพย์พนนท์. (2560). “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามหลักพุทธวิถี”. วารสาร มจร การพัฒนาลังคม. ปีที่ 2 ฉบับที่ 3. (กันยายน-ธันวาคม) หน้า 49-60.
- ดนัย เทียนพุ่ม. (2537). กลยุทธ์การพัฒนาคณะ: สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เบญจวรรณ นิเวศานนท์. (2553). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พนอพันธุ์ จาตุรงค์กุล. (2544). กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การศึกษาเฉพาะกรณีของบริษัทร่วมเจริญกรุ๊ป. ปัญหาพิเศษปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พรชัย เจดามาน. (2556). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1>. เข้าถึงเมื่อ 20 มิถุนายน 2563.
- วิษณุภา เมธีวรฉัตร. (2557). รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- วิบูลย์ ผาภมาศ. (2541). กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ของตำรวจภูธรจังหวัดสระแก้ว. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์. (2557). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง”. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal. ปีที่ 7 ฉบับที่ 3. (กันยายน-ธันวาคม) หน้า 845-862.
- สมชาย สรรประเสริฐ. (2552). กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมภพ คูหาวิชานนท์. (2562). สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2562. ปทุมธานี.
- สันติชัย อินทรอ่อน. (2551). “ความผูกพัน”. วารสารทรัพยากรมนุษย์. ปีที่ 3 ฉบับที่ 1. หน้า 21.
- สิริณัฐ สติธิกรเจริญ. (2557). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานเภสัชกรรม โรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์ จังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเกริก.
- สุรพงษ์ ธนอมจิต. (2562). สัมภาษณ์ 18 พฤศจิกายน 2562. ปทุมธานี.



- สุรมงคล นิยมจิตต์. (2559). การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการศึกษาระดับปริญญาโท. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เสถียร จันทิมาธร. (2552). แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ บริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี. ขอนแก่น : วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (2560). ยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580). กรุงเทพมหานคร : สำนักงานตำรวจแห่งชาติ.
- อนันต์ บุญสนอง. (2555). “อิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพขององค์การ”. วารสารสุขโขทัยธรรมมาธิราช ปีที่ 25 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม) หน้า 31-45.
- อุทัย อุ่อรุณ. (2552). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอศรีประจันต์ จังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- Desimone, R. L. Werner, J. M. & Harris, D. M. (2002). **Human Resource Development**. (3rd ed). Fort Worth: Harcourt Brace College.
- Nadler, L. (1970). **Developing Human Resources**. Houston : Gulf.
- Nadler, L. and Wiggs, Garland D. (1989). **Managing Human Resources Management Development**. San Francisco: Jossey Bass.
- Sims, R. R. (2006). **Human Resource Development: Today and Tomorrow**. Greenwich, CT: Information Age.
- Thomson, R. and Mabey, C. (1994). **Developing Human Resources**. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Warren, Malcolm W. (1969). **Training for Results**. Mass : Addison Wesley.
- Werner, J. M. and DeSimone, R. L. (2006). **Human Resource Development**. Australia: South Western Thomson.
- Wexley, K. N. and Latham, G. P. (1991). **Developing and Training Human Resources in Organization**. (2nd ed). New York: Harper Collins.