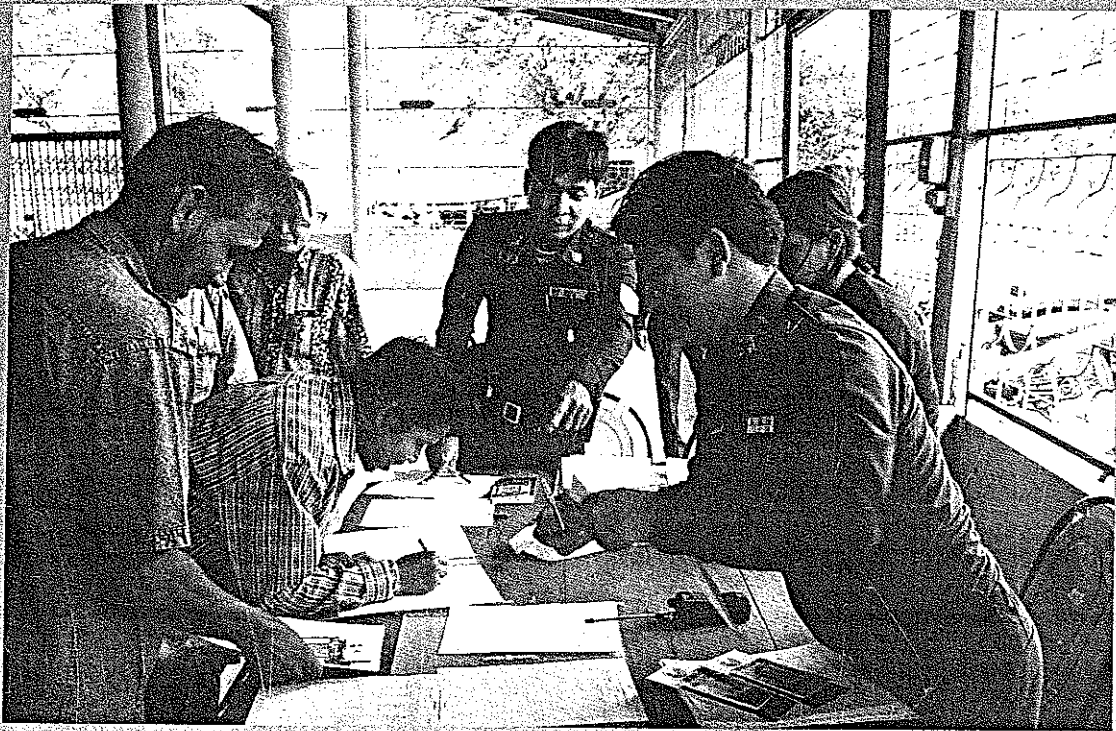


คุณภาพการให้บริการ ของเจ้าหน้าที่ตำรวจ



เสนอ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
จัดทำโดย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

คณะผู้วิจัย

| | |
|--------------------------------------|-----------------|
| พล.ต.ท. ปทีป ตันประเสริฐ | ที่ปรึกษา |
| พล.ต.ต. เกษียร วรศิริ | ที่ปรึกษา |
| รองศาสตราจารย์ นิตยา เงินประเสริฐศรี | หัวหน้าโครงการ |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรพิน สติรมน | นักวิจัย |
| อาจารย์ ลลิตา สุนทรวิภาต | นักวิจัย |
| นางสาว กนกพร ศรีวิทยา | ผู้ช่วยนักวิจัย |

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

คุณภาพการให้บริการจากการรับรู้ของประชาชน

การรับรู้ของประชาชนในเขตภูธรและนครบาล และตามประสบการณ์ในการติดต่อกับเจ้าหน้าที่ตำรวจต่างประเมินคุณภาพการให้บริการจากภาพรวมของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ และจากภารกิจในทุกๆด้านว่ามีคุณภาพอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อจัดเรียงลำดับคุณภาพการให้บริการที่อยู่ในระดับปานกลางตามภารกิจต่างๆ พบว่าคุณภาพปานกลางที่อยู่ในระดับสูงไปจนถึงระดับต่ำ ได้แก่

1. คุณภาพการให้บริการตามภารกิจด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
2. คุณภาพการให้บริการตามภารกิจด้านการอำนวยความสะดวก
3. คุณภาพการให้บริการตามภารกิจด้านความมั่นคง
4. คุณภาพการให้บริการตามภารกิจด้านการจราจร และการบริการสังคม

ข้อมูลต่อไปนี้เป็นสรุปเรียงลำดับคุณภาพการให้บริการตามภารกิจ และในแต่ละภารกิจมีการจัดเรียงลำดับคุณภาพการให้บริการตามกิจกรรมต่างๆ จากคุณภาพปานกลางในระดับสูง ไปจนถึงคุณภาพปานกลางในระดับต่ำ

ภาพรวมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ : คุณภาพในระดับปานกลาง

1. ให้บริการได้ง่ายและรวดเร็ว
2. ความสุภาพและมีมนุษยสัมพันธ์
3. ปฏิบัติงานคุ้มค่ากับงบประมาณของรัฐบาล
4. ความซื่อสัตย์สุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจ
5. ความเสมอภาคและยุติธรรม : คุณภาพอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง

1. ภารกิจด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน : คุณภาพในระดับปานกลาง

1. ควบคุม ป้องกัน และปราบปรามการแพร่ระบาดของยาเสพติด
2. ให้ความช่วยเหลือ ค้ำครอง ความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยว
3. รักษาความสงบเรียบร้อยในชุมชน
4. ควบคุม ป้องกัน และปราบปรามอาชญากรรมผิดกฎหมายและอาชญากรรม
5. ควบคุม ป้องกัน และปราบปรามผู้กระทำความผิดในทะเล/น่านน้ำ
6. มีการทำงานร่วมกับประชาชน เพื่อช่วยป้องกันและปราบปรามโจรผู้ร้าย

7. ควบคุม ป้องกัน และปราบปรามผู้กระทำผิดเกี่ยวกับอาชญากรรมเศรษฐกิจ และอาชญากรรมคอมพิวเตอร์
- *8. ควบคุม กวาดล้าง และปราบปรามแหล่งอบายมุขต่างๆ (การพนัน สถานบริการ ฯลฯ)
- *8. ติดตามและจับกุมผู้กระทำผิดได้อย่างรวดเร็ว
9. ควบคุม ป้องกัน และปราบปรามผู้มีอิทธิพลและมีมือปืนรับจ้าง
10. ติดตามทรัพย์สินของประชาชนที่สูญหาย

2. การกิจด้านการอำนวยความยุติธรรม : คุณภาพในระดับปานกลาง

1. สืบสวนคดีโดยยึดหลักกฎหมายและระเบียบ
2. สอบสวนคดีโดยยึดหลักกฎหมายและระเบียบ
3. เก็บรวบรวมพยานหลักฐานในคดีต่างๆอย่างยุติธรรม
4. สืบสวนคดีอย่างรวดเร็ว
5. สอบสวนคดีอย่างรวดเร็ว
6. สอบสวนคดีอย่างยุติธรรม
7. สืบสวนคดีอย่างยุติธรรม

3. การกิจด้านความมั่นคง : คุณภาพในระดับปานกลาง

1. ป้องกันและรักษาความสงบเรียบร้อยตามแนวชายแดน (ตชด.)
2. รักษาความสงบเรียบร้อยเมื่อมีการชุมนุมประท้วง
- *3. ป้องกันและปราบปรามการก่อการร้าย และอาชญากรรมข้ามชาติ
- *3. จัดการศึกษาให้ความรู้แก่เด็กและเยาวชนในถิ่นทุรกันดาร
4. กวาดล้างจับกุมผู้หนีเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย
5. จับกุมผู้ลักลอบตัดไม้ทำลายป่า

4. การกิจด้านการจราจรและการบริการสังคม : คุณภาพในระดับปานกลาง

1. ให้ความรู้กับประชาชนเกี่ยวกับความปลอดภัยด้านจราจร
2. แก้ไขปัญหาจราจรที่ติดขัดให้ลดน้อยลง

* หมายถึง คุณภาพการให้บริการอยู่ในระดับเดียวกัน

สาเหตุที่ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการในระดับสถานีตำรวจ

สาเหตุจากปัจจัยภายใน แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับสถานีตำรวจ และ ระดับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ สาเหตุเหล่านี้มาจากความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ซึ่งสาเหตุต่าง ๆ นี้ มีการจัดเรียงลำดับตั้งแต่เห็นด้วย ไม่แน่ใจ และไม่เห็นด้วย

ระดับสถานีตำรวจ

1. สถานีตำรวจขาดแคลนอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน
 - *2. สถานีตำรวจมีปัญหาในเรื่องการขาดแคลนงบประมาณ
 - *2. เจ้าหน้าที่ตำรวจมีความเครียดในการปฏิบัติหน้าที่
 3. เจ้าหน้าที่ตำรวจขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่
 4. สถานีตำรวจขาดระบบฐานข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัยเกี่ยวกับอาชญากรรม
 - **5. เจ้าหน้าที่ตำรวจขาดอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ
 - **5. สถานีตำรวจมีปัญหาในเรื่องการบริหารงบประมาณให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด
 6. การมีส่วนร่วมของ กต.ตร.สน.ยังไม่บรรลุผลสำเร็จเท่าที่ควร
 7. สถานีตำรวจขาดแผนปฏิบัติการเชิงรุกเพื่อให้บริการแก่ประชาชน
 8. เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับยังขาดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานีตำรวจเพื่อประชาชน
 9. เจ้าหน้าที่ตำรวจมีปัญหาเรื่องการทำงานเป็นทีมในแต่ละสายงาน
 10. เจ้าหน้าที่ตำรวจมีปัญหาเรื่องประสานงานระหว่างสายงาน
 11. สถานีตำรวจยังไม่ค่อยได้ปฏิบัติตามนโยบายการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียวกัน
 12. เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติหน้าที่ไม่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ
 13. เจ้าหน้าที่ตำรวจยังไม่ได้ปฏิบัติงานตามขั้นตอนและระยะเวลาของการให้บริการแก่ประชาชน ตามที่ได้กำหนดไว้อย่างเต็มที่
 14. เจ้าหน้าที่ตำรวจยังขาดความรู้เรื่องตำรวจชุมชนสัมพันธ์
 - *** 15. เจ้าหน้าที่ตำรวจมีปัญหาในเรื่องจริยธรรมในอาชีพ
 - *** 15. สถานีตำรวจขาดผู้นำที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพัฒนา
 16. หัวหน้าสถานีตำรวจยังขาดความมุ่งมั่นที่จะให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีคุณภาพ
 17. หัวหน้าสถานีตำรวจไม่ค่อยควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่ควร
- ข้อ 1-12 เจ้าหน้าที่ตำรวจประเมินว่าเห็นด้วย และข้อที่ 13-17 เจ้าหน้าที่ตำรวจประเมินว่าไม่แน่ใจ

ระดับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

1. ระบบอุปถัมภ์ในสำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นเงื่อนไขสำคัญในการบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย
2. สำนักงานตำรวจแห่งชาติขาดการเชื่อมโยงข้อมูลภายในกระบวนการยุติธรรมและหน่วยงานอื่นๆ
3. สำนักงานตำรวจแห่งชาติมีโครงการมากเกินไปกว่าสถานีตำรวจจะนำไปปฏิบัติได้
4. คณะกรรมการข้าราชการตำรวจ (ก.ต.ร.) ยังไม่ค่อยได้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อเสริมสร้างระบบบริหารงานบุคคลแบบคุณธรรม
5. คณะกรรมการนโยบายตำรวจแห่งชาติ (ก.ต.ช.) ยังไม่ค่อยได้ปฏิบัติหน้าที่ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้
- *6. สำนักงานตำรวจแห่งชาติมีกฎระเบียบ คำสั่งต่างๆที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
- *6. สำนักงานตำรวจแห่งชาติยังขาดการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องตามโครงการต่างๆที่มุ่งเน้นคุณภาพการบริการแก่ประชาชน
7. สำนักงานตำรวจแห่งชาติยังขาดนโยบายหรือทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชน
8. สำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นองค์การขนาดใหญ่จนเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานที่จะให้บริการอย่างมีคุณภาพ

ข้อ 1-8 เจ้าหน้าที่ตำรวจประเมินว่าเห็นด้วย

* ** *** หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเดียวกัน

สาเหตุจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ 1) กฎหมายรัฐธรรมนูญ พ.ศ.2540 2) ลักษณะของชุมชนที่สถานีตำรวจตั้งอยู่ 3) จำนวนประชากรแฝง 4) จำนวนอาชญากรรมเพิ่มขึ้น และ 5) ลักษณะสังคมไทย : เป็นระบบอุปถัมภ์ มีการคอรัปชั่น

โมเดลสถานีตำรวจที่ให้บริการอย่างมีคุณภาพ

โมเดลสถานีตำรวจที่ให้บริการอย่างมีคุณภาพ ประกอบด้วย 1) โมเดลการบริหารงานภายในสถานีตำรวจ โดยใช้แนวคิดเรื่อง TQM และ 2) โมเดลตำรวจชุมชนสัมพันธ์ ทั้งนี้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก

TQM : การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ตำรวจเพื่อสร้างคุณภาพการให้บริการ

ขั้นตอนของการนำ TQM มาใช้ในระดับสถานีตำรวจ

1. การบริหารนโยบายด้านคุณภาพ

1.1 ผู้รับผิดชอบ ได้แก่ ก.ต.ช. ผู้บริหารทุกระดับของสำนักงานตำรวจแห่งชาติและหัวหน้าสถานีตำรวจ รับผิดชอบด้านนโยบายคุณภาพในระดับสถานีตำรวจ

1.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.2.1 กำหนดให้มีหน่วยงานหลักรับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพในสายงานต่างๆ ได้แก่ สายงานสืบสวนสอบสวน สายงานป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม สายงานจราจรและการบริการสังคม และสายงานตำรวจชุมชนสัมพันธ์

1.2.2 กำหนดให้มีหน่วยงานหลักรับผิดชอบประเมินผลโครงการสถานีตำรวจเพื่อประชาชน และตำรวจชุมชนสัมพันธ์

1.3 แผนงานด้านคุณภาพในระดับสถานีตำรวจ ให้มีการกำหนดกิจกรรมในสายงานต่างๆ ในระดับสถานีตำรวจ พร้อมทั้งวัตถุประสงค์และกลยุทธ์

1.4 การบริหารงานของสถานีตำรวจ มุ่งเน้นการให้บริการ ณ จุดเดียว จัดให้มีทีมคลี่คลายคดีแบบบูรณาการ ทำงานเชิงพันธมิตรกับหน่วยงานอื่นๆ และชุมชน

1.5 การติดตามประเมินผลโครงการสถานีตำรวจเพื่อประชาชน และโครงการตำรวจชุมชนสัมพันธ์ มีการพิจารณาทบทวนตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของประชาชน 2) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานีตำรวจ ทั้งนี้ผลการประเมินในแต่ละสถานีตำรวจควรเปิดเผยแจ้งให้คนในชุมชนได้รับรู้ และแจ้งให้กต.ตร.สน.พิจารณา

ผลของการประเมินผลต้องนำไปสู่การพัฒนาสถานีตำรวจ และการพิจารณาความดีความชอบให้แก่หัวหน้าสถานีตำรวจและเจ้าหน้าที่ตำรวจ

2. การฝึกอบรมในเรื่องคุณภาพ

มุ่งให้หัวหน้าสถานีตำรวจและระดับปฏิบัติได้มีความรู้ความเข้าใจการให้บริการอย่างมีคุณภาพ หรือ TQM

3. การประสานงานเชิงรุก

พัฒนากลไกของประสานงานระหว่างสายงานต่างๆ ในสถานีตำรวจ ในรูปของการใช้ฐานข้อมูลอาชญากรรมร่วมกัน ติดต่อทาง e-mail ประชุมปรึกษาหารือระหว่างสายงานต่างๆ ในแต่ละเดือน

นอกจากนี้มีการประสานงานกับ กต.ตร.สน. และประสานงานกับผู้นำชุมชนต่างๆ

4. การบริหารงานประจำวัน

ให้เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน และปฏิบัติงานตามพันธะสัญญาที่มีต่อประชาชน ทั้งนี้มีการเรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน (ในรูปของ QC Circles) ของแต่ละสายงาน ปัญหารวมทั้งทางแก้ไขเสนอให้หัวหน้าสถานีตำรวจ และ กต.ตร.สน. ทราบ

การเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายใน

เพื่อให้เจ้าหน้าที่ตำรวจสามารถนำ TQM ไปใช้สร้างคุณภาพการให้บริการ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายในต่างๆ ดังนี้

1. การลดขนาดของสำนักงานตำรวจแห่งชาติให้เล็กลง

1.1 ให้สำนักงานตำรวจแห่งชาติมุ่งปฏิบัติการหลัก ส่วนภารกิจรองถ่ายโอนให้หน่วยงานอื่นทำ

1.2 ให้มีตำรวจเอกชน เข้ามาช่วยดูแลความสงบสุขในสถานประกอบการของตน ทั้งนี้ต้องมีการแก้ไขกฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้อง

1.3 ให้คณะกรรมการหมู่บ้านใกล้เคียงข้อพิพาทที่ไม่รุนแรง เพื่อลดปริมาณคดีเข้าสู่ระบบงานตำรวจ

1.4 ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแก้ไขและป้องกันปัญหาอาชญากรรม โดยใช้แนวคิดตำรวจชุมชนสัมพันธ์

1.5 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน

2. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในระดับสถานีตำรวจ

2.1 ให้แต่ละสถานีตำรวจกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามสภาพความเป็นจริงของแต่ละพื้นที่ ทั้งนี้เป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์เปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลา และเป้าหมายวัตถุประสงค์เปรียบเทียบระหว่างคดีที่เกิดขึ้นกับผลการปฏิบัติงานจริง

2.2 ให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทำงานยึดถือเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานมากกว่าเป้าหมายส่วนบุคคล ทั้งนี้จำเป็นต้องสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นก่อน

3. กฎระเบียบต่างๆ

3.1 ทบทวนและพัฒนากฎหมาย คำสั่งต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นหมวดหมู่

3.2 ให้เผยแพร่กฎหมาย นโยบาย กฎระเบียบ และคำสั่งต่างๆผ่านระบบ intranet ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกคนรับรู้และใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน

4. เทคโนโลยีสารสนเทศ

4.1 จัดทำระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS) ในแต่ละสถานีตำรวจ เพื่อใช้กำหนดทิศทางในการทำงานในระดับพื้นที่

4.2 ให้มีฐานข้อมูลอาชญากรรม ซึ่งเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานต่างๆในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และหน่วยงานอื่นๆในกระบวนการยุติธรรม

4.3 ให้มีการติดต่อในรูปแบบของ e-mail ระหว่างผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่ตำรวจ และระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

4.4 พัฒนาให้มี web site ทั้งในระดับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และระดับสถานีตำรวจ

4.5 พัฒนาระบบติดต่อภายใน(intranet) ทั้งในระดับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และระดับสถานีตำรวจ เพื่อแจ้งเวียนนโยบาย คำสั่ง และประกาศต่างๆแทนการใช้เอกสารหรือกระดาษ

4.6 ให้มีการประชุมทางไกลระหว่างผู้บริหารในสำนักงานตำรวจแห่งชาติในรูปแบบของ video teleconferencing พร้อมทั้งถ่ายทอดสดให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทั่วประเทศได้รับทราบ

4.7 พัฒนาศูนย์รับแจ้งฉุกเฉิน 191 ภูธรจังหวัด โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือรับแจ้งเหตุ

4.8 จัดตั้ง call center

5. การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่

5.1 ให้เจ้าหน้าที่ตำรวจในแต่ละสายงานมีส่วนร่วมในการวางแผน นำแผนไปใช้ และประเมินผลแผน ไม่ว่าจะเป็แผนใดๆก็ตาม

5.2 ให้เจ้าหน้าที่ตำรวจมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ โดยใช้แนวคิดเรื่อง TQM

6. การมีส่วนร่วมของกต.ตร.สน.

6.1 พัฒนารูปแบบของการคัดเลือกประชาชนเข้ามาทำงาน ดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการจากเจ้าหน้าที่ตำรวจในสายงานต่างๆ

6.2 กำหนดองค์ประกอบของ กต.ตร.สน. มาจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในชุมชน ได้แก่ นักวิชาการ นักธุรกิจ ผู้นำชุมชน

6.3 กำหนดบทบาทที่ชัดเจนของกต.ตร.สน. คือ การติดตามตรวจสอบการบริหารงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ

7. การบริหารแผนกลยุทธ์ในระดับสถานีตำรวจ

สถานีตำรวจอาจบริหารแผนกลยุทธ์ได้ 2 กรณี คือ 1) จัดทำแผนกลยุทธ์ในระดับสถานีตำรวจ 2) นำแผนกลยุทธ์จากหน่วยเหนือมาใช้

8. การบริหารงานบุคคล

8.1 การวางแผนอัตรากำลัง

8.1.1 เกณฑ์อัตรากำลังจากส่วนกลางไปปฏิบัติหน้าที่ในระดับสถานีดำรวจ

8.1.2 พิจารณาทบทวนเกี่ยวกับการช่วยราชการ และการปฏิบัติราชการที่อื่น เพื่อให้สูญเสียอัตรากำลังโดยไม่จำเป็น

8.2 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

8.2.1 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาเรียนต่อในโรงเรียนตำรวจภูธร และโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ให้ใช้วิธีการคัดเลือกด้วยวิธีการต่างๆอย่างเป็นระบบ และโปร่งใส ตรวจสอบได้

8.2.2 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรภายนอกเพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจ ให้ใช้วิธีการคัดเลือกด้วยวิธีการต่างๆอย่างเป็นระบบและโปร่งใสตรวจสอบได้

8.3 การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง

8.3.1 การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตำรวจ ใช้วิธีการดังนี้ 1) สอบข้อเขียน 2) ประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) ประสพการณ์ในการทำงาน 4) การศึกษาและฝึกอบรม และ 5) ระบบอาวุโส

8.3.2 การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งหัวหน้าสถานีดำรวจ ใช้วิธีการดังนี้ 1) ตรวจสอบคุณสมบัติในการดำรงตำแหน่ง 2) สอบข้อเขียน 3) แสดงวิสัยทัศน์ 4) พิจารณาผลการปฏิบัติงาน 5) ประสพการณ์ในการทำงาน 6) การศึกษาและการฝึกอบรม และ 7) ระบบอาวุโส

8.3.3 การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้บริหาร ใช้วิธีการดังนี้ 1) ตรวจสอบคุณสมบัติ 2) พิจารณาผลการปฏิบัติงาน และ 3) แสดงวิสัยทัศน์ของการเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ โดยผ่านการกลั่นกรองของ ก.ต.ร.

9. เงินเดือนและค่าตอบแทน

9.1 ทบทวนระบบเงินเดือนและค่าตอบแทน เปรียบเทียบกับผู้ปฏิบัติงานอื่นๆในกระบวนการยุติธรรม

9.2 พิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกๆ ระดับ

10. การพัฒนาบุคลากร

10.1 จัดให้มีการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นสัญญาบัตร และชั้นประทวน

10.2 จัดให้มีการฝึกอบรมทางไกล โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศถ่ายทอดการฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจที่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรม

10.3 ให้นำหน่วยงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและฝึกอบรมได้ทบทวนหลักสูตรใหม่ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน

11. งบประมาณ

เพื่อให้งบประมาณถูกจัดสรรอย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อการบริหารงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ดังนั้นควรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

11.1 ถ่ายโอนภารกิจให้หน่วยงานอื่นทำ เพื่อเป็นการลดอัตรากำลังคนและงานต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติ

11.2 จัดสรรงบประมาณเพิ่มให้แก่สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ทั้งนี้รัฐบาลต้องยอมรับว่าหน่วยงานตำรวจเป็นหน่วยงานที่ใช้งบประมาณมากกว่าหน่วยงานอื่นๆ ในกระบวนการยุติธรรม

11.3 สนับสนุนเงินช่วยเหลือให้แก่สถานีตำรวจ ทั้งนี้มีการประเมินผลการใช้เงินในส่วนของแต่ละสถานีตำรวจ

11.4 มุ่งกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณไปยังระดับจังหวัดและระดับสถานีตำรวจ สามารถเสนอขอของบประมาณตามที่ต้องการ

11.5 สนับสนุนให้สถานีตำรวจมีแหล่งเงินรายได้ที่ถูกต้อง เงินรายได้นี้ไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง เช่น เงินรายได้จากการประมูลรถยนต์ รถจักรยานยนต์ที่ไม่มีเจ้าของ และค่าปรับต่างๆ เป็นต้น

11.6 ฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติงานด้านจัดทำงบประมาณตั้งแต่หน่วยเหนือจนถึงระดับสถานีตำรวจ มีความรู้ความเข้าใจการจัดทำงบประมาณแนวใหม่ที่มุ่งเน้นผลงาน มากกว่าการขอของบประมาณแบบเดิม

11.7 ให้หัวหน้าสถานีตำรวจทำงานเชิงพันธมิตร ขอความร่วมมือจากภาคเอกชน และองค์กรปกครองท้องถิ่น เพื่อหาแหล่งรายได้สนับสนุนกิจการของตำรวจ

11.8 ให้สำนักงานตำรวจแห่งชาติจัดสรรงบประมาณแก่สถานีตำรวจตามผลการปฏิบัติงาน (ยกเว้นหมวดเงินเดือนและหมวดค่าใช้สอย)

11.9 จัดสรรงบประมาณตามผลการปฏิบัติงานของแต่ละสายงานในสถานีตำรวจ ทั้งนี้สำนักงานตำรวจแห่งชาติต้องมีงบประมาณอย่างเพียงพอ

12. ความเครียด

การบริหารความเครียดมีดังนี้

- 12.1 ถ่ายโอนภารกิจที่ไม่สำคัญให้แก่หน่วยงานอื่นทำ เพื่อลดบทบาทภาระหน้าที่
- 12.2 สร้างขวัญและกำลังใจ ในรูปของเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ
งบประมาณ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน และอัตราค่าจ้างที่สอดคล้องกับปริมาณงาน
- 12.3 สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในรูปของการทำงานเป็นทีม ประสานงาน
ระหว่างทีมต่างๆ ในสถานีตำรวจ และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา
- 12.4 ขอความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นเพื่อแก้ปัญหาความเครียด ในรูปของการ
ปรึกษาให้คำแนะนำ
- 12.5 มีโปรแกรมออกกำลังกายและการแข่งขันกีฬา เพื่อเสริมสร้างสุขภาพกายและ
สุขภาพจิต

13. ขวัญและกำลังใจ

- 13.1 จัดสรรทรัพยากรที่ขาดแคลน เช่น อุปกรณ์ในการทำงาน ยานพาหนะ
งบประมาณ เงินเดือนค่าตอบแทนและสวัสดิการ และอัตราค่าจ้าง เป็นต้น
- 13.2 แก้ไขปัญหาระบบบริหารงานบุคคล มุ่งเน้นระบบคุณธรรมที่นำมาใช้ตั้งแต่การ
คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย การลงโทษทางวินัย และการพัฒนาบุคลากร
 เป็นต้น
- 13.3 สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีตำรวจ การ
บริหารความขัดแย้ง การทำงานเป็นทีม การทำงานประสานงานระหว่างทีมต่างๆ และการมีส่วนร่วม
ของเจ้าหน้าที่ตำรวจทุกๆ ระดับ เป็นต้น

14. จริยธรรมในอาชีพ

- 14.1 ให้ กต.ตร.สน.ทำหน้าที่ในการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่
ตำรวจในระดับสถานีตำรวจ ทั้งนี้ กต.ตร.สน.ต้องมีความเข้มแข็ง
- 14.2 จัดตั้งหน่วยงานหลักในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อทำหน้าที่รับข้อ
ร้องเรียน ตรวจสอบ ควบคุม และลงโทษทางวินัยแก่เจ้าหน้าที่ตำรวจที่ประพฤติมิชอบ ทั้งนี้
หน่วยงานนี้ต้องมีอำนาจหน้าที่ และใช้อำนาจหน้าที่อย่างแท้จริง
- 14.3 พิจารณาทบทวนเรื่องเงินเดือน เงินค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ
งบประมาณ และอุปกรณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ตำรวจสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้
อย่างมีศักดิ์ศรีในอาชีพ

15. การทำงานเป็นทีมในแต่ละสายงาน

15.1 สร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งนำไปสู่การทำงานเป็นทีม

15.2 ให้ผู้บังคับบัญชาสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาทุกระดับในสถานีตำรวจ

16. การประสานงานระหว่างสายงานในระดับสถานีตำรวจ

16.1 สร้างระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับอาชญากรรม ทั้งในระดับสำนักงานตำรวจแห่งชาติและระดับสถานีตำรวจ

16.2 ติดต่อประสานงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น e-mail, intranet

16.3 กำหนดให้มีการประชุมหารือในทุกสายงาน เดือนละ 1 ครั้ง โดยหัวหน้าสถานีตำรวจเป็นผู้รับผิดชอบ

17. ภาวะผู้นำในระดับสถานีตำรวจ

17.1 คัดเลือกเจ้าหน้าที่ตำรวจเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าสถานีตำรวจโดยใช้ระบบคุณธรรม และแสดงบัญชีทรัพย์สินของตน

17.2 มีการพัฒนาฝึกอบรมหัวหน้าสถานีตำรวจก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง

17.3 ศึกษาความต้องการ ความคาดหวังของหัวหน้าสถานีตำรวจ และหาทางตอบสนองความต้องการดังกล่าว ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่

17.4 กำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานีในแต่ละสถานีตำรวจ ซึ่งอาจกำหนดเวลาเป็น 3-4 ปี

17.5 ประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีตำรวจ โดยพิจารณาจากผลการประเมินในโครงการสถานีตำรวจเพื่อประชาชน และโครงการตำรวจชุมชนสัมพันธ์

การเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอก

เพื่อให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสามารถสร้างคุณภาพตามที่ประชาชนเรียกร้องได้นั้น ปัจจัยภายนอกจะต้องถูกนำมาพิจารณาเพื่อปรับเปลี่ยนแก้ไข

1. ประชาชน

หัวใจสำคัญของการให้บริการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ คือ ประชาชน

1.1 ให้การศึกษาแก่ประชาชน เพื่อให้มีความรู้และอำนาจในการตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ

1.2 ให้ความรู้ด้านกฎหมายแก่ประชาชน เพื่อให้ประชาชนลดการกระทำผิดโดยเจตนาหรือไม่เจตนา กฎหมายที่ประชาชนควรรู้ เช่น กฎหมายเกี่ยวกับการจราจร กฎหมายที่มีโทษทางอาญา ซึ่งประชาชนต้องเข้าไปเกี่ยวข้องในชีวิตประจำวัน

1.3 ให้ความรู้แก่ประชาชน/ชุมชนในการป้องกันอาชญากรรม ซึ่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติอาจให้ความรู้ในรูปของเอกสารสิ่งตีพิมพ์ รายการทางวิทยุ โทรทัศน์ เป็นต้น

2. บทบาทของรัฐบาล

2.1 บทบาทของรัฐบาลที่จะแก้ปัญหาคความยากจน เพราะความยากจนมักนำไปสู่การประกอบอาชญากรรม

2.2 บทบาทของรัฐบาลที่จะแก้ไขปัญหาคการคอร์รัปชัน เนื่องจากคอร์รัปชันได้กลายเป็นปัญหาของชาติ

2.3 บทบาทของรัฐบาลที่จะปฏิรูปกิจการตำรวจ ซึ่งต้องอาศัยความกล้าหาญและจริงใจของรัฐที่จะไม่ใช่องค์การตำรวจเป็นเครื่องมือทางการเมือง

โมเดลตำรวจชุมชนสัมพันธ์

1. พิจารณาตำรวจชุมชนสัมพันธ์ในเชิงระบบ

เมื่อสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้นำตำรวจชุมชนสัมพันธ์มาใช้ในระดับสถานีตำรวจ ต้องพิจารณาในเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 มิติเชิงปรัชญา แนวคิดที่สำคัญ คือ

1.1.1 หน้าที่ของตำรวจได้ขยายกว้างขึ้น นอกเหนือจากการบังคับใช้กฎหมายต่อสู้กับอาชญากรรมแล้ว หน้าที่สำคัญที่เพิ่มขึ้น คือ การลดความกลัวอาชญากรรมของประชาชน และการรักษาความสงบสุขในสังคม

1.1.2 ปัจจัยด้านประชาชน เก็บข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของประชาชนต่อปัญหาอาชญากรรม และประสิทธิผลของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ/สถานีตำรวจ

1.1.3 การแก้ไขปัญหาในพื้นที่ต่างๆ โดยเฉพาะแหล่งคนจนจะมีอาชญากรรมสูง

1.2 มิติเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่สำคัญ คือ

1.2.1 มุ่งเน้นการทำงานร่วมกับประชาชนเพื่อแก้ไขปัญหา

1.2.2 มุ่งเน้นพื้นที่ภูมิศาสตร์ มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติงานอย่างถาวรในเขตพื้นที่ เพื่อคุ้นเคยกับประชาชนในพื้นที่ โดยให้คนในท้องถิ่นทำงานด้านตำรวจชุมชนสัมพันธ์ และอาจเพิ่มสายงานตำรวจชุมชนสัมพันธ์ในระดับสถานีตำรวจ (แยกออกจากสายงานป้องกันและปราบปราม)

1.2.3 มุ่งเน้นการป้องกันอาชญากรรม ให้เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติงานเชิงรุกต่อปัญหาและสถานการณ์ มากกว่าการตั้งรับได้ตอบสนองต่อปัญหา

1.2.4 มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่เป็นสาระสำคัญ ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาของชุมชน

1.3 มิติเชิงแผนงาน แผนงานที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติ / สถานีตำรวจ ต้องนำไปใช้คือ

1.3.1 แผนงานที่มุ่งแก้ไขปัญหาในเขตพื้นที่ล่อแหลมที่จะเกิดอาชญากรรม โดยมีสายตรวจเดินเท้า ตรวจตราโดยตรง เป็นต้น

1.3.2 แผนงานมุ่งแก้ไขปัญหาและการป้องกันอาชญากรรมตามสถานการณ์ เช่น มุ่งไปที่รูปแบบของอาชญากรรมเฉพาะ จัดการกับสภาพแวดล้อมที่จะทำให้เกิดอาชญากรรม และเพิ่มการจับกุมและลงโทษหนักขึ้น

1.3.3 แผนงานมุ่งให้ประชาชน / ชุมชนมีส่วนร่วม เช่น ชุมชนจัดการดูแลบ้านให้แก่กันและกัน สายตรวจประชาชน ประชาชนรายงานข่าวอาชญากรรม และอาสาสมัครช่วยเหลือตำรวจ เป็นต้น

2. ประเด็นทางการบริหารเมื่อนำตำรวจชุมชนสัมพันธ์มาใช้

2.1 ให้มีการวางแผนเกี่ยวกับตำรวจชุมชนสัมพันธ์ ทั้งในระดับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และระดับสถานีตำรวจ

2.2 ให้มีการฝึกอบรมในเรื่องตำรวจชุมชนสัมพันธ์ ก่อนที่จะให้เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติงานด้านนี้ ควรฝึกอบรมให้ความรู้ก่อน

2.3 ให้กำหนดเป็นนโยบายหลักในระดับสถานีตำรวจในการนำแนวคิดตำรวจชุมชนสัมพันธ์ไปใช้ เพื่อสร้างการยอมรับจากเจ้าหน้าที่ตำรวจ

2.4 จัดสรรทรัพยากรเพิ่มเติม ได้แก่ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และ อัตรากำลังคน เป็นต้น

2.5 โน้มน้าวชักจูงให้ประชาชนมีส่วนร่วม ทั้งนี้ใช้ความพยายามต่างๆ เพื่อให้ประชาชนเป็นผู้เสนอปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกับเจ้าหน้าที่ตำรวจ

2.6 ให้เจ้าหน้าที่ตำรวจค้นหาและแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ และชุมชน พร้อมทั้งจัดอันดับความสำคัญ

2.7 ให้เจ้าหน้าที่ตำรวจสร้างศรัทธาและการยอมรับจากประชาชน เพื่อทำให้เกิดทัศนคติของความร่วมมือระหว่างกัน

2.8 ให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกสายงานในสถานีตำรวจ ปฏิบัติงานโดยใช้โมเดลตำรวจชุมชนสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการค้นหาปัญหา แก้ไขปัญหาให้แก่ประชาชน โดยทำงานร่วมกับประชาชน

2.9 ให้มีการกระจายอำนาจไปยังระดับสถานีตำรวจ

2.10 ให้เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติงานด้านชุมชนสัมพันธ์ได้รับเงินค่าตอบแทน เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ

3. การสร้าง road map ในงานด้านตำรวจชุมชนสัมพันธ์ในระดับสถานีตำรวจ

3.1 การค้นหาพันธมิตรที่จะทำงานร่วมกัน

3.1.1 พันธมิตรกับหน่วยราชการอื่น

3.1.2 พันธมิตรกับชุมชน

3.1.3 การจัดเรียงลำดับความสำคัญที่จะเป็นพันธมิตรกับกลุ่มต่างๆ

3.1.4 แผนงานของตำรวจชุมชนสัมพันธ์พิจารณาในเชิงการตลาด

3.2 โครงสร้างองค์การ

3.2.1 บทบาทและความรับผิดชอบ มุ่งเน้นบทบาทของการเป็นผู้ชำนาญการทั่วไป

3.2.2 การจัดแผนงาน ในแนวตั้งตามสายการบังคับบัญชา และแนวนอนในรูปแบบของทีม

3.2.3 พันธะรับผิดชอบขององค์การตำรวจต่อชุมชน มีการขยายบทบาทไปสู่การป้องกันอาชญากรรมและรักษาความสงบสุขในชุมชน / สังคม

3.2.4 การมุ่งเน้นผลงาน จัดตั้งทีมงาน / ผู้ชำนาญการทั่วไป

3.2.5 กระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการร่วมมือกัน

3.2.6 การติดต่อสื่อสาร ติดต่อกจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนและเน้นการมีส่วนร่วม

3.3 ระบบปฏิบัติการ

3.3.1 การค้นหาและเข้าถึงสารสนเทศ / ข้อมูล องค์การตำรวจและชุมชนสามารถค้นหาและใช้ประโยชน์จากสารสนเทศได้อย่างกว้างขวาง

3.3.2 การจัดสรรเวลา จัดสรรเวลามุ่งไปที่ปัญหา ซึ่งได้มาจากข้อมูลและความต้องการของชุมชน

3.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.4.1 พันธะรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ทำงานบนพื้นฐานของค่านิยม

3.4.2 การวัดผลการปฏิบัติงาน วัดผลระยะยาว (outcome)

3.4.3 ระบบการฝึกอบรม มุ่งฝึกอบรมตามโมเดลการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

3.4.4 กระบวนการคัดเลือกคน ผู้บรรจุได้รับการคัดเลือกเข้าปฏิบัติหน้าที่ด้านตำรวจชุมชนสัมพันธ์

3.5 การแก้ไขปัญหา

3.5.1 การเรียนรู้ ซึ่งได้มาจากข้อมูล

3.5.2 การแก้ไขปัญหาภายใน ให้มีการคิดเชิงระบบ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในเรื่องกระบวนการภายในองค์การ และการให้บริการต่างๆ

3.5.3 การแก้ไขปัญหาภายนอก ให้มีการกำหนดประเด็นร่วมกับชุมชน