

# การยกระดับกองบังคับการปราบปราม สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ Enhancing Learning Organization in Crime Suppression Division

สุพิศาล ภักดีตินานาต Supisarn Bhakdinarinath\*

พิศมัย จารุจิตติพันธ์ Pisamai Jarujittipant\*\*

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนากองบังคับการปราบปรามสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยศึกษาวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการ ข้อเสนอแนะ และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ คือ ข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงาน จำนวน 400 คน พบว่า ปัจจัยองค์กรด้านเทคโนโลยี มีอิทธิพลทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกองค์ประกอบทั้งในด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง การมีโลกทัศน์กว้างไกล การเรียนรู้เป็นทีมงาน การมีส่วนร่วม และการมีแนวคิดเชิงระบบ ส่วนปัจจัยการบริหารจัดการความรู้ มีอิทธิพลทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกองค์ประกอบ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งเก็บรวบรวมด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 7 ท่าน และกลุ่มผู้บริหาร 21 ท่าน ได้ผลสรุปว่า กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับปานกลาง และพบว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เน้นการทำงานเป็นทีม นำไปสู่การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ส่วนนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพบุคลากร

**คำสำคัญ:** องค์กรแห่งการเรียนรู้, ปัจจัยองค์กร, ปัจจัยการบริหาร, กองบังคับการปราบปราม

\* นักศึกษาหลักสูตรชุมชนบัณฑิต สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนอร์ธกรุงเทพ

\*\* อาจารย์ที่ปรึกษา

## Abstract

*The objectives of this research were to study, analyze and propose a guideline for developing the Crime Suppression Division into a learning organization. The study dealt with the status analysis, problems, needs, recommendations and the CSD level of learning organization as well as the positive factors for becoming a learning organization. The sample for quantitative study was 400 CSD police whereas 7 specialists and 21 executive-level officers in the CSD were for qualitative study. Through multiple regressive analysis, it was found that the technology factor had a statistically significant role for becoming a learning organization in all aspects including the determination in self improvement, world-wide vision, teamworking, joint vision, and systematic concept. The administration of knowledge acquisition had a positive influence on becoming a learning organization at a statistically significant level for all aspects. The in-depth interviews showed that the CSD was at intermediate level of learning organization and that the leadership played a key role in encouraging and promoting the sustainable personnel learning and organization development as well as in stressing the teamworking which would lead to exchanging experiences and acquiring new knowledge. The study also showed that the Royal Thai Police policy supported the quality development of the personnel.*

**Keywords:** Learning Organization, Organization Factors, Administration Factors, Crime Suppression Division.

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกกำลังเคลื่อนตัวไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลให้กองบังคับการปราบปรามต้องพยายามปรับตัวให้สามารถดำเนินงานได้ในสภาพแวดล้อมดังกล่าว นอกจากนี้องค์กรสมัยใหม่ยังต้องเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลาย (Drucker, 1999) สำหรับในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ก็ได้เกิดการรวมตัวกันขึ้น เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มประเทศที่อยู่ในเอเชีย โดยได้กำหนดข้อตกลงร่วมกัน ในการรวมเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) จะส่งผลให้เกิดความร่วมมือทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและความมั่นคงในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งความร่วมมือดังกล่าวจะเกิดขึ้นในปี 2558 อันเป็นการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจเพื่อกลายเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว ส่งผลให้หน่วยงานต่างๆ ต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว รวมทั้งหน่วยงานภาครัฐ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีภารกิจสำคัญในการเตรียมความพร้อมรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมในทุกด้านของภารกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อการพัฒนาประเทศ (ร่างแผนแม่บทเตรียมความพร้อมรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน, 2555)

แนวทางที่จะนำพาหน่วยงานไปสู่ประสิทธิภาพและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น สำหรับการจัดการสมัยใหม่ มุ่งให้ความสำคัญไปที่การจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน (Lindner and Wald, 2011) กองบังคับการปราบปราม เป็นหนึ่งในหน่วยงานบังคับใช้กฎหมายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาหน่วยงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างความเข้มแข็งและประสิทธิภาพให้แก่หน่วย ด้วยการนำกลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่มาเป็นแนวทางในการบริหาร นั่นคือ การพัฒนาหน่วยงานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยในการพัฒนาหน่วยงานเป็นองค์กรเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จนั้นประกอบด้วย 5 ระบบ คือ การเรียนรู้ องค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี มาประสานเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ที่เป็นตัวแบบเชิงระบบของ Marquardt (1994)

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จนั้น จะต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการที่จะพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการรู้นั้น ตามแนวคิดของ Senge (2006) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ คือ 1. การมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง (Personal Mastery) 2. โลกทัศน์ (Mental Model) 3. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) 4. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 5. แนวคิดเชิงระบบ (System Thinking) องค์กรสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและเอกชน ต่างนำมาใช้ในการบริหารงานและการพัฒนา ปัจจัยที่เน้นย้ำก็คือ ภาวะผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเป็นผู้นำในการจัดการปฏิรูปความเปลี่ยนแปลง ซึ่งเหมาะสำหรับองค์กรที่มุ่งเน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ มุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ และระดม

สรรพกำลังทั้งหมดในองค์กรเป็นหัวใจสำคัญในการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จและเป็นบทบาทสำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการกระตุ้นและประคับประคองการเปลี่ยนแปลง (Kaplan and Norton, 2004) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด

บทความนี้มีองค์ประกอบ 5 ส่วน คือ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา การทบทวนวรรณกรรม ระเบียบวิธีวิจัยหรือวิธีดำเนินการวิจัย ผลการวิเคราะห์และการอภิปรายผล ข้อเสนอแนะ ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเด็นคำถามว่า ปัจจัยใดที่มีความสัมพันธ์ในการสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยองค์กร ปัจจัยการบริหาร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำผลของการศึกษาที่ได้ไปใช้ในการเป็นแนวทางในการพัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยเน้นเสนอเฉพาะปัจจัยองค์กรและปัจจัยการบริหาร ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ ทำให้องค์กรมีการยกระดับสูงขึ้น การศึกษาได้ดำเนินการดังนี้ ลำดับแรกได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เพื่อนำมาพัฒนากรอบแนวคิดในการศึกษา การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของตัวแปร และการกำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ ลำดับต่อมาได้กำหนดรายละเอียดวิธีการวิจัย ได้แก่ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ตลอดจนการนำเสนอผลการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมให้องค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

## การทบทวนวรรณกรรม

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่สำคัญนั้นมีประเด็นสำคัญ คือ ประเด็นที่ 1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประเด็นที่ 2 ผลที่เกิดจากองค์กรแห่งการเรียนรู้

### องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการพัฒนาองค์กร และผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร (Aragón-Correa et al., 2007) นอกจากนั้นยังมีความสำคัญต่อการอยู่รอดและส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับสูง (Zahay and Handfield, 2004) สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และสร้างแรงบันดาลใจในการค้นหาความรู้ และแนวคิดใหม่ (Dishman and Pearson, 2003) และเพิ่มความสามารถในการเข้าใจสิ่งต่างๆ ตลอดจนการประยุกต์ใช้ในการทำงาน นอกจากนี้ยังสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (best practices) สำหรับหน่วยงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่เพียงแต่ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีเท่านั้น แต่ยังส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดี

ต่อหน่วยงานในการสร้างความเชื่อมั่น และชื่นชมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Bayraktarolu, 2001) และที่สำคัญ Senge (2006) ให้นิยามว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สมาชิกได้เพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบความคิดใหม่ๆ (patterns of thinking) แลกแขนงความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนา เกิดแรงบันดาลใจร่วมกัน (collective aspiration) ของสมาชิกในองค์กร มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้วิธีการการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร องค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์และถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึง การหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ องค์กรที่มีการเรียนรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างองค์ความรู้สำหรับการทำงาน องค์กรที่มีความยืดหยุ่นสำหรับการรับรู้และการปรับเปลี่ยนแนวคิดใหม่ๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ยังรวมถึงสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้เพิ่มพูนความสามารถในการสร้างผลลัพธ์ และเอาใจใส่อย่างแท้จริง

ทั้งนี้การศึกษาของ Senge (2006) กำหนดองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 องค์ประกอบ คือ 1. Personal Mastery ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต 2. Mental Model แบบแผนความคิด ความเชื่อ ทศนคติ จากการตั้งสมมติฐานประสบการณ์ 3. Shared Vision สร้างทัศนคติร่วมกันในการมองเป้าหมาย และมีความต้องการมุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกัน 4. Team Learning เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ 5. System Thinking สามารถเชื่อมโยง มองเห็นภาพความสัมพันธ์ได้อย่างเข้าใจ และมีเหตุผล โดยการมององค์รวมของงาน ก่อนที่จะพิจารณาระบบย่อยของงาน โดยสรุปแล้วผู้วิจัยเห็นว่า แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการยุคใหม่ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้การศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อประเด็นที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริบทพฤติกรรมองค์กรของภาคธุรกิจ ซึ่งการศึกษาและการนำแนวคิดดังกล่าวมาปรับใช้ในการบริหารจัดการหน่วยงานภาครัฐยังมีอยู่ในวงจำกัด แต่อย่างไรก็ตามองค์กรภาครัฐที่มุ่งสู่ความสำเร็จได้ให้ความสำคัญต่อการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาเป็นกลยุทธ์สำหรับการบริหารจัดการ เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ดีสำหรับองค์กร อันจะนำมาสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน เพราะการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร มีส่วนสำคัญในการนำไปสู่ความยั่งยืนแก่องค์กร โดยในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาบริบทของหน่วยงานภาครัฐ คือ กองบังคับการปราบปราม ซึ่งเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ในการดูแลประชาชน สังคมให้เป็นสุข โดยได้ประยุกต์ใช้แนวทางการศึกษาของ Senge (2006) และกำหนดความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับการศึกษาครั้งนี้คือ องค์กรที่มีบุคลากรและกลุ่มบุคลากร

มีความสามารถนำองค์ความรู้ต่างๆ มาใช้ในการสนับสนุน ส่งเสริม เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบุคลากรดังกล่าวจะมีคุณลักษณะที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ ดังนั้นองค์กรที่มุ่งต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ย่อมนำไปสู่การมีประสิทธิภาพที่ดีในการปฏิบัติงาน

### **ผลที่เกิดจากองค์กรแห่งการเรียนรู้**

การศึกษาที่ผ่านมาในบริบทของพฤติกรรมองค์กรนั้น ผู้บริหารยุคใหม่ทราบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนา และสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่องค์กร ดังนั้นผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึงตระหนักถึงการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแสวงหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้การศึกษาในบริบทดังกล่าวพบว่า มีหลากหลายแนวทางในการศึกษาที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เอื้อต่อการที่องค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการศึกษาของ Bennett and O'Brien (1994) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 12 ปัจจัย ได้แก่ กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ วิธีการบริหาร วิธีการจัดการ สภาพอากาศ โครงสร้างหน่วยงาน การเดินทางของข้อมูล การปฏิบัติเป็นทีมและบุคคล ขั้นตอนการทำงาน เป้าหมาย การฝึกฝนหรือการศึกษา การพัฒนาทีมและบุคคล การให้รางวัลหรือการชื่นชม ส่วนการศึกษาของ Marquardt and Reynolds (1994) ได้นำเสนอมุมมองปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เช่นกันประกอบด้วย โครงสร้างที่เหมาะสม การพัฒนาความร่วมมือทางการเรียนรู้ การให้อำนาจการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม ทางคิดริเริ่มและการถ่ายทอดความรู้ การเรียนรู้เทคโนโลยี คุณภาพกลยุทธ์ บรรยากาศสนับสนุน การทำงานเป็นทีมและเครือข่ายและวิสัยทัศน์

จากการศึกษาของนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยได้นำแนวทางดังกล่าวมาพัฒนา เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา โดยได้แบ่งปัจจัยสาเหตุที่มีความสัมพันธ์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม 2 ปัจจัยหลัก ประกอบด้วย ปัจจัยองค์กร และปัจจัยการบริหาร ตัวแปรอิสระในการศึกษาคั้งนี้ประกอบด้วย ปัจจัยองค์กร มีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ โครงสร้าง วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และเทคโนโลยี และปัจจัยการบริหาร มีประกอบ 5 ด้าน คือ การจัดบรรยากาศ การเพิ่มอำนาจสมาชิก การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การให้รางวัลและการจัดการความรู้ ส่วนตัวแปรตามคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้

### **ปัจจัยองค์กร**

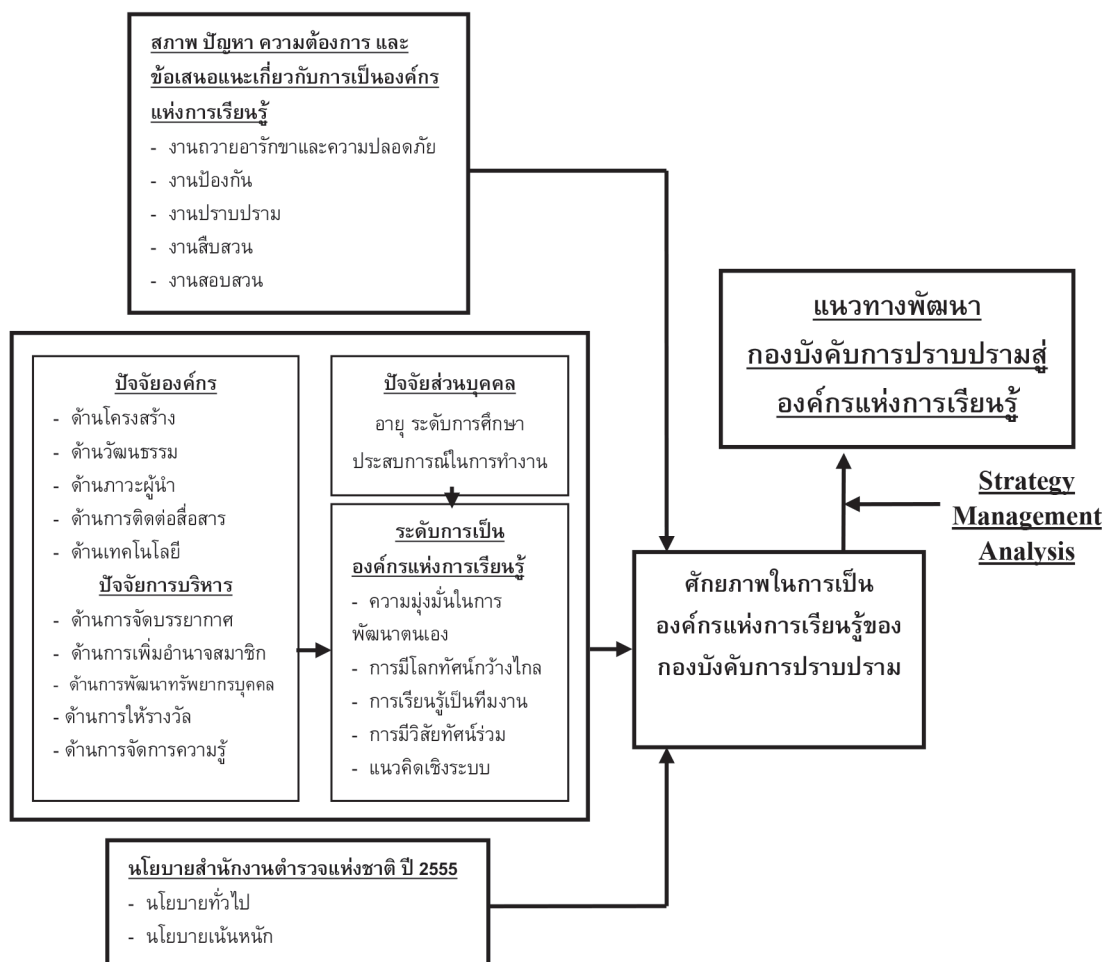
องค์กรต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และมีความแปรปรวนเพิ่มมากขึ้น ทำให้องค์กรต้องพยายามตอบสนองต่อแรงกดดันที่เกิดขึ้นในหลากหลายแนวทาง โดยพยายามสร้างความยืดหยุ่น ความคล่องตัว และความสามารถปรับตัว ดังนั้นสภาพภายในองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญในการ

ที่จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ให้ความหมายของปัจจัยองค์กร คือ ภาวะการณ์ในทางกายภาพของกองบังคับการปราบปราม รวมทั้งพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำ ที่มีผลในการสนับสนุนและสามารถเอื้อต่อการพัฒนาคุณลักษณะที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของข้าราชการตำรวจในกองบังคับการปราบปราม ซึ่งปัจจัยองค์กรในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านโครงสร้าง ด้านวัฒนธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านเทคโนโลยี การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้กำหนดให้ ปัจจัยองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้าง วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และเทคโนโลยี มีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม

### **ปัจจัยการบริหาร**

สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ให้ความหมายของปัจจัยการบริหาร คือ ภาวะการณ์หรือพฤติกรรมเกี่ยวกับการกำกับ ควบคุม จัดระบบ สนับสนุนการส่งเสริมการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเอื้อต่อการเรียนรู้และสนับสนุนพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะพิจารณาจาก ปัจจัยด้านการจัดบรรยากาศ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการให้รางวัล และด้านการจัดการความรู้ โดยกำหนดให้ปัจจัยการบริหาร ประกอบด้วย การจัดบรรยากาศ การเพิ่มอำนาจสมาชิก การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การให้รางวัล และการจัดการความรู้ มีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ได้มีการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการที่จะนำพาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น โดยผู้วิจัยได้นำมาพัฒนาแนวทางเพื่อให้กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถสรุปแนวคิดเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาของกองบังคับการปราบปรามสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ Enhancing Learning Organization in Crime Suppression Division บทความนี้มุ่งเน้นที่จะสรุปผล ปัจจัยองค์กร ปัจจัยการบริหาร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ เท่านั้น



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย: แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์กร ปัจจัยการบริหาร และองค์กร แห่งการ เรียนรู้

## ระเบียบวิธีวิจัยหรือวิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สำหรับการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม นั้น ได้กำหนดให้ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ในเชิงปริมาณ คือ ข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในกอง บังคับการปราบปราม ประกอบด้วย ชั้นสัญญาบัตร 332 นาย ชั้นประทวน 977 นาย รวมทั้งสิ้น จำนวน 1,309 นาย และได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970: 607-610) เพื่อกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยในการศึกษาครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 400 นาย และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยการ



จำแนกข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในกองบังคับการปราบปรามตามกองกำกับ การกำหนดตัวอย่างตามสัดส่วน และทำการสุ่มตัวอย่างโดยอาศัยความน่าจะเป็นตามวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างที่ได้เป็นตัวแทนที่ดีของประชากร ด้วยวิธีการจับฉลาก โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ทั้งนี้ได้ส่งแบบสอบถามจำนวน 400 ชุด ไปยังกองกำกับการที่ 1-6 ฝ่ายอำนวยการกองกำกับการปฏิบัติการพิเศษ และกลุ่มงานสอบสวน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนทั้งสิ้น 400 ชุด โดยแบบสอบถามมีความครบถ้วนถูกต้องทั้งหมด ส่วนในเชิงคุณภาพคือ ข้าราชการตำรวจที่ทำหน้าที่บริหาร 21 ท่าน และอดีตผู้บังคับการเป็นกลุ่มตัวอย่าง ใช้เครื่องมือคือแบบสัมภาษณ์

### **การวัดผลและกระบวนการวิเคราะห์**

สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ โดยได้มีการพัฒนาเครื่องมือ จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดในการศึกษาทุกประเด็น นอกจากนั้นยังได้ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เป็นผู้ตรวจแบบสอบถาม เพื่อทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Validity) ส่วนการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ได้ดำเนินการหลังจากได้มีการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ และนำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre-test) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด ซึ่งพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบรัชอัลฟา อยู่ระหว่าง 0.77-0.95 ตัวแปรทุกตัวมีค่าเกินกว่า 0.70 (Nunnally and Berstein, 1994) ซึ่งแสดงว่าแบบสอบถามนั้นมีความน่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล โดยแบบสอบถามประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ใช้ข้อความแบบปลายเปิด สำหรับส่วนที่ 2 ปัจจัยองค์กรประกอบด้วย 5 ด้าน คือ โครงสร้าง วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ การติดต่อ สื่อสาร และเทคโนโลยี ส่วนที่ 3 ปัจจัยการบริหารประกอบด้วย 5 ด้าน คือ การจัดบรรยากาศ การเพิ่มอำนาจสมาชิก การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การให้รางวัล และการจัดการความรู้ ส่วนที่ 4 องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบบสอบถามในส่วนที่ 2 3 และ 4 ใช้ข้อความแบบ 5 ระดับคะแนน และส่วนสุดท้ายเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็น ในการวิเคราะห์ใช้เทคนิคสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงวิเคราะห์ คือ การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (MRA)

### **ผลการวิเคราะห์**

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมาย 2 ประเด็นคือ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม และแนวทางพัฒนาของกองบังคับการปราบปรามสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ ซึ่งประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา สำหรับอธิบายลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง และสถิติเชิงวิเคราะห์ คือ การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุ สำหรับทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร

ในเชิงคุณภาพใช้ TOWS Matrix และในเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้บริหาร 21 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญ 7 ท่าน เป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ โดยเมื่อได้ผลการวิเคราะห์จากเชิงปริมาณและคุณภาพแล้ว นำมากำหนดเกณฑ์วัดศักยภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป โดยใช้ TOWS Matrix และสามารถมองเห็นศักยภาพของกองบังคับการปราบปรามที่สามารถนำเอาหลักการบริหารสมัยใหม่ Strategic Management Analysis เข้ามาวิเคราะห์จนเห็นค่าขององค์กร และนำเสนอในเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาต่อไป

ผลการศึกษาในเชิงปริมาณพบว่า ในปีวิจัยส่วนบุคคลซึ่งจะนำเอาปัจจัยย่อยบางตัวมาวิเคราะห์ ตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นข้าราชการตำรวจชั้นประทวน อายุเฉลี่ย 42 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บังคับหมู่ และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติภารกิจในกองบังคับการปราบปราม โดยเฉลี่ย 13 ปี

สำหรับผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์กร ปัจจัยการบริหาร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ได้แสดงไว้ในตาราง 1 ดังนี้

**ตาราง 1** ตารางความสัมพันธ์ของตัวแปร

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. โครงสร้าง	-										
2. วัฒนธรรม	0.75**	-									
3. ภาวะผู้นำ	0.67**	0.77**	-								
4. การติดต่อสื่อสาร	0.64**	0.78**	0.71**	-							
5. เทคโนโลยี	0.55**	0.69**	0.65**	0.78**	-						
6. การจัดการทรัพยากร	0.58**	0.63**	0.64**	0.64**	0.61**	-					
7. การเพิ่มอำนาจสมาชิก	0.62**	0.71**	0.68**	0.76**	0.72**	0.71**	-				
8. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	0.64**	0.74**	0.71**	0.79**	0.74**	0.68**	0.78**	-			
9. การให้รางวัล	0.55**	0.70**	0.66**	0.73**	0.69**	0.59**	0.69**	0.75**	-		
10. การจัดการความรู้	0.64**	0.72**	0.64**	0.76**	0.71**	0.62**	0.68**	0.76**	0.76**	-	
11. องค์กรแห่งการเรียนรู้	0.64**	0.71**	0.68**	0.74**	0.69**	0.65**	0.69**	0.76**	0.71**	0.78**	-

\*\* ความสัมพันธ์เฉพาะที่ระดับ 0.01 (ทศนิยม 2 ตำแหน่ง)

ตาราง 1 แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรปัจจัยองค์กร ปัจจัยการบริหาร และองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยแสดงให้เห็นอิทธิพลทางบวกระหว่าง ปัจจัยองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้าง วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสารและเทคโนโลยี และปัจจัยการบริหาร ประกอบด้วย การจัดบรรยากาศ การเพิ่มอำนาจสมาชิก การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การให้รางวัลและการจัดการความรู้ ที่มีอิทธิพลทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนั้นเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแต่ละด้านของปัจจัยองค์กรซึ่งเป็นตัวแปรอิสระ พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับ 0.55-0.78 ดังนั้นเพื่อให้เห็นใจได้ว่าจะไม่เกิดปัญหา Multicollinearity จึงได้ทดสอบโดยพิจารณาจากค่า VIF อยู่ระหว่าง 2.38 – 3.99 ซึ่งพบว่ามีค่าน้อยกว่า 10 และยังได้ทดสอบด้วยค่า Tolerance พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.25 – 0.36 ซึ่งพบว่ามีค่าน้อยกว่า 1 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระไม่ถึงขั้นก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Hair et al., 2006) พบว่า ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นตัวแปรตาม พบว่า การจัดการความรู้ มีค่าความสัมพันธ์สูงสุด 0.78 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล 0.76 และการติดต่อสื่อสาร 0.74 ตามลำดับ เป็นองค์ประกอบด้านที่ส่งผลสูงขึ้นไปในการเกิดขึ้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และในกลุ่มตัวแปรต้นที่มีค่าต่ำสุด คือ โครงสร้าง 0.64 การจัดบรรยากาศ 0.65 และภาวะผู้นำ 0.68 ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านดังกล่าวนี้ อาจจะมีอิทธิพลส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ไม่ดีกว่าปัจจัยกลุ่มที่มีค่าสูง ทั้งนี้เนื่องจาก กองบังคับการปราบปรามเป็นหน่วยงานภาครัฐ โครงสร้างหน่วยงานซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ยากและเกิดขึ้นมานานแล้ว มีค่าความสัมพันธ์ต่ำสุด แตกต่างจากการจัดการความรู้ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีค่าสูง อันเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลง

**ตาราง 2** ค่าความถดถอยของปัจจัยองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยองค์กร	องค์กรแห่งการเรียนรู้		$\beta$	t	p-value
	ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน			
Constant	0.86	0.11		7.66	0.00***
โครงสร้าง	0.15	0.05	0.15	3.30	0.00***
วัฒนธรรม	0.11	0.05	0.11	1.96	0.05*
ภาวะผู้นำ	0.13	0.04	0.16	3.10	0.00***
การติดต่อสื่อสาร	0.23	0.05	0.29	5.00	0.00***
เทคโนโลยี	0.14	0.04	0.20	3.93	0.00***

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.64

\*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01<sup>a</sup> Beta coefficients with standard errors in parenthesis

ตาราง 2 แสดงผลการวิเคราะห์ด้วยสถิติ Regression analysis โดยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้าง วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และเทคโนโลยี กับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยองค์กร ด้านโครงสร้าง ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และเทคโนโลยี มีอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนปัจจัยองค์กร ด้านวัฒนธรรม มีอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับที่ 0.10 ( $\beta = 0.11, p < 0.10$ ) ดังนั้นปัจจัยองค์กร ด้านโครงสร้าง วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสารและเทคโนโลยี มีอิทธิพลในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตาราง 3 ค่าความคลาดเคลื่อนของปัจจัยการบริหารและองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยการบริหาร	องค์กรแห่งการเรียนรู้		$\beta$	t	p-value
	ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน			
Constant	0.91	0.09		9.91	0.00***
การจัดบรรยากาศ	0.09	0.03	0.13	3.20	0.00***
การเพิ่มอำนาจสมาชิก	0.06	0.04	0.07	1.44	0.15
การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	0.22	0.05	0.26	4.75	0.00***
การให้รางวัล	0.08	0.04	0.10	2.18	0.03**
การจัดการความรู้	0.31	0.04	0.38	7.80	0.00***

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.69

\*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01<sup>a</sup>Beta coefficients with standard errors in parenthesis

ตาราง 3 แสดงผลการวิเคราะห์ด้วยสถิติ Regression analysis โดยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหาร ประกอบด้วย การจัดบรรยากาศ การเพิ่มอำนาจสมาชิก การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การให้รางวัล และการจัดการความรู้ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยการบริหาร ประกอบด้วย การจัดบรรยากาศ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการจัดการความรู้ มีอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนปัจจัยการบริหารด้านการให้รางวัล มีอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นปัจจัยการบริหาร ด้านการจัดบรรยากาศ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การให้รางวัล และการจัดการความรู้ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเชิงคุณภาพ นั้นได้มีการวิเคราะห์และสังเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix

ผลการวิเคราะห์ตามขั้นตอนและวิธีการจัดทำ TOWS Matrix (จริยา ประกอบแสง, 2556: ออนไลน์)

จากผลการนำเอา ข้อมูล จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามที่เกิดขึ้น มาสังเคราะห์ลงในตาราง TOWS Matrix เพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรุก เชิงป้องกัน เชิงแก้ไขและเชิงรับต่อไปปรากฏตามภาพประกอบ 2

<p><b>TOWS Strategic Alternative Matrix</b></p>	<p>External Opportuntly โอกาส (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำนักงานตำรวจแห่งชาติกำหนดนโยบายหลักเป็นตำรวจมืออาชีพเพื่อความภาคภูมิใจของประชาชน</li> <li>- หน่วยงานภายนอก เอกชนให้การสนับสนุนในการพัฒนา</li> <li>- กองบังคับการปราบปรามมีเครือข่ายและการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่างประเทศ</li> <li>- ได้รับการสนับสนุนเทคนิคการสืบสวนสมัยใหม่และเครื่องมือ อุปกรณ์สร้างใหม่เพื่อใช้งาน</li> </ul>	<p>External Threat ภัยคุกคาม (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระแสโลกาภิวัตน์เข้ามาอย่างรวดเร็วจะเกิดอาชญากรรมมากขึ้น</li> <li>- สถานการณ์การเมืองมีความขัดแย้งตึงเครียดกำลังพลไปดูแล</li> <li>- แนวทางปฏิบัติถูกกำหนดโดยสำนักงานตำรวจแห่งชาติไม่เอื้อต่อการเรียนรู้</li> <li>- การปรับใช้องค์ความรู้ต่างๆ ทางด้านวิชาการเป็นเรื่องยากลำบากและต้องใช้เวลาพยายามอย่างมาก</li> <li>- การเปลี่ยนแปลงการเมืองกระทบการบริหารงานบุคคล/งบประมาณของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ทำให้แผนการพัฒนาขาดความต่อเนื่องต้องปรับเปลี่ยน</li> </ul>
<p>Internal Strength จุดแข็ง (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หน่วยที่มีชื่อเสียงและยอมรับของประชาชน</li> <li>- ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญ</li> <li>- มีการจัดตั้งและการมีอำนาจหน้าที่ที่หน่วยงานที่ยาวนานทั่วทั้งประเทศมีความต้องการพัฒนา</li> <li>- ตำรวจมีความภาคภูมิใจ งานท้าทาย</li> </ul>	<p style="text-align: center;">SO</p> <p style="text-align: center;">↑ เชิงรุก</p> <p style="text-align: center;">Maxi-Maxi Strategy (SO)</p>	<p style="text-align: center;">ST</p> <p style="text-align: center;">↑ เชิงป้องกัน</p> <p style="text-align: center;">Maxi-Maxi Strategy (ST)</p>
<p>Internal Weakness จุดอ่อน (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงสร้างยาวนาน อำนาจผู้นำไม่สมบูรณ์ชัดเจน</li> <li>- บุคลากรขาดความเข้าใจในงาน ขาดความเอาใจใส่</li> <li>- วัฒนธรรมยึดแบบดั้งเดิม ค่อนข้างปรับยาก</li> <li>- ภาวะผู้นำระดับสูงมีปัญหามาจากงานหลากหลาย</li> <li>- การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง</li> <li>- ขาดเทคโนโลยี</li> <li>- การจัดบรรยากาศเกิดจากล่างขึ้นบน</li> <li>- ด้านการเพิ่มอำนาจเป็นไปได้อย่าง</li> <li>- ขาดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล</li> <li>- การให้รางวัลไม่มีความชัดเจนด้านงบประมาณ</li> <li>- การจัดการความรู้ไม่เป็นมาตรฐาน</li> <li>- ขาดการเตรียมพร้อมเข้าสู่ AEC</li> <li>- บุคลากรขาดการสะสมความรู้ ขาดเทคนิคและการถ่ายทอดความรู้</li> </ul>	<p style="text-align: center;">WO</p> <p style="text-align: center;">↑ เชิงแก้ไข</p> <p style="text-align: center;">Maxi-Maxi Strategy (SO)</p>	<p style="text-align: center;">WT</p> <p style="text-align: center;">↑ เชิงรับ</p> <p style="text-align: center;">Maxi-Maxi Strategy (ST)</p>

ภาพประกอบ 2 TOWS Strategic Alternative Matirx

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์เชิงลึกโดยผู้เชี่ยวชาญ 7 คน และผู้บริหาร 21 คน โดยใช้หลัก SWOT Analysis นั้นพบว่า

Internal Strength จุดแข็ง (S)

1. หน่วยที่มีชื่อเสียงและยอมรับของประชาชน
2. ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญ

3. มีการจัดตั้งและการมีอำนาจหน้าที่หน่วยงานที่ยาวนานทั่วทั้งประเทศ
4. มีความต้องการพัฒนา
5. ดำรงมีความภาคภูมิใจ งานท้าทาย

#### Internal Weakness จุดอ่อน (W)

1. โครงสร้างยาวนาน อำนาจผู้นำไม่สมบูรณ์ชัดเจน
2. บุคลากรขาดความเข้าใจในงาน ขาดความเอาใจใส่
3. วัฒนธรรมยึดแบบดั้งเดิม ค่อนข้างปรับยาก
4. ภาวะผู้นำระดับล่างมีปัญหาจากงานหลากหลาย
5. การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง
6. ขาดเทคโนโลยี
7. การจัดบรรยากาศเกิดจากล่างขึ้นบน
8. ด้านการเพิ่มอำนาจเป็นไปได้ยาก
9. ขาดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
10. การให้รางวัลไม่มีความชัดเจนด้านงบประมาณ
11. การจัดการความรู้ไม่เป็นมาตรฐาน
12. ขาดการเตรียมพร้อมเข้าสู่ AEC
13. บุคลากรขาดการสะสมความรู้ ขาดเทคนิค และการถ่ายทอดความรู้

#### External Opportunity โอกาส (O)

1. สำนักงานตำรวจแห่งชาติกำหนดนโยบายหลักเป็นตำรวจมืออาชีพเพื่อความผาสุกของประชาชน
2. หน่วยงานภายนอก เอกชนให้การสนับสนุนในการพัฒนา
3. กองบังคับการปราบปรามมีเครือข่ายและการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่างประเทศ
4. ได้รับการสนับสนุนเทคนิคการสืบสวนสมัยใหม่ และเครื่องมือ อุปกรณ์สร้างใหม่เพื่อใช้งาน

#### External Threat ภัยคุกคาม (T)

1. กระแสโลกาภิวัตน์เข้ามาอย่างรวดเร็ว จะเกิดอาชญากรรมมากขึ้น
2. สถานการณ์การเมืองมีความขัดแย้ง ต้องทุ่มเทกำลังพลไปดูแล
3. แนวทางปฏิบัติถูกกำหนดโดยสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ไม่เอื้อต่อการเรียนรู้

4. การปรับใช้องค์ความรู้ต่างๆ ทางด้านวิชาการเป็นเรื่องยากลำบาก และต้องใช้ความพยายามอย่างมาก
5. การเปลี่ยนทางการเมืองกระทบการบริหารงานบุคคล งบประมาณ ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ทำให้แผนการพัฒนาขาดความต่อเนื่อง ต้องปรับเปลี่ยน

สรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตามแนวทางของ TOWS Matrix จะสามารถพบศักยภาพของกองบังคับการปราบปรามในเชิงยุทธศาสตร์แต่ละด้านชัดเจน สามารถสรุปได้ดังตาราง 4

**ตาราง 4** การวิเคราะห์และสังเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix

<p><b>ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เชิงรุก</b></p> <p>ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญ เพื่อตอบสนองนโยบายสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นตำรวจมืออาชีพเพื่อความผาสุกของประชาชน</p> <p>หน่วยงานที่มีชื่อเสียงยาวนาน และได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก เอกชน เพื่อการพัฒนา</p> <p>ข้าราชการตำรวจทุกคนมีความภูมิใจ มีงานท้าทาย มีศักยภาพและได้รับการสนับสนุนจากเครือข่ายความร่วมมือจากต่างประเทศ ได้รับการสนับสนุนเทคนิคและอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้งาน</p>	<p><b>ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เชิงป้องกัน</b></p> <p>ผู้นำใช้บทบาทที่เข้มแข็งปรับเปลี่ยนป้องกันและกำหนดแนวนโยบายสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ไม่เอื้อต่อการเรียนรู้</p> <p>กองบังคับการปราบปรามมีชื่อเสียงยาวนานเป็นที่ยอมรับ สามารถเข้าแก้ไขปัญหาอาชญากรรมข้ามชาติจากกระแสโลกาภิวัตน์</p> <p>ภาวะผู้นำสามารถที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จากการใช้ความรู้ทางวิชาการได้ง่ายขึ้น</p> <p>ข้าราชการตำรวจทุกคนมีความภูมิใจ มีความอดทนได้จากกระแสการเมือง ซึ่งกระทบการบริหารงานบุคคล งบประมาณที่เกิดขึ้น</p>
<p><b>ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เชิงแก้ไข</b></p> <p>อำนาจผู้นำไม่สมบูรณ์ ตำรวจขาดความเข้าใจเอาใจใส่ในงานเพื่อเป็นตำรวจมืออาชีพ ย้ำการใช้นโยบายหลักเพื่อปรับแก้</p> <p>วัฒนธรรมดั้งเดิมปรับยาก ขาดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ขาดการพัฒนาเข้าสู่ AEC ต้องใช้หน่วยงานนอกเอกชนมาสนับสนุน</p> <p>ไม่มีเทคโนโลยีที่พอเพียง บุคลากรขาดการสะสมความรู้ ไม่มีเทคนิคการถ่ายทอดองค์ความรู้ แต่มีโอกาสดูจากเครือข่ายและหน่วยงานต่างประเทศให้การสนับสนุนอุปกรณ์และเทคนิคสมัยใหม่</p>	<p><b>ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เชิงรับ</b></p> <p>ผู้นำขาดอำนาจ ตำรวจไม่เอาใจใส่แนวทางปฏิบัติงานไม่เอื้อต่อการเรียนรู้</p> <p>วัฒนธรรมดั้งเดิมปรับยาก ผู้นำระดับล่างมาจากหลากหลายหน้าที่ การปรับองค์ความรู้ทางวิชาการเป็นเรื่องยาก ขาดเทคโนโลยี ขาดการพัฒนาบุคลากร การให้รางวัลไม่ชัดเจน การจัดการความรู้ไม่ได้มาตรฐาน บุคลากรไม่มีการสะสมความรู้ และเทคนิค</p> <p>ปัญหาทางการเมืองที่เกิดขึ้นกระทบการบริหารงานบุคคลและงบประมาณ กระแสโลกาภิวัตน์นำมาซึ่งการเกิดอาชญากรรมอย่างรวดเร็ว ข้าราชการตำรวจขาดความเอาใจใส่ในงาน</p>

ผลการสังเคราะห์และวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix สามารถที่จะแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของกองบังคับการปราบปรามที่ปรากฏในจุดแข็ง โอกาส (SO) ได้ชัดเจน และจุดแข็ง ภัยคุกคามที่เกิดขึ้น (ST) นั้นก็สามารถที่จะนำเสนอในรูปแบบยุทธศาสตร์เชิงรุก และยุทธศาสตร์เชิงป้องกันได้อีก โดยนำเอาเกณฑ์วัดศักยภาพที่กำหนดมาวัดผลได้

ดังนั้นผลการวิเคราะห์ศักยภาพด้วย TOWS Matrix ผู้วิจัยได้นำเกณฑ์วัดระดับคุณภาพและศักยภาพมาทำการวิเคราะห์จึงได้พบว่า จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคามที่เกิดขึ้น ในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ใน 5 ลักษณะงาน ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม และปัจจัยคุกคาม (T) โอกาส (O) ในนโยบายสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี 2555 ปรากฏผลวิเคราะห์ดังตาราง

### ข้อเสนอแนะ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารกองบังคับการปราบปรามสามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะจะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยองค์กร ด้านโครงสร้าง วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และเทคโนโลยี และปัจจัยการบริหาร ด้านการจัดบรรยากาศ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การให้รางวัลและการจัดการความรู้ ซึ่งปัจจัยในแต่ละด้านมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยกเว้นด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกเท่านั้น เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พร้อมขับเคลื่อนองค์กรภายใต้สถานการณ์ของสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เน้นในด้านเทคโนโลยีและการจัดการความรู้ นำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกองบังคับการปราบปราม ที่มีภารกิจในการดูแลความสงบเรียบร้อย และการสร้างความผาสุกให้แก่ประชาชน ตลอดจนพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นข้าราชการตำรวจไปสู่ความเป็นตำรวจมืออาชีพ กำหนดยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาความรู้เป็นสำคัญ ให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ในการที่จะพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาหน่วยงานให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในทุกระดับ ตั้งแต่สำนักงานตำรวจแห่งชาติ กองบัญชาการ กองบังคับการ และสถานีตำรวจ กลยุทธ์หนึ่งที่จะนำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรได้นั้น ก็คือ การสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงขึ้นไปกว่าที่เป็นอยู่ เพราะการเรียนรู้สิ่งต่างๆ รอบด้านเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาไม่มีวันสิ้นสุด ทันต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งจะพัฒนาตนเอง นำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและการพัฒนาประเทศในภาพรวม



## เอกสารอ้างอิง

- สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (2555). *ร่างแผนแม่บทเตรียมความพร้อมรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ปี 2558*. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- Aragón-Correa. J. A., Morales, G. and Cordón-Pozo, E. (2007). *Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain*. *Industrial Marketing Management Vol. 36*, pp. 349-359.
- Bayraktaroglu, S. (2001). *Bir Ögrenen Örgüt Uygulamasi (An implementation of a learning organization) Yönetim ve Ekonomi Dergisi (management and economics review)*. Celal Bayar University, 2000.
- Bennett, J. K.; & O'Brien, M. J. (1994). *The Building Blocks of the Learning Organization*. *Training*. 31(6): 41-49.
- Dishman, P. and Pearson, T. (2003). *Assessing intelligence as learning within an industrial marketing group: A pilot study*. *Industrial marketing Management Vol. 32(7)*, pp. 615-620.
- Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Harper Collins Publishers.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W. C. (2006). *Multivariate Data Analysis. 5th Edn., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA*.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. *Education and Psychological Measurement Vol. 30*, pp. 607-610.
- Lindner, F. and Wald A. (2011). *Success factors of Knowledge management in temporary organizations*. *International Journal of Project Management*. Vol. 29, pp. 877- 888.
- Marquardt, M.; & Reynold, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: Irwin.
- Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, pp. 6-11.
- Zahay, D. L. and Handifield, R. B. (2004). *The role of learning and technical capabilities in predicting adoption of B2B technologies*. *Industrial Marketing Management Vol. 33*, pp. 627-641.