



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Motivation for efficient operations of police officers in Foreign Affairs, General Staff
Division, Special Branch Bureau.



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2022

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์

แรงจูงใจของข้าราชการตำรวจในการปฏิบัติงานให้มี
ประสิทธิภาพ กรณีศึกษา ฝ่ายกิจการต่างประเทศ กอง
บังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล

โดย

ร.ต.อ.หญิงกณิศฯ สุภาแพ่ง

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

อาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(อาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงศ์พิสุทธิ์ บุษบารัตน์)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

กณิศา สุภาแพ่ง : แรงจูงใจของข้าราชการตำรวจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
กรณีศึกษา ฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการ
ตำรวจสันติบาล. (Motivation for efficient operations of police officers in
Foreign Affairs, General Staff Division, Special Branch Bureau.) อ.ที่ปรึกษา
หลัก : อ. ดร.วิมลมาศ ศรีจำเจริญ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพของ
ข้าราชการตำรวจในสังกัดฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการ
ตำรวจสันติบาลในปัจจุบัน เพื่อระบุแรงจูงใจที่ควรได้รับการปรับปรุง พัฒนา และเพื่อส่งผลให้
เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ของข้าราชการตำรวจในสังกัดดังกล่าว โดยผู้วิจัย
ทำการศึกษาดูด้วยการสัมภาษณ์ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการตำรวจระดับผู้บริหาร
และระดับปฏิบัติการ ในสังกัดฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการ
ตำรวจสันติบาล และผู้ปฏิบัติงานรวม

ผลจากการศึกษาพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจใน
สังกัดฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาลให้มี
ประสิทธิภาพนั้น เกิดจากทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยปัจจัยจูงใจที่สำคัญที่สุดคือ การ
ได้รับการยอมรับโดยข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศที่มีความรู้ ความสามารถ
ความถนัดที่แตกต่างกัน ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและได้มอบหมายงานที่ทำทนาย
และตรงกับความถนัด ซึ่งทำให้ข้าราชการตำรวจพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และส่งผลให้เกิด
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ปัจจัยค้ำจุนที่สำคัญที่สุดคือ ความสัมพันธ์กับ
หัวหน้าและเพื่อนร่วมงานโดยผลการศึกษาพบว่าข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการ
ต่างประเทศ มีบรรยากาศความสัมพันธ์ที่ดีภายในที่ทำงาน ส่งผลให้เกิดความอยากมาทำงาน
และส่งเสริมให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี เพราะสามารถสนับสนุนและสื่อสารระหว่างกัน
ภายในฝ่ายได้เป็นอย่างดี

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ลายมือชื่อนิสิต

.....

ปี 2565

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

การศึกษา

.....

6480001124 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD:

Kanisa Supapang : Motivation for efficient operations of police officers in Foreign Affairs, General Staff Division, Special Branch Bureau. . Advisor: WIMONMAT SRICHAMROEN, Ph.D.

The purpose of this research is to identify motivations for the efficient working performance of police officers in the Foreign Affairs Division, General Staff Division, and Special Branch Bureau. With qualitative approach, the researcher conducted in-depth interviews with participants who are executive level and operation level police officers, and officers who cooperate with the Foreign Affairs Division, General Staff Division, and Special Branch Bureau.

The study shows that motivations for the efficient working performance of police officers in the Foreign Affairs Division, General Staff Division, and Special Branch Bureau are affected by both motivating and supporting factors. The most important motivating factors are being appreciated by police officers in their own Division who have different knowledge, abilities, and aptitudes as well as being appreciated by commanders, and being assigned challenging tasks conforming to their aptitude. These factors make police officers satisfied with their work and can result in operational efficiency. In addition, the most important supporting factor is the relationship between them and their supervisors and colleagues. The study shows that police officers in the Division have a good relationship and friendly working atmosphere within the workplace. This results in them being motivated to come to work and encouraged to perform well because they can support and communicate with each other within the division well and openly.

However, this study finds that if factors supporting career advancement such as clarity of work requirements, clear standards of each job or each mission, effective performance characteristics, and most importantly, straightforward and fair performance evaluations and rewards or special compensation for police officers, are improved and practical, police officers within the Division are likely to perform even more efficiently.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2022

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัย และการทำสารนิพนธ์เล่มนี้ได้เสร็จสิ้น ลุล่วงไปด้วยดี ขอขอบคุณ อาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ ท่านอาจารย์ที่ปรึกษา ที่ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางการศึกษา เสมอมา อีกทั้งยังใส่ใจ ให้กำลังใจผู้ศึกษาวิจัยตลอดช่วงเวลาที่ทำการศึกษานี้

ขอขอบคุณคุณพ่อ อภิชาติ และคุณแม่ นฤมล ที่สนับสนุนทุกการศึกษา ทุกทางเลือกของ ลูก ไม่ว่าลูกอยากศึกษาหรือดำเนินชีวิตไปทางไหน คุณพ่อและคุณแม่จะคอยสนับสนุนและเป็นพลังใจที่สำคัญเสมอมา ขอขอบคุณน้องนาว น้องสาวสุดที่รัก ที่ไม่ว่าผู้วิจัยจะพบเจอกับอุปสรรค หรือปัญหา ไตน้องนาวจะอยู่เคียงข้าง เป็นกำลังใจและเป็นแรงผลักดันให้ผู้วิจัยเดินไปข้างหน้าได้อย่างแข็งแรง เสมอ

ขอบคุณ พันตำรวจเอกหญิง ฉันทาย รัตนพานิช ผู้กำกับการ ฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล ผู้เป็นผู้บังคับบัญชาที่ผู้วิจัยเคารพรัก ผู้คอยให้ คำปรึกษาเสมือนเป็นครอบครัว และเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จทั้งในหน้าที่การงานและการทำสารนิพนธ์เล่มนี้ รวมถึงข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาลทุกท่าน ที่คอยสนับสนุนและให้ความร่วมมือในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เสมอมา

สุดท้าย ขอขอบคุณ ไม้ อัครพล ผู้ที่เคยเป็นกำลังใจสำคัญ และมอบพลังให้ผู้วิจัย ตลอดเวลาที่ศึกษาในระดับปริญญาโทนี้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาสารนิพนธ์ในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา แรงจูงใจของข้าราชการตำรวจเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็น ประโยชน์แก่ประชาชนและความมั่นคงของประเทศ หากมีข้อผิดพลาดประการใด ขออภัย ณ ที่นี้เป็น อย่างสูง

กณิศา สุภาแพ่ง

สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย | ค |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | ง |
| กิตติกรรมประกาศ..... | จ |
| สารบัญ | ฉ |
| สารบัญภาพ | ญ |
| บทที่ 1 | 1 |
| 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา..... | 1 |
| 1.1.1 สำนักงานตำรวจแห่งชาติ..... | 2 |
| 1.1.2 กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล | 6 |
| 1.2 คำถามในการวิจัย..... | 8 |
| 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย..... | 8 |
| 1.4 ขอบเขตการศึกษา | 8 |
| 1.4.1 ขอบเขตด้านพื้นที่..... | 9 |
| 1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร..... | 9 |
| 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... | 9 |
| บทที่ 2..... | 10 |
| แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 10 |
| 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน..... | 10 |
| 2.1.1 ความหมายของประสิทธิภาพในการทำงาน..... | 10 |
| 2.1.2 การทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน | 12 |
| 2.1.3 ลักษณะการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ | 15 |

| | |
|---|----|
| 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ..... | 17 |
| 2.2.1 ความหมายของแรงจูงใจ | 17 |
| 2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ | 19 |
| 2.2.3 ประเภทของแรงจูงใจ..... | 24 |
| 2.3 แรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงาน | 26 |
| 2.3.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 26 |
| 2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย..... | 29 |
| บทที่ 3..... | 30 |
| วิธีการดำเนินการวิจัย..... | 30 |
| 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง | 30 |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา..... | 32 |
| 3.3 การเก็บข้อมูล | 32 |
| 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล..... | 33 |
| บทที่ 4..... | 34 |
| ผลการศึกษา..... | 34 |
| 4.1 ปัจจัยจูงใจ | 35 |
| 4.1.1 ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน..... | 35 |
| 4.1.2 การได้รับการยอมรับ | 37 |
| 4.1.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ทำ..... | 39 |
| 4.1.4 ลักษณะงานที่ทำ..... | 40 |
| 4.1.5 ความรับผิดชอบ | 42 |
| 4.2 ปัจจัยค้ำจุน..... | 43 |
| 4.2.1 นโยบายและการบริหารงานองค์กร..... | 43 |

| | | |
|---------|---|----|
| 4.2.2 | ค่าตอบแทนและสวัสดิการ | 44 |
| 4.2.3 | การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล | 46 |
| 4.2.4 | ความสัมพันธ์กับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน | 48 |
| 4.2.5 | ตำแหน่งงาน | 49 |
| 4.2.6 | ความมั่นคงในการทำงาน | 51 |
| 4.2.7 | สภาพการทำงาน..... | 52 |
| 4.3 | ประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงาน..... | 54 |
| 4.3.1 | ประสานงานและปฏิบัติกรร่วมกับหน่วยงานความมั่นคงต่างประเทศอย่างทั่วถึง และเท่าเทียม..... | 54 |
| 4.3.2 | ปฏิบัติงานและประสานงานกับหน่วยงานความมั่นคงต่างประเทศได้อย่างรวดเร็ว และทันกำหนดเวลา | 55 |
| 4.3.3 | นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและสนองต่อเป้าหมายของภารกิจ อย่างมีประสิทธิภาพ..... | 56 |
| บทที่ 5 | | 60 |
| | สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... | 60 |
| 5.1 | วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพของข้าราชการ ตำรวจฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล | 60 |
| 5.1.1 | ปัจจัยจูงใจ..... | 60 |
| 5.1.2 | ปัจจัยค้ำจุน | 63 |
| 5.2 | วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานและพัฒนาแรงจูงใจของข้าราชการตำรวจ ฝ่าย กิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ ตำรวจสันติบาลในการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพ | 68 |
| 5.2.1 | ปฏิบัติงานและให้บริการได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม | 68 |
| 5.2.2 | ปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและทันกำหนดเวลา | 69 |

5.2.4 คุ่มค่ากับต้นทุนที่เสียไป..... 70

5.3 วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแรงจูงใจของข้าราชการตำรวจ ฝ่าย
 กิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาลในการ
 ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ 72

5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป..... 73

ภาคผนวก..... 74

บรรณานุกรม 80

ประวัติผู้เขียน..... 85



สารบัญภาพ

| | หน้า |
|--|------|
| ภาพที่ 1 ความต้องการ 5 ชั้น..... | 20 |
| ภาพที่ 2 ทฤษฎีการจูงใจ (ERG) ของ Alderfer..... | 22 |



บทที่ 1

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

คำว่า “ตำรวจ” ที่คนทั่วไปเข้าใจบทบาทหน้าที่ว่า เป็นผู้ที่มีหน้าที่ตรวจตรารักษาความเรียบร้อยบ้านเมือง มีกำลังพลจำนวนมากถูกกระจายอยู่ในทุกภาคส่วนของประเทศ ซึ่งตำรวจที่ถูกมอบหมายให้ประจำอยู่ในพื้นที่ต่างๆ จะทำหน้าที่หลักในการรับใช้ประชาชนในฐานะผู้พิทักษ์สันติราษฎร์ รักษากฎหมาย และมีบทบาทในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมและรักษาความสงบเรียบร้อย เพื่อให้ประชาชนรู้สึกปลอดภัยในชีวิต

ข้าราชการตำรวจก็มีการแบ่งสัดส่วนตามโครงสร้างฯ โดยกรณีศึกษาของกาวิจัยนี้ คือ ฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบัญชาการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล กล่าวคือเป็นข้าราชการที่ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่โดยตรงกับประชาชน เหมือนกับข้าราชการตำรวจที่ถูกมอบหมายให้ประจำอยู่ตามสถานีตำรวจในแต่ละจังหวัด ซึ่งบทบาทหน้าที่ของข้าราชการตำรวจที่ประจำอยู่ในส่วนกลางหรือสำนักงานตำรวจแห่งชาตินั้น ก็จะแตกต่างออกไป แต่อย่างไรก็ตามเป้าหมายของการปฏิบัติงาน ก็เพื่อความเรียบร้อยและมีความสุขของบ้านเมืองเช่นกัน (กิตติเชษฐ กิตติสาร, 2553)

ซึ่งการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ไม่ว่าจะอยู่ในภาคส่วนใด จะต้องดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลงานหรือผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพนั้นองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับบุคคลากร ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาปรับปรุงระบบงานต่างๆ ให้มีความทันสมัย รวมถึงการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น การพิจารณาให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม การพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน อย่างเป็นธรรม หรือสวัสดิการต่างๆ รวมถึงการพัฒนาปรับปรุงสถานที่ เครื่องใช้สำนักงานที่เหมาะสม เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและลดอุปสรรคที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ฉะนั้นสำหรับข้าราชการตำรวจในสายอำนวยการ ที่ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่โดยตรงกับประชาชน ปัจจัยใดที่เป็นแรงจูงใจที่ทำให้ข้าราชการตำรวจปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากปัจจัยแรงจูงใจแล้วนั้น ปัจจัยอื่นๆ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจหรือไม่ เมื่อสามารถรู้ถึงปัจจัยแรงจูงใจของการปฏิบัติงานแล้วนั้น จะสามารถนำผลของการศึกษานี้ ไปพัฒนาแนวทางการกำหนดแรงจูงใจของหน่วยงาน และปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติราชการต่อไปได้ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.1.1 สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นหน่วยงานรัฐที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการยุติธรรม โดยมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2547 ในการป้องกันและปราบปรามการกระทำผิดทางอาญา รักษาความสงบเรียบร้อย เพื่อความปลอดภัยของประชาชนและความมั่นคงของประเทศ และปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมทุกรูปแบบ เพื่อลดปัญหาอาชญากรรมที่เกิดขึ้นในสังคม โดยมีการกำหนดนโยบายให้ส่วนราชการในสังกัดปฏิบัติงานให้บรรลุผลและเป้าหมาย ให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีดังนี้ วิสัยทัศน์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติคือ “เป็นองค์กรบังคับใช้กฎหมายที่ประชาชนเชื่อมั่นศรัทธา” และมีค่านิยมคือ “สมรรถนะ (Competency) สุจริต เป็นธรรม (Overall Fairness) ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (People Oriented) บริการด้วยใจ (Service Mind)” และมีวัฒนธรรมองค์กรที่ “ยึดมั่นในระเบียบวินัย บำบัดทุกข์บำรุงสุขให้กับประชาชน และมีการทำงานเป็นทีม” (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2547) และมีพันธกิจคือ

- “1. ถวายความปลอดภัยพระมหากษัตริย์และพระบรมวงศานุวงศ์
2. บังคับใช้กฎหมายและอำนวยความยุติธรรมทางอาญา
3. รักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงของราชอาณาจักร” (สำนักงานตำรวจ

แห่งชาติ, 2547)

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้แบ่งหน่วยงานต่างๆ ตามส่วนงานไว้ ดังนี้

- 1) ส่วนบังคับบัญชา ที่มีหน้าที่ กำหนดยุทธศาสตร์ วางแผนพัฒนาองค์กรและทรัพยากร
- ทางการบริหาร อำนวยการ สั่งการ ควบคุม กำกับดูแล เรงรัด ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานของทุกหน่วยภายในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตลอดจน

ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย โดยแบ่งออกเป็นหน่วยงานต่างๆ ดังนี้

- สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ
- สำนักงานส่งกำลังบำรุง
- สำนักงานกำลังพล
- สำนักงานงบประมาณและการเงิน
- สำนักงานกฎหมายและคดี
- สำนักงานคณะกรรมการ
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ
- สำนักงานจเรตำรวจ
- สำนักงานตรวจสอบภายใน
- สำนักงานเลขาธิการตำรวจแห่งชาติ
- กองการต่างประเทศ
- กองสารนิเทศ
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายตำรวจแห่งชาติ
- กองบินตำรวจ
- กองวินัย
- สถาบันฝึกอบรมระหว่างประเทศว่าด้วยการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย

2) ส่วนป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม มีหน้าที่ป้องกันและปราบปรามการกระทำทางอาญา รักษาความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยของประชาชน โดยแบ่งส่วนการดูแล ดังนี้

- (1) กองบัญชาการตำรวจนครบาลรับผิดชอบดูแลพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยแบ่งเขตการดูแลเป็น 9 เขต
- (2) ตำรวจภูธรภาค 1 รับผิดชอบภาคกลาง ประกอบด้วย ภ.จว.ชัยนาท, ภ.จว.นนทบุรี, ภ.จว.ปทุมธานี, ภ.จว.พระนครศรีอยุธยา, ภ.จว.ลพบุรี, ภ.จว.สมุทรปราการ, ภ.จว.สระบุรี, ภ.จว.สิงห์บุรี, ภ.จว.อ่างทอง

- (3) ตำรวจภูธรภาค 2 รับผิดชอบภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย ภ.จว.จันทบุรี, ภ.จว. ฉะเชิงเทรา, ภ.จว.ชลบุรี, ภ.จว.ตราด, ภ.จว.นครนายก, ภ.จว.ปราจีนบุรี, ภ.จว. ระยอง, ภ.จว.สระแก้ว
- (4) ตำรวจภูธรภาค 3 รับผิดชอบภาคอีสานตอนล่าง ประกอบด้วย ภ.จว.ชัยภูมิ, ภ.จว.นครราชสีมา, ภ.จว.บุรีรัมย์, ภ.จว.ยโสธร, ภ.จว.ศรีสะเกษ, ภ.จว.สุรินทร์, ภ.จว.อำนาจเจริญ, ภ.จว.อุบลราชธานี
- (5) ตำรวจภูธรภาค 4 รับผิดชอบภาคอีสานตอนบน ประกอบด้วย ภ.จว.กาฬสินธุ์, ภ.จว.ขอนแก่น, ภ.จว.นครพนม, ภ.จว.มหาสารคาม, ภ.จว.มุกดาหาร, ภ.จว. ร้อยเอ็ด, ภ.จว.สกลนคร, ภ.จว.หนองคาย, ภ.จว.หนองบัวลำภู, ภ.จว.อุดรธานี, ภ.จว.เลย
- (6) ตำรวจภูธรภาค 5 รับผิดชอบภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย ภ.จว.น่าน, ภ.จว. พะเยา, ภ.จว.ลำปาง, ภ.จว.ลำพูน, ภ.จว.เชียงใหม่, ภ.จว.เชียงใหม่, ภ.จว.แพร่, ภ.จว.แม่ฮ่องสอน,
- (7) ตำรวจภูธรภาค 6 รับผิดชอบภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย ภ.จว.กำแพงเพชร, ภ.จว.ตาก, ภ.จว.นครสวรรค์, ภ.จว.พิจิตร, ภ.จว.พิษณุโลก, ภ.จว.สุโขทัย, ภ.จว. อุตรดิตถ์, ภ.จว.อุทัยธานี, ภ.จว.เพชรบูรณ์
- (8) ตำรวจภูธรภาค 7 รับผิดชอบภาคตะวันตก ประกอบด้วย ภ.จว.กาญจนบุรี, ภ.จว. ประจวบคีรีขันธ์, ภ.จว.ราชบุรี, ภ.จว.สมุทรสงคราม, ภ.จว.สมุทรสาคร, ภ.จว. สุพรรณบุรี, ภ.จว.เพชรบุรี
- (9) ตำรวจภูธรภาค 8 รับผิดชอบภาคใต้ตอนบน ประกอบด้วย ภ.จว.กระบี่, ภ.จว. ชุมพร, ภ.จว.นครศรีธรรมราช, ภ.จว.พังงา, ภ.จว.ภูเก็ต, ภ.จว.ระนอง, ภ.จว. สุราษฎร์ธานี
- (10) ตำรวจภูธรภาค 9 รับผิดชอบภาคใต้ตอนล่าง ประกอบด้วย ภ.จว.ตรัง, ภ.จว. นราธิวาส, ภ.จว.ปัตตานี, ภ.จว.พัทลุง, ภ.จว.ยะลา, ภ.จว.สงขลา, ภ.จว.สตูล

3) ส่วนสนับสนุนการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม มีหน้าที่รับผิดชอบในการปราบปรามและป้องกันคดีที่มีความเฉพาะทางพิเศษ ที่จะต้องมีเจ้าหน้าที่เฉพาะทางปฏิบัติหน้าที่ และมีการใช้เครื่องมือพิเศษในการดำเนินงาน ประกอบด้วยหน่วยงาน ดังนี้

- (1) กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง
- (2) กองบัญชาการตำรวจปราบปรามยาเสพติด
- (3) กองบัญชาการตำรวจสันติบาล
- (4) สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง
- (5) กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน
- (6) สำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ
- (7) สำนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- (8) กองบัญชาการสืบสวนสอบสวนอาชญากรรมทางเทคโนโลยี

4) ส่วนการศึกษา มีหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ไม่ว่าจะเป็นการฝึก การพัฒนา การอบรมทักษะต่างๆ ให้แก่ข้าราชการตำรวจ โดยมีหน่วยงาน ดังนี้

- (1) กองบัญชาการศึกษา มีหน้าที่ในการศึกษาและเสนอแนะนโยบาย แผนงาน และงบประมาณในการพัฒนาข้าราชการตำรวจ เพื่อกำหนดทิศทาง และมาตรฐานเป็นกฎเกณฑ์ให้หน่วยงานต่างๆ ยึดปฏิบัติ
- (2) โรงเรียนนายร้อยตำรวจ เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีหน้าที่ในการฝึกอบรม สนับสนุนการศึกษาให้แก่แก่นักเรียนนายร้อยตำรวจ เพื่อสำเร็จ การศึกษาออกมาเป็นข้าราชการตำรวจสัญญาบัตรที่มีคุณสมบัติครบถ้วนและเหมาะสม

5) ส่วนบริหาร มีหน้าที่ในการดูแลเรื่องอื่นๆ ที่เฉพาะเจาะจง โดยประกอบไปด้วย 2 หน่วยงาน ได้แก่

- (1) โรงพยาบาลตำรวจ เป็นโรงพยาบาลของรัฐในสังกัดของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่มีฐานะเทียบเท่าหน่วยงานตำรวจระดับกองบัญชาการ ที่มีหน่วยงานในสังกัด ดังนี้ วิทยาลัยตำรวจ, สถาบันนิติเวชวิทยา เป็นต้น

(2) กองบัญชาการตำรวจท่องเที่ยว มีหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อย การป้องกันและปราบปรามภัยอันตรายต่างๆ โดยเฉพาะการดูแล ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกให้แก่นักท่องเที่ยว (กิตติเชษฐ กิตติสาร, 2553)

1.1.2 กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล

กองบัญชาการตำรวจสันติบาลเป็นหน่วยงานที่อยู่ในส่วนของการสนับสนุนป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมข้ามชาติ และกองบังคับการอำนวยการตำรวจสันติบาลเป็นหน่วยงานหนึ่งที่อยู่ภายใต้สังกัดกองบัญชาการตำรวจสันติบาล ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบูรณาการการอำนวยการต่างๆ เป็นสื่อกลางระหว่างหน่วยงานในสังกัดกองบัญชาการสันติบาลและหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งประกอบไปด้วย 8 ฝ่าย ได้แก่

- 1) ฝ่ายธุรการและกำลังพล
- 2) ฝ่ายยุทธศาสตร์
- 3) ฝ่ายส่งกำลังบำรุง
- 4) ฝ่ายงบประมาณและการเงิน
- 5) ฝ่ายกฎหมายและวินัย
- 6) ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 7) ฝ่ายกิจการต่างประเทศ
- 8) ฝ่ายตรวจสอบพฤติการณ์บุคคล

โดยผู้ศึกษาจะทำการศึกษาเฉพาะฝ่ายกิจการต่างประเทศ ภายในกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล ซึ่งเป็นฝ่ายที่ผู้ศึกษาปฏิบัติงานอยู่ ฝ่ายกิจการต่างประเทศนั้นมีหน้าที่ในการอำนวยการ และดำเนินการต่างๆ รวมถึงการประสานงานการเชื่อมความสัมพันธ์ไม่ว่าจะเป็นงานพิธีการ หรืองานเอกสารที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่างประเทศ ทั้งหน่วยงานภาครัฐ เอกชน รวมถึงหน่วยงานด้านความมั่นคงทั้งหมด ยกตัวอย่างเช่น สถานเอกอัครราชทูตทั้งในและนอกประเทศไทย หน่วยข่าวกรองประเทศต่างๆ ที่ประจำอยู่ในประเทศไทย หน่วยงาน

สหประชาชาติ เป็นต้น ซึ่งเนื้อหาในการทำงานส่วนใหญ่จะเป็นในลักษณะของงานที่มีชั้นความลับ ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศ ฉะนั้นในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจในสังกัด จะต้องคำนึงถึงชั้นความลับเป็นสำคัญ

ทั้งนี้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจนั้น ทุกคนไม่ว่าจะอยู่ภายใต้สังกัดใด รวมถึงข้าราชการตำรวจของฝ่ายกิจการต่างประเทศ จะต้องอยู่ภายใต้ระบบการบริหารผลงานและการประเมินตาม กฎ ก.ตร. ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการและระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการตำรวจ พ.ศ.2547 ออกโดย พ.ร.บ.ตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2547 มาตรา 66 ซึ่งกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ทศนคติ คุณธรรมและจริยธรรม รวมถึงนำไปใช้ประกอบการพิจารณา แต่งตั้งและเลื่อนเงินเดือน การวัดผลการปฏิบัติงานนั้นจะแบ่งกลุ่มออกตามกลุ่มของลำดับชั้นยศ เนื่องจากแต่ละลำดับชั้นยศมีการปฏิบัติราชการแตกต่างกันไป แต่ทั้งหมดเป็นการวัดผลสำเร็จและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในหลายลักษณะ ไม่ว่าจะเป็น วัดผลสำเร็จของงาน วัดในเชิงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน และระยะเวลาที่ทำงานได้สำเร็จ ซึ่งการประเมินจะประเมินโดยผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นและประเมินตนเองโดยผู้ปฏิบัติงานเอง

ดังนั้นการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายกิจการต่างประเทศ มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง แต่ผลงานอาจขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น รูปแบบการบังคับบัญชา โดยปัญหาอุปสรรคที่ข้าราชการได้ประสบนั้น คือ การบังคับบัญชาไม่ได้เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นหรือดำเนินงานด้วยความอิสระ และ ต้องทำงานตามรูปแบบเท่านั้น (สุพานี สังข์ทอง, 2564) นอกจากนี้ แรงจูงใจในการทำงานยังส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการอีกด้วย โดยมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการดำเนินงาน คือ การได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาขึ้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้ (ผ่องพรรณ จันทร์กระจำง, 2557)

ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่าสำหรับข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ ภายในกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาลนั้น มีปัจจัยใดเป็นแรงจูงใจหรือ

เป็นอุปสรรคในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรมากขึ้น

1.2 คำถามในการวิจัย

- 1) แรงจูงใจการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการตำรวจกองบัญชาการตำรวจสันติบาล มีอะไรบ้าง และเป็นอย่างไร
- 2) ทำอย่างไรให้ข้าราชการตำรวจ ในสังกัดฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการตำรวจกองบัญชาการตำรวจสันติบาล สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย



- 1) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในปัจจุบันของข้าราชการตำรวจในสังกัดฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการตำรวจกองบัญชาการตำรวจสันติบาล ว่าเป็นอย่างไร
- 2) เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานและพัฒนาแรงจูงใจของข้าราชการตำรวจในสังกัดฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการตำรวจกองบัญชาการตำรวจสันติบาล ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
- 3) เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแรงจูงใจของข้าราชการตำรวจในสังกัดในสังกัดฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการตำรวจกองบัญชาการตำรวจสันติบาล ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

1.4 ขอบเขตการศึกษา

ผู้ศึกษาวิจัย จะทำการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจของข้าราชการตำรวจในสังกัดในสังกัดฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการตำรวจกองบัญชาการตำรวจสันติบาล ที่มีหน้าที่ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของฝ่ายปฏิบัติ ในมิติที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานกับหน่วยงานต่างประเทศ ทั้งที่อยู่ในประเทศไทยและต่างประเทศ

1.4.1 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาแรงจูงใจของข้าราชการตำรวจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้ศึกษาวิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในสังกัดในสังกัดฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร

ผู้ศึกษาวิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการตำรวจในสังกัดในสังกัดฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล ในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ



1.5.1 ได้ทราบเกี่ยวกับแรงจูงใจของข้าราชการตำรวจในสังกัดในสังกัดฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล ที่ทำให้ข้าราชการตำรวจเหล่านั้นปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5.2 สามารถสร้างชุดข้อมูลนำไปสู่การพัฒนาการกำหนดแรงจูงใจและ กำหนดแนวทางการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแรงจูงใจของข้าราชการตำรวจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล ในบทนี้ผู้วิจัยได้ทำการทบทวน แนวคิด ทฤษฎี บทความ วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เห็นกรอบแนวคิดของคำถามการวิจัยที่ชัดเจน โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารต่างๆ โดยประกอบด้วยแนวคิดต่างๆ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. แรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงาน (งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง)

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน

2.1.1 ความหมายของประสิทธิภาพในการทำงาน

ในการศึกษาแรงจูงใจของเจ้าหน้าที่ตำรวจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ คำสำคัญที่จำเป็นจะต้องทำความเข้าใจเป็นอันดับแรกคือคำว่าประสิทธิภาพ ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพ ซึ่งมีวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเอาไว้ นักวิชาการบางคนก็ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ ตามระเบียบ มีกฎเกณฑ์ ถูกต้องและมีมาตรฐาน เพื่อดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายไว้เหมือน และต่างกันออกไป ดังที่ (Ryan, 1954) กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพหมายถึง การทำงานของแต่ละบุคคลที่ทุ่มเทให้แก่การทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะให้เกิดผลลัพธ์ของการกระทำในเชิงบวก นอกจากนี้ (Millet, 1954) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า

นอกจากประสิทธิภาพ จะหมายถึงผลงานที่มีคุณภาพและ ยังส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและกำไร จากผลงานนั้นๆ ด้วย

ซึ่งจากการให้ความหมายของนักวิชาการทั้งสองท่านที่กล่าวไปข้างต้นนั้น เป็นการให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในแง่ของผลของการกระทำ สำหรับความหมายของ ประสิทธิภาพ (ไพบูรย์ ตั้งใจ, 2554) ได้นิยามคำว่าประสิทธิภาพไว้ว่า เป็นการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจของ หน่วยงานที่กำหนดไว้

(Peterson, 1953) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพไว้คล้ายกันกับ (Simon, 1960) ไว้ว่า การบริหารงานด้านธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมีความหมายอย่างแคบ คือการลดต้นทุนใน กระบวนการผลิต และหมายถึงคุณภาพของผลผลิตที่มีประสิทธิผลและความสามารถในการผลิต ในความหมายที่กว้างขึ้น และเสริมว่าการดำเนินธุรกิจหรือดำเนินกิจการ การทำงานต่างๆ ให้มี ประสิทธิภาพ คือการที่สามารถผลิตได้ในปริมาณและคุณภาพตามที่กำหนดไว้ โดยใช้ต้นทุนน้อย ที่สุด ซึ่งประสิทธิภาพทางด้านธุรกิจมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ ต้นทุน คุณภาพ ปริมาณ และ วิธีการในการผลิต

นอกจากนี้ (อนันต์ งามสะอาด, 2551) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า ขั้นตอนการ ดำเนินงานที่มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ประหยัดต้นทุนและทรัพยากร ประหยัดเวลา งานลุล่วงทัน ตามกำหนดเวลา และมีคุณภาพ กล่าวคือ การมีปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ถูกเลือกสรรมาอย่างดี กระบวนการดำเนินงาน (Process) ที่ดำเนินงานได้อย่างดี และผลผลิต(Output) ที่เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ และได้รับความพึงพอใจจากผู้ให้บริการ ดังที่ (Millet, 1954) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานให้เกิดความพึงพอใจแก่ มวลมนุษย์ และสร้างผลกำไรได้ จากการปฏิบัติงานนั้นๆ ซึ่งความความพึงพอใจในทรรศนะของ Millet หมายถึง

1. มีความเท่าเทียมในการให้บริการ
2. ได้รับการบริการอย่างรวดเร็วและทันเวลา
3. มีบริการรองรับอย่างเพียงพอ
4. มีการให้บริการอย่างก้าวหน้า

ในองค์กรทั่วไป ไม่ว่าจะเป็้องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน จะมีการประเมินผลของบุคคลากรและผลงานเพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ รวมถึงเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังบุคคลากรเพื่อใหัรางวัล หรือให้ปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีความสอดคล้องกับ (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2544) ได้ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพไว้ว่าเป็นการวัดผลงานดำเนินงานขององค์กร ในด้านของ ปริมาณงาน ว่าสามารถผลิตผลผลิตออกมาได้มากน้อยเพียงใด ใช้ต้นทุน ใช้คน มากน้อยแค่ไหน รวมถึงส่งผลอย่างไรต่อผู้รับบริการหรือผู้บริโภค

จากการให้ความหมายของนักวิชาการ ดังที่ได้กล่าวไปข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดเอาไว้ โดยเกิดจากความสามารถในการปฏิบัติงาน และการใช้ทรัพยากร ด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น เวลา แรงงาน วัสดุ ได้อย่างคุ้มค่า นอกจากนั้น ประสิทธิภาพ ยังหมายถึง สามารถลดต้นทุน หรือบริหารการใช้ทรัพยากรให้น้อยกว่าที่กำหนดเอาไว้ เพื่อนำไปผ่านกระบวนการดำเนินงานที่ รวดเร็ว สำเร็จลุล่วงทันเวลา และถูกต้องตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ด้วยได้

2.1.2 การทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

ในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นในระบบราชการหรือเอกชน นอกจากการมุ่งเน้นไปที่ขั้นตอนการดำเนินงานและเป้าหมายของการดำเนินงานแล้วนั้น ต้นทุน และปัจจัยนำเข้าก็เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานให้เกิด ประสิทธิภาพเช่นกัน ดังที่ (Simon, 1960) กล่าวไว้ว่า การจะดูว่าการดำเนินการทำงานนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ สามารถดูปัจจัยนำเข้า (input) กับผลผลิต (output) ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร ซึ่งหากมีประสิทธิภาพ จะหมายถึงการที่ผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า และเป็นการให้บริการของหน่วยงาน รวมถึงผู้บริการมีความพึงพอใจต่อบริการนั้นอย่างไรด้วย โดย input หรือปัจจัยนำเข้า คือ ทรัพยากรต่างๆบุคคลากรที่มีความรู้ความสามารถ วัสดุอุปกรณ์ที่มีมาตรฐาน แนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและไม่ซับซ้อน output หรือผลผลิต คือ สินค้าและบริการที่เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

satisfaction หรือความพึงพอใจ คือ ทัศนคติบวกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เกิดจากการได้รับการตอบสนองของความต้องการ

และ efficiency หมายถึงประสิทธิภาพของผลงาน

ซึ่งตามคำอธิบายของ (Simon, 1960) การพิจารณาประสิทธิภาพมีสูตร คือ

$$E = O/I/S$$

E = Efficiency – ประสิทธิภาพของผลงาน

O = Output – ผลผลิตของการปฏิบัติงาน

I = Input – ปัจจัยนำเข้า

S = Satisfaction – ความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการ

นอกจากมุมมองที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรหรือ ปัจจัยนำเข้าให้เกิดความคุ้มค่า ดังที่นักวิชาการส่วนใหญ่ได้กล่าวถึง ว่าเป็นปัจจัยที่จะวัดได้ว่าผลการปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไรก็ตาม ยังมีมุมมองที่แตกต่างดังที่ (ปริยาพร วงศ์อนตรโรจน์, 2544) ได้พูดถึงการปฏิบัติงานให้ประสิทธิภาพว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ทีมมีความสัมพันธ์ที่ต่อกันจนเกิดความผูกพัน ซึ่งจะปรากฏออกมาใน 3 ลักษณะ คือ

1) ความต้องการอย่างสูงสุดที่จะเป็นสมาชิกในหน่วยงาน 2) ใช้สมรรถนะของตนเองอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์กร 3) เห็นถึงคุณค่าและเชื่อมั่นในเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้จะมีความสัมพันธ์ที่ดีในระดับองค์กรแล้ว ระหว่างเพื่อนร่วมงานนั้นก็มีความสำคัญ จะต้องมีการพูดคุยกันภายในทีม และแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกัน ซึ่งจะทำให้เกิดคุณค่าในตัวเอง และรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมและร่วมกันพัฒนาตนเอง และอีกปัจจัยที่สำคัญคือหน่วยงานจะต้องมีการอำนวยความสะดวกในเรื่องของสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในหน่วยงาน รวมถึงบุคคลที่สามารถเป็นศูนย์กลางในการรับฟังปัญหาต่างๆ ของบุคลากรได้ ซึ่งหากสามารถสร้างปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ขึ้นมาได้ จะส่งเสริมให้องค์กร ทีมงาน และผลงานมีประสิทธิภาพได้ ซึ่งสอดคล้องกับ (Becker & Neuhauser อังใน (ไซฟัส ปัญจะวิสุทธิ, 2541) ที่กล่าวว่านอกจากปัจจัยนำเข้าต่างๆ แล้วนั้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรก็เป็นปัจจัยสำคัญซึ่งสภาพแวดล้อมภายในที่ Becker & Neuhauser

พูดถึงนั้นเป็นการรวมถึง การกำหนดกฎระเบียบที่ชัดเจนเพื่อลดความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย ซึ่งหากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความซับซ้อนน้อยก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีแนวโน้มเกิดประสิทธิภาพได้มากกว่า

สำหรับการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นในภาครัฐหรือเอกชนก็ตาม นอกจากปัจจัยนำเข้า (Input) ขั้นตอนการดำเนินงาน (Process) ผลผลิต (Output) แล้ว ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ทิพวดิ เมฆสุวรรณ ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพไว้ว่า การกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนเป็นเรื่องที่สำคัญ กล่าวคือการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพโดยยึดผลสัมฤทธิ์ (results) และปฏิบัติงานเพื่อบ่มไปยั้ง ผลลัพธ์ที่องค์กรกำหนดไว้ (outcome) โดยใช้ระบบการประเมินเพื่อวัดผลความสำเร็จของงานให้เป็นรูปธรรม เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงระบบการทำงานให้เกิดความคุ้มค่า เช่น การลดต้นทุนในส่วนของปัจจัยนำเข้าต่างๆ ซึ่งนั่นจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ นอกจากการวัดผลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแล้วนั้น ระบบการสร้างแรงจูงใจก็เป็นอีกปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและประสิทธิภาพ (มหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดตรัง, 2555)

(ศิวิชัย เวชกิจ, 2556) ได้กล่าวว่า จะต้องมีการกำหนดแนวทางแน่ชัดและเป็นระเบียบสำหรับการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งแนวทางนั้นจะส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุและมีประสิทธิภาพได้ นอกจากนั้นคำชื่นชมและการยอมรับจะยิ่งส่งเสริมให้การทำงานในครั้งต่อไปมีประสิทธิภาพสูงขึ้นด้วย

สำหรับการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานหรือการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ก็มีนักวิชาการได้กล่าวเกี่ยวกับมิตินี้ไว้เช่นกัน คือ (กันตยา เพิ่มผล, 2557) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาประสิทธิในการทำงานได้ว่าเป็นการเพิ่มพูน และแก้ไขความสามารถ สมรรถนะ ความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคคลกรเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กรและมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม กล่าวคือบุคลากรที่ทำงานในหน่วยงาน หน่วยงานหนึ่งนั้น จะต้องมีความรู้ ความสามารถที่ตรงไปตามเป้าหมายและวิธีการทำงานขององค์กรนั้นๆ และมีความพร้อมในการพัฒนาตนเองเพื่อที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย ฉะนั้นจะ

สามารถสรุปแนวคิดนี้ได้ว่า หากบุคลากรนั้นสามารถพัฒนาตนเองได้ ก็จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กรได้

(กมลรัฐ อินทรทัศน, 2556) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ การปฏิบัติตนให้เป็นลูกจ้างที่ดี อยู่ภายใต้กฎระเบียบและมีมารยาทในองค์กร สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีภายในองค์กรได้ ซึ่ง กมลรัฐ เน้นเกี่ยวกับทักษะการสื่อสารภายในองค์กร โดยได้เน้นย้ำว่าการสื่อสารที่ดี เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่สำคัญที่สามารถส่งผลให้งานนั้นๆ ประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพได้หรือไม่ ฉะนั้นบุคลากรในองค์กรควรมีทักษะการสื่อสารที่ดี เพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

2.1.3 ลักษณะการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

(1)ระดับบุคคล

การให้คำนิยามของประสิทธิภาพในมุมมองที่แตกต่างกันออกไปที่กล่าวไปข้างต้น ก็ยังมีนักวิชาการบางคน ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับลักษณะของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ดังเช่น (Peterson, 1989)ได้กล่าวเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพไว้ว่าจะต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. คุณภาพของงาน (Quality) กล่าวคือ ผลงานจะต้องมีคุณภาพสูง องค์กรและผู้รับบริการสามารถใช้ประโยชน์จากผลงานได้อย่างดี และสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรและผู้รับบริการ ในด้านของถูกต้องตามมาตรฐาน ใช้เวลาน้อย
2. ปริมาณงาน (Quantity) กล่าวคือ จำนวนงานที่ผลิตได้จะต้องเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ หรือสามารถตอบสนองความคาดหวังขององค์กรได้
3. เวลา (Time) กล่าวคือ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานจะต้องเหมาะสม ไม่ใช่เวลามากเกินไป และไม่น้อยเกินไปจนเกิดความผิดพลาด ที่สำคัญงานสำเร็จทันต่อเวลาที่กำหนดไว้
4. ค่าใช้จ่าย (Cost) กล่าวคือ การใช้งบประมาณในการดำเนินงานให้เหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Mager & Besch, 1967 อ้างถึงใน (อรสุดา ดุสิตรัตนกุล, 2557) ได้พูดถึงแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพในระดับบุคคลไว้ ดังนี้

1. สามารถมองเห็นความแตกต่างขององค์ประกอบต่างๆ ของการทำงานได้ หรือสามารถแยกได้ว่าสิ่งใดผิดหรือสิ่งใดถูกต้อง

2. สามารถวิเคราะห์อุปสรรคและปัญหาต่างๆ ได้ เพื่อกำหนดแนวทางการแก้ไข และอธิบายความสัมพันธ์ของต้นเหตุของปัญหากับปัญหาที่เกิดขึ้นได้
3. มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบ กฎเกณฑ์ต่างๆ ของการปฏิบัติงานนั้นๆ อย่างแม่นยำ
4. สามารถปรับใช้เครื่องมือ หรือปัจจัยนำเข้าต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุเป้าหมายได้
5. สามารถสื่อสารเพื่อแบ่งปันสาระสำคัญของงานให้ผู้อื่นเกิดความรู้ ความเข้าใจได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญสิ่งหนึ่งของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

(สมพิศ สุขแสน, 2556) ได้กำหนดแนวทางของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของบุคคลไว้ ดังนี้

1. ปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว ใช้เวลาน้อยที่สุด หรือสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งได้อย่างแม่นยำ ยกตัวอย่างเช่น เจ้าหน้าที่ขอให้งานนี้สำเร็จภายใน 1 วัน ก็สามารถทำสำเร็จตามคำสั่งได้ หากพูดถึงงานบริการก็เช่นกัน ผู้รับบริการต้องการความรวดเร็วและประหยัดเวลา ฉะนั้นการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถให้บริการแบบ One Stop Service เพื่อความรวดเร็วได้
2. ผลงานที่ออก จะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด หรือไม่มีความผิดพลาดเลย ไม่ว่าจะ เป็น ตัวเลข สถิติต่างๆ เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานหรือผู้รับบริการ
3. มีความรู้ความเข้าใจต่อบทบาทหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี และสามารถนำความรู้เหล่านั้นมาปรับใช้ในการทำงาน และแก้ปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้
4. สังคมประสบความสำเร็จ จากการเรียนรู้ และการสังเกต และลงมือปฏิบัติอยู่ตลอดเวลาจนเกิดเป็นทักษะขึ้น หรือจะกล่าวได้ว่า เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ จะสามารถทำให้งานที่ออกมาเกิดประสิทธิภาพได้
5. มีการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ไม่ว่าจะ เป็นเทคโนโลยี กระบวนการทำงาน ที่สามารถลดขั้นตอนการทำงาน แต่ทำให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

(2) ระดับองค์กร

ในระดับองค์กรนั้น การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องสะท้อนให้เห็นในภาพใหญ่หรือในมิติของผลผลิต ดังที่ (พิชัย เสงี่ยมจิตต์, 2542) กล่าวว่า การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เห็นได้จากองค์กรสามารถสร้างผลผลิตหรือให้บริการได้มากที่สุด โดยคำนวณจากการลงทุนที่น้อย ใช้ความรู้ ความสามารถเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุดและเป็นไปตามมาตรฐานขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ นอกจากการพิจารณาจากผลผลิตแล้วนั้น (ศาสตราจารย์ ทองแรง, 2557) กล่าวว่าองค์กรที่จะมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการบริหารงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความรู้และเข้าใจเป้าหมายขององค์กร ที่สำคัญคือการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า จากการให้ความหมายและแนวคิดที่ได้กล่าวไปข้างต้น จะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานงานหนึ่งนั้น ผลของการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ จะสามารถดูได้จากการกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่มีความชัดเจน เพื่อกำหนดเป็นทิศทางในการทำงาน, ระบบการบริหารปัจจัยนำเข้า (Input) ว่าสามารถใช้อย่างคุ้มค่าหรือไม่ หรือมีกลยุทธ์หรือเทคนิคใดในการลดหรือใช้ในปริมาณที่น้อยที่สุดเมื่อเทียบกับผลลัพธ์ที่ได้, กระบวนการปฏิบัติงาน (Process) มีการกำหนดระเบียบหรือข้อกำหนดต่างๆ ไว้อย่างเป็นระบบ, ผลลัพธ์ (Output) ผลงานหรือผลการปฏิบัติงานว่าสามารถสร้างผลกำไรหรือความพึงพอใจให้แก่ผู้ใช้บริการมากน้อยเพียงใด รวมถึงปริมาณงานที่สามารถผลิตได้ ว่ามีจำนวนคุ้มค่ากับเวลาที่ใช้ไปหรือไม่ หรือทันต่อเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนสภาพความเป็นจริง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาระบบการทำงานและบุคคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

2.2.1 ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (Motivation) เป็นสิ่งที่เป็นตัวกระตุ้นหรือสร้างแรงกระตุ้น ผลักดันให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมออกมา หรือเงื่อนไขในการให้มนุษย์แสดงหรือไม่แสดงพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง ฉะนั้นในการจะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพนั้น การศึกษาเกี่ยวแรงจูงใจ (Motivation) เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง (มณฑล รอยตรกูล, 2546) พูดถึงการทุ่มเทในการทำงานของบุคคลว่า หากบุคคลได้แรงผลักดันจากแรงจูงใจ บุคคลเหล่านั้นจะทุ่มเทในการทำงาน โดยใช้

ความสามารถของตนมากถึงร้อยละ 80 – 90 และทำให้ผลงานที่ออกมามีคุณภาพ โดยมี นักวิชาการหลากหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่าแรงจูงใจไว้มากมาย ดังเช่น

(Lovell, 1980) ได้นิยามแรงจูงใจไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ส่งผลให้ปัจเจกเกิดความพยายาม ในการแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองตนเองเพื่อที่จะประสบความสำเร็จ ซึ่ง (Domjam, 1996) ก็ ได้นิยามไว้สอดคล้องกับ Lovell ว่า แรงจูงใจคือการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดเอาไว้

นอกจากการให้ความหมายของแรงจูงใจว่าเป็นแรงผลักดันในการแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายแล้วนั้น ยังมีนักวิชาที่ให้ความหมายลึกซึ้งมากกว่านั้น (อริยา คูหา, 2546) กล่าวว่า มนุษย์ทุกคนจะมีความต้องการ (Needs) พลังกดดัน (Drives) และ ความปรารถนา (Desires) ซึ่งเป็นสาเหตุของการกำหนดพฤติกรรมมนุษย์หรือแรงจูงใจ ที่เป็นผลของการกำหนดทิศทางของ พฤติกรรม ซึ่งสิ่งเหล่านั้นอาจจะเกิดจากการขาดอะไรบางอย่าง และได้พบเจอกับสิ่งเร้าที่บุคคล รู้สึกว่าสามารถเติมเต็มตัวตนได้ ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมาย และพยายามแสดงพฤติกรรมต่างๆ เพื่อให้ได้สิ่งนั้นมา (วงค์รอง บุญชูศรี, 2549)ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้เช่นกัน คือ แรงจูงใจ คือแรงขับภายในของมนุษย์ ซึ่งหมายถึง อารมณ์ ความปรารถนา ที่เป็นปัจจัยให้มนุษย์แสดงออก ทางพฤติกรรม แต่จะแสดงออกมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับอารมณ์ และความปรารถนาของบุคคล นั้นๆ

(โกมล บัวพรม, 2553) ได้กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานของบุคคลในแต่ละด้านนั้น แรงจูงใจมี ผลมาจากชุดความคิดและทัศนคติของบุคคลนั้นๆ เช่น ทัศนคติต่อองค์กร, สภาพแวดล้อม, เพื่อ ร่วมงาน หรือปัจจัยอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งมีผลทั้งด้านร่างกายและจิตใจของมนุษย์ ซึ่ง เห็นได้ว่าแรงจูงใจสามารถเกิดขึ้นได้จากปัจจัยทั้งภายใน และภายนอกของตัวบุคคล ไม่ใช่แค่ ปัจจัยใดเพียงปัจจัยหนึ่ง

(ชายเดช วีรกุล, 2552) กล่าวว่า ความคิด ความมั่นใจในตนเองและความพยายามในการ แสดงพฤติกรรมของบุคคลนั้น เกิดจากสิ่งเร้าภายใน และสิ่งจูงใจ ที่จะกระทำเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่ตนหรือหน่วยงานได้กำหนดไว้

จากการให้ความหมายของนักวิชาการ ที่ได้กล่าวไปข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ว่าแรงจูงใจ เป็นกระบวนการสิ่งเร้ามีบทบาทในการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม หรือกระทำการณ์

บางอย่างด้วยความพยายาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้วางไว้ ซึ่งพฤติกรรมที่ถูกกระตุ้นให้แสดงออกมานั้นไม่ได้เกิดจากการตอบสนองของสิ่งเร้าปกติ แต่เป็นการตอบสนองที่เกิดจากการจูงใจ

2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ

การศึกษาหัวข้อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพของข้าราชการตำรวจนั้น ทฤษฎีแรงจูงใจนั้น ถือว่าเป็นทฤษฎีที่สำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชานำมาใช้ประกอบการบริหารหน่วยงาน เพื่อวิเคราะห์หรือกำหนดแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนนั้นก็มีความคิด ทัศนคติ ความรู้สึกนึกคิด และความคาดหวังที่แตกต่างกันออกไป ฉะนั้นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจที่จะสามารถนำมาใช้หรืออธิบายพฤติกรรมของบุคคลได้นั้น อาจจะต้องนำทฤษฎีมากกว่าหนึ่งทฤษฎีมาใช้ในการวิเคราะห์ จากการศึกษาพบว่ามีทฤษฎีที่สำคัญและได้รับความนิยมนำมาใช้ ดังนี้

(Maslow, 1954) ได้กล่าวว่ามนุษย์นั้นมีความต้องการไม่มีวันสิ้นสุด ซึ่งหมายถึงการที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองหรือพึงพอใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้ว ก็ยังคงแสวงหาความต้องการอื่นๆต่อไป อย่างไม่สิ้นสุด โดยเริ่มจากความต้องการระดับพื้นฐานไปถึงระดับสูงสุด (Hierarchy of Needs) ซึ่ง Maslow ได้มีข้อสังเกตเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ และได้ให้สมมติฐานไว้ว่ามนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลา แต่สิ่งที่มนุษย์ปรารถนานั้น ขึ้นอยู่กับเขาได้รับการตอบสนองนั้นแล้วหรือยัง หากได้รับแล้วสิ่งนั้นแล้ว ก็ยังคงมีความปรารถนาในสิ่งอื่นต่อไปเรื่อยๆ กล่าวคือเมื่อความปรารถนาถูกเติมเต็ม ก็จะมีความปรารถนาใหม่มาเสมอ และหากความปรารถนานั้นถูกเติมเต็ม สิ่งนั้นจะเป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป จะเป็นความปรารถนาใหม่ที่เข้ามาแทน จะเป็นสิ่งจูงใจใหม่ และ Maslow ได้กล่าวว่า ความต้องการของมนุษย์นั้น จะถูกจัดลำดับตามความสำคัญ ซึ่งความต้องการในระดับล่างมักจะถูกตอบสนองก่อน และหลังจากนั้นจะถูกไล่ระดับขึ้นโดยความปรารถนาจะมากขึ้นเรื่อยๆ โดยความต้องการที่ Maslow ได้นิยามไว้ นั้นถูกแบ่งเป็น 5 ชั้น ดังนี้



ภาพที่ 1 ความต้องการ 5 ชั้น

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ หรือเรียกได้ว่าเป็นความต้องการขั้นต่ำที่สุด ในขั้นนี้เป็นความต้องการเพื่อให้มีชีวิตอยู่รอด ไม่ว่าจะเป็น อาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่ ยา อากาศ น้ำดื่ม การนอนพักผ่อน เป็นต้น จะเห็นได้ว่าการได้รับการตอบสนองของความต้องการทางด้านร่างกาย จะเป็นความต้องการลำดับแรกที่มีความจำเป็นสำหรับมนุษย์ ซึ่งจะต้องได้รับการตอบสนองความในขั้นแรกก่อนจึงจะสามารถเกิดความต้องการในขั้นต่อไปได้

2. ความต้องการด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Safety or Security Needs) ในขั้นนี้คือความต้องการในด้านความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งความต้องการในขั้นนี้จะเกิดขึ้นหลังจากที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นที่หนึ่ง หรือความต้องการขั้นพื้นฐานแล้ว เช่น ความมั่นคงในเรื่องหน้าที่การงาน ที่บุคคลจะรู้สึกปลอดภัยและมั่นใจว่าจะไม่ถูกปลดออกจากงาน ได้รับสวัสดิการที่ครอบคลุม หากเกิดกรณีเจ็บป่วยก็มั่นใจว่าจะสามารถได้รับการรักษาได้นอกจากนั้นยังเป็นความต้องการที่จะมีรายได้เพียงพอสำหรับการใช้ชีวิตได้อย่างสุขสบาย ซึ่งผู้บังคับบัญชาอาจจะต้องสร้างแรงจูงใจในเรื่องนี้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในความมั่นคงในการงานและค่าตอบแทน จะส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น

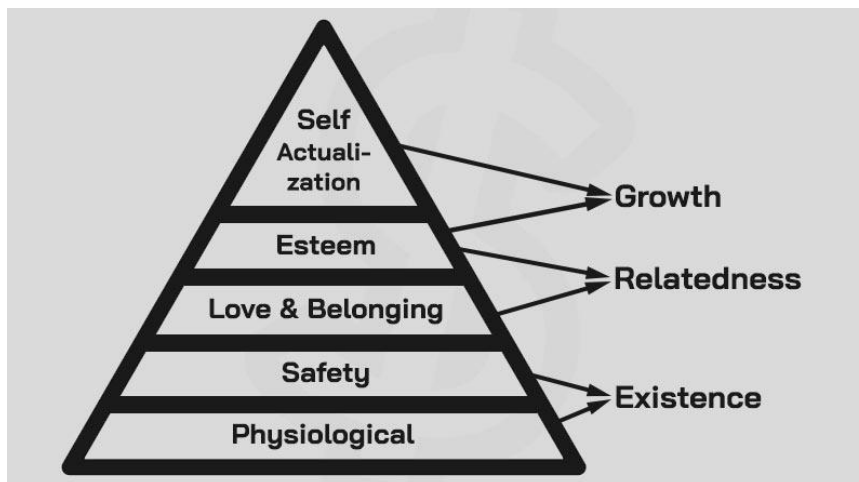
3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) คือความต้องการยอมรับ ความรัก ความเป็นห่วงจากผู้อื่นในสังคมหรือองค์กรที่ตนอยู่ หรือกล่าวคือ การได้รับการยอมรับจากคนในสังคมที่ตนอยู่นั้นเอง เนื่องจากมนุษย์ทุกคนจะต้องใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่นเสมอ การถูกทำให้รู้สึกว่าถูกทอดทิ้งนั้น

เป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนไม่ยากเผชิญ มนุษย์ทุกคนล้วนมีความต้องการที่จะเป็นคนสำคัญในสังคม ทั้งนั้น เช่น หากบุคคลนั้นสามารถแสดงความคิดเห็นในที่ทำงานได้ และผู้อื่นรับฟัง จะทำให้บุคคลนั้นรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งความต้องการในขั้นนี้จะเกิดขึ้นหลังจากที่ได้รับการตอบสนองของความต้องการในขั้นที่หนึ่ง และสองเรียบร้อยแล้ว

4. ความต้องการการยกย่องและยอมรับนับถือ (Esteem Needs) ความต้องการในขั้นนี้จะคล้ายกับความต้องการในขั้นที่สาม แต่จะมีความต้องการที่มากกว่าแค่ด้านสังคม แต่เป็นความต้องการให้มีคนสังคมนับหน้าถือตาตนเอง ต้องการเป็นคนสำคัญและโดดเด่น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความรู้ ความสามารถ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจและเกิดความร่วมมือ

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ (Needs for self-actualization) ในขั้นนี้ถือว่าเป็นความต้องการขั้นสูงสุด กล่าวได้ว่าเป็นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตในทุกๆ ด้าน ซึ่งความต้องการในขั้นนี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองของความต้องการในสี่ขั้นก่อนหน้าเรียบร้อยแล้ว หากมนุษย์ยังไม่สามารถได้รับการตอบสนองของความต้องการในขั้นใด ขั้นหนึ่งทีกล่าวไปข้างต้น จะทำให้มนุษย์นั้นไม่มีความมั่นใจมากพอที่จะไปสู่การตอบสนองของความต้องการในขั้นที่ห้านี้

ทฤษฎีถัดไป ที่เป็นที่นิยมมาใช้ในการอธิบายแรงจูงใจก็คือ ทฤษฎี ERG ของ Clayton Paul Alderfer ที่ได้เขียนหนังสือที่ชื่อ “An Empirical Test of a New Theory of Human Needs” ซึ่ง (Alderfer, 1972) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความต้องการคล้ายคลึงกับ Maslow ไว้ว่า การที่มนุษย์แสดงออกทางพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง จะต้องมีที่มาและสาเหตุ ที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรมนั้น ซึ่งแรงผลักดันนั้น Alderfer เรียกว่า “ความต้องการ” ซึ่งทฤษฎีการจูงใจ (ERG) ของ Alderfer แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้



ภาพที่ 2 ทฤษฎีการจูงใจ (ERG) ของ Alderfer

1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs = E) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุดของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการในด้านการดำรงชีวิตต่างๆ ทั้งด้านร่างกายและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น อาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น
2. ความต้องการทางด้านความสัมพันธ์ (Relatedness needs = R) เป็นความต้องการให้บุคคลรอบด้านหรือบุคคลในสังคมที่ตนอยู่มอบความรักและความเอื้ออาทรให้ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับความต้องการด้านสังคม และความต้องการในการได้รับการยอมรับนับถือจากคนในสังคม ของ Maslow
3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs = G) เป็นความต้องการที่ก้าวหน้าเติบโตในหน้าที่การงาน และพัฒนาตนเองและประสบความสำเร็จในชีวิตในทุกด้าน ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้จากการที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่มีความท้าทาย และส่งเสริมให้บุคลากรได้ก้าวเข้าสู่ตำแหน่งสูงสุดอย่างเท่าเทียม

สำหรับทฤษฎี ERG นี้ Alderfer ได้ตั้งสมมติฐานไว้ 3 ประการ ได้แก่

1. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองน้อย บุคคลมักจะแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกให้ความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองมากขึ้น หรือที่ Alderfer กล่าวว่านั้นคือ “ความต้องการเพื่อให้ได้รับการตอบสนอง” (Need Satisfaction)

2. หากบุคคลได้รับการตอบสนองในความต้องการในระดับต้น จนทำให้เกิดความพึงพอใจแล้วนั้น จะทำให้ บุคคลนั้นแสดงออกทางพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความต้องการในระดับที่สูงกว่านั้น ซึ่งในข้อสังเกตนี้ Alderfer นิยามว่าเป็น “ขนาดของความต้องการ” (Desire Strength)

3. สำหรับกรณีที่มีความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไม่ได้รับการตอบสนอง บุคคลจะมีการแสดงออกทางพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าเข้ามาแทน หรือเรียกว่า “ความต้องการที่ไม่ได้การตอบสนอง” (Need Frustration) ยกตัวอย่างให้เห็นภาพชัดเจนได้ว่าการที่ไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการ เป็นปัจจัยให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมบางอย่าง เช่น การลาออกหากไม่ได้รับความยุติธรรมในการขึ้นเงินเดือน เป็นต้น

อีกหนึ่งทฤษฎีที่เป็นที่นิยมในองค์การบริหาร คือ ทฤษฎีแรงจูงใจ ของ Frederick Herzberg ที่คิดค้นทฤษฎีที่เรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) โดย (Herzberg, 1959) ทำการศึกษาการทำงานของบุคคลเพื่อดูว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของบุคคลในการทำงาน หรือพวกเขาต้องการอะไรเพื่อให้สนใจตนเองในการทำงาน ซึ่ง Herzberg ก็ได้คำตอบว่าความสุขในการทำงานเป็นผลมาจากการที่บุคคลพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งผลของความพึงพอใจนั้น มาจากสองกลุ่มที่แตกต่างกัน โดยมีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) คือปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันให้บุคคลทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ และเมื่อผลความสำเร็จของงานที่พึงพอใจและได้รับการยอมรับ ก็จะส่งผลให้บุคคลนั้นมีความสุขในการทำงาน และกลายเป็นบุคคลที่สามารถทำงานด้วยตัวเองได้ดี และมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ อีกทั้งมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้วย

2. ปัจจัยค้ำจุน หรือเรียกอีกอย่างว่าปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่ตรงข้ามกับปัจจัยจูงใจ กล่าวคือ เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้บุคคลไม่อยากทำงาน ซึ่งสาเหตุของการไม่อยากทำงานนั้น อาจจะมาจกปัจจัยที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เช่น สภาวะแวดล้อม ซึ่งปัจจัยนี้อาจจะไม่ได้ส่งผลให้คนอยากทำงาน แต่ถ้าขาดปัจจัยนี้ไปอาจจะทำให้เกิดความไม่พอใจแก่บุคลากรได้ รวมถึงปัจจัยด้านสุขอนามัย ที่ดูจะไม่ใช่ว่าปัจจัยที่จูงใจคนให้ทำงาน แต่ก็ยังเป็นปัจจัยที่สามารถส่งผลให้เกิดความไม่พอใจได้เช่นกัน

(Herzberg, 1959) ได้เน้นย้ำว่า หากระดับของปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับต่ำ อาจส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำลงไปด้วย ในขณะที่เดียวกันหากขาดปัจจัยค่าจูงหรือปัจจัยค่าจูงอยู่ในระดับต่ำ ก็ส่งผลทำให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในการทำงาน อาจจะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย หหมดแรงใจในการทำงาน หรือจนกระทั่งอยากลาออก แต่ถ้าหากผู้บังคับบัญชาสามารถสร้างแรงจูงใจ และรักษาปัจจัยค่าจูงให้เหมาะสมได้ ก็ส่งเสริมให้บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานและทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่กล่าวไปทั้ง 3 ทฤษฎีข้างต้นนั้น มีความคล้ายและสอดคล้องกัน โดยทฤษฎีความต้องการของ Maslow มีความสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg กล่าวคือ ความต้องการทางร่างกาย ความมั่นคงและความต้องการทางสังคมของ Maslow คือ ปัจจัยค่าจูงหรือปัจจัยอนามัย เช่น เงินเดือน ผลตอบแทน สภาพแวดล้อมการทำงาน ความมั่นคงในงานของ Herzberg เป็นต้น

หรือจะเป็นทฤษฎี ERG ของ Alderfer มีความคล้ายกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เช่น ความต้องการความเจริญก้าวหน้าของ Alderfer เปรียบได้เป็นปัจจัยค่าจูงหรือปัจจัยอนามัย คือ เงินเดือนและเงินตอบแทน สภาพแวดล้อมการทำงาน ความมั่นคงในงาน ส่วนปัจจัยจูงใจ คือ ความสำเร็จในงาน เป็นต้น

2.2.3 ประเภทของแรงจูงใจ

(ทรงพล ภูมิพัฒน์, 2538) ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. แรงจูงใจทางร่างกาย (Physiological Motives) กล่าวคือ สิ่งที่ผลักดันให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมที่ทำให้ตนมีชีวิตอยู่รอด เช่น รับประทานอาหารเพื่อให้อิ่ม นอนเพื่อให้ได้พักผ่อน หรือจะเป็นแรงจูงใจทางเพศ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นแรงจูงใจทางกายหรือแรงจูงใจในขั้นปฐมภูมิ (Primary Motives)

2. แรงจูงใจทางสังคม (Social Motives) เป็นแรงจูงใจในด้านสังคม ไม่ว่าจะเป็นความอยากมีสังคม อยากมีเพื่อน อยากให้คนยอมรับ อยากมีความสุข ซึ่งในส่วนนี้ถือว่าเป็นแรงจูงใจทางสังคมที่เกิดจากความต้องการของจิตใจ

3. แรงจูงใจส่วนบุคคล (Personal Motives) คือ แรงจูงใจที่มนุษย์มีความอยากได้ อยากเป็นตามความต้องการของตัวเองเป็นพิเศษ

ถัดไปเป็นการแบ่งประเภทของแรงจูงใจของนักจิตวิทยา (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541) ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) คือ การที่บุคคลมีความต้องการหรือแรงผลักดันบางอย่างจากภายในที่ทำให้ตนเกิดความอยากรู้ เรียนรู้ โดยไม่ต้องมีใครเป็นคนมาชี้แนะ ซึ่งแรงจูงใจประเภทนี้สามารถแบ่งได้เป็น

- 1.1 ความต้องการ (Need) ที่เป็นแรงผลักดันที่ทำให้เกิดพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง เพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายและเกิดความพึงพอใจ
- 1.2 ทศคติ (Attitude) ความรู้สึกภายใน เกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่เป็นแรงขับให้บุคคลแสดงออกทางพฤติกรรมที่เหมาะสมและถูกต้อง
- 1.3 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) เป็นอีกปัจจัยกระตุ้นให้บุคคลแสดงออกทางพฤติกรรมที่แตกต่างไปจากภาวะปกติ

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) คือการที่บุคคลมีความต้องการหรือแรงผลักดันบางอย่างจากภายนอก และส่งผลให้มีกำหนดเป้าหมายหรือปลายทาง และแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้แรงจูงใจได้รับการตอบสนอง เช่น

- 2.1 จุดมุ่งหมายและความคาดหวังของมนุษย์ ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุสิ่งนั้น
- 2.2 การรับรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า บุคคลเมื่อทราบโอกาสถึงความก้าวหน้า ก็จะผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งไปที่ความก้าวหน้า
- 2.3 ลักษณะเฉพาะที่เป็นความประทับใจ จะเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมได้
- 2.4 สิ่งล่อใจ ที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม เช่น การให้รางวัล, การลงโทษ, คำชื่นชม, การวิพากษ์วิจารณ์, การแข่งขัน และการสอบ เป็นต้น

2.3 แรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงาน

การศึกษาวิจัยในหัวข้อ แรงจูงใจของข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ดังที่ได้ทำการศึกษาในเรื่องประสิทธิภาพในการทำงาน และแรงจูงใจที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมจากงานวิจัยที่เคยมีผู้ศึกษามาแล้ว ว่าแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างไร เพื่อที่จะได้อธิบายผลการศึกษาได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ว่าแรงจูงใจต่างๆ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพของข้าราชการตำรวจฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาลอย่างไร

2.3.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

(เรืองฤทธิ์ มหามนตรี, 2564) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอมตะซิตี้ ชลบุรี โดยการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ระดับแรงจูงใจปัจจัยค้ำจุน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กร และอิทธิพลของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ส่งผลต่อการทำงานของพนักงานในองค์กร โดยผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความเห็นว่าปัจจัยจูงใจมีผลต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ความรับผิดชอบในงาน รองลงมาคือความสำเร็จในงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ การได้รับการยอมรับนับถือ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ความก้าวหน้าในการทำงาน ต่อมาเป็นผลการศึกษาปัจจัยค้ำจุน ที่มีผลว่า ปัจจัยค้ำจุนมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพภายในการทำงาน รองลงมาคือความสัมพันธ์ภายในที่ทำงาน ค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน

(สุประวีณ์ เขื่อนสูงวงศ์, 2554) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของเจ้าหน้าที่ตำรวจ กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33 โดยมีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อ ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของเจ้าหน้าที่ตำรวจฯ และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของเจ้าหน้าที่ตำรวจฯ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยค้ำจุนมีผลต่อการปฏิบัติงานป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของเจ้าหน้าที่ตำรวจในอันดับแรก ในด้านความสัมพันธ์ระหว่าง

ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยจูงใจมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานรองลงมา ในด้านการยอมรับนับถือ รองลงมาคือด้านความพึงพอใจในงาน

(ดวงใจ วุฒิประเสริฐ, 2550) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานขายและบริการลูกค้า องค์การบริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน แบ่งออกเป็นปัจจัยจูงใจ 5 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และปัจจัยสุขอนามัย 7 ด้าน ได้แก่ นโยบายการบริหารงานขององค์กร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน และสวัสดิการ ความมั่นคงในงาน ตำแหน่งงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

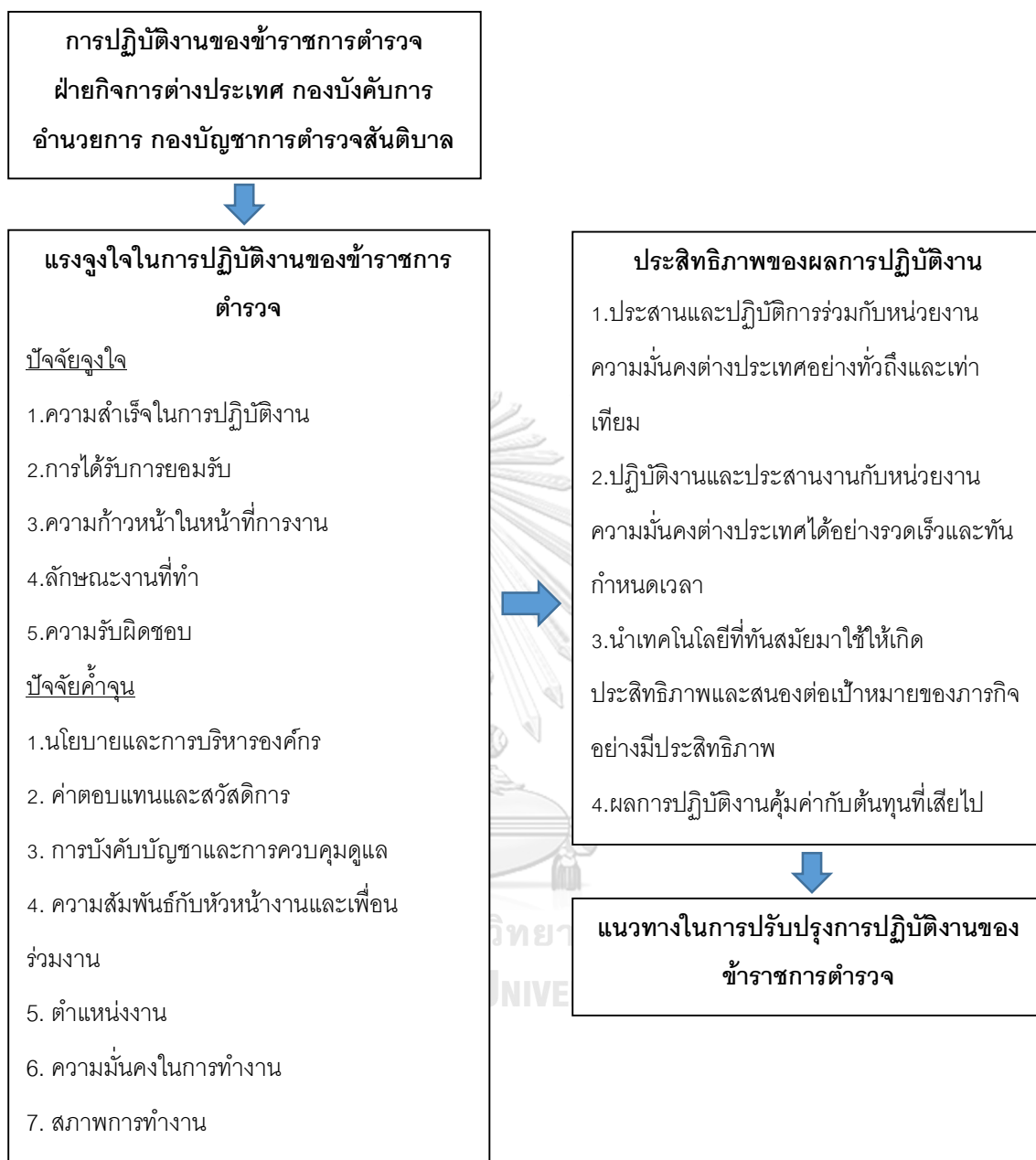
(วุฒิพงษ์ ปิคาน, 2558) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโดลไทยแลนด์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจประเภทต่างๆ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับที่แตกต่างกันออกไป โดย แรงจูงใจภายใน ได้แก่ (1) ความสำเร็จของงาน (2) การยกย่องนับถือ (3) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (4) ความท้าทายของงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานในระดับน้อย แต่อย่างไรก็ตามพนักงานระดับหัวหน้าแผนกก็ยังมีความต้องการปัจจัยทั้ง 4 นี้ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ต่อมา แรงจูงใจภายนอก ได้แก่ (1) ด้านผู้นำที่ดี (2) ด้านนิเทศงาน (3) การทำงานเป็นทีม (4) ความก้าวหน้าในการทำงาน (5) ด้านค่าตอบแทน (6) ด้านเทคโนโลยี (7) ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกในระดับปานกลาง

(ศักรินทร์ นาคเจือ, 2557) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ และพลังงานทหาร ผลการศึกษาในเรื่องความสัมพันธ์ของแรงจูงใจกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานพบว่า มีความสัมพันธ์กันตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ที่กล่าวว่าปัจจัยค่าจูงใจมีความสำคัญในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าปัจจัยค่าจูงใจไม่ได้รับการเติมเต็ม พนักงานจะเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน การศึกษานี้พบว่า แม้ว่าปัจจัยค่าจูงใจจะถูกตอบสนองครบถ้วนแล้ว แต่ความพึงพอใจของข้าราชการกรมอุตสาหกรรมทหารก็ยังไม่มากที่สุด จะยังต้องมีปัจจัยจูงใจด้วย

ที่ต้องได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ ที่จะส่งผลให้บุคคลพึงพอใจและมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ สรุปได้ว่าการศึกษานี้พบว่า ปัจจัยแรงใจมีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ และพลังงานทหารในระดับมาก มากกว่าปัจจัยค้ำจุน

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษามาข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในมิติของแรงจูงใจประเภทต่างๆ สามารถสร้างแรงผลักดันให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพในองค์กรได้ เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการในเรื่องต่างๆ จะส่งผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเชิงบวกที่ส่งผลดีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าการศึกษากลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน แสดงผลการศึกษาที่แตกต่างกัน รวมถึงในบางองค์กร แรงจูงใจบางประเภทไม่ได้มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามการศึกษาเหล่านี้แสดงให้เห็นความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจ ว่าสามารถทำให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพได้

2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาเรื่องแรงจูงใจของข้าราชการตำรวจ ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยกรณีศึกษา ข้าราชการตำรวจในสังกัดฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล ผู้ทำการศึกษาค้นคว้าได้กำหนดเครื่องมือสำหรับการศึกษา และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล นำไปวิเคราะห์เพื่อค้นหาคำตอบของปัญหาการวิจัยและนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ และหาแนวทางในการปรับปรุงแรงจูงใจของข้าราชการตำรวจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยทำการศึกษาตามแนวทาง ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาเรื่องแรงจูงใจของข้าราชการตำรวจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษาของข้าราชการตำรวจในสังกัดฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล ผู้ศึกษาวิจัยได้ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามเป้าประสงค์ (Purposive Sampling) หมายถึง เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามพิจารณาของผู้ศึกษา ที่พิจารณาแล้วว่าสามารถนำความเห็นหรือคำตอบจากคนเหล่านั้นมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้ หรือกล่าวได้ว่ากลุ่มตัวอย่างที่เลือกมานั้นมีลักษณะที่สามารถเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมดได้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ซึ่งผู้ทำการศึกษาค้นคว้าจะทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1) กลุ่มตัวอย่างในระดับบริหาร โดยจากกลุ่มตัวอย่างนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษา เกี่ยวกับทัศนคติ และมุมมองรวมถึงแรงจูงใจในการกำหนดกลยุทธ์การบริหาร และวิธีการดำเนินงานด้านการบริหารเพื่อตอบสนองคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา รวมถึงอุปสรรคข้อขัดข้องต่างๆ ที่เกิดขึ้นและมี

ผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ และแรงจูงใจ ในการดำเนินงานตามแนวทางของ ผู้บังคับบัญชา รวมถึงปัญหาอุปสรรคในการควบคุมดูแล ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยในกลุ่มตัวอย่างนี้ ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์จำนวน 3 ท่าน ได้แก่

- ผู้กำกับการ ฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการ ตำรวจสันติบาล ซึ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายกิจการต่างประเทศ มีหน้าที่ในการบริหารจัดการ กิจการต่างๆ ภายในฝ่าย รวมถึงรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา นำมาถ่ายทอด ควบคุม สั่ง การ และดูแล การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในฝ่าย จำนวน 1 ท่าน
- รองผู้กำกับการ ฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการ ตำรวจสันติบาล ซึ่งเป็นรองหัวหน้าฝ่ายกิจการต่างประเทศ มีหน้าที่ในการบริหาร สนับสนุนงานด้านเอกสารและดำเนินการกิจต่างๆ ในฝ่าย รวมถึงการรับคำสั่งจากผู้กำกับ การมาถ่ายทอดและควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในฝ่าย ให้เป็นไป ด้วยความเรียบร้อย จำนวน 2 ท่าน

2) กลุ่มตัวอย่างในระดับปฏิบัติงาน โดยในกลุ่มตัวอย่างนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาปัจจัย แรงจูงใจผลักดันให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรค ที่ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแรงจูงใจเพื่อเอื้อให้เกิดการ ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพที่สุดของฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาลจำนวน 6 ท่าน

- ระดับสารวัตร ผู้ซึ่งเป็นหัวหน้าของระดับปฏิบัติการ ที่มีบทบาทหน้าที่ควบคุมดูแลการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ (รองสารวัตร) ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา หรือปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อ ตอบสนองคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และทันต่อ เวลาที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 2 ท่าน
- ระดับรองสารวัตร ผู้ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานตามคำสั่งจาก สารวัตรที่เป็นผู้บังคับบัญชา โดยตรง โดยได้รับแนวทางการปฏิบัติงาน และศึกษาวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ ร่วมกับ สารวัตร และนำไปปฏิบัติร่วมกับข้าราชการระดับประทวน จำนวน 3 ท่าน

- ระดับประทวน เป็นข้าราชการตำรวจฝ่ายสนับสนุนระดับปฏิบัติการ ปฏิบัติงานร่วมกับข้าราชการตำรวจระดับรองสารวัตรโดยตรง เพื่อสนับสนุนภารกิจหรืองานนั้นๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้งานนั้นเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จำนวน 2 ท่าน

3) บุคคลนอกหน่วยงานที่ปฏิบัติงานร่วม โดยในกลุ่มตัวอย่างนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาลักษณะการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติร่วมกับฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล และผลการปฏิบัติงานว่าเป็นอย่างไร ปัญหา ข้อขัดข้อง และอุปสรรค ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนา เพื่อให้การปฏิบัติงานร่วมกันในอนาคตมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นจำนวน 2 ท่าน

(1) เจ้าหน้าที่ประสานงานสถานเอกอัครราชทูตออสเตรเลียประจำประเทศไทย ผู้ประสานงานกับกองบัญชาการตำรวจสันติบาล ผ่านฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล จำนวน 1 ท่าน

(2) รองผู้กำกับการ สังกัดกองต่างประเทศ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผู้รับผิดชอบในการประสานงานเกี่ยวกับภารกิจระหว่างหน่วยงานต่างประเทศ กับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งปฏิบัติร่วมกับ กองบัญชาการตำรวจสันติบาลในกรณีที่มีการร่วมหลายหน่วยงาน จำนวน 1 ท่าน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

สำหรับการศึกษาในหัวข้อ แรงจูงใจของข้าราชการตำรวจ ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยกรณีศึกษา ข้าราชการตำรวจในสังกัดฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล ผู้ศึกษาค้นคว้าได้เลือกเครื่องมือในการเก็บข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์เพื่อหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ซึ่งเป็นการตั้งคำถามโดยมีกรอบของคำถามจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และสามารถยืดหยุ่นได้ตามที่ผู้ศึกษาเห็นความเหมาะสม (ขจร ตรีโสภณากร, 2558)

3.3 การเก็บข้อมูล

ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกคำถาม มีการถามคำตอบเพื่อนำไปสู่การอธิบาย เหตุผล สาเหตุของเรื่องราวต่างๆ ซึ่งการ

สัมภาษณ์รูปแบบนี้สามารถทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ลึก เฉพาะเจาะจงในหัวข้อนั้นๆ และสามารถทำความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ ได้ โดยการถามขยายความเพื่อเจาะลึก ซึ่งจะทำการสัมภาษณ์ไปพร้อมกับการสังเกตพฤติกรรมต่างๆ และการจดบันทึก บันทึกเสียง และนำมาถอดเทป (มานพ คณะโต, 2550) จากนั้นจะทำการสรุปบทสัมภาษณ์และนำมาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทำการศึกษาแรงจูงใจของข้าราชการตำรวจ ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยกรณีศึกษา ข้าราชการตำรวจในสังกัดฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาแรงจูงใจของข้าราชการตำรวจ ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยกรณีศึกษา ข้าราชการตำรวจในสังกัดฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล เมื่อได้ข้อมูลต่างๆ จากการถอดเทป จดบันทึก สังเกต ผู้ศึกษาจะใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการจัดระเบียบข้อมูลอย่างเป็นระบบ จำแนกข้อมูลตามประเด็นอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ร่วมกับแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่ผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนวรรณกรรมมาแล้ว (ทวีศักดิ์ นพเกษร, 2548)

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่ได้ทำการกำหนดประเด็นการตั้งคำถามจากเนื้อหาของแนวคิด ทฤษฎี ที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษา และเป็นไปตามกรอบการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการตั้งคำถามจะเป็นการถามคำถามปลายเปิด เพื่อให้การตอบและการถามสามารถยืดหยุ่นได้ ซึ่งในการศึกษาแรงจูงใจของข้าราชการตำรวจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา ฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเป้าประสงค์ (Purposive Sampling) โดยจะทำการสัมภาษณ์ข้าราชการตำรวจ จำนวน 11 ท่าน ได้แก่ ระดับผู้บริหาร 3 ท่าน ระดับปฏิบัติงาน 6 ท่าน และ บุคคลภายนอกที่ร่วมงานกัน 2 ท่าน ในการสัมภาษณ์ข้าราชการตำรวจในระดับการปฏิบัติงานที่ต่างกัน คำถามสัมภาษณ์จึงถูกจัดทำขึ้น 3 ชุด สำหรับ 3 กลุ่ม เพื่อให้ผลการศึกษามีความแม่นยำและเหมาะสมกับแต่ละระดับของข้าราชการตำรวจ ผลการศึกษาของการวิจัยนี้จะอธิบายตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ได้แก่

ส่วนที่ 1 แรงจูงใจการปฏิบัติงาน

1. ปัจจัยจูงใจ ได้แก่
 - 1.1 ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
 - 1.2 การได้รับการยอมรับ
 - 1.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
 - 1.4 ลักษณะงานที่ทำ
 - 1.5 ความรับผิดชอบ
2. ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่
 - 2.1 นโยบายและการบริหารองค์กร
 - 2.2 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
 - 2.3 การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล
 - 2.4 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน
 - 2.5 ตำแหน่งงาน

2.6 ความมั่นคงในการทำงาน

2.7 สภาพการทำงาน

3. ประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล

3.1 ประสิทธิภาพและปฏิบัติงานและปฏิบัติกร่วมกับหน่วยงานความมั่นคงต่างประเทศอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

3.2 ปฏิบัติงานและประสานงานกับหน่วยงานความมั่นคงต่างประเทศได้อย่างรวดเร็วและทันกำหนดเวลา

3.3 นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและสนองต่อเป้าหมายของภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 ผลการปฏิบัติงานคุ้มค่ากับต้นทุนที่เสียไป

ผลการศึกษา

4.1 ปัจจัยจูงใจ

4.1.1 ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานแต่ละงาน มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานไว้อย่างชัดเจน ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล มีความสำเร็จของการปฏิบัติงานเป็นแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานแต่ละงาน แต่คำตอบของการสัมภาษณ์ของแต่ละระดับ ก็แสดงให้เห็นความมุ่งมั่นในการทำงาน ที่แตกต่างกันออกไป เช่น

“ตำแหน่งงานที่อยู่ในฝ่ายกิจการต่างประเทศนี้คือ สารวัตรที่ควบคุมดูแลงานเกี่ยวกับงานประสานกับสหรัฐอเมริกา จีน แคนาดา สิงคโปร์ ซึ่งประเทศที่อยู่ในความรับผิดชอบ ก่อนข้างเป็นประเทศที่มีความร่วมมือกับสันติบาลเยอะ และเป็นประเทศใหญ่ๆ ที่มีความสำคัญและต้องใช้ความละเอียดอ่อนในการทำงาน ฉะนั้นทุกครั้งที่มีงานเข้ามา ไม่ว่าจะป็นงานข้อมูลข่าวกรอง หรืองานต้อนรับการมาเยือน ทำให้ต้องลงแรงลงสมองอย่างมาก เนื่องจากผู้บังคับบัญชาก็จะให้ความสำคัญกับกลุ่มประเทศเหล่านี้ ฉะนั้นเป้าหมายของการปฏิบัติกรจะถูกกำหนดไว้ชัดเจนว่าจะให้เป็นอย่างไร ไปในทิศทางไหน ฉะนั้นการทำงานจึงมุ่งไปที่ความสำเร็จของงานเป็น

อันดับแรก และที่สำคัญผลการปฏิบัติงานจะต้องมีอุปสรรค ข้อขัดข้องและข้อผิดพลาดน้อยที่สุด หากสามารถทำได้ จะถือว่างานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แต่ก็จะมีบางงานที่เข้ามาขอข้อมูลของประเทศ ประเทศหนึ่ง แต่ไม่ได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการนำข้อมูลไปใช้ หรือชี้เฉพาะเจาะจงมาว่าข้อมูลด้านใด แล้วข้อมูลมีมากมาย งานแบบนี้ก็เบื่อน่าย เพราะไม่รู้ว่าจะทำงานยังไง จะเอาข้อมูลอะไรไปให้ เอาไปทั้งหมดก็ไม่สามารถทำได้”

(ข้าราชการตำรวจระดับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1)

“ในการทำงานแต่ละงานของผู้กำกับ จะเป็นการทำงานตามคำสั่งและตอบสนองนโยบายการบังคับบัญชาจากผู้บังคับบัญชาในระดับกองบังคับการและกองบัญชาการ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาในระดับกองบัญชาการ เมื่อได้รับคำสั่งและทำความเข้าใจเป้าหมายของงานหรือภารกิจนั้นๆ แล้ว บทบาทต่อไปของผู้กำกับก็ต้องทำไปถ่ายถอดและควบคุมดูแล รองผู้กำกับต่อไป เพื่อให้งานมันสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ แต่ในบางครั้งหรือบางงานที่ซับซ้อน หรือเป็นงานที่น้องๆ ไม่เคยทำกันมาก่อน พี่ก็จะเข้าไปช่วยหรือให้คำแนะนำ เพื่อให้งานสามารถไหลลื่นและสำเร็จ และที่สำคัญออกมาดี เพื่อเป็นผลงานของฝ่ายเรา ซึ่งมันเป็นหน้าที่ของพวกเราที่เมื่อได้รับการมอบหมายงานก็ต้องทำงานให้สำเร็จลุล่วง และมีคุณภาพด้วย ผู้บังคับบัญชาจะมองเห็นถึงศักยภาพของฝ่ายเรา ว่านอกจากสามารถทำงานได้สำเร็จแล้วแต่ยังเป็นงานที่ดีด้วย ”

(ข้าราชการตำรวจระดับบริหารคนที่ 1)

“ผมในตำแหน่งข้าราชการตำรวจชั้นประทวน ก็อาจจะไม่ได้มีความรับผิดชอบอะไรที่มันยิ่งใหญ่ หมายถึงงานส่วนใหญ่ที่ผมทำ ผมไม่ได้เป็นเจ้าของงาน ไม่ได้เป็นผู้ขับเคลื่อนงานโดยตรง บทบาทของผมเป็นฝ่ายสนับสนุนให้กับพี่ๆ รองสารวัตร และสารวัตร ผู้ที่เป็นผู้รับผิดชอบงานนั้นๆ ฉะนั้นสำหรับผมงานปฏิบัติงานแต่ละงาน ก็เหมือนเป็นส่วนหนึ่งในการอำนวยความสะดวกให้งานแต่ละงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี นั่นคือหน้าที่ของผม”

(ข้าราชการตำรวจระดับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 2)

จากบทสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานของข้าราชการในฝ่ายกิจต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล มีเป้าหมายของภารกิจเป็นแรงผลักดันในการทำงาน กล่าวคือ งานหรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายเจ้าหน้าที่ได้ดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ หากมีอุปสรรคข้อขัดข้องใดๆ จะมีการช่วยเหลือและสนับสนุนกันภายในฝ่ายกิจการต่างประเทศ จากบทสัมภาษณ์ข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ มองว่าความสำเร็จของการปฏิบัติงานเป็นความสำเร็จของฝ่าย ไม่ใช่ของคนใดคนหนึ่ง จึงสรุปได้ว่าการบรรลุเป้าหมายของงานเป็นแรงผลักดันให้บุคคลตั้งใจทำงานรวมถึงผลักดันให้เกิดการร่วมมือกันภายในฝ่ายด้วย

4.1.2 การได้รับการยอมรับ

การได้รับการยอมรับ เป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นความต้องการให้บุคคลรอบตัวหรือที่อยู่ในสังคมที่ตนอยู่มองเห็นถึงการมีตัวตนและคุณค่า ซึ่งจะผลักดันให้บุคคลนั้นๆ แสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และมีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงความสำคัญของการได้รับการยอมรับ เช่น

“งานของฝ่ายต่างประเทศส่วนใหญ่แล้วจะเป็นงาน Routine งานคล้ายๆ กัน มีแนวทางการทำงานไม่แตกต่างกันไปแต่ละงาน แต่ก็จะมีบางงานที่เป็นรูปแบบงานที่อาจจะไม่เคยทำมาก่อน อาจจะเป็นครั้งแรกของฝ่ายเลยก็ว่าได้ที่มีงานแบบนี้ ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายงานนั้นให้ทำ ที่รู้สึกว่าเขาเห็นถึงศักยภาพของเรา แล้วก็เปิดโอกาสให้เราได้ออกแบบแนวทางการทำงานได้ด้วยตนเอง ซึ่งมันทำให้พื้มนั่นใจในตัวเองและอยากให้ผลการปฏิบัติออกมาดี แต่อย่างไรก็ตาม ก็ต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานนั้นๆ ด้วย”

(ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติงานคนที่ 3)

“แม้ว่าบทบาทหน้าที่ของผมจะเป็นฝ่ายสนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้กับทุกคนในฝ่าย แต่ผมมักจะได้รับการกิจหรืองานที่สำคัญๆ อยู่ครับ เช่น งานที่เกี่ยวกับการทำ Art Work หรืองานที่เกี่ยวข้องกับระบบคอมพิวเตอร์ การจัดเก็บงานในระบบ Google ซึ่งงานเหล่านี้อาจจะไม่ใช่ภารกิจใหญ่ ที่ผู้บังคับบัญชาใหญ่ๆ เขา

มอบหมายมา แต่ผมรู้สึกดีที่ผู้กำกับเห็นถึงความสามารถ หรือทักษะพิเศษที่ทำให้ผมมี และมอบหมายงานเหล่านั้นให้ ยิ่งไปกว่านั้น ผมได้รับโอกาสให้ไปเป็นล่ามแปลใน หลักสูตรงานฝึกอบรมที่ประเทศอินเดีย ในความเป็นจริงไม่ใช่หน่วยงานของผมเลย แต่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผมมีความสามารถที่จะทำได้ ผมจึงตั้งใจและอยากให้การไป เป็นล่ามครั้งแรกของผมลุล่วงไปด้วยดี”

(ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติงานคนที่ 2)

“ภารกิจงานบางภารกิจ อาจจะมีผู้รับผิดชอบมากกว่า 1 คน เช่นภารกิจต้อนรับการมาเยือนของแขกต่างชาติ จะมีหลายส่วนของงานมากมาย แบ่งให้เห็นภาพก็จะมีงานที่ทำใกล้ชิดผู้บังคับบัญชา และงานหลังบ้านที่เป็นฝ่ายสนับสนุน ฝ่ายแม่บ้าน ซึ่งบางครั้งไม่ได้ทำงานให้หน้าเห็นหน้า นายก็เหมือนจะมองข้ามไปเลย ตรงนี้ทำงานแบบท้อแท้เหมือนกัน เหนื่อยเหมือนกันแต่นายไม่รู้ว่ามีส่วนร่วม เขาจะให้ความสำคัญกับสิ่งที่เขาเห็นมากกว่า”

(ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติงานคนที่ 4)

จากบทสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาของฝ่ายกิจการต่างประเทศ มองเห็นความสามารถของข้าราชการตำรวจในสังกัด ว่าแต่ละคนมีความสามารถและความถนัดในเรื่องใด และมอบหมายงานที่เหมาะสมกับแต่ละคน และมอบโอกาสในการมอบหมายงานที่มีความท้าทาย เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และให้อิสระในการออกแบบการดำเนินงาน สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยส่งผลให้ข้าราชการตำรวจอยากปฏิบัติงานออกมาให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามก็มีข้าราชการตำรวจที่กล่าวถึงการถูกมองข้ามการปฏิบัติงาน เนื่องจากอาจจะเป็นบทบาทที่ไม่ได้ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชามองเห็น ข้าราชการตำรวจรู้สึกบั่นทอนและท้อแท้ต่อการทำงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า

การได้รับการยอมรับและเห็นคุณค่าในตัวข้าราชการตำรวจเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน

4.1.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ทำ

ในการปฏิบัติงานความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าในงาน เป็นปัจจัยจูงใจหนึ่งส่งผลให้ข้าราชการตำรวจอยากพัฒนาตนเองเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายออกมามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อจะได้ส่งเสริมข้าราชการตำรวจได้รับโอกาสในงานที่ทำหายและตำแหน่งที่สูงขึ้น ผู้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงเรื่องความต้องการในการก้าวหน้าในงาน ดังเช่น

“ในฐานะผู้กำกับของฝ่ายกิจการต่างประเทศ พยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนได้รับโอกาสต่างๆ เท่าเทียมกัน ฉะนั้นได้ส่งข้าราชการตำรวจในฝ่ายเราไปอบรมในหลักสูตรต่างๆ เพื่อจะได้เพิ่มพูนความรู้ พัฒนาตนเองที่เก่งแล้วให้เก่งขึ้นกว่าเดิม หากไม่มีหลักสูตรการอบรมเข้ามา พี่จะสลับให้น้องๆ ที่ทำหน้าที่ล่ามได้ไปทำหน้าที่เท่าๆ กัน จะได้มีชั่วโมงบินหลายๆ และที่สำคัญการได้ออกไปปฏิบัติงานนอกหน่วยร่วมกับข้าราชการตำรวจหน่วยอื่นๆ จะทำให้มี connection ตรงนี้ก็จะทำให้มีโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพมากขึ้น”

(ข้าราชการตำรวจระดับบริหารคนที่ 1)

“พี่ได้รับมอบหมายให้ทำงานใหม่ๆ ที่มีความท้าทายมากกว่างานปกติ ทำให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากๆ บางทีจะต้องเรียนรู้ หรือเตรียมความพร้อมด้วยตัวเอง เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานออกมามีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด เช่น จะต้องไปเป็นล่ามการฝึกอบรมที่ไม่เคย เป็นล่ามมาก่อน พี่จะต้องหาคำศัพท์ใหม่ๆ หาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ หากเตรียมตัวดี งานจะออกมาดี เมื่อผู้บังคับบัญชาเห็นว่าเรามีสมรรถภาพตรงนี้ก็ส่งเสริมให้เรามีโอกาสในการทำงานมากขึ้น รวมถึงความก้าวหน้าด้วย”

(ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติงานคนที่ 3)

“พี่รับผิดชอบงานธุรการของฝ่ายเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นการเงิน งานวัสดุ งานประชุม งานจะเป็นงาน Routine เกือบทั้งหมด ไม่ได้มีความท้าทายอะไร ไม่ได้มีอะไรแปลกใหม่ เป็นการทำงานเช้าสามเย็นสาม จึงไม่เคยรับโอกาสไปอบรมอะไรเลย แต่ก็เข้าใจว่าถ้าส่งเราไป ก็อาจจะเอาความรู้ไปทำอะไรไม่ได้เท่าคนที่เขารับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้อง แต่ก็มองเหมือนเป็นการปิดกั้นนิดหน่อย เพราะหากได้รับโอกาสไป

ลอบบรมดู อาจจะอยากออกจากตำแหน่งนี้ และผลักดันตัวเองไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าก็ได้”

(ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติงานคนที่ 4)

จากบทสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่าข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการผลักดันให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การมอบหมายงานที่ทำหน้าที่ผลักดันให้ข้าราชการตำรวจพัฒนาตนเอง หรือเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามจากบทสัมภาษณ์ ข้าราชการตำรวจบางท่านก็ยังรู้สึกว่าจะไม่ได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองเท่าที่ควร เนื่องจากตำแหน่งหรือบทบาทหน้าที่ ไม่ได้เป็นเป้าหมายของหลักสูตรการฝึกอบรม ทำให้รู้สึกว่าถูกปิดกั้นในโอกาส จะเห็นได้ว่าข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศมองว่าความก้าวหน้าในงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการทำงาน เนื่องจากการได้รับโอกาสและผลักดันในด้านนี้มีผลต่อการปฏิบัติงาน ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์

4.1.4 ลักษณะงานที่ทำ

ลักษณะงานที่ข้าราชการตำรวจได้รับหมายหมาย มีผลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมาก รวมถึงความต้องการที่จะทำงานด้วย ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงประเด็นนี้ ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

“ฝ่ายกิจการต่างประเทศ มีการแบ่งงานเป็น 3 กลุ่ม โดยในแต่ละกลุ่ม จะมีสารวัตร รองสารวัตร และชั้นประทวน ตำแหน่งของพี่เป็นสารวัตรของกลุ่มที่ 1 ลักษณะงานที่ต้องทำก็จะเป็นการดูแลการงานประมวลเอกสารของรองสารวัตรในกลุ่ม เพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชา พี่เเค่กับลักษณะงานที่พี่ได้รับมอบหมาย เพราะพี่จะถนัดงานประมวลเอกสารมากกว่าการแปลเอกสาร หรืองานต้องตรวจงานแปล ซึ่งผู้กำกับก็แบ่งให้ในแต่ละกลุ่มมีคนที่มีความเชี่ยวชาญแตกต่างกัน จะได้สนับสนุนกันได้”

(ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติงานคนที่ 5)

“งานที่ได้รับมอบหมาย จะเป็นงานแปลและล่ามเป็นหลัก และประมวลงานเสนอผู้บังคับบัญชาด้วย มันก็ตรงกับความเชี่ยวชาญของเรานะ แต่มันก็จะมีบางภารกิจที่เราไม่ถนัด หรือไม่อยากทำ เช่น การเป็นล่ามให้ผู้บังคับบัญชาระดับกองบัญชาการ เพราะกรอบการทำงานของภารกิจแบบนี้ค่อนข้างตึงเครียด ไม่มีอิสระในการทำงานมากพอที่จะทำให้เราสบายใจ หรือจะพูดอีกอย่างก็คือรู้สึกกดดันแบบที่อาจจะไม่ได้มีใครกดดัน แต่ก็ต้องทำเพราะเป็นคำสั่ง ผลที่ออกมามันก็ไม่ดีเท่าที่ควร ก็แค่ผ่านไปแบบที่เราไม่ได้รู้สึกดีกับผลการปฏิบัติงานเลย”

(ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติงานคนที่ 6)

“เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานบางภารกิจที่ให้อิสระเต็มที่ในการทำงาน หมายถึงให้เธอออกแบบการทำงานเอง แต่กำหนดเป้าหมายของงานมาให้ พี่จะชอบมากเพราะพี่จะมีความมั่นใจการทำงานนั้นๆ เพราะพี่เป็นคนวางแผนต่างๆ ด้วยตนเอง แต่วิธีการก็ยังต้องอยู่ในกรอบของความถูกต้อง แล้วงานที่ทำด้วยความมั่นใจมันจะออกมาดีเสมอเลย ภูมิใจในตัวเองด้วยเมื่องานสำเร็จและได้รับคำชื่นชม”

(ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติงานคนที่ 3)

จากบทสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่า ลักษณะงานที่ข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศได้รับมอบหมายนั้น ส่วนใหญ่ข้าราชการตำรวจรู้สึกพึงพอใจ เนื่องจากการแบ่งหน้าที่การงาน การแบ่งทีมทำงาน เอื้อต่อการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพราะในทีมประกอบไปด้วยเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย รวมถึงผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ทำให้ข้าราชการตำรวจเกิดความมั่นใจในตัวเองมากขึ้น อย่างไรก็ตามงานหรือภารกิจที่มีข้อจำกัดหรือกรอบการทำงานที่ไม่ยืดหยุ่นได้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและผลงาน ฉะนั้นลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายนั้นมีผลต่อความอยากทำงานและผลงานของข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ

4.1.5 ความรับผิดชอบ

การได้รับโอกาสได้รับมอบหมายงานหรือได้มีส่วนร่วมในการทำงาน รวมถึงปริมาณงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ มีผลต่อทำหน้าที่ของของข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ผู้กำกับจะแจกจ่ายงานตามกลุ่มประเทศที่ได้แบ่งกันไว้ งานที่เข้ามาก็จะมีหลากหลายประเทศสลับๆ กันไป แต่บางครั้งที่ประเทศที่อยู่ในความรับผิดชอบก็มีงานเข้ามาในปริมาณมาก ทำให้ต้องเร่งรีบในการทำงานแต่ละงาน เพื่อให้ทันต่อเวลา ซึ่งผลก็คืองานจะมีคุณภาพต่ำ เพราะแค่ทำเพื่อขอให้ลุล่วงไป ซึ่งพี่ก็ไม่ได้พึงพอใจในส่วนนี้ จะให้ข้าราชการในกลุ่มอื่นมาช่วยก็ยาก เพราะเขาก็มีงานในความรับผิดชอบอยู่แล้ว นี่ก็เป็นอุปสรรคหนึ่งในการทำงานของฝ่าย คือ ขาดกำลังพลอุปสรรคที่สองคือ ควบคุมแบบการแจกจ่ายงานอย่างไรให้งานไหลลื่น ไม่กองอยู่คนใดคนหนึ่ง ซึ่งในอดีตเคยไหลลื่นกว่านี้”

(ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติงานคนที่ 6)

“งานที่รับผิดชอบอยู่ จะเป็นงาน routine วิธีการดำเนินงานจะเหมือนเดิม มีแบบแผนแบบฟอร์มอยู่แล้ว ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจะไม่ค่อยเข้ามาควบคุมการทำงาน จะเป็นการช่วยตรวจสอบความถูกต้องมากกว่า ตรงนี้ก็แสดงให้เห็นว่าเขาใส่ใจให้เรารับผิดชอบต่อเรื่องการเงิน การเบิกเหล่านั้น ที่เป็นงานที่ค่อนข้างละเอียดอ่อนเมื่อมีปัญหาก็สามารถสอบถามได้เสมอ พี่จึงสบายใจเวลาทำงานและไม่ได้รู้สึกถูกควบคุมหรือกดดัน”

(ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติงานคนที่ 4)

จากบทสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่า งานที่อยู่ในความรับผิดชอบของข้าราชการตำรวจ ไม่ว่าจะ เป็นลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายและปริมาณงาน มีผลต่อการปฏิบัติและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งตามบทสัมภาษณ์ หากงานล้นมือเกินไป แม้งานจะบรรลุเป้าหมายแต่ก็อาจจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ฉะนั้นข้าราชการตำรวจเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับระบบการแจกจ่ายงาน หรือควรมีแนวทางการแก้ไขกรณีบุคลากรไม่เพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถดำเนินไปได้อย่างไหลลื่นและมีประสิทธิภาพ

4.2 ปัจจัยค้ำจุน

4.2.1 นโยบายและการบริหารงานองค์กร

การจัดการและการบริหารงาน รวมถึงการควบคุมดูแล การบริหารคนในองค์กร ที่ชัดเจน และไม่ซับซ้อน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ข้าราชการตำรวจอยากปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ตอบเกี่ยวกับประเด็นนี้ไว้ เช่น

“การออกแบบแนวทางการดำเนินงานหรือการแจกจ่ายงานของฝ่าย ที่จะใช้วิธีการประชุมร่วมกับรองผู้กำกับ สารวัตร เพื่อหาวิธีการที่ดีที่สุด ที่เหมาะสม เพื่อที่จะให้การทำงานดำเนินไปได้ด้วยดี และมีประสิทธิภาพ ซึ่งพี่ได้แบ่งเป็นกลุ่มประเทศ โดยแต่ละกลุ่มประเทศจะประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญที่ต่างกัน คือ ผู้ถนัดระเบียบการประมวลงาน ผู้ที่ถนัดการแปลและล่าม และระดับประทวนอีก 1 คน ที่คอยสนับสนุน ส่วนการทำงานแต่ละงานส่วน เมื่อมีระบบการแจกจ่ายงานที่เป็นระบบแล้วนั้น จะทำให้แต่ละกลุ่มรู้หน้าที่ของตนเอง รวมถึงการทำงานเอกสารแต่ละประเภทก็มีแนวทางหรือแบบฟอร์มของมันอยู่แล้ว จึงทำให้การทำงานของสารวัตร และรองสารวัตรจะสามารถทำได้อย่างรวดเร็วทันเวลา”

(ข้าราชการตำรวจระดับบริหารคนที่ 1)

“ฝ่ายเรามีการกำหนดแนวทางการทำงานไว้ค่อนข้างชัดเจน ทั้งแนวทางการแจกจ่ายงาน แนวทางการควบคุมและติดตามงาน และรูปแบบการทำงานแต่ละประเภท เวลามีนงานถูกแจกจ่ายมายังฝ่ายกิจการต่างประเทศ งานก็จะเข้าระบบของฝ่ายและถูกแจกจ่ายให้แก่สารวัตรที่รับผิดชอบ เพื่อดำเนินการตามขั้นตอนทันที เพื่อให้เสร็จทันต่อเวลาที่กำหนดไว้ การมีแนวทางที่ชัดเจนแบบนี้ทำให้สะดวกสำหรับผู้กำกับและรองผู้กำกับในการติดตามงาน ทำให้ทำงานได้สะดวกและเป็นระบบค่ะ”

(ข้าราชการตำรวจระดับบริหารคนที่ 1)

“ในฝ่ายเราจะมีสารวัตร 3 คน รองสารวัตร 6 คน และประทวนอีก 3 คน บทบาทหน้าที่ของสารวัตรคือ สารวัตรจะเป็นผู้ควบคุมดูแลการทำงานของ รองสารวัตรและประทวน ซึ่งฝ่ายกิจการต่างประเทศเรา ผู้กำกับท่านได้ออกแบบนโยบายการแบ่งกลุ่มงาน สายบังคับบัญชา โดยสารวัตร 3 คน จะมีผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองคนละ 2-3 คน เพื่อให้สะดวกและสามารถควบคุมดูแลการทำงานได้อย่างทั่วถึงและประสิทธิภาพ เพราะที่เรารู้ว่าที่ตรงดูแลใคร ดูแลงานไหน ไม่ใช่ว่าควบคุมดูแลมั่วไปหมด ไม่มีงานหลักงานรอง แบ่งให้ชัดเจนแบบนี้ทำให้การทำงานง่ายและสบายใจขึ้นมาก”

(ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติงานคนที่ 5)

จากบทสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่า ฝ่ายกิจการต่างประเทศมีการกำหนดแนวทางการมอบหมายงานไว้ชัดเจน ทั้งการแบ่งกลุ่มทำงาน การแบ่งประเทศที่แต่ละกลุ่มรับผิดชอบ และชี้แจงให้ข้าราชการตำรวจในฝ่ายให้รับรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ส่งผลให้ข้าราชการตำรวจในฝ่ายรู้สึกชัดเจน และไม่รู้สึกรับข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน รวมถึงสามารถทำงานตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้แล้ว โดยมั่นใจว่าจะไม่เกิดอุปสรรคในการทำงาน ส่งผลให้ข้าราชการตำรวจในฝ่ายรู้สึกพึงพอใจและมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลและมีประสิทธิภาพ

4.2.2 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ผลตอบแทน รางวัล หรือผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งที่บุคคลากรได้รับนอกเหนือจากที่ราชการจัดเตรียมไว้ให้ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของเงิน การเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นทางการเป็นธรรมเนียม มีผลต่อความพึงพอใจของข้าราชการตำรวจ รวมถึงยังส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้พูดเกี่ยวกับปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ดังตัวอย่าง เช่น

“ในเรื่องของเงินเดือนคือผลตอบแทนต่างๆ ของข้าราชการนั้นก็รู้ๆ กันอยู่แล้วว่าเป็นจำนวนที่กำหนดไว้อยู่แล้ว การที่จะมีรางวัลหรือสวัสดิการอื่นๆ ที่นอกเหนือจากข้าราชการจะได้รับ ผู้กำกับก็ต้องเป็นผู้พยายามจัดสรรให้หน่อยๆ ในฝ่าย สิ่งที่คุณกำกับพยายามจัดสรรให้หน่อยๆ ก็คือ สนับสนุนปืนโตอาหารกลางวันฟรี และสลับสับเปลี่ยนให้เจ้าหน้าที่ในฝ่ายได้มีโอกาสไปปฏิบัติงานต่างประเทศอย่าง

เท่าเทียมกัน ส่วนในเรื่องของการเลื่อนขั้น จะเป็นไปตามระบบของกองบัญชาการอยู่ แล้ว ผู้กำกับใช้หลักการหมุนเวียนเสนอชื่อเจ้าหน้าที่ในฝ่ายเราไปทุกปี เพื่อให้ทุกคนได้ขั้นสลับๆ ปีกันไป เพราะทุกคนทำงานได้อย่างดี ผู้กำกับจึงไม่สามารถเลือกได้ จึงใช้วิธีการหมุนเวียนให้ครบทุกคนค่ะ”

(ข้าราชการตำรวจระดับบริหารคนที่ 1)

“ผลตอบแทนของข้าราชการตำรวจ หรือข้าราชการทุกสังกัด ก็อย่างที่รู้กัน ไม่ได้มาก และการจะได้ขึ้นเงินเดือนก็ต้องแย่งชิงกัน พยายามทำงานกันเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเห็น เพื่อที่จะได้ถูกเลือกหรือได้ขึ้นเงินเดือน หรือบางคนทำงานเล็ดตาแทบกระเด็นก็ยังไม่ถูกเลือก หรือที่เขาเรียกกันว่าระบบอุปถัมภ์ ซึ่งการขึ้นเงินเดือนเป็นเรื่องที่ที่ปลง และยอมรับสภาพ แต่ก็ตรงนี้ก็ไม่ได้มีผลต่อความตั้งใจทำงานของพี่ เพราะมันเป็นสภาพที่พี่ยอมรับมันได้อยู่แล้ว แต่สำหรับสวัสดิการอื่นๆ ในฝ่ายก็การสนับสนุนอาหารกลางวันของผู้กำกับ การหาโอกาสใหม่ๆ ให้เจ้าหน้าที่ในฝ่ายได้ไปทำงานต่างจังหวัด หรือต่างประเทศ รวมถึงพยายามเสนอชื่อเพื่อขึ้นเงินเดือนให้ลูกน้องในฝ่ายได้อย่างเท่าเทียม ตรงนี้มากกว่าที่พี่รู้สึกว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้พี่รู้สึก ว่า ทำให้อยากทำงานให้เต็มที่ เพราะผู้กำกับก็ใจดีกับพวกเรามากๆ”

(ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติงานคนที่ 6)

“ข้าราชการตำรวจก็ได้รับเงินเดือนเหมือนข้าราชการทั่วไปเลยครับ การขึ้นขั้นก็เงินเดือนตรงนี้ก็เป็นเรื่องของผู้ใหญ่ครับ ผมก็มีหน้าที่ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด แต่ในฝ่ายของเราผู้กำกับท่านจะใช้การเวียนไปจนครบแล้วเวียนใหม่อยู่แล้วครับ ผมว่าเป็นวิธีที่โอเค สำหรับในฝ่ายนะครับ ส่วนการกำหนดเกณฑ์การขึ้นเงินเดือนของส่วนกลางเขามีอยู่แล้ว แต่มันไม่ได้เอาไปใช้จริง เพราะก็ยังคงเป็นระบบอุปถัมภ์ครับ แต่ถ้ามองแค่ในฝ่ายเราผมว่าเท่าเทียมและยุติธรรมดีครับ ส่วนสวัสดิการที่ผมได้รับ ผมคิดว่าการได้รับการรักษาพยาบาลฟรี มันดีและมีคุณค่าสำหรับผมมากๆ เพราะรพ.ตำรวจอยู่ใกล้ที่ทำผลงานอยู่ และนอกจากผมแล้วพ่อแม่ผมยังได้รับสิทธินั้นด้วย นี่ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผมอยากทำงานตรงนี้”

(ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติงานคนที่ 2)

“การเลื่อนขึ้นเงินเดือนของข้าราชการตำรวจมีการกำหนดระเบียบข้อปฏิบัติไว้อยู่แล้ว ว่าผู้มีคุณสมบัติเช่นไรสมควรได้รับการเลื่อนขึ้นเงินเดือน แต่ในทางปฏิบัติไม่ได้ถูกนำมาใช้ในการพิจารณาเลย ระบบอุปถัมภ์ยังคงมีอยู่และตลอดไป ซึ่งเรื่องนี้บั่นทอนจิตใจ และทำให้รู้สึกท้อแท้ค่อนข้างมาก เหมือนพยายามมาก ก็ใช้ว่าจะได้มาก จึงทำให้ค่อนข้างขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน เวลาไม่มีความอยากทำงาน ผลการปฏิบัติงานก็ออกมาจึงไม่ดีตามที่ตั้งใจไว้ เหมือนแค่ทำให้มันเสร็จๆ จบๆ ไปเท่านั้น”

(ข้าราชการตำรวจระดับบริหารคนที่ 3)

จากบทสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่า ข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศยอมรับในคำตอบแทนของข้าราชการ และระบบอุปถัมภ์ที่ยังคงมีอยู่ ฉะนั้นเงินเดือนและการเลื่อนขึ้นไม่ได้เป็นปัจจัยสำคัญส่งผลต่อการทำงานของข้าราชการตำรวจ แต่จะเห็นได้ว่าข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน เนื่องจากเล็งเห็นถึงความพยายามของผู้บังคับบัญชาของตน ในการบริหารจัดการความเท่าเทียมกันภายในฝ่าย ในการได้รับรางวัลหรือโอกาสต่างๆ นอกจากนี้จากบทสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่า สวัสดิการที่ข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศได้รับ ไม่ว่าจะเป็นอาหารกลางวันฟรี และสวัสดิการรักษาพยาบาลฟรีของข้าราชการ เป็นปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจเห็นเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

4.2.3 การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล

แนวทางการบังคับบัญชาของหัวหน้าหน่วย ไม่ว่าจะเป็นความสามารถของผู้บังคับบัญชา การกระจายงานอย่างเท่าเทียม การให้คำแนะนำ และการสอนงานได้ชัดเจนและไม่ซับซ้อน รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อการทำงานและผลการปฏิบัติงาน โดยการตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ มีตัวอย่างดังนี้

“งานที่ได้รับมอบหมายแต่ละงานจะเป็นงานที่มีวิธีการหรือขั้นตอนการปฏิบัติที่เหมือนกัน หรือเป็นงานที่มีแนวทางการทำแบบเดิมๆ อยู่แล้ว แต่ในบางครั้งอาจจะเป็นงานที่ไม่เคยได้รับมอบหมายมาก่อน เป็นการทำงานประเภทนี้ครั้งแรก จะรู้สึกกดดันมากๆ เพราะกลัวว่าจะมีอุปสรรคที่แก้ไขยาก หรือไม่สามารทำได้ทัน

ต่อเวลา ในขั้นแรกผู้กำกับจะชี้แจงวัตถุประสงค์ของงานให้เราเข้าใจก่อนว่า เป้าหมายคืออะไร ท่านจะให้อิสระเราในการออกแบบแนวทางการทำงานเอง แต่จะคอยให้คำแนะนำแล้วก็ช่วยแก้ไขปัญหายุ่งยาก ส่วนใหญ่ปัญหาที่พบเจอจะเป็นในเรื่องของการประสานระหว่างหน่วยงาน ซึ่งผู้กำกับจะสามารถประสานไปยังผู้กำกับของอีกหน่วยได้โดยตรง ซึ่งส่วนใหญ่เราจะใช้วิธีนี้ในกรณีทำงานเร่งด่วน ฉะนั้นเวลามีงานยากๆ หรือทำทนาย แล้วผู้บังคับบัญชาไม่ได้ปล่อยให้เราลุยเดี่ยว ก็ช่วยให้อุ่นใจ แล้วก็มั่นใจในการทำงานมากขึ้นครับ”

(ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติงานคนที่ 3)

“งานธุรการบางงานที่พี่รับผิดชอบ เป็นเรื่องที่ค่อนข้างซับซ้อนมาก เช่นเรื่องงบประมาณในกรณีมีการเบิกงบประมาณเดินทางไปต่างประเทศของผู้บังคับบัญชา เอกสาร ใบเสร็จ ที่เกี่ยวข้องเยอะมาก ๆ รวมถึงขั้นตอนต่างๆ ที่ซับซ้อนและจะต้องเสนอผ่านผู้บังคับบัญชาหลายท่าน จึงเป็นงานที่พี่ไม่อยากทำมากที่สุด เป็นงานที่อยากจะเลี่ยงมากที่สุด แต่ก็เลี่ยงไม่ได้ แต่ก็ผ่านไปได้อย่างดีเพราะรองผู้กำกับที่เป็นผู้ควบคุมดูแลพี่มาสอนวิธีการ มาควบคุม คอยตรวจทานให้ แทบจะมานั่งทำด้วยกันเลย พี่จึงสบายใจมากขึ้นและรู้สึกที่ไม่ได้รับผิดชอบอยู่คนเดียว”

(ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติงานคนที่ 4)

“ในภารกิจที่เป็นภารกิจที่ใหญ่ รายละเอียดเยอะ เช่น ภารกิจที่มีหน่วยงานความมั่นคงจากต่างประเทศมาศึกษาดูงาน ก็ไม่สามารถทำคนเดียวได้ ในกรณีเตรียมการภารกิจลักษณะนี้ ผู้กำกับจะจัดการประชุมเตรียมการขึ้น เพื่อกำหนดทิศทางของภารกิจ และแนวทางการดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งตรงนี้ก็เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ อีกทั้งก็ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในฝ่ายมาช่วยในระดับปฏิบัติการด้วย ทิศทางการดำเนินงานชัดเจน ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาเต็มที่ ได้ออกความคิดเห็นในภารกิจ ก็มีความรู้สึกที่เราเป็นส่วนหนึ่งที่ภารกิจประสบความสำเร็จ ก็ทำให้มีความสุข และมีแรงใจในการทำงานต่อไป”

(ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติงานคนที่ 6)

จากบทสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่า ผู้บังคับบัญชาของฝ่ายกิจการต่างประเทศ สามารถบริหารจัดการการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในฝ่ายได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นงานทั่วไป หรืองานที่มีความยากและความท้าทาย ผู้บังคับบัญชาจะเข้ามาช่วยเหลือและแนะนำการปฏิบัติอยู่เสมอ รวมถึงเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นในงานด้วย จากคำสัมภาษณ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การได้รับการควบคุมดูแลที่ดีจากผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้ข้าราชการตำรวจต้องการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และรู้สึกถึงความสำเร็จร่วมกัน

4.2.4 ความสัมพันธ์กับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน

การมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงานกัน ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้สามารถทำงานร่วมกันได้ราบรื่น และช่วยเหลือกัน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงปัจจัยนี้ เช่น

“ในฐานะหัวหน้าหน่วย หรือผู้กำกับ พยายามให้บรรยากาศในฝ่ายเหมือนครอบครัวอยู่แล้ว ฉะนั้นก็จะทำงานใกล้ชิดกับน้องๆ และคอยติดตามและพูดคุยกับน้องๆ ไม่ใช่แค่เรื่องงาน แต่รวมถึงเรื่องอื่นๆ ในชีวิตด้วย เมื่อมีความสนิทสนมกัน กำแพงของการเป็นนายและลูกน้องก็จะต่ำลง ตรงนี้ส่งผลอย่างมากเวลาที่น้องๆ เจออุปสรรคในการทำงาน หรืองานเกิดผิดพลาด ทำให้น้องไม่อายที่จะมาบอก การมีความสัมพันธ์ที่ดีกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผลดีต่อการทำงานมาก เพราะส่งผลให้เจ้าหน้าที่มีใจที่จะทำงาน และกล้าที่จะขอความช่วยเหลือ ตรงนี้ก็เลยส่งผลต่อความสำเร็จของงานเช่นกัน”

(ข้าราชการตำรวจระดับบริหารคนที่ 1)

“ความสัมพันธ์ภายในฝ่ายดีมาก ๆ ไม่ว่าจะระดับไหน เราสามารถพูดคุย แบ่งปันเรื่องราวได้ทุกเรื่อง ทั้งเรื่องงาน เรื่องส่วนตัว เพราะผู้บังคับบัญชาก็ให้ความเป็นกันเอง ฉะนั้นในฝ่ายเราไม่มีการแบ่งฝักแบ่งฝ่าย ไม่มีใครมีอคติต่อกัน มันก็การทำงานไม่ยาก มีปัญหาอะไรก็ร่วมด้วยช่วยกัน ใครถนัดอะไรก็ยื่นมือ มันก็อยากให้มาทำงาน เพราะถ้าไม่ชอบหรือมีอคติกับใครในที่ทำงาน ก็คงไม่อยากมาทำงาน เพราะไม่อยากจะเห็นหน้าคนนั้น”

(ข้าราชการตำรวจระดับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1)

“ความสัมพันธ์ที่ดีในฝ่ายส่งผลต่อการทำงานมากๆ ถ้าในฝ่ายไม่มี
ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ต่างคนต่างมุ่งหน้าแต่เรื่องของตัวเอง ไม่ช่วยเหลือผู้อื่นมันจะ
ทำให้บรรยากาศในที่ทำงานไม่ดีมากๆ เพราะบางงาน ต้องทำงานเป็นทีมหรืองาน
ทั่วไปก็เช่นกัน ให้อุ่นใจกันไปเสนองาน ใครไปเสนองานห้องนั้นฝากด้วยนะ เป็นต้น
มันก็ทำให้งานไวขึ้น ใครขาดเหลืออะไร ติดอุปสรรคตรงไหน ก็ช่วยกันแก้ เพื่อให้งาน
เสร็จทันเวลา ฉะนั้นพี่จะชอบหาของกินอร่อยๆ มาให้ทุกคนในฝ่าย เพราะเรื่องกิน
เรื่องใหญ่ ได้ทานของอร่อยด้วยกัน ก็เป็นวิธีการกระชับความสัมพันธ์ของพี่”

(ข้าราชการตำรวจระดับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 4)

จากบทสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ
ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นความสำคัญของการมี
ความสัมพันธ์ที่ดีภายในหน่วยงาน จึงมีการพยายามสร้างและกระชับความสัมพันธ์ด้วย
กิจกรรมต่างๆ ภายในฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นการพูดคุยเรื่องอื่นนอกเหนือจากงาน การ
รับประทานอาหารร่วมกัน เป็นต้น จากบทสัมภาษณ์จะเห็นว่าภายในฝ่ายกิจการ
ต่างประเทศ มีบรรยากาศของความสัมพันธ์ที่เป็นกันเอง เหมือนครอบครัว ไม่มีอคติต่อ
กัน ส่งผลให้ข้าราชการตำรวจต้องการมาทำงาน และทำงานได้อย่างมีความสุข

4.2.5 ตำแหน่งงาน

ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย เป็นอาชีพที่มีคุณค่า มีเกียรติ และได้รับการ
ยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กร เป็นปัจจัยหนึ่งที่ผลักดันให้ข้าราชการตำรวจอยาก
ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ โดยมีตัวอย่างคำตอบจากผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น

“พี่รับราชการอยู่ในสังกัดกองบัญชาการตำรวจสันติบาลมา 10 กว่าปีแล้ว ซึ่ง
ตำแหน่งบทบาทหน้าที่ ที่ปฏิบัติอยู่ ณ ปัจจุบัน ถือว่าเป็นจุดที่พี่พึงพอใจ ด้วย
เหตุผลว่าที่ ตรงกับความถนัดของพี่ พี่ชอบการทำงานในสำนักงานมากกว่าออกไป
ปฏิบัติการนอกสถานที่ และผู้บังคับบัญชาภายในฝ่ายก็ถือว่าค่อนข้างใน
ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม การที่ประสบความสำเร็จ

ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงชื่นชม เขามักจะยกความดีความชอบให้เจ้าหน้าที่ทั้งฝ่าย ให้รางวัล พยายามให้โอกาสดีๆ มันก็ทำให้รู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของฝ่าย ที่จึงมีความสุขและสบายใจที่ทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน”

(ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติงานคนที่ 5)

“ผมเป็นข้าราชการระดับชั้นประทวน ซึ่งโดยปกติแล้วตำแหน่งงานของผมจะไม่ได้ทำงานใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชามากเท่าไร แต่ในฝ่ายของเราท่านผู้กำกับท่านไม่เคยละเลย ไม่ว่าจะป็นเจ้าหน้าที่ระดับไหน เขาจะรู้ว่าผมถนัดอะไร เวลามีงานหรือภารกิจอะไรที่ท่านคิดว่าเป็นโอกาสที่ดีสำหรับผม ผมจะได้รับโอกาสนั้นเสมอ ฉะนั้นในทุกๆ ภารกิจที่สำคัญหรือใหญ่ๆ ท่านจะพยายามให้ทุกคนในฝ่ายมีส่วนร่วม เพื่อที่จะได้เกิดบรรยากาศร่วมมือกัน และบรรลุเป้าหมายไปด้วยกัน ผมเคยอยู่ในฝ่ายที่แบ่งแยกระดับชั้นยศกันมากกว่านี้ มันทำให้ผมรู้สึกตัวเล็กกว่านี้เยอะครับ ฉะนั้นที่ฝ่ายต่างประเทศนี้เหมือนเป็น comfort zone ของผม”

(ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติงานคนที่ 2)

“บทบาทหน้าที่ หรืองานที่ได้รับมอบหมาย มันก็ถือว่าเป็นสิ่งที่เราต้องทำ แต่อีกปัจจัยหนึ่งก็คือความสบายใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย ถ้าเราไม่พอใจหรือไม่ชอบงานนั้น ผลงานที่ออกมามันก็ไม่ดี เพราะมันทำด้วยอารมณ์ให้ผ่านๆ ไป แต่งานที่ได้รับมอบหมายส่วนใหญ่ก็ตรงกับหน้าที่งานเรา เป็นสิ่งที่เราทำเป็นประจำ เราเชี่ยวชาญ เราก็โอเคมีความสุขที่จะทำมันครับ”

(ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติงานคนที่ 6)

จากบทสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่า ข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศรู้สึกพึงพอใจกับตำแหน่ง หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน เนื่องจากบทบาทหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย ตรงกับความรู้ ความสามารถ ความถนัดของข้าราชการตำรวจแต่ละคน รวมถึงบรรยากาศความเป็นกันเองระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ส่งผลให้ข้าราชการตำรวจไม่รู้สึกแบ่งแยก และทำให้เห็นคุณค่าของตัวเองในตำแหน่งที่ดำรงอยู่ รวมถึงความรู้สึกถึงความมั่นคงในอาชีพข้าราชการตำรวจด้วย จากเหตุผลดังกล่าวข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ รู้สึกพึง

พอใจ และรู้สึกมีคุณค่า และรู้สึกถึงความมั่นคงในตำแหน่งงานที่ดำรงอยู่ และเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยากปฏิบัติงาน

4.2.6 ความมั่นคงในการทำงาน

ความรู้สึกถึงความมั่นคงในอาชีพที่ทำอยู่ รวมถึงความก้าวหน้าของตำแหน่งงาน มีผลความอยากทำงานของข้าราชการตำรวจ โดยมีตัวอย่างคำตอบในประเด็นนี้ ดังนี้

“รับราชการก็รู้สึกมั่นคงค่ะ หากเราอยู่ในวินัย ไม่ทำอะไรที่มันผิดต่อวินัยของข้าราชการตำรวจหรือกฎหมาย และพยายามปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ดี แต่ในขณะเดียวกันการรับราชการก็ต้องเข้าใจระบบของราชการด้วยไม่ว่าจะเป็นเงินเดือนที่ไม่ได้มากมาย เงินรางวัลหรือโบนัสอะไรก็แทบจะไม่มี โดยเฉพาะการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่ส่วนใหญ่จะเป็นระบบอุปถัมภ์ แต่ในฝ่ายเรารู้สึกว่าก็พยายามบริหารจัดการให้เท่าเทียมอยู่ เลยไม่ได้บ่นทอนการทำงานเท่าไร”

(ข้าราชการตำรวจระดับบริหารคนที่ 3)

“พี่รับราชการมานาน แต่ก็ไม่มีการวางเป้าหมายว่าจะต้องไปสอบเป็นนายร้อย หรือเลื่อนยศไว้ หรือความก้าวหน้าอะไรขนาดนั้น เพราะอยู่ตรงนี้ก็ต้องรับราชการจนเกษียณอยู่แล้ว สำหรับพี่ปัจจัยอื่นๆ มากกว่าที่ส่งผลต่อการทำงาน”

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติงานคนที่ 4)

CHULALONGKORN UNIVERSITY

“พี่เป็นสาววัดมา 16 ปี ถือว่านานมาก คนอื่นเขาขึ้นเป็นรองผู้กำกับกันหมดแล้ว แต่พี่ก็ยอมรับสภาพ เพราะไม่ใช่แนวเข้าหานาย ไม่ได้พูดจาหวานเอออออกเอาใจ ก็มีบ้างบางครั้งที่ท้อแท้ ทำงานเช้าชามเย็นชาม หมดกำลังในใจการทำงาน แต่สุดท้ายผลการปฏิบัติงานที่ออกมาก็ขึ้นชื่อว่าเราทำ ฉะนั้นพี่คิดว่าทำให้ดีก็คงจะดีกว่า อย่างน้อยเราก็ภูมิใจในตัวเอง ส่วนจะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งนั้น พี่ปลงไปแล้ว ขอแค่สามารถทำงานไปได้โดยไม่มีอุปสรรค สบายใจ จนเกษียณก็พอแล้ว”

(ข้าราชการตำรวจระดับผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1)

จากบทสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่าข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ ยอมรับในค่าตอบแทนและระบบอุปถัมภ์ที่ยังคงมีอยู่ในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง กล่าวคือ การรับรู้ถึงระบบอุปถัมภ์นั้น ไม่ได้มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ และผู้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึง การบริหารจัดการเรื่องความก้าวหน้าของผู้บังคับบัญชาของ ฝ่าย ที่พยายามจัดสรรให้เท่าเทียมและทั่วถึง ในส่วนนี้เป็นปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการ ตำรวจในฝ่ายต่างประเทศรู้สึกมีกำลังใจในการทำงาน และเต็มที่จะปฏิบัติงานให้ ประสบความสำเร็จ โดยไม่มีอุปสรรค

4.2.7 สภาพการทำงาน

สภาพแวดล้อมการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นบรรยากาศ อุปกรณ์สำนักงาน แสง เสียง มี ผลกระทบต่อข้าราชการตำรวจ และเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของข้าราชการตำรวจใน การปฏิบัติงานและความอยากมาทำงาน เป็นอย่างมาก โดย มีตัวอย่างบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“ตั้งแต่พี่มาเป็นผู้กำกับที่ฝ่ายกิจการต่างประเทศนี้ พี่ก็ได้พัฒนาปรับปรุง ห้องทำงานและบรรยากาศภายในที่ทำงานมาสม่ำเสมอ เพื่อไม่ให้เกิดความเบื่อ หน่าย หรือมีบรรยากาศที่ตึงเครียด พี่ก็ได้เปลี่ยนสีวอลเปเปอร์ให้เป็นสีที่สบายตา เปลี่ยนผ้าม่านให้ดูไม่โบราณ นื่องๆ จะได้รู้สึกได้ทำงานในห้องที่ Modern แม้ตึกเรา จะเก่า พี่จัดทำมุมกาแฟสด ที่ทุกคนในฝ่ายสามารถมากดกาแฟ ชา ทานขนม จัดหา ลำโพงตัวเล็ก ไว้เปิดเพลงสร้างบรรยากาศ อุปกรณ์สำนักงานอื่นๆ พี่ก็จัดหามา เปลี่ยนให้เพื่อให้การทำงานสะดวกสบายมากขึ้น พี่ก็เห็นว่าเจ้าหน้าที่ในฝ่ายกิจการ ต่างประเทศก็มีความสุขในการทำงานนะคะ บรรยากาศฝ่ายเราเหมือนนั่งทำงาน ในคาเฟ่มากกว่า office ค่ะ”

(ข้าราชการตำรวจระดับบริหารคนที่ 1)

“บรรยากาศในห้องทำงานมีผลต่อการทำงานมากๆ เลยคะ เช่น วันไหนแอร์ เสียก็จิบกันเลย เป็นต้น บรรยากาศโดยรวมของฝ่ายดีมากนะคะ แอร์เย็น แบ่ง สักส่วนชัดเจน การจัดโต๊ะ ที่สารวัตรสามารถควบคุมดูแลการทำงานของลูกน้องได้ เหมาะสม หรือความสัมพันธ์ของทุกคนในฝ่าย ที่ทำให้ทุกคนสามารถสนทนากัน อย่างสนุกสนาน ร่วมกันทำงาน ไม่เก้งงาน มีดีเจคอยเปิดเพลง เหมือนทำงานที่

ร้านกาแฟมากกว่า หากมีเรื่องที่ต้องการความเงียบมากๆ ก็สามารถไปใช้ห้องผู้กำกับได้เสมอ ทั้งหมดนี้ก็ทำให้การทำงานมีความสุข อยากมาทำงานมากขึ้นค่ะ ได้เจอพี่ๆ น้องๆ พุดคุย ทำงานด้วยความสนุกสนาน”

(ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติงานคนที่ 5)

“บรรยากาศการทำงานในฝ่ายดีมาก ๆ ทุกๆ คนสนิทกัน และเป็นกันเอง ผู้กำกับก็พยายามหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ มาให้ การทำงานเลยเป็นสิ่งที่ไม่น่าเบื่อและไม่เครียด ส่วนอุปกรณ์สำนักงานก็ตามสภาพค่ะ ดีที่สุดเท่าที่ได้แล้ว อาจจะได้ไม่ทันสมัย ล้า เหมือนของเอกชน แต่ก็ไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ห้องน้ำอาจจะมีกลิ่นนิดหน่อย เพราะใช้กันหลายคนและท่อระบายน้ำมีปัญหาพยายามแก้ไขแล้วก็เป็นๆ หายๆ แต่โดยรวมแล้วโอเคค่ะ มีความสุขที่ได้มาทำงาน”

(ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติงานคนที่ 4)

“บรรยากาศดีเลยนะครับ หลายๆ ปัจจัยในฝ่าย โดยรวมไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานในแง่ลบเลย ไต๊ะ แก้อี้ คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์สำนักงานต่างๆ ก็เอื้อต่อการทำงานได้ดีครับ และที่สำคัญค่อนข้างเป็นส่วนตัวครับ ผมชอบมาก ฝ่ายของเรามีประตูปิด ไม่มีใครเดินผ่านไป ผ่านมา ก็ทำให้เป็นพื้นที่ส่วนตัว และไม่พลุกพล่านครับ อีกอย่างคือฝ่ายเรามีเพลงฟังครับ บางครั้งความเงียบทำให้เครียด มีเพลงเบาๆ คลอๆ ตลอดทั้งวันก็ช่วยให้ทำงานได้อย่างเพลิดเพลินครับ”

(ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติงานคนที่ 2)

จากบทสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่า ในส่วนของผู้บังคับบัญชาได้เห็นความสำคัญของบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน จะส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในฝ่าย จึงได้ทำการปรับปรุงและเพิ่มเติมสิ่งต่างๆ ในฝ่าย เพื่ออำนวยความสะดวกและสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน ในส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชาก็กล่าวว่าการมีบรรยากาศการทำงานที่ดีส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นอย่างมาก และเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่ออยากมาทำงาน ไม่ว่าจะ เป็นบรรยากาศโดยรวมของห้องทำงาน วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่สำคัญคือบรรยากาศความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

4.3 ประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงาน

4.3.1 ประสานงานและปฏิบัติการร่วมกับหน่วยงานความมั่นคงต่างประเทศอย่างทั่วถึง และเท่าเทียม ฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล สามารถให้บริการ หน่วยงานความมั่นคงทั้งภายในสำนักงานตำรวจ และหน่วยงานความมั่นคงต่างประเทศได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้พูดถึงผลการปฏิบัติงานไว้ดังตัวอย่างเช่น

“ในส่วนของ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทางหน่วยงานของเราไม่ได้มีการ กำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน แต่พื้นฐานผู้กำกับฝ่ายกิจการต่างประเทศ ก็ได้แบ่งงาน แบ่งคน ไว้เป็นระบบแล้ว การติดตามประเมินผลของพี่ ก็เป็นการไปถาม Feedback หน่วยงานที่เราร่วมงานด้วย หรือบางทีพี่ก็จะได้ Feedback จากพวกเขา ผลการปฏิบัติงานของฝ่ายเราทำได้ดี นื่องๆ รับผิดชอบ การติดต่อประสานงาน และ ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานที่พี่มอบหมายได้ครบถ้วน”

(ข้าราชการตำรวจระดับบริหารคนที่ 1)

“การแบ่งงานของฝ่ายกิจการต่างประเทศ ทำได้ค่อนข้างดีเลยครับ ผมอยู่ใน หน่วยข่าวภายในกองบัญชาการที่ปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายกิจการต่างประเทศตลอด จะเห็นได้ว่าน้องๆ รองสารวัตร รับผิดชอบหน้าที่ของตัวเองดีและมีความรับผิดชอบ จึง ทำให้การทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานของพวกเขาเป็นระบบ ทั่วถึง ไม่ทับซ้อน และ กับบางประเทศที่เป็นประเทศที่ไม่ค่อยมีความร่วมมือกับกองบัญชาการมากเท่าไร แต่ฝ่ายกิจการต่างประเทศเขาก็ให้ความสำคัญ ซึ่งแตกต่างกับหน่วยงานอื่นที่ผมเคย ทำงานด้วย ที่พวกเขาจะมองข้ามประเทศที่มีความร่วมมือน้อย”

(บุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานด้วย คนที่ 1)

“จุดแข็งของฝ่ายกิจการต่างประเทศคือ Team work เลยค่ะ แม้ว่าบุคลากร ในฝ่ายจะมีไม่มาก แต่สามารถจัดสรรคนกับงานได้ค่อนข้างดี ในส่วนที่พี่รับผิดชอบ จะเป็นเกี่ยวกับการประสานงานกรณีมีการเข้าเยี่ยมคารวะระดับสำนักงานตำรวจ แห่งชาติ ที่จะมีการประสานงานกับฝ่ายกิจการต่างประเทศ ของสันติบาลอยู่เสมอ

ซึ่งฝ่ายกิจการต่างประเทศของสันติบาลสามารถจัดการ จัดสรร การปฏิบัติงานได้อย่างดี ไม่ว่าจะเป็นด้านข้อมูล หรือการมอบหมายผู้แทนเข้าร่วมภารกิจต่างๆ”

(บุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานด้วย คนที่ 1)

จากบทสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาของฝ่ายกิจการต่างประเทศ มีการแบ่งบทบาทหน้าที่และวางแผนการบริหารงานของฝ่ายชัดเจน และเข้าตรงกันทำให้ข้าราชการตำรวจในฝ่ายต่างประเทศ รับรู้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองชัดเจน ส่งผลให้ข้าราชการตำรวจปฏิบัติงานโดยรู้และเข้าใจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน การปฏิบัติงานจึงมุ่งไปที่ผลสำเร็จของงาน จากบทสัมภาษณ์ของผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายกิจการต่างประเทศ แสดงให้เห็นว่าฝ่ายกิจการต่างประเทศสามารถจัดสรรคน กัปฏิบัติงาน ได้เป็นอย่างดี อย่างทั่วถึงทุกภารกิจ ที่ได้รับมอบหมาย

4.3.2 ปฏิบัติงานและประสานงานกับหน่วยงานความมั่นคงต่างประเทศได้อย่างรวดเร็ว และทันกำหนดเวลา โดยมีคำตอบจากผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับประเด็นดังกล่าว ดังนี้

“ลักษณะงานที่ผมทำร่วมของฝ่ายต่างประเทศจะมี 2 มิติ มิติแรกเป็น เกี่ยวกับการประสานให้และขอข้อมูลด้านความมั่นคงระหว่างหน่วยงานความมั่นคง ต่างประเทศกับตำรวจสันติบาล มิติที่ 2 คือการส่งผู้แทนจากสันติบาลเข้าร่วมการ อบรมทั้งในและนอกต่างประเทศในกรณีที่เราภาพเชิญผู้แทนจากสันติบาล ซึ่งทั้ง 2 มิตินี้ จะมีกระบวนการทำงานกำหนดไว้อยู่แล้ว ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานร่วมกันก็คือ มีกำหนดเวลาของงานที่กระชั้นชิดมาก หรืองานนั้นกระบวนการ หลายขั้นตอนมาก หมายถึงเสนอผ่านผู้บังคับบัญชาหลายชั้น ซึ่งฝ่ายต่างประเทศก็สามารถหาทางออกได้ และทำได้ภายในเวลากำหนดเสมอ ไม่ว่าจะเป็นการประสาน ดำงข้างด้านวาจาก่อน การหาข่าวเพื่อสำรวจภารกิจล่วงหน้า เป็นต้น ภาพรวมก็คือ สามารถจัดการกับอุปสรรคด้านเป็นอย่างดีเลยครับ”

(บุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานด้วย คนที่ 1)

“เนื่องจากแนวทางการทำงานของแต่ละหน่วยงาน มีความแตกต่างกัน ฉะนั้นในการปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบัญชาการ ตำรวจสันติบาลในบางภารกิจจะต้องมีการปรับแก้ไขเอกสาร หรือรูปแบบการทำงาน บ่อยครั้ง ในการแก้ไขแต่ละครั้งก็ต้องผ่านการเสนอตามลำดับชั้น ทำให้ใช้เวลามากไปอีก ฉะนั้นแม้จะว่าสามารถทำให้ทันกำหนดเวลาได้จริง แต่งานก็ไม่ได้ออกมา มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร”

(บุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานด้วย คนที่ 2)

จากบทสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่าข้าราชการตำรวจในฝ่ายการต่างประเทศสามารถบริหารจัดการ หรือวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้งานสำเร็จทันต่อกำหนดเวลาได้เป็นอย่างดี ในกรณีที่เป็นการปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาการประสานงานน้อย ก็สามารถแก้ไขปัญหาได้ ส่งผลให้งานมีอุปสรรคน้อย และสำเร็จลุล่วง แต่ก็ยังมีบางปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน แม้จะสามารถปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงทันต่อกำหนดเวลา แต่คุณภาพของผลอาจจะไม่มีเท่าที่ควร เนื่องจากหมดเวลาไปกับการแก้ไขงานซ้ำซ้อนที่เกิดจากแนวทางการทำงานที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงาน

4.3.3 นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและสนองต่อเป้าหมายของภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีตัวอย่างบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“การทำงานในตอนนี้อย่างไรเดิมนั้น ไม่ได้มีการนำเทคโนโลยี มาใช้ อย่างเป็นรูปธรรมขนาดนั้น แต่จะเป็นการนำระบบการนำส่งเอกสาร เช่น e-mail, google drive หรือ การประชุมออนไลน์ zoom มาปรับใช้ในภารกิจเร่งด่วน หรือที่ ต้องพูดคุยกันบ่อย ฝ่ายต่างประเทศก็ได้นำส่งเหล่านี้มาปรับใช้ เพราะตัวผมเองไม่ได้ประจำอยู่ในสำนักงานตำรวจแห่งชาติด้วย การนำแนวทางออนไลน์มาใช้ ก็ส่งผลให้ การปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานรวดเร็วมากขึ้น ทำให้มีเวลาไป focus ในส่วนอื่นๆ ของภารกิจมากกว่าห่วงการส่งเอกสาร หรือเดินทางไปประชุม”

(บุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานด้วย คนที่ 1)

“ส่วนใหญ่งานก็ทำตามระบบทั้งหมดเลย แต่ถ้าเป็นงานด่วนที่สุด ก็ใช้วิธีการส่ง e-mail, Line เป็นต้น รวดเร็ว แล้วก็สามารถตรวจสอบก่อนที่จะพิมพ์เอกสารได้ด้วย ก็ช่วยให้ประหยัดกระดาษได้ด้วย แต่ในระบบการทำงานของตำรวจ แม้จะมีการประสานงานผ่านระบบออนไลน์ไปแล้ว ก็ยังคงต้องดำเนินการด้านเอกสารย้อนหลังอยู่นะคะ แม้จะเป็นการทำงานซ้ำซ้อน แต่ก็หลีกเลี่ยงการเสนองานตามลำดับขั้นตามระบบอยู่ดี”

(บุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานด้วย คนที่ 2)

“ตอนนี้ในฝ่ายเรากำลังทดลองใช้การเก็บงานแบบอิเล็กทรอนิกส์อยู่ครับ ทั้งการลงรับและออกเลข และแสดกนเอกสารเข้าระบบของฝ่าย เพื่อสามารถกลับมาย้อนดูได้ในระบบ ไม่ต้องไปรื้อค้นเอกสาร สามารถช่วยให้การเก็บและค้นหาง่ายขึ้นมากๆ ทุกๆ คนก็ไม่ต้องเครียดเพราะจะหางานของตัวเองไม่เจอแล้ว แต่ยังคงเป็นเรื่องใหม่มากๆ สำหรับข้าราชการตำรวจ โดยเฉพาะสำหรับท่านที่ไม่ถนัดการใช้คอมพิวเตอร์ ร่วมกับระบบ google platform”

(ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติงานคนที่ 2)

จากบทสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานของฝ่ายกิจการต่างประเทศ ยังไม่ได้นำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน แต่อยู่ในขั้นของการปรับตัวโดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ ระบบออนไลน์มาปรับใช้เท่านั้น แต่ก็สามารถอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานได้มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในการปฏิบัติงานที่เป็นกรณีเร่งด่วน การจัดเก็บเอกสาร เพื่อประหยัดเวลา และให้ง่ายต่อการค้นหาในอนาคตได้ แต่ยังมีอุปสรรคในเรื่องการเรียนรู้ การปรับตัวของข้าราชการตำรวจบางคนในการใช้ระบบใหม่ๆ เหล่านี้

4.3.4 ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนาจการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล คุ่มค่ากับต้นทุนที่เสียไป โดยมีตัวอย่างบทสัมภาษณ์เกี่ยวกับประเด็นนี้ ดังนี้

“หน้าที่หลักของฝ่ายกิจการต่างประเทศ ก็คือเป็นผู้ประสานงานณะคะ รวมถึง การสารสัมพันธ์และรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานด้วย เพื่อให้เกิดความ เชื่อมมั่น เชื่อใจ นำไปสู่การร่วมงานกันเพื่อให้เกิดผลประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย งาน สำคัญที่เพิ่มอบหมายน้องๆ ให้ปฏิบัติร่วมกับพี่คือ การที่เราจะต้องไปพบปะกับพาท เนอร์ของเราทุก 3 เดือน อาจจะเป็นการรับประทานอาหารร่วมกับ หรือดื่มชา กาแฟ พุดคุย เพื่อพุดคุยเรื่องทั่วๆ หรือคุยเกี่ยวกับความร่วมมือในบรรยากาศที่ไม่ตึงเครียด ผลการปฏิบัติงานออกมาดีมาก ๆ เพราะการปฏิบัติงานของฝ่ายเราช่วยยกระดับ ความสัมพันธ์และความร่วมมือ และนำไปสู่การสนับสนุนต่างๆ จากต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรการฝึกอบรม ชาวกรอง ความร่วมมือ ทั้งหมดนี้ก็เห็นได้ว่า แม้ว่าในบางครั้งจะต้องออกไปทำงานนอกสถานที่ ทำงานนอกเวลางาน หรือจะต้อง เสียค่าอาหารค่ากาแฟ แต่ถ้าผลการปฏิบัติงานออกมาเป็นที่น่าพึงพอใจ พี่ก็ยินดี มากๆ”

(ข้าราชการตำรวจระดับบริหารคนที่ 1)

“ข้อกังวลที่สุดของการปฏิบัติแต่ละครั้ง คือการประมวลงานเสนอ ผู้บังคับบัญชา เพราะงานแต่ละงานแม้จะมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานไว้ แล้วก็จริง แต่ในทางปฏิบัตินั้น อาจจะไม่ได้อเป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้ เมื่อต้อง เสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น สมมติเสนองานนาย 4 คน ตามลำดับชั้น 4 คน นั้นอาจจะมีแนวทาง หรือมีความคิดเห็นต่องานนั้นแตกต่างกัน ส่งผลให้มีการแก้ไข งานนั้นๆ ถึง 4 รอบเป็นอย่างน้อย นอกจากจะเสียเวลาแล้ว ยังสิ้นเปลืองกระดาษ มากๆ งานควรจะมีแนวทางที่ได้ตกลงร่วมกันจากทุกฝ่าย และยึดตามแนวทางนั้น เพื่อให้การทำงานแต่ละครั้งไหลลื่น”

(ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติงานคนที่ 6)

จากบทสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่าผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ฝ่ายกิจการต่างประเทศ สามารถทำได้ประสบความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมาย ประสงค์ที่กำหนดไว้ แม้ว่าจะต้องมีการลงทุนที่มากกว่าปกติในบางภารกิจ แต่ผล ของการปฏิบัติภารกิจนั้นก็เป็นที่พึงพอใจ และส่งผลดีต่อหน่วยงาน แต่ก็จะมีบาง

ประเด็นที่เกี่ยวกับการกำหนดแนวทางการทำงานที่ยังไม่ชัดเจน ที่ส่งผลกระทบต่อ
สิ้นเปลืองทรัพยากร โดยผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นว่าหากมีการกำหนดแนวทางที่
เห็นพ้องต้องกันจะสามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานคุ้มค่าต่อต้นทุนที่เสียไปมากกว่า



บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจของข้าราชการตำรวจในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษาฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล” มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพของข้าราชการตำรวจ ฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล (2) เพื่อศึกษา การปฏิบัติงานและพัฒนาแรงจูงใจของข้าราชการตำรวจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ (3) เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของข้าราชการตำรวจฝ่าย กิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล จากการสัมภาษณ์ ข้าราชการตำรวจกลุ่มตัวอย่างที่ได้สุ่มมานั้น สามารถสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

5.1 วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพของข้าราชการตำรวจ ฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล

การศึกษาระงจูงใจของข้าราชการตำรวจในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา ฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพ แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่

5.1.1 ปัจจัยจูงใจ

(1) ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษาพบว่า การได้รับการมอบหมายงานแต่ละงานหรือภารกิจของ ข้าราชการในฝ่ายกิจการต่างประเทศ ส่วนใหญ่มีการกำหนดเป้าหมายของงานชัดเจน โดยในแต่ละครั้งให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานจะดำเนินงานตามแนวทาง ที่ได้รับมอบหมาย โดยมุ่งไปที่ผลสำเร็จของงาน ซึ่งเมื่อมีการกำหนดเป้าหมายของงานที่ชัดเจน ส่งผลให้ข้าราชการตำรวจมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพตามที่ได้ กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับที่ (Ryan, 1954) กล่าวว่าผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เกิดจากความ

มุ่งมั่นตั้งใจของบุคคล ที่ทุ่มเทให้การปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลในเชิงบวก และเช่นเดียวกับ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2543) กล่าวว่า หากการปฏิบัติงานนั้นได้กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของงานไว้ชัดเจน จะผลักดันให้บุคคลปฏิบัติงานโดยมุ่งไปที่ผลสัมฤทธิ์ (results) ของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) การได้รับการยอมรับ

จากการศึกษาพบว่าข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ มีความรู้ความสามารถ ความถนัด ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันออกไป และผู้บังคับบัญชาของฝ่าย (ผู้กำกับ) ได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญของการมีความถนัดที่แตกต่างกัน จึงวางแผนการบริหารงานโดยมอบหมายงานตามความถนัด รวมถึงเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นต่องานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ข้าราชการในฝ่ายกิจการต่างประเทศรู้สึกถึงการมีความมั่นใจและมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงานงานนั้น จึงกลายเป็นแรงผลักดันให้ข้าราชการตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ (ชายเดช วิกรกุล, 2552) กล่าวว่าเมื่อบุคคลมีความคิด มีความมั่นใจในตัวเอง จะส่งผลทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรม ที่จะทำให้เกิดความสำเร็จหรือบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ซึ่งความมั่นใจนั้นอาจจะเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอก ดังกรณีของข้าราชการในฝ่ายกิจการต่างประเทศ ที่ผู้บังคับบัญชาเห็นถึงความสามารถและยอมรับในความสามารถของข้าราชการตำรวจในฝ่าย จึงทำให้ข้าราชการตำรวจมีความมั่นใจในตนเอง ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลและมีประสิทธิภาพ

(3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ทำ

จากผลการศึกษาพบว่าข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศต้องการมีความก้าวหน้าในอาชีพที่ทำอยู่ และข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศส่วนใหญ่ได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นโอกาสในการเติบโตในอาชีพนี้ ไม่ว่าจะเป็นการส่งไปฝึกอบรม หรือจะเป็นการมอบหมายงานที่ทำหาย เพื่อกระตุ้นให้ข้าราชการตำรวจเรียนรู้ด้วยตนเองเพิ่มเติม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อจะให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันจากผลการศึกษา ก็พบว่ายังมีข้าราชการบาง

คนที่รู้สึกว่าคุณยังไม่ได้โอกาสในความก้าวหน้าเท่าที่ควร กล่าวคือยังไม่ได้รับโอกาสใหม่ๆ ในการทำงาน เนื่องจากบทบาทหน้าที่ของคุณไม่ได้อยู่ในตำแหน่งที่ทำหน้าภารกิจหลักของหน่วยงาน ส่งผลให้ข้าราชการตำรวจเหล่านั้นรู้สึกตนถูกปิดกั้นทางโอกาสที่จะได้ลองทำอะไรใหม่ๆ เช่นกัน จากผลการศึกษาจะเห็นได้ว่า การได้รับโอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในงานที่ทำนั้นมีผลต่อความมุ่งมั่นในการทำงานของข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ ในส่วนของการเลื่อนตำแหน่ง และการขึ้นเงินเดือน จากผลการศึกษาพบว่า แม้จะมีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาไว้ แต่ในทางปฏิบัติเป็นระบบอุปถัมภ์ ซึ่งข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศรับรู้อยู่แล้ว สำหรับข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศบางคน ระบบอุปถัมภ์ก็ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กล่าวคือข้าราชการตำรวจมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยลง ในส่วนนี้สอดคล้องกับทฤษฎี ERG ของ Clayton Paul Alderfer โดย (Alderfer, 1972) ได้พูดถึงเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้ว่า “ความต้องการ” แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ความต้องการเพื่อความอยู่รอด, ความต้องการทางด้านความสัมพันธ์ และความต้องการความเจริญก้าวหน้า หากบุคคลได้รับการตอบสนองของความต้อการเหล่านี้ จะทำให้บุคคลแสดงออกทางพฤติกรรมต่างๆ ที่ส่งเสริมให้ตนเองกระทำการให้เป็นผลสำเร็จ ฉะนั้นการที่ข้าราชการตำรวจบางส่วนที่รู้สึกว่าคุณไม่พึงพอใจในระบบอุปถัมภ์ และส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เกิดจากการที่ข้าราชการตำรวจเหล่านั้น ไม่ได้ได้รับการตอบสนองของความต้อการตามทฤษฎีของ Alderfer

(4) ลักษณะงานที่ทำและความรับผิดชอบ

จากผลการศึกษาพบว่าฝ่ายกิจการต่างประเทศมีการจัดการเกี่ยวกับการมอบหมายงาน และการจัดทีมการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยในแต่ละทีมจะประกอบไปด้วยข้าราชการตำรวจที่มีความรู้ ความถนัดที่แตกต่างกันออกไป ทำให้ในการปฏิบัติงานแต่ละงานสามารถช่วยเหลือ และสนับสนุนซึ่งกันและกันได้ ทำให้ลดอุปสรรคที่เกี่ยวกับการขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นเมื่อข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศแต่ละคนได้รับมอบหมายงานในลักษณะที่ตนมีความถนัด จึงเป็นแรงผลักดัน ทำให้ข้าราชการตำรวจปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ และมุ่งมั่นที่จะให้ผลการปฏิบัติงานที่ออกมานั้นมีประสิทธิภาพ ในส่วนของความรับผิดชอบนั้น จากผลการศึกษาพบว่าอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการแบ่งทีมในปัจจุบัน

คือ ปริมาณงานจะไปล้นที่ทีมใดทีมหนึ่งมากเกินไป ทำให้การทำงานต้องทำด้วยความรวดเร็ว ส่งผลทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลงไปด้วย ซึ่งหากพิจารณาจาก (อุทิสน์ วีระศักดิ์การุณย์, 2556) ที่กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นผลของการปฏิบัติงานที่มีปริมาณงาน สมดุลกับอัตรากำลังพลขององค์กร การแบ่งทีมในปัจจุบันของฝ่ายกิจการต่างประเทศ ที่ทำให้งานล้นในบางทีมมากเกินไป อาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ เพราะเกิดความไม่สมดุลระหว่างปริมาณงานและอัตรากำลังพลในทีมเหล่านั้น และอาจกระทบต่อประสิทธิภาพของงานองค์กรในที่สุด

5.1.2 ปัจจัยค้ำจุน

(1) นโยบายและการบริหารงานองค์กร

จากการศึกษาพบว่าฝ่ายกิจการต่างประเทศ ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของฝ่ายไว้อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็น การจัดทีมการทำงานที่แบ่งเป็นโซนประเทศต่างๆ การจัดสมาชิกในทีมที่ความรู้ความสามารถ ที่แตกต่างกัน เพื่อให้เกิดการสนับสนุนกันภายในทีมได้ รวมถึงกำหนดบทบาทหน้าที่ของข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศไว้ชัดเจน ว่าตำแหน่งใดมีหน้าที่ และขอบเขตของอำนาจอย่างไร ส่งผลให้ข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ ปฏิบัติงานโดยรู้บทบาทหน้าที่ของตน ทำให้ลดอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานทับซ้อน หรือซ้ำซ้อนได้ ซึ่งการทำงานตามแนวทางที่กำหนดไว้นั้น จะส่งผลให้ผลปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ (ศิริวิชญ์ เวชกิจ, 2556) กล่าวไว้ว่า การกำหนดแนวทางในการทำงานที่แน่ชัดและเป็นระบบ จะส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพด้วย ดังนั้นเพราะข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศรับทราบหน้าที่และขอบเขตอำนาจของตนที่มีความชัดเจน ก็จะสามารถปฏิบัติงานตามขอบเขตอย่างเป็นระบบได้ เป็นปัจจัยให้เกิดการปฏิบัติงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพได้ในที่สุด

(2) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

จากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ ไม่ได้มองว่าเงินเดือนหรือสวัสดิการที่ตนได้รับนั้น เป็นแรงจูงใจสำคัญในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เนื่องจากค่าตอบแทนของข้าราชการไม่ได้มีอัตราสูง และไม่ได้มีความก้าวหน้ามาก รวมถึงยังคงมีระบบอุปถัมภ์ภายในองค์กรอยู่มาก ในทางกลับกัน ปัจจัยที่เป็นที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจคือ การที่ผู้บังคับบัญชาของฝ่าย (ผู้กำกับ) มีแนวทางการพยายามหมุนเวียนการขึ้นเงินเดือนให้ข้าราชการตำรวจในสังกัดอย่างเท่าเทียมกัน และมอบโอกาสหรือให้รางวัลต่างๆ แก่ข้าราชการตำรวจในสังกัดอย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ยังมีสวัสดิการเพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชา คือ อาหารกลางวันฟรี ที่ช่วยให้ข้าราชการตำรวจประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ไปได้มาก จากที่ได้กล่าวมานั้น ข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ เห็นถึงความตั้งใจในการกระจายความเท่าเทียมและสวัสดิการอาหารกลางวัน ส่งผลให้ข้าราชการตำรวจในสังกัดฝ่ายกิจการต่างประเทศมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นความสำเร็จร่วมกันของฝ่าย จะเห็นได้ว่า ปัจจัยค่าตอบแทน ไม่ได้มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับที่ (โกมล บัวพรหม, 2553) ได้กล่าวไว้ว่า ในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น แรงจูงใจสามารถเกิดได้จากทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ไม่ใช่ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง เช่น ชุดความคิด และทัศนคติ สภาพแวดล้อม เพื่อนร่วมงาน ที่มีผลต่อด้านร่างกายและจิตใจ ดังที่ ข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ มีแรงผลักดันในการปฏิบัติงานที่เกิดจากการมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของฝ่ายกิจการต่างประเทศ มากกว่าปัจจัยผลักดันรูปแบบของค่าตอบแทน

(3) การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล

จากผลการศึกษาพบว่า งานส่วนใหญ่ของฝ่ายกิจการต่างประเทศ จะเป็นงานหรือภารกิจที่เหมือนกันและมีการกำหนดรูปแบบการดำเนินงานของแต่ละงานไว้แล้ว เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานอันเป็นที่เข้าใจตรงกันในฝ่าย รวมถึงผู้บังคับบัญชาด้วย อย่างไรก็ตามในบางครั้งจะมีงานหรือภารกิจที่ฝ่ายกิจการต่างประเทศไม่เคยปฏิบัติมาก่อน จึงไม่มีการกำหนดแนวทางการทำงานไว้ ผู้ปฏิบัติทำการสื่อสารไปยังผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคที่เผชิญ

ในส่วนนี้ผู้บังคับบัญชาของฝ่าย (ผู้กำกับ) และผู้บังคับบัญชาของบัญชาการ จึงเข้ามามีบทบาทในการร่วมกันกำหนดแนวทางการดำเนินงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานด้วย และเมื่อมีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจะเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ฉะนั้นการบังคับบัญชาที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถสื่อสารโดยตรงไปตรงมา ได้กับผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้ข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศปฏิบัติงานโดยปราศจากแรงกดดัน แต่กลับรู้สึกมั่นใจในการทำงานเพราะได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ เพื่อจัดการกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเต็มความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับ (กมลรัฐ อินทรทัศน์, 2556) ที่กล่าวไว้ว่าการสื่อสารที่ดีในองค์กร จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพได้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าเจ้าหน้าที่ในฝ่ายกิจการต่างประเทสนั้น สามารถจัดการกับอุปสรรค และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่งคือเจ้าหน้าที่ในฝ่ายกิจการต่างประเทศ สามารถสื่อสารไปยังผู้บังคับบัญชาได้อย่างตรงมาตรงมา และร่วมกันจัดการกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานร่วมกัน

(4) ความสัมพันธ์กับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน

จากผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสนิทสนมกัน สามารถพูดคุยกันด้วยความสะดวกใจ ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว จึงทำให้บรรยากาศความสัมพันธ์ภายในฝ่ายปราศจากอคติต่อกัน ผลการศึกษาพบว่าข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ มองว่าการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันภายในที่ทำงาน เป็นปัจจัยที่ทำให้ตนอยากมาทำงาน เมื่อมาทำงานด้วยความมุ่งมั่นเต็มใจก็ส่งผลให้ผลการปฏิบัติบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ (Chanapa, 2022) กล่าวไว้ว่าการมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นในองค์กร จะผลักดันให้บุคคลกระตือรือร้นไปทำงานในทุกเช้า จะเกิดการช่วยเหลือกัน และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการไม่มีความกระตือรือร้นไปทำงาน และ (ปรียาพร วงศ์อนตรโรจน์, 2544) ที่กล่าวไว้ว่า ทีมที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จนเกิดเป็นความผูกพัน มีการพูดคุยกัน แลกเปลี่ยนกัน ในทีม สามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพได้

(5) ตำแหน่งงาน

จากข้อมูลที่ได้ทำการศึกษาพบว่าข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ ไม่ได้รู้สึกว่ อาชีพข้าราชการตำรวจที่มีเกียรติ และมีคุณค่า เป็นแรงผลักดันและมีผลต่อการปฏิบัติงาน ในทางกลับกันส่วนใหญ่ข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศมีความพึงพอใจกับบทบาทหน้าที่ ที่ตนได้รับมอบหมาย เหนือจากผู้บังคับบัญชาเล็งเห็นถึงความสำคัญของการได้ทำงานตามความถนัดของแต่ละบุคคล ที่สามารถส่งเสริมให้บุคคลแสดงศักยภาพออกมาได้มากที่สุด และจะทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพ ในเรื่องปัจจัยตำแหน่งงาน (วรจิตร หนองแก, 2540) ได้กล่าวไว้ว่า การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของบุคคล จะเป็นผลมาจาก ความรู้ ความสามารถ ความถนัด และการสั่งสมประสบการณ์ เมื่อสามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ ได้รับคำชื่นชมและยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้ข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศรู้สึกว่ ตนเองมีคุณค่าและ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร และพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่อไป สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของ (Maslow, 1954) ที่ได้กล่าวว่ มนุษย์มีความต้องการยกย่องและนับถือ ทั้งในด้านของความรู้ ความสามารถ สิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงความร่วมมือ

(6) ความมั่นคงในการทำงาน

จากผลการศึกษาในหัวข้อความมั่นคงในการทำงานของข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศนั้นพบว่า เจ้าหน้าที่เหล่านั้นรู้สึกถึงความมั่นคงในอาชีพราชการอยู่แล้ว ผลการศึกษายังพบว่าข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศบางคน ไม่ได้มองว่การได้เลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานในอาชีพนี้ เพราะอย่างไรก็ตามจะทำงานในอาชีพนี้จนเกษียณอายุราชการ แสดงให้เห็นว่ข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ รู้สึกมั่นคงในอาชีพ และพึงพอใจในการปฏิบัติงานในอาชีพนี้ ซึ่งสอดคล้องกับ (เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2540) ที่กล่าวว่ ความมั่นคงและความปลอดภัย การมั่นใจว่ตนเองจะมีอาชีพและเงินเดือน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้บุคคลอยากปฏิบัติงาน แม้ว่าตนเองจะต้องอดทน อดกลั้นต่อความไม่ยุติธรรมหรือไม่สะดวกในบางเรื่อง ซึ่งจะเห็นได้ว่ ข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศปฏิบัติงานในอาชีพข้าราชการตำรวจ โดยเล็งเห็นปัจจัยด้านความมั่นคงสำคัญที่สุด ที่

สามารถรับประกันได้ว่าตนจะมีอาชีพและเงินเดือนทุกเดือน มากกว่าให้ความสำคัญในเรื่องการ
ค่าตอบแทนหรือความก้าวหน้า

(7) สภาพการทำงาน

ผลการศึกษาพบว่าผู้บัญชาการของฝ่ายกิจการต่างประเทศ (ผู้กำกับ) เห็น
ความสำคัญของการมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน จึงได้ปรับสภาพแวดล้อม
ในสำนักงานให้ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นโพนสี อุปกรณ์สำนักงาน เครื่องใช้ไฟฟ้าเพื่ออำนวยความสะดวก
สะดวกต่างๆ ทำให้ข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ พึงพอใจในสภาพแวดล้อมห้อง
ทำงาน ส่งผลให้ข้าราชการตำรวจในฝ่ายมีความต้องการมาทำงาน สอดคล้องกับ (Herzberg,
1959) ที่กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุขอนามัยปัจจัยหนึ่ง ที่
หากขาดไปหรืออยู่ในระดับต่ำจะส่งผลให้บุคคลไม่อยากทำงาน หรือทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพ
จะเห็นได้จากผลการศึกษาว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานรวมถึงสภาพแวดล้อมด้าน
ความสัมพันธ์ของคนในฝ่าย เมื่อได้รับการปรับปรุงและพัฒนา ยังมีผลต่อความพึงพอใจในการ
ปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ

จะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพของข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ
กองบังคับการอำนวยการ ตำรวจสันติบาลมีแรงผลักดันที่เกิดจากแรงจูงใจต่างๆ ทั้งปัจจัยจูงใจ
และปัจจัยค้ำจุน ซึ่งปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนที่ได้อธิบายไปข้างต้น ได้รับการตอบสนอง
ตามลำดับขั้นเพื่อให้แรงผลักดันให้ข้าราชการตำรวจแสดงพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
ตามที่ (Maslow, 1954) ได้กล่าวไว้ว่ามนุษย์เมื่อได้รับการตอบสนองหรือพึงพอใจกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
แล้ว ก็ยังคงแสวงหาความต้องการอื่นๆ ไม่มีวันสิ้นสุด โดยเริ่มตั้งแต่ความต้องการพื้นฐานในการ
ดำรงชีวิต จนถึงความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ซึ่งคล้ายกับที่ (Alderfer, 1972) ได้แบ่ง
แรงจูงใจหรือแรงผลักดันในการแสดงพฤติกรรมของบุคคลไว้ 3 ระดับ ได้แก่

(1) ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ และ (3) ความต้องการ
ความเจริญก้าวหน้า อย่างไรก็ตามแรงจูงใจของข้าราชการตำรวจฝ่ายกิจการต่างประเทศในการ
ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ อาจมีระดับการผลักดันแตกต่างกันได้ โดยในสามารถปรับปรุงในแต่

ละปัจจัยเพื่อให้มีแรงผลักดันและส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะ
อภิปรายเพิ่มเติมในส่วนถัดไป

5.2 วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานและพัฒนาแรงจูงใจของข้าราชการตำรวจ ฝ่าย
กิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ ตำรวจสันติบาลในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
ผู้ทำการศึกษาวิจัย ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการ
ต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ ตำรวจสันติบาล ในมิติของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
โดยในส่วนนี้จะเป็นการอภิปรายการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฝ่ายกิจการต่างประเทศ ตาม
หลักการของประสิทธิภาพตามที่ได้ทบทวนวรรณกรรมมา ซึ่งประกอบไปด้วย

5.2.1 ปฏิบัติงานและให้บริการได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

จากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาพบว่า การวางแผนการการจัดสรรข้าราชการตำรวจใน
ฝ่ายกิจการต่างประเทศ และการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่ข้าราชการตำรวจในฝ่าย เป็น
กุญแจสำคัญที่ส่งเสริมให้ฝ่ายกิจการต่างประเทศสามารถให้บริการ ปฏิบัติงาน รวมถึงเข้าร่วม
ภารกิจต่างๆ ได้อย่างครบถ้วน แม้ว่าในฝ่ายกิจการต่างประเทศจะมีจำนวนของข้าราชการตำรวจ
ไม่ได้มาก แสดงให้เห็นว่าการที่ข้าราชการตำรวจรับรู้ และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ทำให้
สามารถตอบสนองต่องานที่เข้ามาได้อย่างรวดเร็ว และแม่นยำ ส่งผลให้การปฏิบัติงานมี
ข้อผิดพลาดน้อยลง ผลการปฏิบัติงานออกมามีประสิทธิภาพ หน่วยงานที่ร่วมงานด้วยสามารถนำ
งานนั้นไปใช้ประโยชน์ในทางราชการได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับที่ (สมพิศ สุขแสน, 2556)
กล่าวไว้ว่า หนึ่งในแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพคือ บุคคลมีความรู้ ความ
เข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี เพื่อที่จะสามารถรับมือและแก้ไข
ปัญหาได้เมื่อเกิดอุปสรรค เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด แต่อย่างไรก็ตาม
เพื่อให้การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
จากผลการศึกษาพบว่า การขาดแคลนบุคลากรในฝ่าย เป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งที่ทำให้ ข้าราชการ
ตำรวจในฝ่ายต้องทำงานอย่างหนัก เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ ฉะนั้นสามารถจัดสรรบุคลากรเข้ามาเพิ่มในฝ่ายได้ จะส่งผลให้มีการกระจาย
ภาระหน้าที่ภายในฝ่ายได้ดีขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นจะสามารถทำให้ข้าราชการตำรวจในฝ่ายที่รู้สึกดี

เครียดจากการมีภาระงานในความรับผิดชอบมากเกินไป ได้มีเวลาพัก หรือมีเวลาไปพัฒนาตนเองได้ นอกจากนี้จะสามารถผลักดันให้เกิด Work Flow ภายในฝ่ายได้แล้วนั้น การลดความตึงเครียด และเพิ่มเวลาพักผ่อนให้แก่บุคลากรสามารถเป็นแรงจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นด้วย ดังเช่นที่ (Maslow, 1954) พูดถึงความต้องการขั้นพื้นฐาน หรือความต้องการทางกายภาพของมนุษย์ ซึ่งการพักผ่อนคือ หนึ่งในปัจจัยเหล่านั้น ที่สามารถเป็นแรงจูงใจได้

5.2.2 ปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและทันกำหนดเวลา

จากผลการศึกษาพบว่างานหรือภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายกิจการต่างประเทศ จะเกี่ยวข้องกับทำให้ข้อมูลด้านความมั่นคงแก่หน่วยงานกับมั่นคงต่างประเทศ รวมถึงการได้รับการสนับสนุนหลักสูตรการฝึกอบรมต่างๆ เป็นทั้งการฝึกอบรมภายในประเทศและภายนอกประเทศ การปฏิบัติงานในแต่ละงานจะมีการกำหนดแนวทาง และช่องทางการปฏิบัติงาน และช่องทางประสานงานไว้อยู่แล้ว อย่างไรก็ตามในบางงานหรือภารกิจจะเป็นงานที่มีระยะเวลาจำกัด ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ได้เพื่อให้ทันกำหนดเวลา อย่างไรก็ตามข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ จะได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการช่วยประสานงานในกรณีเร่งด่วน รวมถึงการประสานทางลัดไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารด้วยวาจา หรือส่งเอกสารด้วยตนเอง เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายได้ทันต่อเวลา แต่ผลการปฏิบัติงานอาจจะยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากอาจจะต้องใช้ทรัพยากรในการทำงานมาก ทั้งจำนวนข้าราชการตำรวจหรือการเดินทางเพื่อการประสานงาน เป็นต้น จากที่กล่าวไปข้างต้นจะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ สามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ เนื่องจากมีความเข้าใจกระบวนการทำงานชัดเจน และประสบการณ์ต่างๆ จึงรู้ว่าจะต้องทำอย่างไร เพื่อให้ภารกิจบรรลุเป้าหมายได้ทันกำหนดเวลา เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ข้าราชการตำรวจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรมีการปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อประหยัดการใช้ทรัพยากรต่างๆ แล้วยังสามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานออกมามีประสิทธิภาพ และเมื่องานมีความซับซ้อนน้อยลง ขั้นตอนน้อยลง จะยังส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องปัจจัยค้ำจุนของ (Herzberg, 1959) เกี่ยวกับปัจจัยด้านนโยบาย

และการบริหารงานองค์กร ที่ชัดเจนและไม่มี ความซับซ้อน จะผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจและปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการที่ขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อนของระบบราชการที่ข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศเผชิญ ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพน้อยลงในบางครั้ง อย่างไรก็ตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ ทั้งในสภาวะที่เป็นปกติ และในกรณีเร่งด่วน ที่เป็นผลจากการที่ทราบถึงแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และช่องทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายได้ทันต่อกำหนดเวลา แต่การทำงานจะสามารถมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นหากลดความซับซ้อนลงดังที่ Herzberg กล่าว

5.2.3 นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ

จากข้อมูลที่ได้ทำการศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ ได้มีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาช่วยในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็น การประชุม Zoom, การส่งเอกสารทาง e-mail, Line Application รวมถึงการใช้ platform ต่างๆ บนอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษายังพบอีกว่าข้าราชการตำรวจฝ่ายกิจการต่างประเทศ ได้นำระบบเหล่านี้มาพัฒนาในด้านการจัดเก็บงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการลงรับ – ส่งงาน เพื่อเป็นสถิติการทำงานและสามารถเรียกกลับมาดูย้อนหลังได้เมื่อต้องการ ซึ่งส่งผลให้ประหยัดทรัพยากรได้ เช่น กระดาษ และ แฟ้ม เป็นต้น อย่างไรก็ตามก็ยังคงมีข้าราชการตำรวจบางท่านที่ยังไม่เปิดรับ และมองว่าระบบดังกล่าวยุ่งยากและเข้าใจยาก จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้ข้าราชการตำรวจเหล่านั้นเห็นถึงประโยชน์ของระบบ อาจจะมีการจัดการฝึกอบรมให้แก่ข้าราชการตำรวจเพื่อพัฒนาทักษะการใช้งานระบบต่างๆ ในการปฏิบัติงาน นอกจะส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจได้พัฒนาตนเองแล้วนั้น ยังเป็นการเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ปฏิบัติงานว่าจะสามารถนำเทคโนโลยีเหล่านั้นมาปรับใช้ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย

5.2.4 คุ่มค่ากับต้นทุนที่เสียไป

จากผลการศึกษาพบว่าในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ ผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายกิจการต่างประเทศ ในฐานะผู้รับบริการต่างพึงพอใจในผลการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นในด้านของคุณภาพของผลงานที่ตรงไปตรงมาเป้าหมาย และสามารถ

นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ หรือจะเป็นในด้านของผลการประสานงานที่สามารถต่อยอดไปสู่ ผลประโยชน์ต่างๆ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในอนาคต จากผลการศึกษาพบว่าในการปฏิบัติงานบาง ภารกิจจะต้องใช้ต้นทุนสูง ไม่ว่าจะเป็นในด้านงบประมาณและทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากร สำนักงาน แต่ผลปฏิบัติงานก็ออกมาเป็นที่พึงพอใจ อย่างไรก็ตามหากมีการสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่เป็นที่เข้าใจตรงกันของผู้ ให้บริการและผู้รับบริการ เพื่อลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานจะทำให้ประหยัดในส่วนของต้นทุน ได้เป็นอย่างมาก ทั้งกระดาษ และเวลาที่หมดไปกับการแก้ไขซ้ำซ้อน จะผลักดันให้ข้าราชการ ตำรวจมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานมากขึ้น และปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ รวมถึงการได้รับการชื่น ชม และการได้รับรางวัลบ้าง เล็ก ๆ น้อยๆ จากผู้บังคับบัญชาเมื่อสามารถปฏิบัติงานได้ประสบ ความสำเร็จ ก็จะช่วยส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลักได้แก่ (1)แรงจูงใจภายใน ที่ประกอบไปด้วย ทัศนคติ ความต้องการ ความสนใจพิเศษ (2) แรงจูงใจภายนอก ที่ประกอบไปด้วย จุดมุ่งหมาย ความประทับใจ และสิ่งล่อใจ จำพวก ค่าชม ของรางวัล เป็นต้น ดังนั้นการชื่นชม และ รางวัลเล็กน้อยจากผู้บังคับบัญชาถือเป็นส่วนที่ช่วยเป็นแรงจูงใจให้ข้าราชการตำรวจมีแรงใจใน การปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ และได้มีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฝ่ายกิจการต่างประเทศ ยังคงมีปัญหา อุปสรรคบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ จากผลการศึกษาก็แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ สามารถจัดการกับปัญหา อุปสรรคต่างๆ ได้เป็นอย่างดี จากการเรียนรู้จากประสบการณ์ และจากการช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา หาก หน่วยงานสามารถแยกแยะ ปัญหา และอุปสรรคและเล็งเห็นถึงการปรับปรุงทั้งในส่วนของนโยบาย การบริหารงานองค์กร จะสามารถปรับปรุงในส่วนของแรงจูงใจในการทำงานในบางส่วนได้ ทั้ง ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ซึ่งจะสามารถพัฒนาปัจจัยผลักดันการปฏิบัติงานของข้าราชการ ตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ ได้

5.3 วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแรงจูงใจของข้าราชการตำรวจ ฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาลในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

จากข้อมูลที่ได้จากผลการศึกษาพบว่าในส่วนของปัจจัยจูงใจ ไม่ว่าจะเป็น ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน, การได้รับการยอมรับ, ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน, ลักษณะงานที่ทำ และ ความรับผิดชอบ ต่างเป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่ส่งผลให้ข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติงาน ดังที่ได้กล่าวไปในวัตถุประสงค์ที่ 1 จากผลการศึกษาจะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศมีบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน และมีประสิทธิภาพในระดับหนึ่งอยู่ แต่จะเห็นได้ว่าหากหน่วยงานสามารถปรับปรุงแรงจูงใจที่ยังสามารถส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจได้มากกว่านี้ จะยิ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Khilakaew, 2021)

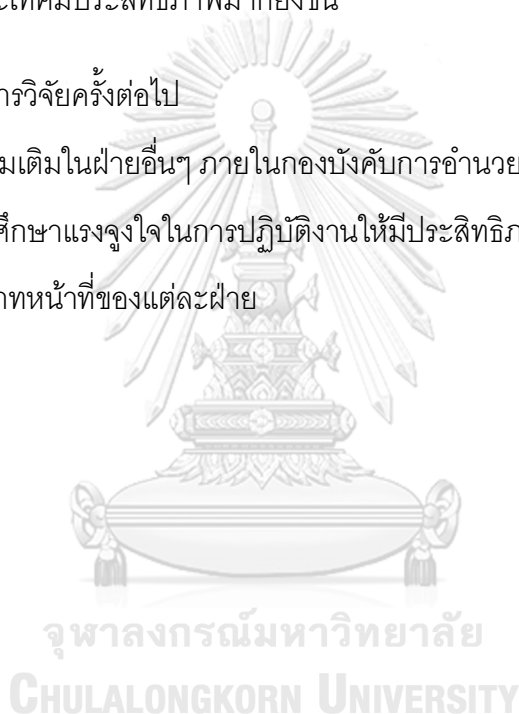
ปัจจัยค้ำจุนที่ผู้ศึกษาพบว่าสามารถเป็นแรงจูงใจที่สำคัญให้แก่ข้าราชการตำรวจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้ แต่เป็นปัจจัยที่ข้าราชการตำรวจยอมรับสภาพที่เป็นอยู่ จนทำให้ปัจจัยนี้ทำงานได้อย่างไม่เต็มที่ คือ ปัจจัยด้านความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ที่ไม่ได้มีการพูดถึงโดยข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ อย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากยังพบว่า ระบบอุปถัมภ์ ยังถูกใช้ในการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง รวมถึงรับโอกาสในการทำงานที่ทำหายและก้าวหน้า ฉะนั้นเพื่อปรับปรุงแรงจูงใจนั้น ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมสำหรับทุกตำแหน่ง ไม่ว่าจะเป็นในแง่ของ ปริมาณงานที่ทำสำเร็จ, กำหนดมาตรฐานของแต่ละงานแต่ละภารกิจว่าผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นอย่างไร ที่สำคัญคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมาและยุติธรรม เมื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานนำมาใช้จริง จะต้องมีการกำหนด แรงจูงใจอื่นๆ เพิ่มเติม ที่เป็นปัจจัยค้ำจุน เช่น ตำรวจดีเด่น, สวัสดิการพิเศษสำหรับข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ, เงินค่าทำงานล่วงเวลา, โบนัสอื่นๆ ที่จะมาเป็นแรงจูงใจเพื่อผลักดันให้ข้าราชการตำรวจตั้งใจและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะสอดคล้องกับที่ (Herzberg, 1959) กล่าวว่า ในการผลักดันให้บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงาน และมุ่งมั่นทำงานให้ผลงานมีประสิทธิภาพ จะต้องสร้าง

แรงจูงใจ และรักษาปัจจัยค้ำจุนให้เหมาะสม เพราะหากปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับที่ต่ำ ก็จะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานต่ำลงไปด้วย หรือหากขาดปัจจัยค้ำจุน ก็สามารถส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานได้เช่นกัน

จะเห็นได้ว่าข้อเสนอข้างต้นนั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้วิจัยเล็งเห็นว่ามีความสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพของข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ หากแรงจูงใจที่กล่าวไปข้างต้นนั้น ได้รับการส่งเสริมและผลักดัน จะยิ่งทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาเพิ่มเติมในฝ่ายอื่นๆ ภายในกองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการ ตำรวจสันติบาล เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพที่มีความหลากหลาย และแตกต่างกันของบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง แรงจูงใจของข้าราชการตำรวจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา ข้าราชการตำรวจฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล

.....

คำชี้แจง

คำถามสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจของข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ ในระดับผู้บริหาร ในมิติเกี่ยวกับเกี่ยวกับทัศนคติ และมุมมองรวมถึงแรงจูงใจในการกำหนดกลยุทธ์การบริหาร และวิธีการดำเนินงานด้านการบริหารเพื่อตอบสนองคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา รวมถึงอุปสรรคข้อขัดข้องต่างๆ ที่เกิดขึ้นและมีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ

คำถาม

1. ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของท่านคืออะไร
2. ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาท่านคืออะไร ท่านมีการส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง
3. ท่านมีแนวทางในการให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บริการวัตถุประสงค์อย่างไร
4. ในการมอบหมายงานหรือภารกิจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ท่านมีแนวทางการดำเนินการมอบหมายงานอย่างไร และประเมินความสำเร็จอย่างไร ผลการประเมินเป็นที่น่าพึงพอใจของท่านหรือไม่ อย่างไร
5. ท่านมีแนวทางการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร
6. ท่านมีนโยบายการบริหารงานภายในหน่วยงานท่านอย่างไร เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

7. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไรในการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชา
8. ท่านมีการวิธีการกระชับความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างหรือไม่ ทำอย่างไรบ้าง
9. ท่านมีการกำหนดเกณฑ์ หรือตัวชี้วัดในการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นขึ้นเงินเดือน หรือให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างไร หากท่านไม่ได้เป็นผู้กำหนด ท่านคิดว่าเกณฑ์การพิจารณาและกระบวนการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง หรือให้รางวัลมีความเหมาะสมหรือไม่ เพราะเหตุใด
10. ท่านคิดว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน มีผลต่อการวางแนวทางการทำงานของท่านอย่างไร
11. ท่านมีวิธีการนำเทคโนโลยี หรืออุปกรณ์ดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างไร
12. ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมความมั่นคงในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ อย่างไรบ้าง
13. ข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง แรงจูงใจของข้าราชการตำรวจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
กรณีศึกษา ข้าราชการตำรวจฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ
กองบัญชาการตำรวจสันติบาล

.....

คำชี้แจง

คำถามสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจของข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ ในระดับผู้ปฏิบัติงาน ในมิติเกี่ยวกับเกี่ยวกับทัศนคติ และมุมมองรวมถึงแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

คำถาม

1. ผู้บังคับบัญชามีวิธีการมอบหมายงานหรือภารกิจให้ท่านอย่างไร และท่านได้รับการติดตาม ควบคุมดูแลเพียงพอในการปฏิบัติงานให้เสร็จหรือไม่ อย่างไร
2. ผู้บังคับบัญชาได้เปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการทำงานอย่างไร (ท่านมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นเกี่ยวกับงานหรือภารกิจของท่าน อย่างไรบ้าง)
3. ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของท่านคืออะไร ท่านได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จนั้นอย่างไรบ้าง
4. ความสัมพันธ์ของท่านและผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเป็นอย่างไร ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของท่านอย่างไรบ้าง
5. ท่านมีแนวทางในการกระชับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอย่างไร
6. ท่านมีแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานความมั่นคงต่างประเทศอื่นๆ อย่างไรบ้าง
7. ผลของการปฏิบัติงานและประสานงานกับหน่วยงานความมั่นคงต่างประเทศเป็นอย่างไร

8. การกำหนดเกณฑ์ หรือตัวชี้วัดในการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นขึ้นเงินเดือน หรือให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไรส่งผลกับการปฏิบัติงานของท่านอย่างไร
9. ท่านมีการใช้เทคโนโลยีใดบ้างมาใช้ในการปฏิบัติงาน และผลของการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นเป็นอย่างไร
10. ท่านมีความคิดเห็นต่อภาระ หน้าที่ บทบาท ตำแหน่ง ของท่านในปัจจุบันอย่างไร ท่านรู้สึกว่าการได้รับการยอมรับอย่างเหมาะสมกับผลงานหรือไม่ อย่างไร
11. เมื่อท่านพบอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ท่านมีวิธีจัดการอย่างไร
12. หน่วยงานของท่าน มีการจัดสวัสดิการอะไรให้ท่านบ้าง และท่านคิดว่าสวัสดิการใดสำคัญ และมีคุณค่าต่อท่านที่สุด และส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานของท่านอย่างไร
13. หน่วยงานของท่านได้เปิดโอกาสให้ท่านพัฒนาตนเอง เช่นการเข้ารับการอบรม การฝึกปฏิบัติการ หรือไม่ ท่านคิดว่าการพัฒนาตนเองมีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านอย่างไร
14. ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานของท่านเอื้อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร
15. ข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง แรงจูงใจของข้าราชการตำรวจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา ข้าราชการตำรวจฝ่ายกิจการต่างประเทศ กองบังคับการอำนวยการ กองบัญชาการตำรวจสันติบาล

.....

คำชี้แจง

คำถามสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของ
ข้าราชการตำรวจในฝ่ายกิจการต่างประเทศ สำหรับ **ผู้ปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายกิจการ
ต่างประเทศ** ในมิติเกี่ยวกับเกี่ยวกับการดำเนินงานร่วมกันในการปฏิบัติงาน รวมถึงปัญหาและ
อุปสรรคต่างๆ และการแก้ไขปัญหาเพื่อไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

คำถาม

1. งานที่ท่านต้องประสานและปฏิบัติร่วมกับฝ่ายกิจการต่างประเทศมีอะไรบ้าง
2. ที่ผ่านมามีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันอย่างไร
3. ผลการดำเนินงานร่วมกันดังกล่าวเป็นที่พึงพอใจของท่านและหน่วยงานของท่านหรือไม่ อย่างไร สำเร็จ
ลุ่วงภายในเวลาที่กำหนดหรือไม่ ท่านคิดว่าเพราะเหตุใด
4. ในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานร่วมกันหรือไม่ อย่างไร
5. ในการปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายกิจการต่างประเทศ มีปัญหาอุปสรรคในด้านใดบ้าง และอุปสรรคเหล่านี้
ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างไร
6. การปฏิบัติงานร่วมกับระหว่างหน่วยงาน มีการนำเทคโนโลยีหรือระบบดิจิทัลมาใช้เพื่อให้งานมี
ประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างไรบ้าง
7. การใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ ส่งผลต่อการดำเนินงานในภารกิจที่ต้องปฏิบัติร่วมกันอย่างไรบ้าง
8. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับการปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายกิจการต่างประเทศปัจจุบัน อะไรเป็นจุด
แข็ง และจุดอ่อนของการปฏิบัติงานของฝ่ายกิจการต่างประเทศ
9. ข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการปรับปรุงการดำเนินงาน

บรรณานุกรม

- Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational setting*. New York: Free Press.
- Chanapa. (2022). “คืบที่อยู่ง่าย คืบใจอยู่ยาก” เมื่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงานมีประโยชน์กว่าที่คุณคิด. Retrieved 4 มิถุนายน 2566 from <https://techsauce.co/connext/life-hacks/building-good-work-relationships-is-more-beneficial-than-you-think>
- Domjam, M. (1996). *The Principles of Learning and Behavior*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Khlakaew, Y. (2021). *Performance motivation of investigation police in Bang Na metropolitan Police station* มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Lovell, R. E. (1980). *Adult Learning*. New York: John Wiley and Sons.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. NY: Harper & Row Publishers.
- Millet, J. D. (1954). *Management in the Public Service*. McGraw Hill Book. Company.
- Peterson, E. (1953). *Business organization and management*. Richard D. Ewin.
- Peterson, E. P., E. (1989). *Business organization and management*. Richard D. Ewin, Homwood Illinois.
- Ryan, T. A. a. S., P.C. (1954). *Principle of Industrial Psychology*. The Mcnalla Press Company. CHULALONGKORN UNIVERSITY
- Simon, H. A. (1960). *Administrative Behavior*. **New York: The MacMillen Company.**
- เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. (2540). พฤติกรรมขององค์การ (Vol. พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไทยพานิช.
- เรืองฤทธิ์ มหามนตรี. (2564). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง [งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา]. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- โกมล บัวพรหม. (2553). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- โสฬส ปัญจะวิสุทธิ. (2541). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารกิจการประปาหมู่บ้าน ศึกษาเฉพาะกรณีประปาหมู่บ้านขนาดใหญ่ ซึ่งจัดสร้างโดยกรมอนามัย ในจังหวัดอุบลราชธานี สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร].

- ไพบุรย์ ตั้งใจ. (2554). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานตามหลักอิทธิบาท⁴ : กรณีศึกษา บริษัท แอม พาสอินดัสตรี จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย]. มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- กมลรัฐ อินทรทัศน. (2556). เทคโนโลยีสารสนเทศและทฤษฎีการสื่อสาร. กรุงเทพฯ.
- กันตยา เพิ่มผล. (2557). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- กิตติเชษฐ กิตติสาร. (2553). ชวัญและกำลังใจในการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในสถานีตำรวจ นครบาลทองหล่อ กองบังคับการตำรวจนครบาล 5 กองบัญชาการตำรวจนครบาล มหาวิทยาลัยธุรกิจ บัณฑิตย]. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย.
- ขจร ตรีโสภณกร. (2558). การเก็บข้อมูลการศึกษาวิจัย. วารสารบัณฑิตวิจัย, 13(2). (มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงใหม่)
- ชายเดช วีรกุล. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับชวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรสังกัดสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 5 (จังหวัดอุบลราชธานี) [วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป, มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี]. มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- ดวงใจ วุฒิประเสริฐ. (2550). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานขายและบริการลูกค้า องค์กร บริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) มหาวิทยาลัยธนบุรี]. มหาวิทยาลัยธนบุรี.
- ทรงพล ภูมิพัฒน์. (2538). จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ: เอสพี พรินติ้ง.
- ทวีศักดิ์ นพเกษร. (2548). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เล่ม 1: คู่มือปฏิบัติการวิจัยประยุกต์เพื่อพัฒนาคน องค์กร ชุมชน สังคม. ชมรมพยาบาลชุมชนแห่งประเทศไทย.
- ทิพาเวดี เมฆสวรรค์. (2543). การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน: การวิจัยเชิงปฏิบัติการของครู. วารสารการวัดผล การศึกษา, 35-39.
- ปรียาพร วงศ์อนตรโรจน์. (2544). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี จำกัด.
- ผ่องพรรณ จันทร์กระจ่าง. (2557). ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลพระนครสู่ประชาคมอาเซียน มหาวิทยาลัยราชมงคลพระนคร].
- พิชัย เสงี่ยมจิตต์. (2542). การบริหารงานเฉพาะด้านในสถาบันการศึกษา สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี]. อุบลราชธานี.
- มณฑล รอยตรกูล. (2546). แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ของสรรพกรพื้นที่สาขา สถาบันราชภัฏนครปฐม]. นครปฐม.
- มหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดตรัง. (2555). ความพึงพอใจของนักศึกษาที่ มีต่อการให้บริการด้านการจัดการศึกษา.
- มานพ คณะโต. (2550). วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพในระบบสุขภาพชุมชน. เครือข่ายพัฒนาวิชาการและข้อมูล

สารเสฟติด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วงศ์รอง บุญชูศรี. (2549). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา]. มหาวิทยาลัยบูรพา.

วรจิตร หนองแก. (2540). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของสาธารณสุขมูลฐานตามบทบาทของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน ในจังหวัดขอนแก่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น]. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วุฒิพงษ์ ปีกาน. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกของบริษัทโดไทยแลนด์ มหาวิทยาลัยศิลปกรรม]. มหาวิทยาลัยศิลปกรรม.

ศักรินทร์ นาคเจือ. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร มหาวิทยาลัยศรีปทุม]. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

ศาสตรศิลป์ ทองแรง. (2557). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี].

ศิริวิชญ์ เวชกิจ. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของกองช่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี]. สาขาวิศวกรรมโยธา สำนักงานวิชาวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). กลยุทธ์การตลาดและการบริหารการตลาด. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

สมพิศ สุขแสน. (2556). เทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพ. เทคนิคการทำงานให้ประสบความสำเร็จ.

<https://bongkotsakorn.wordpress.com/2013/06/06/>เทคนิคการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2544). ทฤษฎีองค์การประสิทธิภาพ. คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (2547). คู่มือข้าราชการตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. สำนักงานตำรวจแห่งชาติ.

สุประวีณ์ เชื้อนสูงศ์. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของเจ้าหน้าที่ตำรวจ กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดน ที่33 [งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยแม่โจ้]. มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

สุพานี สังข์ทอง. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. วารสารวิชาการ การจัดการภาครัฐและเอกชน(ปีที่3 ฉบับที่2).

อนันต์ งามสะอาด. (2551). การพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักศึกษาวิทยาลัยเทคนิคเดชอุดม ด้วยกิจกรรมการเรียนรู้เชิงบูรณาการ. อรุณการพิมพ์.

อรสุดา ดุสิตรัตนกุล. (2557). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ศึกษาเฉพาะกรณีของบุคลากรส่วนกลาง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์].

อริยา คูหา. (2546). แรงจูงใจและอารมณ์. โครงการสนับสนุนการผลิตตำรา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.

อุทิศน์ วีระศักดิ์การุณย์. (2556). ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความต้องการในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กอง
บังคับการอารักขาและควบคุมฝูงชน มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัด
ปทุมธานี]. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี.





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

กณิศา สุภาแพง

วุฒิการศึกษา

สังคมสงเคราะห์ศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Master in International Relations, University of Sussex



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY