



เอกสารวิชาการ

เรื่อง

แผนปฏิบัติการเพื่อลดความขัดแย้งตามพระราชบัญญัติชุมนุม
สาธารณะในระดับสถานี่ตำรวจ (พ.ศ.๒๕๖๓-๒๕๖๕)

โดย

พันตำรวจโทสุภรณ์ กิจชมภู

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ ๑๓

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

วันที่ ๒๖ เดือนมีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

บทคัดย่อ

สถานีตำรวจเป็นหน่วยงานหลักที่สำคัญของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และภายใต้พระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ ได้กำหนดบทบาทและภารกิจที่สำคัญในด้านการรักษาความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ และ พระราชอาคันตุกะ ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางอาญา รักษาความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยของประชาชนในเขตอำนาจพื้นที่รับผิดชอบ

ในการบริหารสถานีตำรวจเพื่อจัดการความขัดแย้งและการชุมนุมสาธารณะในพื้นที่รับผิดชอบ เนื่องด้วยประชาชน รวมถึงเยาวชนในหลายกลุ่มได้ออกมารวมตัวประท้วงเพื่อเรียกร้องความต้องการของกลุ่มตนนั้น ทั้งนี้จากการศึกษาเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อลดความขัดแย้งตามพระราชบัญญัติชุมนุมสาธารณะในระดับสถานีตำรวจ (พ.ศ.๒๕๖๓-๒๕๖๕) ฉบับนี้ ได้ทำการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสถานีตำรวจพบว่าอยู่ในสถานะถดถอย (Dogs) ซึ่งหัวหน้าสถานีตำรวจจำเป็นต้องทบทวนภารกิจการบริหารในระดับสถานีตำรวจที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาว่าจะดำเนินการต่อไปอย่างไร

จากผลการศึกษาในการรักษาความสงบเรียบร้อย และการดูแลการชุมนุมสาธารณะอย่างเป็นระบบในระดับสถานีตำรวจ พบว่ามี ๔ ยุทธศาสตร์ ๗ กลยุทธ์ และ ๙ แผนงาน อันประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ดำเนินการสื่อสารกับประชาชนและเยาวชนให้เกิดประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้และทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การบริหารองค์กรด้วยธรรมาภิบาล และ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐและภาคประชาสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ

ภายใต้การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อลดความขัดแย้งตามพระราชบัญญัติชุมนุมสาธารณะในระดับสถานีตำรวจ (พ.ศ.๒๕๖๓-๒๕๖๕) นั้น จำเป็นต้องอาศัยการขับเคลื่อนจากระดับสถานีตำรวจและการบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนแสวงหาความร่วมมือจากภาคประชาชน เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการยุติปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสม อันจะก่อให้เกิดสันติสุขและความมั่นคงในสังคมไทยต่อไป

คำนำ

แผนปฏิบัติการเพื่อลดความขัดแย้งตามพระราชบัญญัติชุมนุมสาธารณะในระดับสถานีตำรวจ (พ.ศ.๒๕๖๓-๒๕๖๕) นี้เป็นการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และวิเคราะห์ตำแหน่ง ยุทธศาสตร์หน่วยงานตำรวจในระดับสถานี เพื่อเรียนรู้ตนเองและเพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์กับ สภาพปัญหาของสังคมในสภาวะการณ์ที่ต้องเผชิญกับความขัดแย้งและอาจจะก่อให้เกิดปัญหาที่ถึงขั้นรุนแรง ตามมา

แผนปฏิบัติการฉบับนี้ จะช่วยให้การบริหารจัดการปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในความ รับผิดชอบของสถานีตำรวจได้อย่างเหมาะสม ด้วยการยึดหลักการให้ความคุ้มครองแก่ประชาชน ควบคู่กับ การให้ความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและความรุนแรงในสังคมไปพร้อม ๆ กัน อีกทั้งเป็นการเตรียมพร้อมรับมือกับปัญหาดังที่กล่าวมาได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

สุภรณ์ กิจชมภู

มิถุนายน ๒๕๖๓

อภิธานศัพท์

๑. “ความขัดแย้ง” หมายความว่าปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากปัจจัยอันประกอบด้วย บุคคลตั้งแต่สองคนหรือสองกลุ่มขึ้นไป ที่มีเป้าหมายหรือจุดยืนที่เข้ากันไม่ได้ อีกทั้ง ทั้งสองฝ่ายมิได้อยู่หนึ่งเฉยแต่มีการแข่งขันเพื่อให้ได้ชัยชนะ และปรากฏการณ์นี้จะต้องเกิดจากปัจจัยที่กล่าวมาพร้อมๆกัน

๒. “การชุมนุมสาธารณะ” หมายความว่า การชุมนุมของบุคคลในที่สาธารณะเพื่อเรียกร้อง สนับสนุน คัดค้าน หรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยแสดงออกต่อประชาชนทั่วไป และบุคคลอื่นสามารถร่วมการชุมนุมนั้นได้ ไม่ว่าจะการชุมนุมนั้นจะมีการเดินขบวนหรือเคลื่อนย้ายด้วยหรือไม่

๓. “ภาคีเครือข่าย” หมายความว่า กลุ่มบุคคล องค์กรที่มีเป้าหมายร่วมกัน มารวมตัวกันด้วยความสมัครใจ เพื่อทำกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย

สารบัญ

บทคัดย่อ		ก
คำนำ		ข
อภิธานศัพท์		ค
สารบัญ		ง
สารบัญตาราง		ฉ
สารบัญแผนภาพ		ช
บทที่ ๑ บทนำ		๑
๑.๑	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒	วัตถุประสงค์ของการศึกษา	๓
๑.๓	ขอบเขตของการศึกษา	๓
๑.๔	ระเบียบวิธีการศึกษา	๔
๑.๕	ข้อจำกัดของการศึกษา	๔
๑.๖	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๕
บทที่ ๒ การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์		๖
๒.๑	สถานะแวดล้อมทั่วไป(ภายนอกสถานีดำรง)	๖
๒.๑.๑	รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ม.๔๔)	๖
๒.๑.๒	ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๗๙)	๖
๒.๑.๓	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒(๒๕๖๐-๒๕๖๔)	๗
๒.๑.๔	ยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๕๕-๒๕๖๔	๗
๒.๑.๕	วิกฤติปัญหาความขัดแย้งในบริบทสังคมไทยตามสถานการณ์ปัจจุบัน	๑๒
๒.๒	สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับองค์กร	๑๓
๒.๓	การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร	๑๖
๒.๔	การวิเคราะห์การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT ANALYSIS)	๒๑
๒.๕	การประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์	๒๓
๒.๖	การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก	๒๘
๒.๗	การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร	๓๐
บทที่ ๓ ยุทธศาสตร์ขององค์กร		๓๒
๓.๑	เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END)	๓๒
๓.๒	ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS)	๓๓

สารบัญ(ต่อ)

๓.๓	มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS)	๓๘
บทที่ ๔	ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์	๔๓
	ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้	๔๓
	บรรณานุกรม	๔๖
	ประวัติย่อผู้วิจัย	๔๗

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ ๑	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรโดยใช้ ๗S	๑๗
ตารางที่ ๒	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST	๒๐
ตารางที่ ๓	ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน	๒๓
ตารางที่ ๔	ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก	๒๔
ตารางที่ ๕	การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน ๗s	๒๕
ตารางที่ ๖	การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST	๒๗
ตารางที่ ๗	การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของสภาพแวดล้อมภายใน	๒๙
ตารางที่ ๘	การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของสภาพแวดล้อมภายนอก	๓๐
ตารางที่ ๙	การวิเคราะห์ TOWS MATRIX	๓๕

สารบัญแผนภาพ

		หน้า
แผนภาพที่ ๑	โครงสร้างสถานีดำรวจรูปแบบที่ ๑	๑๓
แผนภาพที่ ๒	โครงสร้างสถานีดำรวจรูปแบบที่ ๒	๑๔
แผนภาพที่ ๓	โครงสร้างสถานีดำรวจรูปแบบที่ ๓	๑๔
แผนภาพที่ ๔	โครงสร้างสถานีดำรวจรูปแบบที่ ๔	๑๕
แผนภาพที่ ๕	โครงสร้างสถานีดำรวจรูปแบบที่ ๕	๑๕
แผนภาพที่ ๖	โครงสร้างสถานีดำรวจรูปแบบที่ ๖	๑๖
แผนภาพที่ ๗	การวิเคราะห์ SWOT ANALYSIS	๒๑
แผนภาพที่ ๘	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร	๓๑
แผนภาพที่ ๙	การจัดทำ TOWS MATRIX	๓๔

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมไทยในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาวิกฤติในหลายด้านที่ถาโถมเข้ามาอย่างหนักหน่วง รัฐบาลพยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเต็มความสามารถ แต่เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงของสังคมเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ไม่มีความแน่นอนและสลับซับซ้อนแม้ว่าประเทศไทยได้ดำเนินการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔) มาแล้วก็ตามขณะเดียวกันประเทศต่างๆทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย ต้องเผชิญหน้ากับปัญหาการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา (COVID-๑๙) ทำให้เกิดความเสียหายต่อเศรษฐกิจสังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และอาจเป็นสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในสังคมไทยนับต่อจากนี้

พลวัตของความเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม รวมถึงเทคโนโลยีในสังคมไทยที่ผ่านมาได้สร้างปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมไทยอย่างกว้างขวาง แม้ว่าความขัดแย้งนั้น ถือได้ว่าเป็นธรรมชาติ หรือเป็นธรรมชาติของมนุษย์และสังคมโดยเป็นสิ่งหรือภาวะจำเป็น ซึ่งมนุษย์ที่อยู่ด้วยกันในสังคมในลักษณะ “สัตว์สังคม” (Social Animals) ต่อมาปัญหาความขัดแย้งนี้ นับวันยังมีอัตราความรุนแรงสูงขึ้น และมีปริมาณเพิ่มมากขึ้น โดยเกิดขึ้นทั้งในประชาคมโลก ระดับประเทศ และในชุมชน ทั้งนี้เป็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความสูญเสียทั้งร่างกาย อารมณ์ความรู้สึก และทรัพยากรต่างๆ ที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา

จากปัญหาความขัดแย้ง ทำให้เกิดการรวมตัวของกลุ่มคนในสังคมเพื่อแสดงออกในการเรียกร้องตามข้อเรียกร้องของตนนับเป็นเวลาหลายปีแล้วที่สิ่งนี้ได้เกิดขึ้นในสังคมไทยมาโดยตลอด ตั้งแต่มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็นระบอบประชาธิปไตยแต่อาจพบได้ว่ามีช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่งที่ไม่ปรากฏว่ามีข่าวหรือพบเห็นการชุมนุมเกิดขึ้นปรากฏการณ์ที่มักจะพบเห็นได้มากขึ้นหลังจากที่ประเทศมีรัฐบาลจากการเลือกตั้งคือ เหตุการณ์การชุมนุมเพื่อแสดงออกและเรียกร้องความต้องการซึ่งถือว่าเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญซึ่งได้บัญญัติไว้ว่า การชุมนุมเรียกร้องโดยสงบและปราศจากอาวุธถือว่าเป็นสิทธิและเสรีภาพของปวงชนชาวไทย การจำกัดเสรีภาพนี้จะกระทำมิได้ เว้นแต่โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย ที่ตราขึ้นเพื่อรักษาความมั่นคงของรัฐ ความปลอดภัยสาธารณะ ความสงบเรียบร้อยหรือศีลธรรมอันดี ของประชาชน หรือเพื่อคุ้มครองสิทธิหรือเสรีภาพของบุคคลอื่นดังนั้นหากได้พิจารณาหลักการตามรัฐธรรมนูญ อันเป็นกฎหมายสูงสุดของประเทศแล้ว จะเห็นได้ว่าการชุมนุมที่ไม่ก่อให้เกิดอันตราย หรือกระทบกฎหมาย ความสงบหรือศีลธรรมอันดีแล้ว ผู้ที่มีความเต็มใจและมีข้อเรียกร้องย่อมมีสิทธิเข้าร่วมชุมนุมกันได้ เพราะเป็นเรื่องของสิทธิและเสรีภาพในการแสดงออกทางความคิด ความเห็นของตน และเป็นสิ่งที่อยู่คู่กับการปกครองระบอบประชาธิปไตยสืบเนื่องมาโดยตลอด

ในการชุมนุมเพื่อเรียกร้องของประชาชนที่เกิดขึ้นในประเทศหลายครั้งได้เกิดความรุนแรง ความสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งไม่มีฝ่ายใดต้องการให้เกิดผลร้ายขึ้น แต่ก็อาจปฏิเสธไม่ได้เลยว่าฝ่ายรัฐบาลควรต้องมีหน้าที่ความรับผิดชอบกับเหตุการณ์สูญเสียที่เกิดขึ้น เพราะรัฐบาลเป็นฝ่ายที่มีอำนาจกำลังพลและยุทธโศปกรณ์ในการใช้แก้ไขปัญหาหรือควบคุมสถานการณ์ แต่ที่ผ่านมาก็ยังพบเห็นความเสียหายเกิดขึ้นในหลายๆด้านและเกิดปัญหาเพิ่มความขัดแย้งขึ้นไปจนได้รับผลกระทบที่รุนแรงเป็นอย่างมาก ดังนั้นรัฐหรือหน่วยงานของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่ในเรื่องนี้ต้องหาวิธีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นให้มีประสิทธิภาพและเกิดความเหมาะสม

ตามพระราชบัญญัติการชุมนุมสาธารณะ พ.ศ. ๒๕๕๘ ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการใช้ สิทธิชุมนุมสาธารณะให้ชัดเจนและโดยสอดคล้องกับกติการะหว่างประเทศว่าด้วยสิทธิพลเมืองและสิทธิทางการเมือง เพื่อให้การชุมนุมสาธารณะเป็นไปด้วยความสงบเรียบร้อย ไม่กระทบกระเทือนต่อความมั่นคงของชาติ ความปลอดภัยสาธารณะ ความสงบเรียบร้อยหรือศีลธรรมอันดีตลอดจนสุขอนามัยของประชาชน หรือความสะดวกของประชาชนที่จะใช้ที่สาธารณะ และไม่กระทบกระเทือนสิทธิและเสรีภาพและศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์ของผู้อื่นอีกทั้งเป็นการส่งเสริมให้สุจริตชนพลเมืองสามารถใช้สิทธิและเสรีภาพได้อย่างสร้างสรรค์

สำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นส่วนราชการในบังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรี และมีอำนาจหน้าที่ในด้านการรักษาความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ และพระราชอาคันตุกะ ดูแลควบคุมและกำกับการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจซึ่งปฏิบัติการตาม ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางอาญา รักษาความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยของประชาชนและความมั่นคงของราชอาณาจักร ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของข้าราชการตำรวจหรือสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และรวมถึงช่วยเหลือการพัฒนาประเทศตามที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย นอกจากนี้สำนักงานตำรวจชาติยังเป็นหน่วยงานราชการหนึ่งที่มีบทบาทในการดำเนินการส่งเสริมและคุ้มครองการใช้สิทธิและเสรีภาพของประชาชนในการชุมนุมสาธารณะให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย พร้อมทั้งรักษาสิทธิและเสรีภาพของประชาชนโดยส่วนรวมในการจะใช้ที่สาธารณะได้ตามความเหมาะสมเกิดผลกระทบน้อยที่สุดและวางกรอบการปฏิบัติหน้าที่ไว้ให้ชัดเจนเป็นไปตามหลักสากล สามารถแก้ไขปัญหา บริหารจัดการการชุมนุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยเหลือเยียวยาประชาชนให้ใช้ชีวิตได้ตามปกติ รวมถึงการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

สถานีตำรวจถือเป็น “จุดยุทธศาสตร์สำคัญ” ในกระบวนการยุติธรรม ภารกิจของสถานีตำรวจ ถือเป็นภารกิจหลักของสำนักงานตำรวจแห่งชาติในทุกด้าน ความสำเร็จ ความเชื่อมั่นศรัทธา และความล้มเหลวในภารกิจของตำรวจที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรม จะอยู่ที่ผลการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจในระดับสถานีตำรวจ ซึ่งเป็นต้นธารของการบังคับใช้กฎหมายและการให้บริการเบื้องต้นที่จะต้องคำนึงถึงสิทธิและเสรีภาพของประชาชน ดังนั้น หากสถานีตำรวจสามารถปฏิบัติหน้าที่ในการบังคับใช้กฎหมาย อำนาจ

ความยุติธรรม อำนวยความสะดวกและบริการประชาชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนองความต้องการของประชาชนได้อย่างครบถ้วน เป็นธรรม มีมาตรฐาน ตามหลักธรรมาภิบาลจึงส่งผลให้ประชาชนมีความพึงพอใจ และกระบวนงานยุติธรรมของประเทศ จะพัฒนาไปได้อย่างเต็มภาคภูมิ

จากที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อให้การบังคับใช้กฎหมายหรือการปฏิบัติงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้รับผลสำเร็จตามพันธกิจในการป้องกันเหตุการณ์ความรุนแรง ความขัดแย้งจากการชุมนุม จำเป็นต้องกำหนดแผนการปฏิบัติให้กับหน่วยงานในสังกัดตั้งแต่ระดับสถานีตำรวจซึ่งเป็นหน่วยงานที่ต้องสัมผัสใกล้ชิดกับประชาชน และเผชิญกับสถานการณ์และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ทำให้มีความรู้ ความเข้าใจ และแนวทางการปฏิบัติงานเมื่อมีสถานการณ์การชุมนุมเกิดขึ้นภายในพื้นที่รับผิดชอบ อันจะส่งผลดีต่อประชาชนส่วนใหญ่ และเจ้าหน้าที่ตำรวจที่เป็นผู้ปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ รวมถึงสร้างภาพลักษณ์อันดีให้กับองค์กรตำรวจที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของอานารยประเทศต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา

๑. เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหน่วยปฏิบัติในระดับสถานีตำรวจเมื่อเกิดเหตุการณ์ความขัดแย้งและการชุมนุมสาธารณะในพื้นที่รับผิดชอบ โดยการวิเคราะห์ SWOT

๒. เพื่อจัดทำแผนการปฏิบัติราชการเพื่อลดความขัดแย้งจากการชุมนุมสาธารณะ ในระดับสถานีตำรวจ โดยการใช้ TOWS Matrix

๓. ให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อลดความขัดแย้งจากการชุมนุมสาธารณะ ในระดับสถานีตำรวจ

๑.๓ ขอบเขตของการศึกษา

๑. ขอบเขตด้านเอกสารและประชากร

๑.๑ การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ที่น่าเชื่อถือประกอบด้วย กฎหมายรัฐธรรมนูญ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ปี (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๗๙) แผนการดูแลการชุมนุมสาธารณะ พ.ศ.๒๕๕๘ รายงาน วิจัยต่างๆ ในภาครัฐ

๑.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ประชากรประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญ หรือนักวิจัยรวมถึงผู้ช่วยนักวิจัยจากโครงการวิจัย เรื่อง การประเมินผลการดำเนินการโครงการสถานีตำรวจลำปาง บัณฑิตการงานในกระบวนการยุติธรรมเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ได้รับสนับสนุนทุนจากสำนักงานกิจการยุติธรรม กระทรวงยุติธรรม)

๒. ขอบเขตด้านพื้นที่ศึกษา จะศึกษาเฉพาะหน้าที่ความรับผิดชอบงานในระดับสถานีตำรวจ

๓. ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาในการศึกษาใช้เวลา ๓เดือน (มีนาคม-พฤษภาคม ๒๕๖๓)

๑.๔ ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผลกระทบของเหตุการณ์และแนวโน้มความขัดแย้งและการชุมนุมสาธารณะที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงศึกษาแนวทางในการลดความขัดแย้ง และนำเสนอแผนปฏิบัติการเพื่อลดความขัดแย้งในการชุมนุมสาธารณะ ซึ่งมีระเบียบวิธีการศึกษา ดังนี้

๑. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญ หรือนักวิจัย รวมถึงผู้ช่วยนักวิจัยจากโครงการวิจัย เรื่อง การประเมินผลการดำเนินการโครงการสถานีตำรวจลำปาง บูรณาการงานในกระบวนการยุติธรรมเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน ๑๐ คน

๒. เครื่องมือในการศึกษา คือ แบบวิเคราะห์การถ่วงน้ำหนักภายในและภายนอก (SWOT Analysis) สำหรับการตรวจสอบตัวแปรสภาพแวดล้อม เป็นลักษณะกำหนดระดับช่วงคะแนนในแต่ละ ระดับชั้น (Ranking Scale) โดยพิจารณาจาก “ตัวแปรที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อกลุ่ม” และ “ตัวแปรที่มีโอกาสเกิด” โดยใช้เกณฑ์การคำนวณเป็นคะแนน โดยให้ค่า ต่ำมาก=๑ต่ำ=๒กลาง=๓สูง=๔และ สูงมาก=๕แล้วรวมเป็นคะแนนของแต่ละข้อ รวมถึงข้อคำถามแบบปลายเปิด เพื่อให้ได้ข้อมูล เชิงลึกในการ (ร่าง) แผนปฏิบัติการเพื่อลดความขัดแย้งในการชุมนุมสาธารณะในระดับสถานีตำรวจ

๓. วิธีการดำเนินการศึกษา โดยการตรวจสอบสภาวะแวดล้อมขององค์กร การวิเคราะห์ สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ด้วยวิธี SWOT Analysis ซึ่งกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกจะใช้ C-PEST Analysis และกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะใช้การวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กร ๗ประการของ McKinney (McKinney ๗-S Framework) และให้กลุ่มตัวอย่างให้น้ำหนักเพื่อระบุ ปัจจัยหลักด้วยวิธีการให้คะแนน เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย โดยปัจจัยที่มีค่าคะแนนสูงจะเป็น ปัจจัยหลัก และใช้เทคนิคการจับคู่ (SWOT matching หรือ TOWS Matrix) นำมาจัดกลุ่มกลยุทธ์ และสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์ทางเลือก

๔. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยพิจารณาคัดเฉพาะจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ตามลำดับคะแนน การจัดลำดับความสำคัญของตัวแปร สร้างตาราง Matrix ของแต่ละประเภทโดยจะแสดงแนวทางกลยุทธ์เพื่อลดความขัดแย้งในการชุมนุมสาธารณะ

๑.๕ ข้อจำกัดของการศึกษา

ระยะเวลาของการเก็บข้อมูล เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบค่อนข้างมาก จำเป็นต้องใช้เวลาในการนัดหมาย ซึ่งอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวบุคคลตามความเหมาะสมเพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด

๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ทำให้ทราบผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหน่วยการปฏิบัติในระดับสถานีดำรวจเมื่อมีเหตุการณ์ความขัดแย้งและการชุมนุมสาธารณะในพื้นที่รับผิดชอบ โดยการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix

๒. ได้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อลดความขัดแย้งจากการชุมนุมสาธารณะในระดับสถานีดำรวจ

บทที่ ๒

การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

๒.๑ สถานะแวดล้อมทั่วไป

๒.๑.๑ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

มาตรา ๔๔ บุคคลย่อมมีเสรีภาพในการชุมนุมโดยสงบและปราศจากอาวุธ การจำกัดเสรีภาพตามวรรคหนึ่งจะกระทำมิได้ เว้นแต่โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย ที่ตราขึ้นเพื่อรักษาความมั่นคงของรัฐ ความปลอดภัยสาธารณะ ความสงบเรียบร้อยหรือศีลธรรมอันดี ของประชาชน หรือเพื่อคุ้มครองสิทธิหรือเสรีภาพของบุคคลอื่น

๒.๑.๒ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๗๙)ในส่วนที่เกี่ยวข้อง

วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ทั้งนี้วิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้องสนองต่อผลประโยชน์แห่งชาติ อันได้แก่ การมีเอกราชอธิปไตย และบูรณาภาพแห่งเขตอำนาจรัฐ การดำรงอยู่อย่างมั่นคง ยั่งยืนของสถาบันหลักของชาติ การดำรงอยู่อย่างมั่นคงของชาติ และประชาชนจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ การอยู่ร่วมกันในชาติอย่างสันติสุขเป็นปึกแผ่นมีความมั่นคงทางสังคมท่ามกลางพหุสังคมและการมีเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ความเจริญเติบโตของชาติ ความเป็นธรรมและความอยู่ดีมีสุขของประชาชน ความยั่งยืนของฐานทรัพยากรธรรมชาติภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมระหว่างประเทศและการอยู่ร่วมกันอย่างสันติประสานสอดคล้องกัน ด้านความมั่นคงในประชาคมอาเซียนและประชาคมโลกอย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ไม่เป็นภาระของโลกและสามารถเกื้อกูลประเทศที่มีศักยภาพทางเศรษฐกิจที่ต่ำกว่า

ในการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์และทำให้ประเทศไทยพัฒนาไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้นจำเป็นต้องมีการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาในระยะยาวและกำหนดแนวทางการพัฒนาของทุกภาคส่วนให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์ชาติในระยะยาว เพื่อถ่ายทอดแนวทางการพัฒนาสู่การปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาอย่างต่อเนื่องและมีการบูรณาการ และสร้างความเข้าใจถึงอนาคตของประเทศไทยร่วมกัน และเกิดการรวมพลังของทุกภาคส่วนในสังคมทั้งประชาชน เอกชน ประชาสังคม ในการขับเคลื่อนการพัฒนาเพื่อการสร้างและรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติและบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่งยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือคติพจน์ประจำชาติ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เพื่อให้ประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขัน มีรายได้สูงอยู่ในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว คนไทยมีความสุข อยู่ดี กินดี สังคมมีความมั่นคง เสมอภาค และเป็นธรรม ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ ๒๐ ปีต่อจากนี้ไป จะ

ประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (๑) ยุทธศาสตร์ ด้านความมั่นคง (๒) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (๓) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน (๔) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม (๕) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (๖) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

๒.๑.๓ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔)ในส่วนที่เกี่ยวข้อง

การจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ ครั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้จัดทำบนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๗๙) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals:SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย ๔.๐ ตลอดจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วนทั้งในระดับกลุ่มอาชีพ ระดับภาค และระดับประเทศในทุกขั้นตอนของแผนฯ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่องเพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งร่วมจัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์ของแผนฯ เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”...

ส่วนที่ ๔ ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย

ข้อ ๓.๖ ปฏิรูปกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมให้มีความทันสมัย เป็นธรรม และสอดคล้องกับข้อบังคับสากลหรือข้อตกลงระหว่างประเทศ เพื่อคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนอย่างเสมอภาค ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความมั่นใจ ยอมรับ และปฏิบัติตามกติกา เอื้อต่อภารกิจภาครัฐ การลงทุนและดำเนินธุรกิจภาคเอกชน ดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ ลดความเหลื่อมล้ำและเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชน ตลอดจนมีการบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการวินิจฉัยคดีมีความถูกต้องรวดเร็วโปร่งใส และเป็นธรรม ตามหลักนิติธรรมและลดปริมาณผู้กระทำความผิดในที่ควบคุม

๒.๑.๔ ยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (พ.ศ.๒๕๕๕-๒๕๖๔)ในส่วนที่เกี่ยวข้อง

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : ยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติภารกิจหลักเพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาล

เป้าประสงค์ : ๑.๑ ภารกิจที่ได้รับมอบหมายเกิดผลสัมฤทธิ์

กลยุทธ์: ๑.๑.๑. เพิ่มขีดความสามารถของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการตอบสนองต่อภารกิจตามนโยบายรัฐบาล โดยมุ่งเน้นภารกิจสำคัญ ดังนี้

- (๑) ปกป้อง เทิดทูน พิทักษ์รักษาสถาบันพระมหากษัตริย์
- (๒) ป้องกันและปราบปรามยาเสพติด

- (๓) แก้ไขปัญหาความมั่นคงในจังหวัดชายแดนภาคใต้
- (๔) รักษาความปลอดภัยให้กับนักท่องเที่ยว
- (๕) ควบคุมปราบปรามแรงงานต่างด้าว
- (๖) ป้องกันปราบปรามอาชญากรรมที่มีลักษณะเฉพาะทาง
- (๗) ปฏิบัติการด้านต่างๆ ที่กระทบต่อความมั่นคง
- (๘) เตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
- (๙) รักษาความสงบเรียบร้อยเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ของประชาชน

เป้าประสงค์ : ๑.๒ ลดความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมของประชาชน

กลยุทธ์ : เพิ่มประสิทธิภาพการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมที่สร้างความเดือดร้อนแก่ประชาชนชุมชน และที่มีผลกระทบต่อสังคมในทุกระดับ

เป้าประสงค์ : ๑.๓ มีระบบและกระบวนการที่ตอบสนองนโยบายรัฐบาลที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ : ๑.๓.๑ ปรับปรุง พัฒนาระบบงานและกระบวนการของหน่วยงานรับผิดชอบให้มี

ประสิทธิภาพ

๑.๓.๒ ประชาสัมพันธ์กระบวนการและมาตรการในการดำเนินงานให้แก่ประชาชน

ได้รับรู้

เป้าประสงค์ : ๑.๔ มีเทคโนโลยี อุปกรณ์ และเครื่องมือพิเศษ รวมทั้งระบบสารสนเทศ

อัจฉริยะ

กลยุทธ์ ๑.๔.๑ นำระบบเทคโนโลยีทันสมัยและเหมาะสมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

๑.๔.๒ พัฒนาคุณภาพของระบบฐานข้อมูลสารสนเทศให้ครบถ้วน ทันสมัยมีการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

๑.๔.๓ กำหนดกรอบอัตราและจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้พิเศษที่ทันสมัยให้เพียงพอ และเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

๑.๔.๔ พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้พิเศษ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การพัฒนางานตำรวจให้โปร่งใส มีมาตรฐาน

เป้าประสงค์ : ๒.๑ สังคมและประชาชนเชื่อมั่นต่อองค์กรตำรวจ

กลยุทธ์ ๒.๑.๑ พัฒนาระบบการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน ทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กร

๒.๑.๒ นำมาตรการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบมาบังคับใช้กับข้าราชการตำรวจที่ประพฤติมิชอบอย่างจริงจัง

๒.๑.๓ มุ่งมั่นทำงานเพื่อภาพลักษณ์ของตำรวจให้เป็นที่ยอมรับของสังคมและประชาชน

๒.๑.๔ เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยยึดถือศักดิ์ศรี จริยธรรมและหลัก
ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม

๒.๑.๕ เสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมข้าราชการตำรวจในทุกระดับ

เป้าประสงค์ : ๒.๒ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของตำรวจ

กลยุทธ์ ๒.๒.๑ ให้มีความสำคัญกับการให้บริการด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส
สามารถตรวจสอบได้

๒.๒.๒ เพิ่มขีดความสามารถของสถานีตำรวจในทุกมิติ

๒.๒.๓ ปรับทัศนคติและวิธีการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยยึดประชาชนและชุมชน
เป็นศูนย์กลาง

๒.๒.๔ นำประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจการตำรวจ

๒.๒.๕ ดำเนินกิจกรรมที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาของชุมชนและสังคม

เป้าประสงค์ : ๒.๓ มีกระบวนการที่โปร่งใสมีมาตรฐาน

กลยุทธ์ ๒.๓.๑ กำหนดกรอบมาตรฐาน และปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนกระบวนการและ
ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจและงานบริการประชาชน

๒.๓.๒ ปรับปรุง พัฒนาคู่่มือการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจ และงานบริการ
ประชาชน

๒.๓.๓ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์กรอบมาตรฐานขั้นตอนกระบวนการและระยะเวลา
ในการปฏิบัติงานให้ประชาชนรับรู้โดยใช้สื่อต่างๆ

๒.๓.๔ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการ
ตามมาตรฐานคู่มือการปฏิบัติงานที่กำหนด

๒.๓.๕ เสริมสร้างและพัฒนาข้าราชการตำรวจให้มีวินัยและเคร่งครัดต่อคุณธรรม
จริยธรรม และจรรยาบรรณของตำรวจ

๒.๓.๖ พัฒนางานตรวจสอบภายใน ให้เป็นไปตามแนวทางประกันคุณภาพการ
ตรวจสอบภายในภาครัฐ

เป้าประสงค์ : ๒.๔ บุคลากรและหน่วยงานมีครุภัณฑ์ ยุทโธปกรณ์ ยานพาหนะ เครื่องมือ
เครื่องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพียงพอตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ ๒.๔.๑ กำหนดกรอบอัตราครุภัณฑ์ ยุทโธปกรณ์ ยานพาหนะ เครื่องมือ เครื่องใช้
เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย มีความเหมาะสมตามมาตรฐานที่กำหนด

๒.๔.๒ จัดหา ปรับเปลี่ยน และแจกจ่ายครุภัณฑ์ฯ ตามข้อ ๒.๔.๑ ให้เพียงพอต่อการ
ปฏิบัติ

๒.๔.๓ พัฒนาระบบฐานข้อมูลให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน ตรงต่อการใช้ประโยชน์มี
ความสะดวกง่ายต่อการจัดเก็บข้อมูล และสามารถพัฒนาให้เชื่อมโยงข้อมูล และสามารถพัฒนาให้เชื่อมโยง
ข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอก

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายการปฏิบัติงานของตำรวจ

เป้าประสงค์ : ๓.๑ การมีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชน ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและให้บริการมีความเข้มแข็ง

กลยุทธ์ ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชน เครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

เป้าประสงค์ : ๓.๒ การมีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชน ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและให้บริการมีความพึงพอใจ

กลยุทธ์ ๓.๒.๑ ส่งเสริม ยกย่อง เชิดชูเกียรติและ/หรือให้รางวัลตอบแทนคุณความดีแก่ประชาชนเครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในกิจการตำรวจ

๓.๒.๒ สนับสนุนเงินค่าตอบแทนและสวัสดิการให้กับประชาชน เครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชนตามความเหมาะสม

๓.๒.๓ ปรับปรุง พัฒนารูปแบบ วิธีการปฏิบัติตลอดจนแนวทางการประเมินผลการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนเครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชนให้มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมมีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่

เป้าประสงค์ : ๓.๓ กฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง และข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชน

กลยุทธ์ ๓.๓.๑ บูรณาการกลไกที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้มีการเชื่อมโยงการดำเนินงานการมีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชนให้มีเอกภาพ ลด ความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน

๓.๓.๒ ปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง และข้อบังคับต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการเปิดโอกาสให้ประชาชน เครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชน

เป้าประสงค์ : ๓.๔ หน่วยงานและบุคลากรนำแนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชน มาใช้ในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและให้บริการประชาชน

กลยุทธ์ ๓.๔.๑ ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของข้าราชการตำรวจและเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานทุกระดับให้ยึดถือการมีส่วนร่วมของประชาชนในการทำงานตามแนวคิดCommunity Policing

๓.๔.๒ จัดทำฐานข้อมูลในเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้แก่ ทะเบียนอาสาสมัครเครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชน ประเภทและชนิดของกิจกรรมที่ดำเนินการ และให้สามารถเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภายในกระบวนการยุติธรรมและหน่วยงานอื่นๆ

๓.๔.๓ ปรับโครงสร้างหน่วยงานและระบบตำแหน่งให้สอดคล้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การสร้างความเข้มแข็งในการบริหาร

เป้าประสงค์ : ๔.๑ การบริหารโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

กลยุทธ์ ๔.๑.๑ การบริหารที่มุ่งเน้นผลงานตามแผนยุทธศาสตร์

๔.๑.๒ พัฒนาระบบการจัดทำแผนงานงบประมาณ ขับเคลื่อนติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคลให้มีประสิทธิภาพ

๔.๑.๓ พัฒนางองค์กรและโครงสร้างองค์กรให้มีความสอดคล้องต่อความเปลี่ยนแปลง

เป้าประสงค์ : ๔.๒ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

กลยุทธ์ ๔.๒.๑ สร้างบรรยากาศแวดล้อมให้จูงใจต่อการปฏิบัติงาน

๔.๒.๒ สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

๔.๒.๓ วางระบบการจัดการด้านสวัสดิการให้เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

๔.๒.๔ พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ ยึดหลักสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ ความโปร่งใสและเป็นธรรม

๔.๒.๕ ปรับปรุงเงินเดือนและค่าตอบแทน ให้เหมาะสมกับวิชาชีพสายงานและความเสี่ยงภัย เพื่อให้ดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพและสมศักดิ์ศรี

๔.๒.๖ จัดทำแผนพัฒนาคู่มือการปฏิบัติงานภายในองค์กร

๔.๒.๗ พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีขีดความสามารถสูงเพื่อให้คนดีและคนเก่งได้รับการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง

๔.๒.๘ ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถภาพทางกายและจิตใจ

๔.๒.๙ ส่งเสริม แนะนำ ฝึกอบรม ให้ความรู้ทักษะทางด้านวิชาชีพและการดำรงชีวิต เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรก่อนเกษียณอายุราชการ

๔.๒.๑๐ สร้างจิตสำนึกของบุคลากรให้ทุ่มเทและอุทิศตนในการทำงาน โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าและต้นทุนในการทำงาน เพื่อให้ผลงานามีมูลค่าเพิ่มขึ้น

เป้าประสงค์ : ๔.๓ กระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ ๔.๓.๑ พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านยุทธศาสตร์ ด้านงบประมาณ ทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการตรวจราชการ

๔.๓.๒ กำหนดแผนการจัดหาและทดแทนสถานที่ทำการ บ้านพัก ยุทโธปกรณ์ อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ ยานพาหนะที่จำเป็น และเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่

๔.๓.๓ สร้างจิตสำนึกของบุคลากรในการใช้งบประมาณ ทรัพย์สิน และสิ่งของหลวง

เป้าประสงค์ : ๔.๔ ข้าราชการตำรวจมีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติหน้าที่และนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ

กลยุทธ์ ๔.๔.๑ พัฒนาหลักสูตรการศึกษาและฝึกอบรมทุกระดับให้สอดคล้องสนับสนุนยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

๔.๔.๒ พัฒนารูปแบบ วิธีการ และวางระบบในการพัฒนาบุคลากรให้มีความครอบคลุมและต่อเนื่องภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ

๔.๔.๓ ส่งเสริมการสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ ในกระบวนการยุติธรรม

๒.๑.๕ วิฤติปัญหาความขัดแย้งและการชุมนุมในบริบทสังคมไทยตามสถานการณ์ปัจจุบัน ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในทางพลเมือง การเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม (C-PEST)

ด้วยขณะนี้ประเทศไทยกำลังประสบปัญหาการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา(Covid-๑๙) ทำให้รัฐบาลชุดปัจจุบันต้องแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นอย่างเร่งด่วน ประกอบการที่ต้องแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมาก่อนไม่ว่าจะเป็นฝ่ายค้านอภิปรายไม่ไว้วางใจ การอภิปรายเรื่องงบประมาณ และเรื่องที่กรรมาธิการแต่ละคณะจะเริ่มมีการตรวจสอบมากขึ้น รวมทั้งเรื่องการแก้ไขรัฐธรรมนูญก็จะถูกจับตามากขึ้นด้วยเช่นกัน ประกอบกับการบริหารงานที่ไม่สมดุคุณภาพของ ๓ อำนาจหลักของชาติ คือ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติ และฝ่ายตุลาการ ปัญหาความไม่เป็นเอกภาพในการบริหารประเทศ ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางสังคม ไม่ว่าจะเป็น คนจน-คนรวย ช่องว่างระหว่างวัย ช่องว่างทางสังคม ทั้งนี้และทั้งนั้น ทุกปัญหาเกิดจาก ความไม่พอใจเรื่องเศรษฐกิจ ความเหลื่อมล้ำ ไม่พอใจในความไม่เป็นธรรม

อีกทั้งมนุษยชาติกำลังก้าวเข้าสู่ปรากฏการณ์ของสังคมที่เรียกว่า “สังคมแห่งความเสี่ยง” (Risk Society) และความเสี่ยงกลายเป็นประเด็นที่นักสังคมศาสตร์ให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง นับตั้งแต่ปลายศตวรรษที่ ๒๐ ในฐานะของปรากฏการณ์ของสังคมที่เกิดขึ้นทั่วโลก(สมสุข หินวิมาน,๒๕๕๓) รายงานของสถาบันวิจัยด้านประชาธิปไตยจากประเทศเดนมาร์ก (V-Dem)ชี้ว่าเมื่อปีที่แล้วกระแสอำนาจนิยมรุกคืบ (Autocratisation) ทั่วโลกเกิดขึ้นควบคู่กับจำนวนการประท้วงที่เพิ่มขึ้น กล่าวคือในปี ๒๕๖๒ประเทศที่ปกครองด้วยระบอบกึ่งอำนาจนิยมหรือระบอบผสม (คืออาจมีการเลือกตั้ง แต่ไม่บริสุทธิ์ยุติธรรม มีการแทรกแซงสถาบันอิสระ รวมถึงจำกัดการแสดงความคิดเห็นของประชาชนและสื่อ อำนาจนิยม และเผด็จการเพิ่มขึ้นเป็น ๙๒ประเทศ คำนวนได้ว่าประชากรโลกราว ๕๔เปอร์เซ็นต์อยู่กับระบอบที่ไม่ใช่ประชาธิปไตย (จันทร์จิรา พูลสมบัติศิริ,๒๕๖๓)ความขัดแย้งของสังคมไทยที่เกิดขึ้นที่ผ่านมา ไม่ได้หายไปไหน ซึ่งจะเห็นว่าได้

เกิดปรากฏการณ์แฟลชม็อบ (Flash Mob) ในสังคมไทย มีนักศึกษาและคนรุ่นใหม่มารวมตัวกันชุมนุมแล้วหายไปในชั่วพริบตา (สถานอานันท์)

ประชาชนไม่มีความเข้าใจในระบบประชาธิปไตยอย่างแท้จริงเนื่องจากความหมายของการปกครองระบอบประชาธิปไตยหมายถึง การที่รัฐปกครองด้วยการปฏิบัติตามเสียงของประชาชนส่วนใหญ่แต่ก็ต้องคำนึงและเคารพถึงเสียงของคนส่วนน้อยด้วย (Majority Rule and Minority Rights) โดยมุ่งจำกัดอำนาจของผู้ปกครองให้อยู่ภายในขอบเขตของกฎหมาย คัมภีร์สิทธิและเสรีภาพของประชาชน และประชาชนควรมีสิทธิมากกว่าเพียงสิทธิในการเลือกตั้ง เมื่อขาดความรู้ความเข้าใจในการปกครองด้วยระบอบประชาธิปไตยแล้ว จึงนำไปสู่ความคิดผิดๆ เช่น ประชาชนที่มีฐานะหรือมีการศึกษาบางส่วนเห็นว่าประชาชนทุกคนไม่ควรมียกเว้นเสียงเท่ากันเช่นประชาชนที่ไม่มีการศึกษาหรือมีฐานะยากจนหรืออยู่ในพื้นที่ห่างไกลหรือในต่างจังหวัดย่อมไม่ควรมียกเว้นเสียงหนึ่งเสียงเท่ากับประชาชนที่มีการศึกษาหรือมีฐานะ ซึ่งสุดท้ายนำไปสู่การไม่ยอมรับในความเห็นต่างของกันและกันจนนำไปสู่ความแตกแยกทางความคิดเห็นในที่สุดความคิดเห็นที่แตกต่างซึ่งย่อมส่งผลถึงระดับชาติโดยเฉพาะอย่างยิ่งส่งผลถึงการดำเนินงานของรัฐบาลซึ่งอาจจะไม่ได้รับความร่วมมือจากประชาชน

๒.๒ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับองค์กร

โครงสร้างการบริหารงานของสถานีตำรวจ

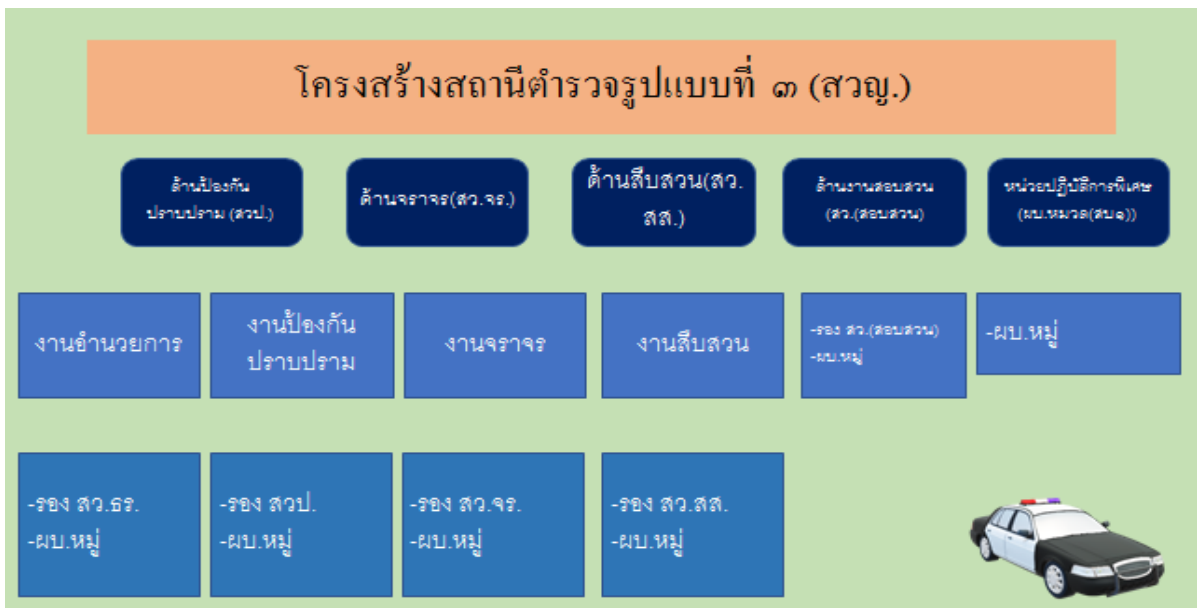
รูปแบบโครงสร้างสถานีตำรวจในแต่ละพื้นที่ของไทย ตามคำสั่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ ๕๓๗/๒๕๕๕ ลงวันที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๕๕ โดยมี ๖ รูปแบบ ดังนี้



แผนภาพที่ ๑ โครงสร้างสถานีตำรวจรูปแบบที่ ๑



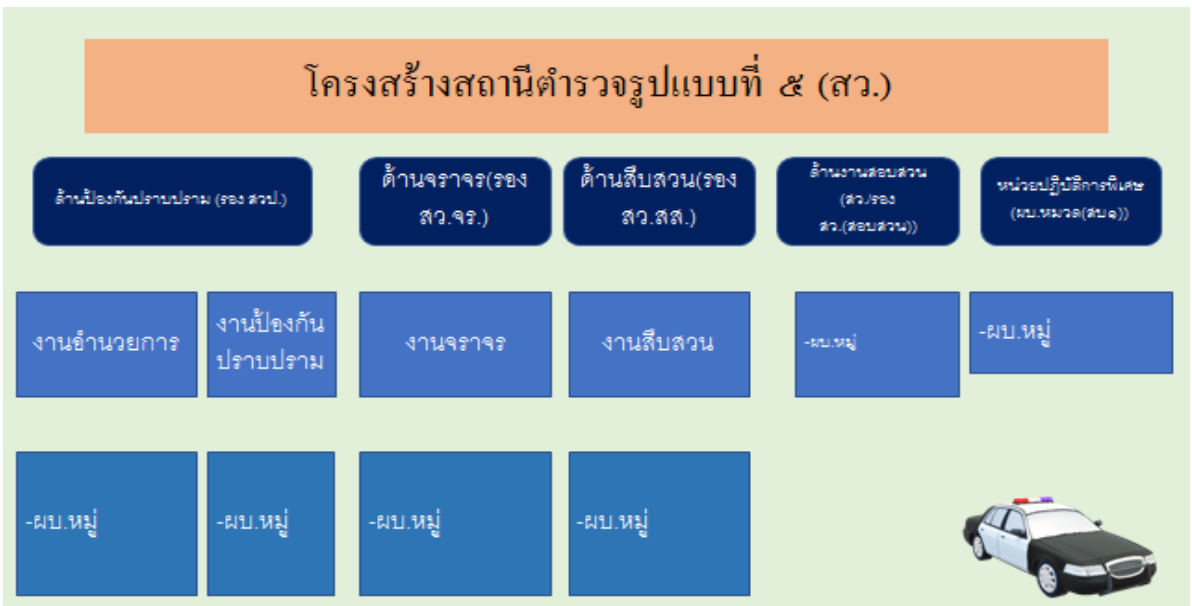
แผนภาพที่ ๒ โครงสร้างสถานีตำรวจรูปแบบที่ ๒



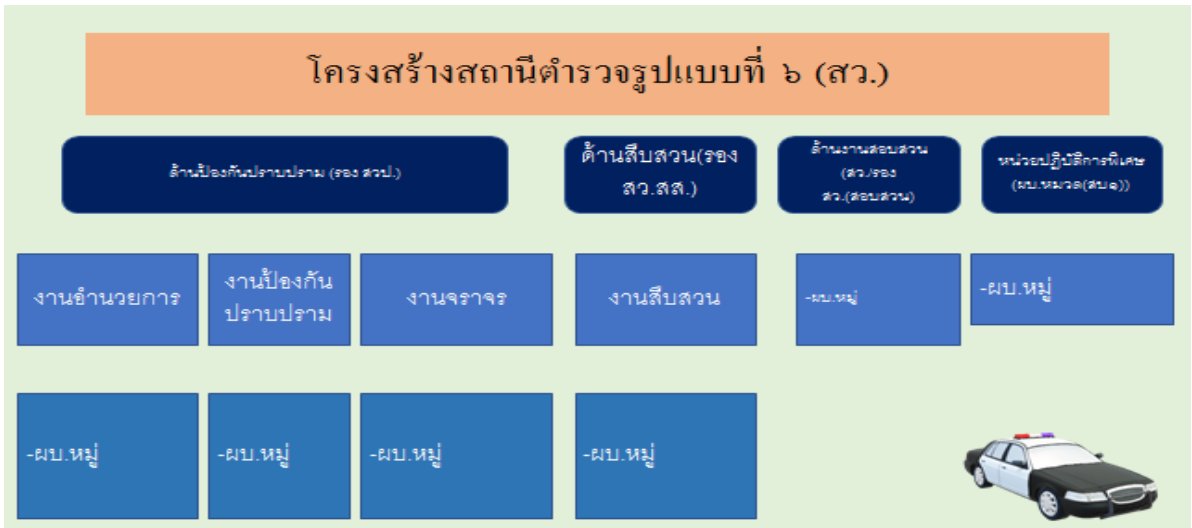
แผนภาพที่ ๓ โครงสร้างสถานีตำรวจรูปแบบที่ ๓



แผนภาพที่ ๔ โครงสร้างสถานีตำรวจรูปแบบที่ ๔



แผนภาพที่ ๕ โครงสร้างสถานีตำรวจรูปแบบที่ ๕



แผนภาพที่ ๖ โครงสร้างสถานีดำรวจรูปแบบที่ ๖

จากรูปแบบโครงสร้างสถานีดำรวจทั้ง ๖ รูปแบบ จะมีสายงานหลักจำนวน ๕ สายงาน คือ ๑) ด้านงานป้องกันปราบปราม ๒) ด้านงานอำนวยความสะดวก ๓)ด้านงานจราจร๔) ด้านงานสืบสวน ๕) ด้านงานสอดสวน สำหรับหน่วยปฏิบัติการพิเศษจะกำหนดให้ตามสถานการณ์และความจำเป็นซึ่งส่วนใหญ่จะมีสายงานด้านนี้ตามสถานีดำรวจต่างๆไป

๒.๓ การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

การตรวจสอบสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ช่วยในการทำให้เข้าใจได้ว่าเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ทำให้เกิดการเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย ขณะที่อุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

๒.๓.๑ การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

กรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะใช้การวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กร ๗ ประการของ Mc Kinney (McKinney ๗-S Framework) ซึ่งตัวแปรดังกล่าวมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยมีองค์ประกอบ ๗s ดังนี้

S๑ = โครงสร้างองค์กร (Structure) การพิจารณาลักษณะขององค์กรมีประโยชน์ต่อการจัดการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร วิเคราะห์โครงสร้างองค์กรที่ได้ตั้งขึ้นตามกฎหมาย การแบ่งหน่วยงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชา หากโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดแข็งขององค์กร แต่ถ้าโครงสร้างขององค์กรไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดอ่อนขององค์กร

S๒ = กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) กลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่กิจกรรมหรือการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรที่ได้ถูกวางแผนขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร กลยุทธ์ขององค์กรจัดทำขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรมีความสามารถสร้างกลยุทธ์ขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กรอย่างใกล้ชิด เนื่องจากการจัดโครงสร้างขององค์กรนั้นจะต้องเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กรนั้นๆ (Structure Follows Strategy)

S๓ = ระบบในการดำเนินงานองค์กร (Systems) หรือการดำเนินงานภายในองค์กร ได้แก่ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น ระบบการวางแผน ระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชี ระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ระบบการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่างๆ ขององค์กร

S๔ = ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style) โดยรวมถึงบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและคุณธรรม เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จพร้อมด้วยคุณธรรม

S๕ = บุคลากรในองค์กร (Staff) ประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ทั้งในเรื่องจำนวนบุคลากรเพียงพอ รวมทั้งแบบแผนและพฤติกรรมต่างๆ ที่องค์กรแสดงและปฏิบัติต่อพนักงานภายในองค์กร เช่น การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านบุคลากรทั้งหมด หรือการที่ผู้บริหารระดับสูงเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาบุคลากร

S๖ = ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skills) ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น ความสามารถและทักษะขององค์กรในการให้บริการ ความสามารถในด้านวิจัยและพัฒนา ความสามารถด้านการตลาด ความสามารถด้านการเงิน

S๗ = ค่านิยมร่วมกัน (Shared Values) ได้แก่ แนวคิดรวมกัน ค่านิยม ความคาดหวังขององค์กร ซึ่งมักจะไม่ได้เขียนไว้อย่างเป็นทางการ เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแต่ละแห่ง รวมทั้งสิ่งที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นในอนาคตข้างหน้า องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร

ตารางที่ ๑ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรโดยใช้ ๗S

๗S model	Strength	Weakness
๑. โครงสร้างองค์กร (Structure)	๑. องค์กรเน้นการบริการด้วยความเต็มใจ (Service Mind) ๒. องค์กรให้บริการด้วยความรวดเร็ว ฉับไว	๑. ระบบการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในการบริหารวิกฤติและลดความขัดแย้งยังไม่มีประสิทธิภาพ

๗S model	Strength	Weakness
๒. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	๑. กลยุทธ์ขององค์กรได้รับการพัฒนาขึ้นนำองค์กรไปสู่อนาคตได้	๑. สายการบังคับบัญชาที่ยาวทำให้เกิดปัญหาความล่าช้าในการทำงาน ๒. ยังไม่กระจายอำนาจ
๓. ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System)	๑. การบริหารจัดการและบริหารสั่งการเข้มงวดชัดเจนอย่างสม่ำเสมอ	๑. จำนวนทรัพยากร อุปกรณ์ สถานที่ ขาดการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ๒. ขาดทักษะความรู้ในด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อใช้ในการสนับสนุนภารกิจ
๔. แบบแผนในการบริหารจัดการ (Style)	๑. ให้ความสำคัญที่ต้นเหตุของปัญหาอาชญากรรมมากกว่าการแก้ไขที่ปลายเหตุ ๒. เน้นการทำงานเชิงรุก เข้าถึงประชาชน ๓. เน้นการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างจิตสาธารณะมากกว่าการจับผิด	
๕. บุคลากรในองค์กร (Staff)	๑. มีบุคลิกภาพเข้มแข็งพร้อมกับความสุภาพอ่อนโยน ๒. มีประสิทธิภาพในการทำงานค่อนข้างมาก ทำให้เข้าใจสภาพปัญหา	๑. ขาดทักษะในด้านยุทธวิธีตำรวจด้านการดูแลการชุมนุมสาธารณะ

๗S model	Strength	Weakness
๖.ความรู้ความ ความสามารถของ บุคลากร(Skill)	๑. บุคลากรมีความสามารถ เฉพาะในแต่ละสายงาน	๑. ขาดความพร้อมในการพัฒนา ด้านภาษาที่เป็นสากลเพื่อสื่อสาร กับผู้รับบริการที่เป็นชาวต่างชาติ ๒. ขาดความชำนาญในด้านหลัก กฎหมายในตาม พ.ร.บ.ชุมนุม สาธารณะ ๒๕๕๘
๗.ค่านิยมร่วมกัน (Shared Values)		๑. ขาดการกำหนดค่านิยมร่วมกัน ขององค์กร ๒. ความคาดหวังของบุคลากรต่อ องค์กร ความดีความชอบที่ยังไม่ มีความชัดเจน

๒.๓.๑ การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยนำปัจจัย ๕ ด้านที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ
หน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์มาวิเคราะห์ ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
(Stakeholders) ได้แก่

๑. ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors : C) วิเคราะห์ในเรื่องผู้รับ
ผลประโยชน์ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคมและชุมชนที่อยู่โดยรอบ ฯลฯ

๒. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors : P) วิเคราะห์รัฐธรรมนูญ
แห่งราชอาณาจักรไทย ประกอบกับยุทธศาสตร์ชาติ พร้อมทั้งกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ

๓. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) วิเคราะห์สภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพ
ปัญหาทางเศรษฐกิจของประชาชน ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการถดถอยทางเศรษฐกิจ ฯลฯ

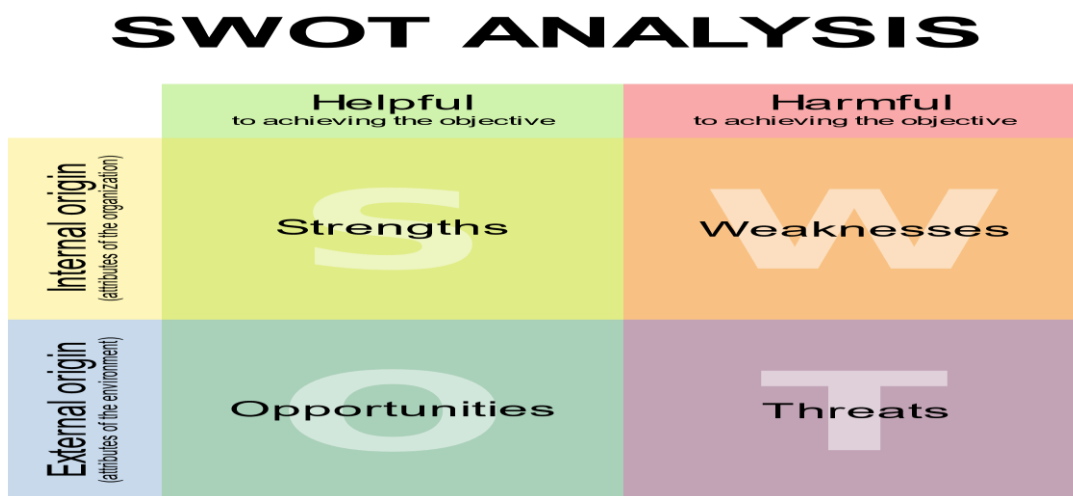
๔. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-Culture Factors : S) วิเคราะห์โครงสร้างประชากร
ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม แนวคิด สภาพและกระแสสังคมที่แปรผัน ปัญหาสังคม เครือข่ายความร่วมมือ
ระหว่างหน่วยงาน

๕. ด้านเทคโนโลยี (Technology Factors : T) วิเคราะห์ในเรื่องความก้าวหน้าทาง
เทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร นวัตกรรมที่ทันสมัย ฯลฯ

ตารางที่ ๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
๑. ด้านพฤติกรรมของผู้เข้ารับบริการ (Customer Behavior :C)	๑. ประชาชนรับรู้ข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ฉับไว ๒. ประชาชนมีสิทธิและเสรีภาพมากขึ้น ๓. ประชาชนมีอายุยืนยาวมากขึ้น ๔. มีประชาชนในวัยรุ่นให้ความสนใจในการเมืองมากขึ้น พลังของคนรุ่นใหม่ ๕. ประชาชนได้รับโอกาสในการศึกษามากขึ้น	๑. ประชากรในวัยทำงานมีน้อยลง ๒. ผู้สูงอายุถูกทอดทิ้ง ๓. ทักษะคิดของประชาชนยังไม่เคารพเคร่งครัดต่อกฎหมาย
๒. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal : P)	๑. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย กำหนดเรื่องสิทธิและเสรีภาพของประชาชนและเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น	๑. ความไม่แน่นอนในทางการเมืองขาดเสถียรภาพ ๒. เยาวชน และสื่อมวลชนเสนอข่าว ไม่สนับสนุนรัฐบาล
๓. ด้านเศรษฐกิจ (Economic :E)	๑. การพัฒนาเศรษฐกิจแบบยั่งยืนตามแนวพระราชดำริ	๑. เศรษฐกิจภายในประเทศมีแนวโน้มหดตัว
๔. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-Cultures :S)	๑. กระแสชาตินิยมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ๒. การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ในบริบทของสังคมไทย ๓. เกิดวัฒนธรรมการในการป้องกันโรคอุบัติใหม่ ๔. การปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (New Normal) ๕. การตระหนักถึงความสำคัญของสิ่งแวดล้อมมากขึ้น	๑. โครงสร้างพื้นฐานในชุมชนยังอุปสรรคในการป้องกันอาชญากรรม
๕. ด้านเทคโนโลยี (Technological :T)	๑. การทำงานผ่านระบบออนไลน์เพิ่มมากขึ้น	๑. องค์กรขาดความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน

๒.๔ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT ANALYSIS)



แผนภาพที่ ๗ การวิเคราะห์ SWOT ANALYSIS

สภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง (Strengths)

๑. องค์กรเน้นการบริการด้วยความเต็มใจ มีใจให้บริการ (Service Mind)
๒. องค์กรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน รวดเร็ว ฉับไว
๓. กลยุทธ์ขององค์กรได้รับการพัฒนาขึ้นและชี้นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในอนาคตได้
๔. การบริหารจัดการและบริหารควบคุม สั่งการและกวดขันอย่างเข้มงวด สม่าเสมอ
๕. ให้ความสำคัญที่สาเหตุของปัญหาอาชญากรรม มากกว่าการแก้ไขปัญหาที่ปลายเหตุ
๖. เน้นการปฏิบัติในเชิงรุก สามารถเข้าถึงประชาชนได้ดี
๗. มีการเชื่อมความสัมพันธ์กับประชาชนโดยสร้างสรรค์จิตสำนึกและจิตสาธารณะให้เกิดขึ้น
๘. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเข้มแข็งและสุภาพอ่อนโยน
๙. มีประสบการณ์ทำงานค่อนข้างมาก ทำให้เข้าใจสภาพปัญหาในพื้นที่ได้ดี
๑๐. บุคลากรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ เชี่ยวชาญเฉพาะในสายงานของตน

จุดอ่อน (Weakness)

๑. ขาดระบบการฝึกฝนอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในการบริหารวิกฤติและความขัดแย้ง
๒. สายการบังคับบัญชายืดยาว มีความซ้ำซ้อน ทำให้เกิดความล่าช้า
๓. ความชัดเจนของการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาเป็นแบบรวมศูนย์ ไม่มีการกระจายอำนาจ
๔. จำนวนบุคลากรยังมีไม่เพียงพอในแต่ละสายงานขาดแคลนกำลังพล

๕. ขาดความรู้ทางเทคโนโลยีที่ช่วยในการทำงาน
๖. ขาดทักษะในด้านยุทธวิธีตำรวจในการดูแลการชุมนุมสาธารณะ
๗. ขาดความพร้อมในการพัฒนาด้านภาษาที่เป็นสากลซึ่งสื่อสารให้บริการกับชาวต่างชาติ
๘. ขาดความรู้ในด้านกฎหมายที่บังคับใช้ใหม่ตาม พ.ร.บ.ชุมนุมสาธารณะ ๒๕๕๘
๙. ขาดการกำหนดค่านิยมร่วมกันขององค์กร
๑๐. ความคาดหวังของบุคลากรต่อองค์กร ยังไม่เป็นหนึ่งเดียวกันและยังแตกความสามัคคี

สภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส (Opportunities)

๑. พลเมืองสามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ฉับไว
๒. ประชาชนมีสิทธิและเสรีภาพมากขึ้นกว่าในอดีตสามารถแสดงออกและไม่ปิดบัง
๓. ประชากรมีอายุยืนยาวมากขึ้น
๔. ประชาชนในวัยรุ่นและวัยทำงานให้ความสำคัญและสนใจในการเมืองมากขึ้น สร้างพลังของคนรุ่นใหม่
๕. ประชาชนได้รับโอกาสทางการศึกษามากขึ้น
๖. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มีหลักเกณฑ์และเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถเรียกร้องมากขึ้น
๗. การพัฒนาเศรษฐกิจแบบมั่นคงและยั่งยืนตามแนวพระราชดำริ
๘. การสร้างกระแสดชาตนิยมและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น
๙. มีความเอื้อเพื่อช่วยเหลือกันในบริบทของสังคม
๑๐. เกิดวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้นในด้านระเบียบวินัย

สภาพแวดล้อมภายนอก

อุปสรรค (Threats)

๑. ประชาชนบางส่วนมีความไม่พอใจการทำงานของรัฐบาล
๒. วัยทำงานมีแนวโน้มที่จะไม่ได้รับการจ้างงานเพิ่มมากขึ้น
๓. ทักษะคติของประชาชนยังไม่เคารพหรือเคร่งครัดต่อกฎหมาย
๔. การเมืองขาดเสถียรภาพ มีความไม่แน่นอน
๕. เยาวชนและสื่อมวลชนบางกลุ่มใช้โซเชียลมีเดียโจมตีการทำงานของรัฐบาล
๖. เศรษฐกิจภายในประเทศอยู่สภาวะถดถอย
๗. โครงสร้างพื้นฐานระบบสาธารณสุขในชุมชนยังไม่เอื้อต่อการป้องกันภัยจากอาชญากรรม
๘. หน่วยงานและบุคลากรยังขาดความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน

๒.๕ การประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

๒.๕.๑ การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาส่งแบบวิเคราะห์การถ่วงน้ำหนักภายในและภายนอกให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นนักวิจัยจากโครงการประเมินผลการดำเนินการโครงการสถานีตำรวจลำปาง บัณฑิตการงานในกระบวนการยุติธรรมเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (พ.ศ.๒๕๖๐) จำนวนทั้งสิ้น ๗ คน โดยพิจารณาตามหลักการและความสำคัญว่าปัจจัยด้านใดเป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อองค์กรมาก ให้กำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการที่เป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อองค์กรน้อย โดยให้คะแนนรวมของทุกข้อรวมกันเป็น ๑ น้ำหนักแต่ละด้านอาจเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ ขึ้นอยู่กับความสำคัญ ได้ผลดังตารางนี้

ตารางที่ ๓ ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน

คนที่ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	\bar{X}
S๑ โครงสร้างองค์กร	๐.๑๐	๐.๑๕	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๑
S๒ กลยุทธ์ขององค์กร	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๐	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๐	๐.๑๕	๐.๑๔
S๓ ระบบในการดำเนินงาน ขององค์กร	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๒๐	๐.๑๕	๐.๒๐	๐.๑๐	๐.๒๐	๐.๑๖
S๔ แบบแผนหรือพฤติกรรม ในการบริหาร	๐.๒๐	๐.๑๐	๐.๒๐	๐.๒๐	๐.๒๐	๐.๒๐	๐.๒๐	๐.๑๘
S๕ บุคลากรในองค์กร	๐.๑๕	๐.๒๐	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๑๐	๐.๒๐	๐.๑๐	๐.๑๕
S๖ ความรู้ความสามารถ ของบุคลากร	๐.๑๕	๐.๒๐	๐.๒๐	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๒๐	๐.๑๕	๐.๑๗
S๗ ค่านิยมร่วมกัน	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๐๕	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๑๐	๐.๐๘
น้ำหนักคะแนนรวม	๑.๐๐	๑.๐๐	๑.๐๐	๑.๐๐	๑.๐๐	๑.๐๐	๑.๐๐	๑.๐๐

ตารางที่ ๔ ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก

คนที่ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	\bar{x}
พฤติกรรมของลูกค้า	๐.๓๐	๐.๓๐	๐.๒๐	๐.๓๐	๐.๓๐	๐.๓๐	๐.๒๕	๐.๒๘
การเมืองและกฎหมาย	๐.๑๕	๐.๑๐	๐.๒๐	๐.๑๐	๐.๑๕	๐.๒๐	๐.๑๕	๐.๑๕
เศรษฐกิจ	๐.๒๐	๐.๒๐	๐.๒๕	๐.๒๕	๐.๒๕	๐.๑๕	๐.๒๐	๐.๒๑
สังคมและวัฒนธรรม	๐.๑๕	๐.๑๐	๐.๑๕	๐.๑๐	๐.๑๕	๐.๒๐	๐.๒๐	๐.๑๕
เทคโนโลยี	๐.๒๐	๐.๓๐	๐.๒๐	๐.๒๕	๐.๑๕	๐.๑๕	๐.๒๐	๐.๒๑
น้ำหนักคะแนนรวม	๑.๐๐	๑.๐๐	๑.๐๐	๑.๐๐	๑.๐๐	๑.๐๐	๑.๐๐	๑.๐๐

๒.๕.๒ การวิเคราะห์องค์กรโดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาส่งแบบสอบถามโดยให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักวิจัยจากโครงการการประเมินผลการดำเนินการโครงการสถานีตำรวจลำสมัย บูรณาการงานในกระบวนการยุติธรรมเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (พ.ศ.๒๕๖๐) จำนวนทั้งสิ้น ๗ คน พิจารณาประเด็น และวิเคราะห์ว่าประเด็นดังกล่าวส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในระดับสถานีตำรวจ ในช่องสี่หา โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

๕ คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของสถานีตำรวจมากที่สุด

๔ คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของสถานีตำรวจมาก

๓ คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของสถานีตำรวจปานกลาง

๒ คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของสถานีตำรวจน้อย

๑ คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของสถานีตำรวจน้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้นำผลคะแนนของทุกคนมาหาค่าเฉลี่ย ได้ผลดังตารางที่ ๓ และตารางที่ ๔ ดังนี้

ตารางที่ ๕ การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน ๗S

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง		สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน	
	คะแนน	Strength	คะแนน	Weakness
๑. โครงสร้างองค์กร (Structure)	๔.๖๗	S๑. องค์กรเน้นการให้บริการด้วยความเต็มใจ (Service Mind)	๓.๓๓	W๑. ขาดการอบรมฝึกฝนพัฒนาในการบริหารวิกฤติ
	๓.๓๓	S๒. ให้บริการด้วยความฉับไวรวดเร็ว		
๒. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	๓.๕๐	S๓. กลยุทธ์ขององค์กรได้รับการปรับปรุงพัฒนา	๓.๘๓	W๒. สายการบังคับบัญชายืดยาว ล่าช้า
			๔.๐๐	W๓. ขาดการกระจายอำนาจ
๓. ระบบในการดำเนินงานขององค์กร	๓.๘๓	S๔. การบริหารเข้มงวดกวดขันสม่ำเสมอ	๓.๕๐	W๔. จำนวนทรัพยากรอุปกรณ์ ยังขาดแคลน
			๔.๐๐	W๕. ขาดทักษะความรู้ในด้านเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน
๔. แบบแผนการบริหาร (Style)	๓.๓๓	S๕. ให้ความสำคัญกับต้นเหตุของปัญหามากกว่าปลายเหตุ		
	๓.๑๗	S๖. เน้นการทำงานเชิงรุกเข้าถึงประชาชน		

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง		สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน	
	คะแนน	Strength	คะแนน	Weakness
	๔.๑๗	S๗. เน้นการประชาสัมพันธ์มากกว่าการจับผิด		
๕. บุคลากรในองค์กร	๔.๓๓	S๘. มีบุคลิกภาพเข้มแข็งและอ่อนโยน		
	๓.๑๗	S๙. มีประสบการณ์ในการทำงาน		
			๓.๕๘	W๖. ขาดทักษะด้านยุทธวิธีตำรวจ
๖. ความรู้ความสามารถของบุคลากร	๓.๖๗	S๑๐. บุคลากรมีความสามารถเฉพาะทาง	๓.๕๐	W๗. ขาดความพร้อมในการพัฒนาด้านภาษาสากล
			๔.๓๓	W๘. ขาดความชำนาญในกฎหมายใหม่
๗. ค่านิยมร่วมกัน			๔.๐๐	W๙. ขาดการกำหนดค่านิยมร่วมกัน
			๔.๑๗	W๑๐. ความคาดหวังขององค์กรยังไม่เกิดความชัดเจน

ตารางที่ ๖ การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายนอก:โอกาส		สภาพแวดล้อมภายนอก: ภาวะ	
	คะแนนเฉลี่ย	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Threats
๑. ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (C)	๔.๕๐	O๑.พลเมืองรับรู้ข่าวสารฉับไว	๔.๖๗	T๑. ประชาชนบางส่วนไม่พอใจ
	๓.๓๓	O๒.มีสิทธิเสรีภาพมากขึ้น	๔.๐๐	T๒.วัยทำงานมีแนวโน้มถูกเลิกจ้าง
	๓.๖๗	O๓.สังคมผู้สูงอายุ	๔.๘๓	T๓.ไม่เคร่งครัดต่อกฎหมาย
	๔.๕๐	O๔. พลังคนรุ่นใหม่ทางการเมือง		
	๓.๕๐	O๕. ประชาชนได้รับโอกาสด้านการศึกษาเพิ่มขึ้น		
๒. ด้านการเมืองและกฎหมาย (P)	๔.๖๗	O๖. รัฐธรรมนูญกำหนดเรื่องสิทธิเสรีภาพในการแสดงออก ไม่ปิดกั้น	๓.๖๗	T๔. การขาดเสถียรภาพในการเมือง
			๔.๑๗	T๕. เยาวชนและโซเชียลมีเดียไม่สนับสนุนรัฐบาล

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายนอก : โอกาส		สภาพแวดล้อมภายนอก : ภาวะ คุกคาม	
	คะแนน	Opportunities	คะแนน	Threats
๓. ด้านเศรษฐกิจ (E)	๓.๓๓	๐๗. การพัฒนาเศรษฐกิจ แบบยั่งยืนตามแนว พระราชดำริ	๔.๑๗	T๖. เศรษฐกิจเข้าสู่ สภาวะถดถอย
๔. ด้านสังคมและ วัฒนธรรม (S)	๓.๓๓	๐๘. กระแสชาตินิยมเพิ่ม มากขึ้น	๕.๐๐	T๗. โครงสร้าง พื้นฐานยังเป็น อุปสรรค
	๔.๓๓	๐๙. ความเอื้อเฟื้อในบริษัท สังคมไทย		
	๓.๘๓	๐๑๐. เกิดวัฒนธรรมในการ รับผิดชอบต่อสังคม		
๕. ด้านเทคโนโลยี(T)			๓.๕๐	T๘. หน่วยงานขาด ความรู้ในการใช้ เทคโนโลยี

๒.๖ การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

การกำหนดค่าน้ำหนักและคะแนนการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยแจกแบบให้คะแนนให้กับกลุ่มตัวอย่างพิจารณาประเด็น และวิเคราะห์ข้อประเด็นดังกล่าวส่งผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในระดับสถานี โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- ๕ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานีดำรวจมากที่สุด
- ๔ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานีดำรวจมาก
- ๓ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานีดำรวจปานกลาง
- ๒ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานีดำรวจน้อย
- ๑ คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานีดำรวจน้อยที่สุด

โดยมีการกำหนดน้ำหนักในแต่ละด้านของ ๗S ตามความสำคัญ โดยมีหลักการว่าปัจจัยด้านใดที่เป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อสถานีดำรวจมากจะกำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการที่เป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อสถานีดำรวจน้อย เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

ตารางที่ ๗ การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายใน

รายการปัจจัย สิ่งแวดล้อมภายใน	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x น้ำหนัก		สรุปผล (จุดแข็ง-จุดอ่อน)	
		จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน		
๑. โครงสร้างองค์กร	๐.๑๑	๔.๐๐	๓.๓๓	๐.๔๓	๐.๓๖	๐.๐๗	
๒. กลยุทธ์ขององค์กร	๐.๑๔	๓.๕๐	๓.๙๒	๐.๔๘	๐.๕๓	-๐.๐๖	
๓. ระบบในการ ดำเนินงานขององค์กร	๐.๑๖	๓.๘๓	๓.๘๙	๐.๖๓	๐.๖๔	-๐.๐๑	
๔. แบบแผนการ บริหาร	๐.๑๙	๓.๕๖	๔.๓๓	๐.๖๖	๐.๘๐	-๐.๑๔	
๕. บุคลากรในองค์กร	๐.๑๕	๓.๗๕	๓.๕๙	๐.๕๖	๐.๕๔	๐.๐๒	
๖. ความรู้ ความสามารถของ บุคลากร	๐.๑๕	๓.๗๕	๓.๕๙	๐.๕๖	๐.๕๔	๐.๐๒	
๗. ค่านิยมร่วมกัน	๐.๐๙	-	๔.๑๗	-	๐.๓๙	-๐.๓๙	
เฉลี่ยปัจจัยภายใน					+๓.๔๐	-๓.๙๓	
สรุปปัจจัยภายใน					-๐.๒๗		

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก มีการกำหนดน้ำหนักในแต่ละด้านของ C-PEST ตามความสำคัญ โดยมีหลักการว่าปัจจัยด้านใดที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อมหาวิทยาลัยมากจะกำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่า รายการที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อมหาวิทยาลัยน้อย เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

ตารางที่ ๘ การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมภายนอก

รายการปัจจัย สิ่งแวดล้อมภายนอก	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x น้ำหนัก		สรุปผล
		โอกาส	อุปสรรค	โอกาส	อุปสรรค	
พฤติกรรมของ ผู้รับบริการ	๐.๓๐	๓.๙๐	๔.๕๐	๑.๑๗	๑.๓๕	-๐.๑๘
การเมืองและกฎหมาย	๐.๑๕	๔.๖๗	๓.๙๒	๐.๗๐	๐.๕๙	๐.๑๑
เศรษฐกิจ	๐.๒๐	๓.๓๓	๔.๑๗	๐.๖๗	๐.๘๓	-๐.๑๗
สังคมและวัฒนธรรม	๐.๑๕	๓.๔๓	๕.๐๐	๐.๕๑	๐.๗๕	-๐.๒๔
เทคโนโลยี	๐.๒๐	๓.๖๗	๓.๕๐	๐.๗๓	๐.๗๐	๐.๐๓
เฉลี่ยปัจจัยภายนอก				๓.๗๙	-๔.๒๒	
สรุปปัจจัยภายนอก				-๐.๔๓		

๒.๗ การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

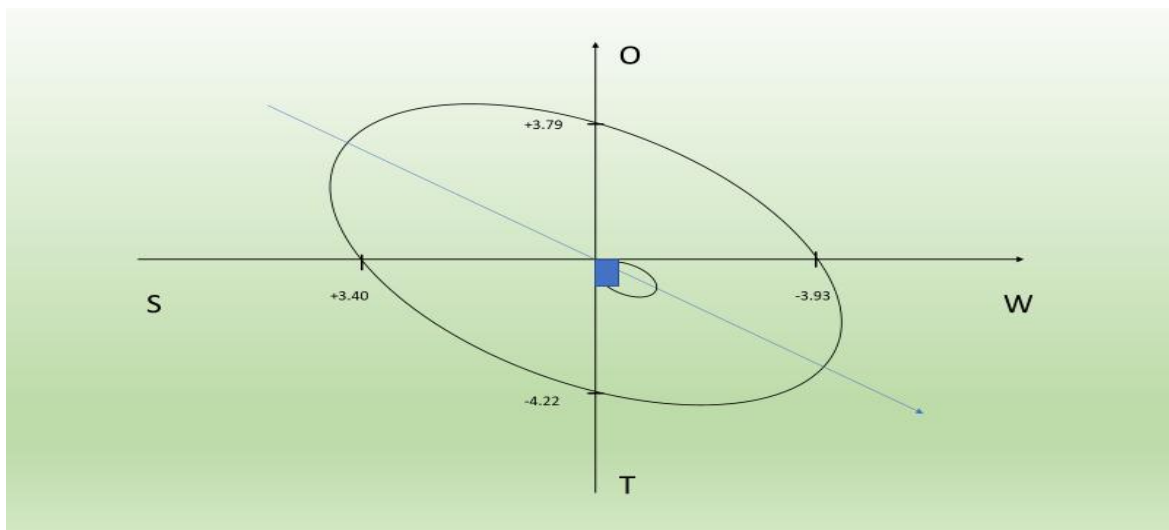
จากคะแนนข้างต้นจะนำไปสู่การจัดทำกราฟแสดงสถานการณ์ภาพขององค์กร ซึ่งการประเมินสถานการณ์ภาพขององค์กรเป็นลักษณะใด ซึ่งการแสดงผลภาพของหน่วยงานจะบ่งบอกถึงสถานการณ์ภาพ ๔ ลักษณะ ดังนี้

๑. Stars (เอื้อและแข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวมส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส และมีปัจจัยภายในที่แข็ง เป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมสูง เมื่อองค์กรมีสถานการณ์ภาพเป็น Stars ให้กำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive) ต้องรักษาความเป็น Stars ให้ยืนยงต่อไปและพัฒนางานต่อยอด

๒. Question Marks (เอื้อแต่อ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวมส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกเอื้อ มีความพร้อมสูงให้การสนับสนุน แต่ปัจจัยภายในองค์กรอ่อน หากแก้ปัญหาจุดอ่อนขององค์กรได้ จะนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง Stars ได้ โดยให้กำหนดกลยุทธ์พัฒนาองค์กรแบบ Turned Around

๓. Cash Cows (ไม่เอื้อแต่แข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรในภาพรวม ส่วนใหญ่ภายนอกองค์กรมีอุปสรรค มีปัญหา แต่ภายในองค์กรแข็ง มีความพร้อมมีความเข้มแข็ง หากรอให้ปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสเอื้อต่อการพัฒนาองค์กร หรือพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสก็จะสามารถพัฒนาองค์กรนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง Stars ได้ ให้กำหนดกลยุทธ์ป้องกัน/แตกตัว (Defend/Diversify)

๔. Dogs (ไม่เอื้อและอ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ทั้งภายนอกไม่เอื้อ ภายในอ่อน มีปัญหาล่อแหลมต่อการประสบความสำเร็จค่อนข้างสูง จึงเป็นไปได้ว่าต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน เพราะหากดำเนินการต่อไป ปัญหาจะสะสมขึ้นเรื่อยๆ ถึงขั้นอาจแก้ไขไม่ได้ต้องยุบองค์กร ให้กำหนดกลยุทธ์ประคอง/ถอย (Retrenchment)



แผนภาพที่ ๘ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

จะเห็นได้ว่าจุดแรงหรือจุดสีดำหรือจุดไข่แดงพร้อมลูกศรจะปรากฏอยู่ในด้านจุดอ่อนและอุปสรรค ซึ่งถือว่าเป็น Dogs แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีจุดอ่อนภายใน และต้องรับมือกับอุปสรรคต่างๆจากปัจจัยภายนอกที่พร้อมเข้ามามีผลกระทบในด้านต่างๆ หากมีการแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนจะทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งมากขึ้น อันจะนำไปสู่สถานภาพที่เอื้อและเข้มแข็ง

บทที่ ๓

แผนปฏิบัติการเพื่อลดความขัดแย้งตามพระราชบัญญัติชุมนุม สาธารณะในระดับสถานีตำรวจ (พ.ศ.๒๕๖๓-๒๕๖๕)

๓.๑ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าประสงค์)

เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (End) ขององค์กร(ระดับสถานีตำรวจ)ตามแผนปฏิบัติการเพื่อลดความขัดแย้งตามพระราชบัญญัติชุมนุมสาธารณะ ในระดับสถานีตำรวจ (พ.ศ.๒๕๖๓-๒๕๖๕) มีดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

บริหารจัดการดูแลการชุมนุมสาธารณะในระดับสถานีตำรวจได้อย่างเป็นระบบ ภายใต้หลักนิติรัฐ นิติธรรม หลักประชาธิปไตย หลักการสากล พร้อมทั้งร่วมบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานเพื่อลดความขัดแย้งในสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ

พันธกิจ (Mission)

สร้างความเข้าใจตามหลักรัฐธรรมนูญให้แก่ประชาชน วางหลักมาตรการสากลในการคุ้มครองความสงบของประชาชนและให้การดูแลการชุมนุมสาธารณะให้สงบเรียบร้อยปลอดภัยควบคู่กับการร่วมมือกันแก้ไขข้อผิดพลาดด้วยสันติวิธี

เป้าหมาย (Goal)

ลดระดับความขัดแย้งจากการชุมนุมสาธารณะอย่างถูกต้อง และแก้ไขปัญหาดูด้วยสันติวิธี

กลุ่มเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การสื่อสารกับประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๑ สร้างความสัมพันธ์อันดีกับประชาชนในทุก ๆ วัย ให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้องตรงกันในบทบาทและหน้าที่ของตนตามหลักรัฐธรรมนูญ[๐๑]

๑.๒ นำเทคโนโลยีวิทยาการสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้ในการดำเนินงาน

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๒: การบริหารองค์กรตามแบบอย่างธรรมาภิบาล

๒.๑ การบริหารจัดการองค์กรอย่างโปร่งใส ประชาชนสามารถได้รับการบริการอย่างทัดเทียมกันและสามารถตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ได้

๒.๒ การสร้างเครือข่ายเยาวชนคนรุ่นใหม่เพื่อเข้ามาช่วยในงานกระบวนการยุติธรรมอย่างเหมาะสม และก้าวทันกับความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การส่งเสริมความรู้และทักษะในเรื่องความขัดแย้ง

๓.๑ แสวงหาความร่วมมือจากประชาชนทุกภาคส่วนในสังคม ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันความขัดแย้งและลดปัญหาที่จะเกิดขึ้น[O๓]

๓.๒ เจ้าหน้าที่ของรัฐ และประชาชนมีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสังคม

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๔: การร่วมมือของหน่วยรัฐและภาคประชาสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๑ การดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีการบูรณาการในการทำงานกับภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

๓.๒ การช่วยเหลือชุมชนป้องกันเหตุความขัดแย้ง และร่วมกันเตรียมพร้อมในการรับมือกับปัญหาที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นในอนาคต

๓.๒ กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) (ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์)

เมื่อพิจารณาผลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis โดยเรียงลำดับความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ๕ อันดับแรก แล้วนำ TOWS Matrix มาใช้เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ ซึ่งได้ผลเป็นกลยุทธ์ต่าง ๆ ดังแสดงตามตาราง

วิสัยทัศน์ Vision	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)
อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)

แผนภาพที่ ๙ ขั้นตอนการจัดทำ TOWS Matrix

จุดแข็ง ๕ อันดับแรก

- S๑ องค์กรเน้นการบริการด้วยความเต็มใจ มีใจให้บริการ (Service Mind)
- S๘ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเข้มแข็งและสุภาพอ่อนโยน
- S๗ มีการเชื่อมความสัมพันธ์กับประชาชนโดยสร้างสรรค์จิตสำนึกและจิตสาธารณะให้เกิดขึ้น
- S๔ การบริหารจัดการและบริหารควบคุม สั่งการและกวดขันอย่างเข้มงวด สม่าเสมอ
- S๑๐ บุคลากรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ เชี่ยวชาญเฉพาะในสายงานของตน

จุดอ่อน ๕ อันดับแรก

- W๑ ขาดการฝึกอบรม พัฒนาในด้านการบริหารวิฤติ
- W๒ สายการบังคับบัญชายืดเยื้อ มีความซ้ำซ้อน ทำให้เกิดความล่าช้า
- W๓ ความชัดเจนของการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาเป็นแบบรวมศูนย์ ไม่มีการกระจายอำนาจ
- W๗ ขาดความพร้อมในการพัฒนาด้านภาษาที่เป็นสากลซึ่งใช้สื่อสารบริการกับชาวต่างชาติ
- W๑๐ ความคาดหวังของบุคลากรต่อองค์กร ยังไม่เป็นหนึ่งเดียวกันและยังแตกความสามัคคี

โอกาส ๕ อันดับแรก

- O๖ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มีหลักเกณฑ์และเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถเรียกร้องมากขึ้น
- O๑ พลเมืองสามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ฉับไว
- O๔ ประชาชนในวัยรุ่นและวัยทำงานให้ความสำคัญและสนใจในการเมืองมากขึ้น สร้างพลัง ของคนรุ่นใหม่
- O๙ มีความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือกันในบริบทของสังคม
- O๑๐ เกิดวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้นด้านความมีระเบียบวินัย

อุปสรรค ๕ อันดับแรก

- T๗ โครงสร้างพื้นฐานระบบสาธารณสุขในชุมชนยังไม่เอื้อต่อการป้องกันภัยจากอาชญากรรม
- T๓ ทศนคติของประชาชนยังไม่เคารพหรือเคร่งครัดต่อกฎหมาย
- T๑ ประชาชนบางส่วนมีความไม่พอใจในการทำงานของรัฐบาล
- T๕ เยาวชนและสื่อมวลชนในโซเชียลมีเดียโจมตีการทำงานของรัฐบาล
- T๖ เศรษฐกิจภายในประเทศอยู่สภาวะถดถอย

ตารางที่ ๙ วิเคราะห์ TOWS Matrix

วิสัยทัศน์ Vision	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>บริหารจัดการดูแลการชุมนุมสาธารณะในระดับสถานีตำรวจได้อย่างเป็นระบบ ภายใต้หลักนิติรัฐนิติธรรม หลักประชาธิปไตย หลักการสากล พร้อมทั้งบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการเพื่อขจัดความขัดแย้งในสังคม</p>	<p>S๑ องค์กรเน้นการบริการด้วยความเต็มใจ มีใจให้บริการ (Service Mind) S๘ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเข้มแข็งและสุภาพอ่อนโยน S๗ มีการเชื่อมความสัมพันธ์กับประชาชนโดยสร้างสรรค์จิตสำนึกและจิตสาธารณะให้เกิดขึ้น S๔ การบริหารจัดการและบริหารควบคุม สั่งการและกวดขันอย่างเข้มงวด สม่าเสมอ S๑๐ บุคลากรมีทักษะ ความรู้ความสามารถ เชี่ยวชาญเฉพาะในสายงานของตน</p>	<p>W๑ขาดการฝึกอบรม พัฒนาในด้านการบริหารวิกฤติ W๒ สายการบังคับบัญชายืดยาว มีความซ้ำซ้อน ทำให้เกิดความล่าช้า W๓ ความชัดเจน ของการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาเป็นแบบรวมศูนย์ ไม่มีการกระจายอำนาจ W๗ ขาดความพร้อมในการพัฒนาด้านภาษาที่เป็นสากลใช้สื่อสารกับชาวต่างชาติ W๑๐ ความคาดหวังของบุคลากรต่อองค์กร ยังไม่เป็นหนึ่งเดียวกันและยังแตกความสามัคคี</p>
โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)
	<p>-สร้างความสัมพันธ์อันดีกับประชาชนในทุกวัยให้เกิดความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนตามหลักกฎหมายรัฐธรรมนูญ -นำเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้ในการดำเนินงาน</p>	<p>-มอบหมายการปฏิบัติงานภายในองค์กรอย่างยุติธรรม -สร้างบุคลากรรุ่นใหม่ให้มีทักษะความรู้ความสามารถให้ทัดเทียมเท่าทันกับเทคโนโลยี</p>

โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)
<p>O๖ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มีหลักเกณฑ์และเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถเรียกร้องมากขึ้น</p> <p>O๑ พลเมืองสามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ฉับไว</p> <p>O๔ ประชาชนในวัยรุ่นและวัยทำงานให้ความสำคัญและสนใจในการเมืองมากขึ้น สร้างพลังของคนรุ่นใหม่</p> <p>O๙ มีความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือกันในบริบทของสังคม</p> <p>O๑๐ เกิดวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้นในด้านระเบียบวินัย</p>		
อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)
<p>T๗ โครงสร้างพื้นฐานระบบสาธารณสุขในชุมชนยังไม่เอื้อต่อการป้องกันภัยจากอาชญากรรม</p> <p>T๓ ทศนคติของประชาชนยังไม่เคารพหรือเคร่งครัดต่อกฎหมาย</p> <p>T๑ ประชาชนบางส่วนไม่พอใจในการทำงานของรัฐบาล</p> <p>T๕ เยาวชนและสื่อมวลชนในโซเชียลมีเดียโจมตีการทำงานของรัฐบาล</p> <p>T๖ เศรษฐกิจภายในประเทศอยู่สภาวะถดถอย</p>	<p>-แสวงหาความร่วมมือจากประชาชนทุกภาคส่วนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันปัญหาความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น</p> <p>-สร้างความรู้ความเข้าใจกับประชาชนให้มีทักษะ และความเข้าใจในปัญหาความขัดแย้งในสังคมและแก้ไขปัญหาด้วยสันติวิธี</p>	<p>-บูรณาการในการทำงานกับภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชน</p> <p>-ร่วมกันฝึกซ้อมแผนเผชิญเหตุ และเหตุการณ์วิกฤติที่อาจจะเกิดขึ้นจากความขัดแย้งในสังคม</p>

กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)

กลยุทธ์เชิงรุกเป็นการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งผนวกกับโอกาสที่มีอยู่ ซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนดไว้คือ การสื่อสารกับประชาชนทุกภาคส่วนให้รับรู้ข้อมูลที่ถูกต้อง การเปิดรับการเข้าใจการวิเคราะห์สื่อข้อมูลต่างๆ การรู้เท่าทันข้อมูลในโซเชียลเน็ตเวิร์ค ให้สามารถรู้เท่าทันสื่อดังกล่าวได้โดยสามารถแยกแยะความคิดและอารมณ์ออกจากกันและไม่ตกเป็นเครื่องมือของผู้ที่ไม่ประสงค์ดี หน่วยงานสามารถใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)

กลยุทธ์เชิงแก้ไขเป็นการนำโอกาสที่มีมาแก้ไขจุดอ่อน คือ การปกครอง การบริหาร การจัดการ ควบคุมดูแลหน่วยงานให้เป็นไปตามครรลองคลองธรรม ประชาชนสามารถเข้ามามีบทบาทในการตรวจสอบการทำงานของหน่วยงานของรัฐ ซึ่งจะส่งเสริมองค์กรให้มีธรรมาภิบาลในการดำเนินงานของตน อันเป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคประชาชน ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติและฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรักสามัคคี และร่วมกันเป็นพลังขับเคลื่อนประเทศ รวมถึงการให้โอกาสบุคลากรที่เป็นคนรุ่นใหม่เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานและเป็นพลังที่สอดประสานระหว่างบุคลากรเพื่อช่วยกันขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)

กลยุทธ์เชิงป้องกันเป็นการนำจุดแข็งมาป้องกันอุปสรรค คือ การลงพื้นที่พบปะประชาชนทุกภาคส่วน เพื่อช่วยในการป้องกันเหตุความขัดแย้งความรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้น ด้วยการตรวจเยี่ยมชุมชนพร้อมทั้งให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย รวมถึงการสนทนาหรือการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อสร้างความเข้าใจในการสื่อสารและสามารถช่วยกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง และทำให้การทำงานของเจ้าหน้าที่เป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)

กลยุทธ์เชิงรับเป็นการเน้นตั้งรับจากภัยคุกคามและจุดอ่อนที่มีอยู่ คือ องค์กรประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพร้อมทั้งภาคเอกชนเพื่อจัดทำแผนรับมือกับภัยคุกคามที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อเป็นการลดโอกาสความเสียหายขึ้นจากเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์เนื่องจากความขัดแย้งและความรุนแรง และช่วยให้สามารถดำเนินภารกิจในสภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งนำมาทบทวนปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดจากการฝึกซ้อมปฏิบัติตามแผนดังกล่าวต่อไป

๓.๓ มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS) (แผนงาน/โครงการ/เครื่องมือ/กลไก)

จากการวิเคราะห์ข้างต้น ๓.๑-๓.๒ นั้น สามารถวางมาตรการและแผนงานตามยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ ยุทธศาสตร์ ในระยะ ๓ ปี โดยมี ๗ กลยุทธ์ ๙ แผนงาน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ ระดับสถานีตำรวจ ตามแผนปฏิบัติการเพื่อลดความขัดแย้งตามพระราชบัญญัติชุมนุมสาธารณะ ในระดับสถานีตำรวจ (พ.ศ.๒๕๖๓-๒๕๖๕)

นโยบายหลัก ยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติการหลักเพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาล

กลยุทธ์หลัก การสื่อสารกับประชาชนและเยาวชนอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย บริหารจัดการความขัดแย้งและการชุมนุมสาธารณะได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ ดำเนินการสื่อสารกับประชาชนและเยาวชนให้เกิดประสิทธิภาพ (เชิงรุก)

กลยุทธ์ที่ ๑ การเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับภาคประชาชนและเยาวชน

แผนงานที่ ๑ จัดตั้งภาคีเครือข่ายภาคประชาชนและเยาวชนช่วยเหลืองานตำรวจ

แผนงานที่ ๒ เสริมสร้างความรู้ด้านสิทธิเสรีภาพ และกฎหมายรัฐธรรมนูญแก่ประชาชน

กลยุทธ์ที่ ๒ นำเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้ในการทำงาน

แผนงานที่ ๓ พัฒนาระบบสื่อสารสารสนเทศในองค์กรและประสานกับภาคประชาชนให้เกิดประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ การส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้และทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (เชิงป้องกัน)

กลยุทธ์ที่ ๓ ประสานงานกับชุมชน รวมถึงหน่วยงานต่างๆในชุมชนเพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมและรับรู้เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสังคม

แผนงานที่ ๔ ถ่ายทอดองค์ความรู้ในการจัดการกับความขัดแย้งให้กับชุมชนและเยาวชน

กลยุทธ์ที่ ๔ เพิ่มทักษะความรู้และการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

แผนงานที่ ๕ ตรวจสอบเยี่ยมเรียนรู้สภาพปัญหาความแตกต่างในสังคมที่เกิดความขัดแย้งขึ้น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ การบริหารองค์กรด้วยธรรมาภิบาล (เชิงแก้ไข)

กลยุทธ์ที่ ๕ การบริหารองค์กรด้วยความโปร่งใส และเป็นธรรม

แผนงานที่ ๖ ส่งเสริมการทำงานด้วยกรอบจริยธรรมของข้าราชการ และยึดมั่นในอุดมคติ

กลยุทธ์ที่ ๗ ส่งเสริมให้เยาวชนและเครือข่ายภาคประชาชนมีบทบาทเพื่อช่วยขับเคลื่อนความยุติธรรมในสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ การร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐและภาคประชาสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ (เชิงรับ)

กลยุทธ์ที่ ๖ การดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีการบูรณาการในการทำงานกับภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

แผนงานที่ ๘ พัฒนาคือความร่วมมือขององค์กรกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและภาคเอกชนให้เข้ามามีบทบาทในการแก้ไขความขัดแย้ง

กลยุทธ์ที่ ๗ การช่วยเหลือชุมชนป้องกันเหตุความขัดแย้ง และร่วมกันเตรียมพร้อมในการรับมือกับปัญหาที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นในอนาคต

แผนงานที่ ๙ การฝึกฝนและซักซ้อมแผนเผชิญเหตุในสถานการณ์วิกฤติและความรุนแรงจากความขัดแย้งเพื่อลดความสูญเสียจากเหตุการณ์

ตัวอย่างแผนปฏิบัติการ พ.ศ.๒๕๖๓-๒๕๖๕

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑	ดำเนินการสื่อสารกับประชาชนให้เกิดประสิทธิภาพ					
กลยุทธ์ที่ ๑	การเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับภาคประชาชนและเยาวชน					
แผนงานที่ ๑	จัดตั้งภาคีเครือข่ายภาคประชาชนและเยาวชนช่วยเหลืองานตำรวจ					
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน			ผู้รับผิดชอบ
			๖๓	๖๔	๖๕	
๑. ประชากรรัฐจัดความรุนแรงอย่างสันติ	๑. เพื่อให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจความขัดแย้งและความรุนแรง ๒. เพื่อให้ประชาชนไม่ตกเป็นเหยื่อความขัดแย้งและความรุนแรง	๑. เกิดเครือข่ายป้องกันความรุนแรงในพื้นที่ ๒. ปัญหาความขัดแย้งในชุมชนได้รับการแก้ไขอย่างชัดเจน	รวบรวมข้อมูล	ลงมือปฏิบัติ	สรุปผลงาน	- สถานีตำรวจ - หน่วยงานส่วนท้องถิ่น
๒. เยาวชนคนรุ่นใหม่ห่างไกลความรุนแรง	๑. เพื่อให้เยาวชนมีความรู้ความเข้าใจความขัดแย้งและความรุนแรง ๒. เพื่อให้เยาวชนไม่ตกเป็นเหยื่อความขัดแย้งและความรุนแรง	๑. เกิดเครือข่ายป้องกันความรุนแรงของเยาวชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบ ๒. ปัญหาความขัดแย้งของเยาวชนได้รับการแก้ไขอย่างชัดเจน	รวบรวมข้อมูล	ลงมือปฏิบัติ	สรุปผล	- สถานีตำรวจ - โรงเรียน/สถานศึกษาในพื้นที่

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑	ดำเนินการสื่อสารกับประชาชนให้เกิดประสิทธิภาพ					
กลยุทธ์ที่ ๑	การเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับภาคประชาชนและเยาวชน					
แผนงานที่ ๑	จัดตั้งภาคีเครือข่ายภาคประชาชนและเยาวชนช่วยเหลืองานตำรวจ					
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน			ผู้รับผิดชอบ
			๖๓	๖๔	๖๕	
๓. รักษาพระธรรมนำสันติ สู่สังคม	๑. เพื่อให้ชุมชนมีหลักยึด มั่นทางจิตใจเมื่อเกิด ปัญหาความขัดแย้ง และความรุนแรง ๒. เพื่อให้ชุมชนใช้ หลักธรรมทางศาสนา เป็นแนวทางในการ แก้ไขปัญหาความแย้ง และความรุนแรง	๑. ประชาชนมี หลักยึดมั่น มีใจ ที่เข้มแข็ง ๒. ประชาชน แก้ไขปัญหา ความรุนแรงใน หลักธรรมของ ศาสนา	รวบรวม ข้อมูล	ลง มือ ปฏิบัติ	สรุป ผล งาน	- สถานีตำรวจ - หน่วยงาน ส่วนท้องถิ่น - โรงเรียน/ สถานศึกษาใน พื้นที่ - วัด/โบสถ์ใน พื้นที่

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒	การส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้และทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง					
กลยุทธ์ที่ ๓	ประสานงานกับชุมชน รวมถึงหน่วยงานต่างๆ ในชุมชนเพื่อให้มีส่วนร่วมและรับรู้เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสังคม					
แผนงานที่ ๔	ถ่ายทอดองค์ความรู้ในการจัดการกับความขัดแย้งให้กับชุมชนและเยาวชน					
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน			ผู้รับผิดชอบ
			๖๓	๖๔	๖๕	
๑. ชุมชนเข้าใจห่วงใย ความรุนแรง	๑. เพื่อสื่อสารทำความเข้าใจกับประชาชนและเยาวชนในชุมชนเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้ง ๒. เพื่อรับฟังสภาพปัญหาความขัดแย้งและความรุนแรงในสังคมเป้าหมาย	๑. ประชาชนและเยาวชนในชุมชนเข้าใจสภาพปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ ๒. เกิดความตระหนักรู้และวิธีแก้ไขความขัดแย้งอย่างถูกต้อง	รวบรวมข้อมูล	ลงมือปฏิบัติ	สรุปผลงาน	- สถานีตำรวจ - หน่วยงานส่วนท้องถิ่น - สถานศึกษา

บทที่ ๔

ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นไม่จำเป็นต้องนำไปสู่ความรุนแรง ความรุนแรงมิใช่ผลของความขัดแย้ง แต่เป็นวิธีที่มนุษย์เลือกใช้ กล่าวคือจะเลือกใช้วิธีการเจรจา พุดคุยหรือวิธีที่ใช้ความรุนแรง การเลือกใช้วิธีความรุนแรงก็เป็นเพียงวิธีการแก้ไขความขัดแย้งวิธีหนึ่งเท่านั้น (ชัยวัฒน์ สถาอานันท์, ๒๕๓๓) สิ่งที่น่าสนใจคือเมื่อเกิดความขัดแย้งแล้วเรามีวิธีการจัดการอย่างไร เรามีวิธีการควบคุมอย่างไรไม่ให้ความขัดแย้งขยายตัวจนกลายเป็นความรุนแรงซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาของทุกสังคม คำถามที่น่าสนใจคือทำไมเมื่อเกิดความขัดแย้งเราจึงใช้ความรุนแรงในการแก้ไขปัญหา หรือมนุษย์ใช้อะไรเป็นข้ออ้างรองรับในการใช้ความรุนแรงในการจัดการปัญหาเพื่อให้เกิดความชอบธรรมในการใช้ความรุนแรง หรือเพื่อให้เกิดความสบายใจในการใช้ความรุนแรงดังกล่าว ซึ่งอธิบายในการใช้ความรุนแรงเป็นได้ทั้งการอ้างศาสนา อ้างผลประโยชน์ของประเทศชาติ อ้างผลประโยชน์ของสาธารณะ

การใช้ความรุนแรงในการจัดการกับปัญหาไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดในระยะยาวต่อทุกฝ่าย ก่อให้เกิดผลเสียต่อทั้งทางด้านจิตใจและร่างกาย รวมถึงผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคม ผลเสียทางด้านจิตใจเป็นบาดแผลที่ต้องใช้เวลาในการเยียวยา เราจะเห็นได้ว่าเหตุการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้และความรุนแรงทางการเมืองไทยในช่วง ๑๐ ปีที่ผ่านมา มีคนจำนวนไม่น้อยรู้สึกเจ็บช้ำน้ำใจ โกรธ เกลียดชังจากการใช้ความรุนแรงที่เกิดขึ้น การสูญเสียชีวิตของคนหนึ่งย่อมเกิดผลกระทบต่อคนในครอบครัวและชุมชนตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ยิ่งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดความรุนแรงที่มีคนสูญเสียเป็นจำนวนมาก ส่งผลกระทบต่อทั้งในด้านของการสูญเสียแรงงานอันเป็นปัจจัยสำคัญต่อการผลิต และยังกระทบต่อเงินงบประมาณแผ่นดินที่ต้องนำไปชดเชย เยียวยา ในส่วนของความรุนแรงทางการเมืองเป็นพลวัตแปรเปลี่ยนไปตามบริบทและสถานการณ์ มิได้หยุดนิ่งอยู่กับที่ บางช่วงจะมีเหตุการณ์ความรุนแรงที่ชัดเจน แต่บางช่วงอาจเป็นช่วงก่อตัวสะสมปัญหาโดยความรุนแรงยังไม่เกิดขึ้น สำหรับปรากฏการณ์ความรุนแรงทางการเมืองที่เกิดขึ้นตั้งแต่ในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๔๙-๒๕๕๗ มีผู้เสียชีวิต ๑๓๓ ราย ผู้บาดเจ็บมากกว่า ๒,๐๐๐ ราย ผู้ต้องคดีอีก ๑,๔๕๐ รายและมีผู้ที่ทรัพย์สินเสียหายมากกว่า ๓,๐๐๐ ราย ในขณะที่ผู้ได้รับกระทบเองต้องเผชิญกับความยากลำบากในการดำรงชีวิตของตนและครอบครัวอีกด้วย (คณะกรรมการศึกษาแนวทางการสร้างความปรองดอง สภาปฏิรูปแห่งชาติ, ๒๕๕๘)

การจัดการกับความขัดแย้งที่ยืดเยื้อเรื้อรังและความรุนแรงที่เกิดขึ้นจำเป็นต้องเน้นการจัดการกับปัญหาให้เกิดความยั่งยืน (Azar, 1990) เห็นว่าการจัดการความขัดแย้งที่เรื้อรัง (Protracted Conflict) ที่เกิดความสูญเสียในชีวิตและทรัพย์สิน ไม่สามารถใช้การจัดการความขัดแย้งทางการทหารที่เน้นยุติความขัดแย้งชั่วคราว โดยปราศจากการเข้าไปจัดการกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เช่น ความรู้สึกปลอดภัย

อัตลักษณ์ การมีส่วนร่วม ความเท่าเทียมกัน เป็นต้น (Galtung,1996) เสนอวงจร ๓ แนวทางในการจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย ๑) การแก้ปัญหาที่รากเหง้าที่ระดับโครงสร้าง ๒) การฟื้นฟูบูรณะผู้คน สังคม สังคมภายหลังการเผชิญความรุนแรงทางตรง ๓) การสมานฉันท์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่ขัดแย้งกัน ความรุนแรงมีต้นทุนก่อให้เกิดผลกระทบต่อสังคม ถ้ายุติความรุนแรงได้ก็จะก่อให้เกิดผลดีต่อสังคมในวงกว้าง การจัดการความขัดแย้งต้องทำควบคู่กันไปหลายระดับ ด้วยการลดพฤติกรรมความขัดแย้งให้น้อยลง การเปลี่ยนทัศนคติ และการแปรเปลี่ยนความสัมพันธ์ ความรุนแรงทางตรงที่เกิดขึ้นที่เห็นความรุนแรงได้ชัดเจนสามารถยุติได้ด้วยการเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่การลดความขัดแย้ง ความรุนแรงเชิงโครงสร้างยุติได้โดยแปรเปลี่ยนโครงสร้างและความไม่เป็นธรรม และความรุนแรงทางวัฒนธรรมยุติได้ด้วยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน (Miall,Rambotham and Woodhouse,1999) ได้เสนอ ๕ แนวทาง เพื่อการแปรเปลี่ยนความขัดแย้งที่เป็นการจัดการที่รากเหง้าของปัญหาในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับระหว่างประเทศ ระดับประเทศ จนกระทั่งถึงระดับปัจเจกบุคคล

๑. การแปรเปลี่ยนบริบท (Context Transformation) บริบททั้งภายในและระหว่างประเทศ อาจจะได้ผลมากกว่าที่เน้นการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณีโดยตรง (ระดับระหว่างประเทศและประเทศ)

๒. โครงสร้าง (Structure Transformation) เป็นโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณี ถ้ารากเหง้าความขัดแย้งเกิดจากโครงสร้างความสัมพันธ์ทางอำนาจระหว่างคู่กรณี ยกตัวอย่าง ถ้าเป็นความขัดแย้งที่ไม่สมมาตร การเสริมพลังให้กับฝ่ายที่อ่อนแอกว่าเป็นวิธีการหนึ่งในการจัดการความขัดแย้ง (ระดับโครงสร้าง)

๓. ตัวแสดง (Actor Transformation) การเปลี่ยนตัวแสดง เปลี่ยนตัวผู้นำอำนาจไปสู่การจัดการความขัดแย้งที่เรื้อรังได้ (ระดับคู่กรณี)

๔. ตัวแสดง (Issue Transformation) เปลี่ยนจุดยืนของคู่กรณี เมื่อคู่กรณีสามารถเปลี่ยนจุดยืนของตนได้แล้ว จะนำไปสู่การมีความคิดใหม่ๆ เข้ามา (ระดับคู่กรณี)

๕. บุคคลและกลุ่ม (Personal And Group Transformation) ความขัดแย้งเกิดจากภายในจิตใจของมนุษย์ ทั้งโลก โกรธ หลง สามารถแปรเปลี่ยนได้จากใจมนุษย์ให้ไม่โลก ไม่โกรธ ไม่หลง (ระดับปัจเจก)

การขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้งในสังคมไทยปัจจุบันเพื่อลดระดับความรุนแรงของปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ประเทศไทยสามารถก้าวข้ามความเห็นต่างและความไม่ลงรอยกันในอนาคตดังนั้นการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้จึงควรมีกระบวนการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนผ่าน ดังนี้

๑. หัวหน้าสถานีดำรวจจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายในการดูแลการชุมนุมสาธารณะเพื่อดำเนินการปฏิบัติให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของกฎหมายอย่างได้อย่างถูกต้อง

๒. หัวหน้าสถานีดำรวจจำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้น และติดตามสถานการณ์ความเคลื่อนไหวให้ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้หากเกิดความขัดแย้งในสังคม และเตรียมการรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

๓. หัวหน้าสถานีตำรวจพร้อมด้วยกำลังพลจำเป็นต้องทำการฝึกซ้อมแผนเผชิญเหตุตามวงรอบที่กำหนดไว้ เพื่อจะได้เกิดทักษะและพัฒนาปรับเปลี่ยนของแผนให้เกิดความเหมาะสมแต่ละเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น

๔. สถานีตำรวจต้องดำเนินการตามแผนและร่วมบูรณาการแผนกับหน่วยงานราชการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งแสวงหาความร่วมมือจากภาคประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้สามารถทำความเข้าใจกันระหว่างที่เกิดความขัดแย้งขึ้นในสังคมอย่างเหมาะสมและทำให้เกิดความสมัคคีกลมเกลียวในสังคมต่อไป

บรรณานุกรม

ดิเรก เอื้อสมานไมตรี. (๒๕๕๘). **มาตรการทางกฎหมายในการใช้กำลังควบคุมฝูงชน**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

วัชรินทร์ จันทร์ศิลป์. (๒๕๕๖). **ทัศนคติของเจ้าหน้าที่ตำรวจปราบจลาจลต่อการปฏิบัติการควบคุมฝูงชน: ศึกษาเฉพาะเจ้าหน้าที่ตำรวจปราบจลาจล สังกัดกองกำกับการควบคุมฝูงชน ๑ กองบัญชาการตำรวจนครบาล**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	พินต์ารวาท สุภรณ์ กิจชมภู
วัน เดือน ปีเกิด	๒๖ มีนาคม ๒๕๒๔
การศึกษา	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต โรงเรียนนายร้อยตำรวจ, ๒๕๔๘. นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก, ๒๕๕๑. นิติศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก, ๒๕๕๗.
ประวัติการทำงาน	พนักงานสอบสวนสถานีตำรวจนครบาลบางเขน
ตำแหน่งปัจจุบัน	อาจารย์ (สัญญาบัตร ๓) กลุ่มงานคณาจารย์ คณะตำรวจศาสตร์ โรงเรียนนายร้อย ตำรวจ