

การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสอบสวน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

อติภา เนาวกิตตินาถ¹ พิระพงศ์ ภักดิ์ศรี² พงษ์สวรรค์ สุทธิไชยเมธี³

วันที่รับบทความ: 11 มิถุนายน 2569

วันที่ไขบทความ: 25 กันยายน 2569

วันที่ตอบรับบทความ: 27 กันยายน 2569

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับสมรรถนะของพนักงานสอบสวน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (2) ศึกษาปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสอบสวน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และ (3) เสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสอบสวน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมวิธี ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณที่เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามกับตัวอย่าง จำนวน 360 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิจัยเชิงคุณภาพที่เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมทั้งสิ้นจำนวน 32 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า (1) สมรรถนะของพนักงานสอบสวน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง (2) ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสอบสวน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีดังนี้ (2.1) ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ การแทรกแซงการสอบสวนและการแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่ง คดีมีจำนวนมากขึ้น ประชาชนขาดความเชื่อมั่นและไม่ให้ความร่วมมือ การขาดแคลนเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งด้านทักษะและวัสดุอุปกรณ์ และ (2.2) ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กรแบบรวมศูนย์อำนาจทำให้ขาดความคล่องตัว กลยุทธ์ขององค์กรในการอำนวยความสะดวกยังไม่มีประสิทธิภาพ ระบบงานสอบสวนไม่เอื้อให้เกิดความคล่องตัว การบริหารอัตราพนักงานสอบสวนไม่เพียงพอและเหมาะสม ผู้นำไม่มีวิสัยทัศน์และทักษะการบริหารจัดการคดี พนักงานสอบสวนขาดแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ และ (3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสอบสวน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีดังนี้ (3.1) สมรรถนะด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้ด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม (3.2) สมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ การใช้เทคโนโลยี การจัดการความขัดแย้ง และการสื่อสาร (3.3) สมรรถนะด้านพฤติกรรม ได้แก่ ความซื่อสัตย์ การทำงานเป็นทีม และความสามารถในการปรับตัว และ (3.4) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ การตัดสินใจในสถานการณ์วิกฤตและการสนับสนุนสมาชิกในทีมสอบสวน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาตัวแบบเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญที่องค์กรใช้ในการวางแผน กำหนดทิศทางระยะยาว และวิเคราะห์สถานการณ์ ผ่านตัวแบบ I-N-Q-U-I-R-Y เพื่อยกระดับพนักงานสอบสวน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จากพนักงานสอบสวนสู่ผู้เชี่ยวชาญวิชาชีพความยุติธรรม ได้แก่ การบูรณาการข้อมูลและเทคโนโลยี เครือข่ายความร่วมมือสหวิชาชีพ การมุ่งเน้นคุณภาพสำนวนเป็นฐาน ดุลพินิจที่ปราศจากอคติ นวัตกรรมกระบวนการสอบสวน ความยืดหยุ่นและสุขภาวะทางจิตวิทยา และการธำรงไว้ซึ่งความยุติธรรมเป็นเป้าหมายสูงสุด

คำสำคัญ: สมรรถนะของพนักงานสอบสวน; สมรรถนะหลัก; ผู้เชี่ยวชาญวิชาชีพความยุติธรรม

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

¹ นักศึกษาปริญญาเอก, คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240, ประเทศไทย
ผู้รับผิดชอบบทความ อีเมล: atipa_2551@hotmail.com

² คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

³ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยพิษณุโลก

The Competency Development of Inquiry Officers, the Royal Thai Police

Atipa Naowakittinart¹ Peerapong Pukkeeree² Pruethsan Sutthichaimethee³

Received: June 11, 2026

Revised: September 25, 2026

Accepted: September 27, 2026

Abstract

This research article examines (1) the competency level of the inquiry officers of the Royal Thai Police; investigates (2) the problems and obstacles in developing the competencies of the inquiry officers under study; and proposes (3) guidelines for developing the competencies of the inquiry officers under investigation. The mixed-methods research approach was employed. In the quantitative research, data were collected using a questionnaire with 360 members of the sample population. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, and standard deviation. In the qualitative research, data were collected using the techniques of in-depth interview and focus group discussion with thirty-two key informants. Data were analyzed using the technique of content analysis. Findings are as follows: (1) The competencies of the inquiry officers under study overall and in each aspect were at a moderate level. (2) The problems and obstacles in developing the competencies of the inquiry officers under investigation were as follows: (2.1) External factors included interference in investigations and personnel transfers; an increasing number of cases; the lack of the public trust and cooperation; and a shortage of information technology in the aspects of skills and equipment. (2.2) Internal factors included a centralized organizational structure resulting in the lack of flexibility; inefficient organizational strategies for administering justice; an investigation system not facilitating agility; insufficient and inappropriate management of the inquiry officer positions; leaders lacking vision and case management skills; inquiry officers lacking good motivation in performing their duties. (3) Guidelines for developing the competencies of the inquiry officers of the Royal Thai Police are as follows: (3.1) knowledge competencies i.e. knowledge of law and the justice process; (3.2) skill competencies i.e. the use of technology, conflict management, and communication; (3.3) behavioral competencies i.e. honesty, teamwork, and adaptability; and (3.4) leadership competencies i.e. decision making in crisis situations and supporting members of the investigation team. The researcher developed a strategic model as a key tool for organizations to use in planning, setting long-term direction, and analyzing situations through the I-N-Q-U-I-R-Y model in order to elevate the skills of the inquiry officers of the Royal Thai Police from the inquiry officers to justice professionals. The model includes an integration of the information and technology, a networking of interprofessional collaboration, quality-based case files, unbiased discretion, innovation of the inquiry process, resilience and psychological well-being, and yielding justice as an ultimate goal.

Keywords: Investigator Competence; Core Competency; Justice Professional

Type of Article: Research Article

¹Ph.D. Candidate, Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University

Huamark, Bangkok, Bangkok 10240, Thailand

Corresponding Author Email: atipa_2551@hotmail.com

²Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University

³Faculty of Public Administration, Phitsanulok University

บทนำ

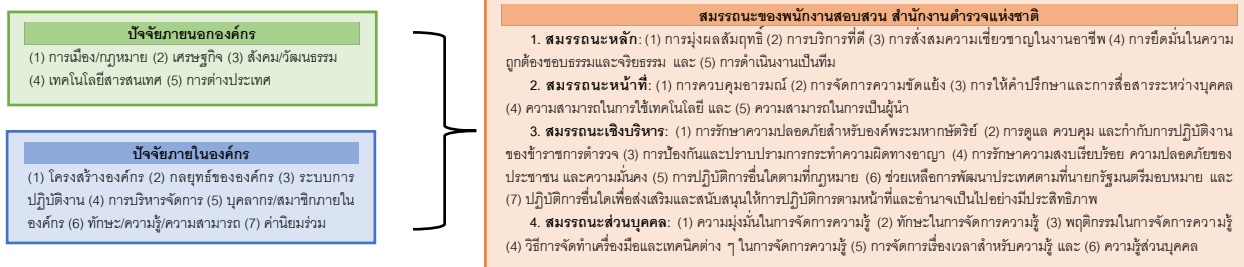
พนักงานสอบสวน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ถือเป็นบุคลากรหลักด้านแรกของกระบวนการยุติธรรม ซึ่งมีหน้าที่ในการรวบรวมพยานหลักฐาน เพื่อที่จะทราบข้อเท็จจริงหรือการพิสูจน์ความผิดและเพื่อจะเอาตัวผู้กระทำผิดมาฟ้องลงโทษ เมื่อสอบสวนเสร็จแล้ว ก็จะส่งความเห็นและจำนวนการสอบสวนให้แก่พนักงานอัยการฟ้องคดีอาญาต่อศาลที่มีเขตอำนาจต่อไป ดังนั้น การที่พนักงานสอบสวนจะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในการอำนวยความยุติธรรมให้แก่ประชาชนได้เพียงใดนั้น สมรรถนะหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการ จึงถือว่ามีผลอย่างมากในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานสอบสวน ปัจจุบันพบว่า มีหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสอบสวน จนนำไปสู่การลาออก การย้ายหน่วยงาน การควบคุมอารมณ์ไม่ได้ เกิดภาวะซึมเศร้ารุนแรงและการฆ่าตัวตายตามมา ดังจะเห็นได้จากรายงานของสำนักงานกำลังพล สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562-2567 พบว่า มีตำรวจฆ่าตัวตายถึง 173 นาย โดยเฉลี่ย 35 คนต่อปี และจากข้อมูลการสำรวจสุขภาพจิตในปี พ.ศ. 2566 พบว่า ตำรวจที่เริ่มมีภาวะเครียดมีอยู่ 12,000 กว่านาย และเริ่มมีภาวะซึมเศร้าเล็กน้อย ถึง 13,000 กว่านาย (ผู้จัดการออนไลน์, 2567) ด้วยเหตุผลนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาระดับสมรรถนะของพนักงานสอบสวนว่ามีสมรรถนะอยู่ในระดับใด รวมทั้งศึกษาปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะว่าเป็นอย่างไร เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสอบสวน สำนักงานตำรวจแห่งชาติต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของพนักงานสอบสวน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
2. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสอบสวน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
3. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสอบสวน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์งานของ ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี (2559), สุรัชย์ พรหมพันธุ์ (2554) และ Delahaye (2004) พบปัจจัยภายนอกองค์กร ที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสอบสวน ได้แก่ การเมือง/กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม/วัฒนธรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ และการต่างประเทศ และนำ The McKinsey 7S Model (มณีรัตน์ สุพร, 2554; *The McKinsey 7-S model for organizational alignment and success*, 2024) มาปรับใช้กับพนักงานสอบสวน พบว่า ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อสมรรถนะของพนักงานสอบสวน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ระบบการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ บุคลากร/สมาชิกภายในองค์กร ทักษะ/ความรู้/ความสามารถ และค่านิยมร่วม รวมทั้งสังเคราะห์แนวคิดสมรรถนะของ “พระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2565” (2565), เยาวภา ปิ่นทุพันธ์ (2552), สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552), สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (2561), DuBrin (2004) และ European Committee for Standardization (2019) พบว่า สมรรถนะของพนักงานสอบสวน ประกอบด้วย 4 สมรรถนะที่สำคัญ ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะหน้าที่ สมรรถนะเชิงบริหาร และสมรรถนะส่วนบุคคล ดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยผสมวิธี ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียด ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 1 ผู้วิจัยนำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาสร้างแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของ Likert (1932) และตรวจสอบความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (Index of Item Objective Congruence--IOC) ได้ค่าความสอดคล้องระหว่าง 0.60-1.00 วิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามเป็นรายด้านและทั้งฉบับ โดยการใช้วิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) (Cronbach, 1951) พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.95 จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและทดลองใช้แล้ว ไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับพนักงานสอบสวนในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล ตำรวจภูธรภาค 1-9 กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง กองบัญชาการปราบปรามยาเสพติด กองบัญชาการตรวจคนเข้าเมือง จำนวน 16,806 คน (สถาบันส่งเสริมงานสอบสวน, 2563) โดยกำหนดขนาดตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970) ได้ขนาดตัวอย่าง จำนวน 377 คน และนำมาสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ โดยใช้กองบัญชาการเป็นชั้น (strata) อย่างเป็นสัดส่วนของประชากร จากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามที่ตอบกลับมีความสมบูรณ์จำนวน 360 ฉบับ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 2 และ 3 โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และนำผลการวิจัยที่ได้มายืนยันผลการวิจัย และหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสอบสวน โดยการสนทนากลุ่ม ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการเลือกแบบผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจงหลายมิติครอบคลุมระดับตำแหน่ง ประสบการณ์ และพื้นที่ปฏิบัติงาน ดังนี้ (2.1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 2 โดยสะท้อนมุมมองที่อยู่ระหว่างระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ รวมทั้งสิ้น 16 คน จำนวน 2 กลุ่มใหญ่ ดังนี้ (1) กลุ่มหัวหน้าพนักงานสอบสวน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่มีชั้นยศพลตำรวจตรี ถึงพลตำรวจเอก จำนวน 8 คน จากผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือมีประสบการณ์โดยตรงเกี่ยวกับการสอบสวน อย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 30 ปี (2) กลุ่มหัวหน้าพนักงานสอบสวน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่มีชั้นยศพันตำรวจโท ถึงพันตำรวจเอก จำนวน 8 คน จากผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือมีประสบการณ์โดยตรงเกี่ยวกับงานสอบสวน อย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 10-15 ปี (2.2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 3 จากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือมีประสบการณ์โดยตรงเกี่ยวกับงานสอบสวนจากเขตเมือง เขตชนบท หรือภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อเพิ่มมิติของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในพื้นที่ รวมทั้งสิ้น 16 คน จำนวน 2 กลุ่มใหญ่ ดังนี้ (1) กลุ่มพนักงานสอบสวนระดับบริหาร ที่มีชั้นยศพันตำรวจโท ถึงพลตำรวจตรี จำนวน 8 คน (2) กลุ่มพนักงานสอบสวนระดับปฏิบัติการ ที่มีชั้นยศร้อยตำรวจเอก ถึงพันตำรวจตรี จำนวน 8 คน และเมื่อผู้วิจัยได้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแล้ว ผู้วิจัยนำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสารต่าง ๆ มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ ที่มีลักษณะคำถามปลายเปิดและครอบคลุมกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบจากคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสอบสวน และระเบียบวิธีวิจัย จำนวน 5 คน ไปเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นนำผลการวิจัยจากการสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก มาสร้างเป็นแบบสนทนากลุ่ม และที่ผ่านการตรวจสอบจากคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญแล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้ไปทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา และตรวจสอบความถูกต้องด้วยวิธี "Triangulation"

ผลการวิจัย

จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ระดับสมรรถนะของพนักงานสอบสวน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ระดับสมรรถนะของพนักงานสอบสวน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ สมรรถนะเชิงบริหาร สมรรถนะหลัก สมรรถนะหน้าที่ และสมรรถนะส่วนบุคคล ตามลำดับ

2. ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสอบสวน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

2.1 ปัจจัยภายนอกองค์กร (1) การเมือง/กฎหมาย พบว่า การเมือง มีการแทรกแซงการสอบสวนจากฝ่ายบริหาร ผ่านการบังคับบัญชา ควบคุม และกำกับดูแล นโยบายการเมืองไม่สนับสนุนงานสอบสวน มีการยกเลิกการประเมินในตำแหน่งที่สูงขึ้น ส่วนกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ คำสั่ง และหนังสือสั่งการ มีจำนวนมากและเป็นข้อกำหนดที่ตายตัว ทำให้ขาดความคล่องตัวและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง รวมทั้งแนวปฏิบัติเป็นแบบรวมศูนย์ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า และไม่มีการยกเลิก ปรับปรุงให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง (2) เศรษฐกิจ พบว่า ปัญหารายได้และหนี้สินก่อให้เกิดอาชญากรรม และมีจำนวนคดีเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะคดีอาชญากรรมทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี รวมทั้งส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณ ทำให้โครงการบางส่วนต้องเลื่อนหรือยกเลิก (3) สังคม/วัฒนธรรม พบว่า สังคมที่มีความซับซ้อนส่งผลต่อสภาพจิตใจจนนำไปสู่ความเครียดกระทบต่อพฤติกรรมการดำเนินชีวิต การใช้สื่อออนไลน์และการเผยแพร่ข้อมูลที่บิดเบือนกับความเป็นจริง ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของประชาชน และมุมมองและทัศนคติของประชาชนที่เปลี่ยนไป ส่งผลต่อความยากลำบากในการปฏิบัติหน้าที่ ประชาชนส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจกฎหมาย ไม่มีความเคารพเกรงใจ ใช้วาจาข่มขู่ ไม่สุภาพ หรือไม่ให้เกียรติพนักงานสอบสวน ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง และไม่ให้ความร่วมมือในขณะปฏิบัติหน้าที่ ส่วนวัฒนธรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาแบบยึดหลักปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเกินไปมากกว่ายึดหลักปฏิบัติยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ส่งผลให้พนักงานสอบสวนเกิดความอึดอัดและคับข้องใจในการสอบสวนคดี และการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมและภาษาเป็นข้อจำกัดในการสื่อสารและส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ของพนักงานสอบสวน (4) เทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอและครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่ ทำให้พนักงานสอบสวนต้องซื้อวัสดุอุปกรณ์ทำงานเอง และขาดแคลนพนักงานสอบสวนเฉพาะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (5) การต่างประเทศ พบว่า กระบวนการดำเนินคดีชาวต่างชาติมีความซับซ้อนกว่าคดีทั่วไป งบประมาณและพนักงานสอบสวนที่กำกับดูแลคดีชาวต่างชาติมีจำกัด ชาวต่างชาติบางรายฝ่าฝืนกฎหมายโดยไม่ตั้งใจและเข้าใจกฎหมายไทย เมื่อเกิดปัญหามักร้องเรียนผ่านสื่อออนไลน์ จึงส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของพนักงานสอบสวนและประเทศ และชาวต่างชาติที่เข้าเมืองโดยผิดกฎหมายหรือหลบหนีเข้ามาหรือที่เข้าเมืองถูกกฎหมาย มีได้อยู่ในระบบฐานข้อมูล ส่งผลต่อการควบคุม ป้องกัน และปราบปรามอาชญากรรมที่เพิ่มขึ้น

2.2 ปัจจัยภายในองค์กร (1) โครงสร้างองค์กร พบว่า เป็นแบบรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ส่งผลต่อความเป็นอิสระของพนักงานสอบสวน การบริหารงานและการมอบหมายหน้าที่บางส่วนไม่ชัดเจน ส่งผลให้การทำงานซ้ำซ้อนและขาดความคล่องตัว ไม่ได้รับการสนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ในสายงานสอบสวน ปัญหาการแต่งตั้งโยกย้ายขาดความโปร่งใส ขาดความเป็นธรรมในการประเมินในตำแหน่งที่สูงขึ้น (2) กลยุทธ์ขององค์กร พบว่า กลยุทธ์ในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของพนักงานสอบสวนยังไม่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของประชาชน ขาดความเป็นเอกภาพในการบริหารงาน ระบบการบริหารงานยังคงเน้นตามลำดับชั้นจึงเกิดความล่าช้า (3) ระบบการปฏิบัติงาน พบว่า ระบบงานสอบสวนมีความไม่สะดวกคล่องตัวต่อการปฏิบัติหน้าที่ เมื่อมีข้อผิดพลาดในการดำเนินคดีอาญา จึงมุ่งตรวจสอบหาความบกพร่องของพนักงานสอบสวนเพียงอย่างเดียวแล้วลงโทษทัณฑ์ทางวินัย โดยไม่พิจารณาว่ามีความบกพร่องดังกล่าวเกิดจากกฎหมายหรือระบบงาน มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ยุ่งยากและซับซ้อนและมีเอกสารประกอบการดำเนินคดีจำนวนมาก ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับเป็นแนวปฏิบัติแบบรวมศูนย์ต้องผ่านการอนุมัติผู้บังคับบัญชาก่อนดำเนินการส่งผลให้เกิดความล่าช้า การบังคับใช้ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันส่งผลให้มาตรฐานการปฏิบัติงานไม่เท่าเทียมกัน มีค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติหน้าที่ ต้องใช้เงินส่วนตัวจ่ายค่าน้ำมัน เพื่อนำตัวผู้ต้องหาไปฝากขังและส่งของกลาง เนื่องจากไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในส่วนนี้ และไม่ได้รับความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น การขอประวัติหรือการตรวจพิสูจน์ของกลาง (4) การบริหารจัดการ พบว่า การบริหารจัดการอัตรากำลังพนักงานสอบสวนไม่เพียงพอและเหมาะสมกับเขตพื้นที่รับผิดชอบ จึงเข้าควบคุมดูแลพื้นที่ในเขตพื้นที่รับผิดชอบไม่ทั่วถึง ทำให้คดีอาญาลายสำนวนถูกละเลย การจัดสรรงบประมาณ และการเบิกจ่ายมีความล่าช้าส่งผลให้ไม่สามารถจัดหาวัสดุอุปกรณ์หรือสิ่งของจำเป็นได้ตามความต้องการ เงินค่าตอบแทนและเงินเพิ่มประจำตำแหน่งได้รับจำนวนน้อยกว่าหน่วยงานเดียวกันในกระบวนการยุติธรรม เมื่อเทียบกับศาลและอัยการ เครื่องมือและอุปกรณ์ล้ำสมัย ไม่สอดคล้องกับภารกิจ

ในปัจจุบัน ขาดแคลนพนักงานสอบสวน จำนวนของพนักงานสอบสวนไม่สัมพันธ์กับจำนวนปริมาณคดีที่กำหนด และมีความขัดแย้งเรื่องการบริหารคดี เมื่อเลขคดีเพิ่มขึ้นหรือลดลง ส่งผลต่อข้อมูลทางสถิติคดีที่เกิดขึ้นจริง (5) บุคลากร/สมาชิกภายในองค์กร พบว่า ผู้นำยังขาดวิสัยทัศน์และความสามารถในการบริหารจัดการที่ดี ส่งผลให้การบริหารงานบุคคลยังไม่เป็นระบบ และไม่มีความเป็นธรรม ขาดการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่งที่มีอิทธิพลจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ขาดแคลนพนักงานสอบสวนเมื่อเทียบกับจำนวนคดีที่เกิดขึ้น พนักงานสอบสวนขาดขวัญกำลังใจ ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ไม่เห็นโอกาสความก้าวหน้าในสายงานจึงส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานลดลง และผู้ช่วยพนักงานสอบสวนมีไม่เพียงพอ และถูกส่งให้ไปช่วยงานในสายงานอื่น (6) ทักษะ/ความรู้/ความสามารถ พบว่า ขาดทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการคดี การตั้งข้อหาและสั่งคดี ส่งผลให้งานล้นมือและเกิดความไม่ต่อเนื่องในการทำงาน ขาดการฝึกอบรมเฉพาะทางในคดีซับซ้อน (7) ค่านิยมร่วม พบว่า มีการหลีกเลี่ยงงานสอบสวน โดยเลือกไปปฏิบัติหน้าที่ในสายงานอื่น การมีส่วนร่วมภายในไม่ครอบคลุมทุกระดับ การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานสอบสวนมีข้อจำกัด ผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นในการเสนอแนวทางแก้ไขหรือพัฒนางานสอบสวน จึงไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและขาดแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ และแรงจูงใจเชิงระบบ เช่น มีการนับชั่วโมงอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินความดีความชอบ

3. แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสอบสวน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

3.1 สมรรถนะหลัก (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า ควรมีการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นความสำเร็จของพนักงานสอบสวน ควรมีการกำหนดนโยบายและวางแผนเป้าหมายโดยมีการเชื่อมโยงภารกิจในทุกมิติ ควรมีการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกชั้นตอน ควรมีการติดตาม ควบคุม เอาใจใส่และแก้ไขปัญหาอย่างใกล้ชิด ควรเพิ่มการสื่อสารระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานแบบบูรณาการ และควรเพิ่มทักษะการแก้ไขปัญหาให้กับพนักงานสอบสวนในการจัดการงานสอบสวนที่ยุ่งยากและซับซ้อน (2) การบริการที่ดี พบว่า ควรสร้างบทบาทของพนักงานสอบสวนในการให้บริการประชาชนอย่างมืออาชีพ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และครอบคลุมทุกด้าน เช่น ระบบให้ข้อมูลออนไลน์ เพื่อช่วยย่นระยะเวลาและลดความซ้ำซ้อนของงาน รวมทั้งควรเน้นการทำงานที่มีการแสดงออกด้วยความสุภาพ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเต็มใจให้บริการ (3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่า ควรพัฒนาทักษะเชิงลึกอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถรับมือกับงานที่ซับซ้อน และเข้าใจความแตกต่างของคดีแต่ละประเภทมากยิ่งขึ้น ควรมีการพัฒนาการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ โดยการสร้างสถานการณ์แบบจำลองเสมือนจริง และควรมีระบบประเมิน โดยยึดหลักสมรรถนะด้านความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญ ผลงานการทำสำนวนเป็นหลัก เพื่อให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง (4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม พบว่า ผู้บังคับบัญชาควรเป็นแบบอย่างที่ดี มีพื้นฐานทางคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่ดี และสามารถให้คำปรึกษา แนะนำ และกล้าออกมาสร้างความเชื่อมั่น ยืนหยัดช่วยเหลือพนักงานสอบสวน ควรเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักความถูกต้องชอบธรรมและสนับสนุนให้พนักงานสอบสวนยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมแม้ในสถานการณ์ที่กดดัน รวมทั้งควรมีการประเมินระบบกำกับ ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงานให้โปร่งใสและยุติธรรม (5) การดำเนินงานเป็นทีม พบว่า ควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน ควรร่วมกันสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม ควรสร้างระบบแรงจูงใจ มีการยกย่องทีมงานที่มีผลงานโดดเด่น เพื่อให้เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมมากขึ้น และควรจัดสรรพนักงานสอบสวนให้เพียงพอ เพราะการทำงานเป็นทีมต้องใช้กำลังพลที่มากกว่าปกติและไม่ให้เกิดผลกระทบต่อนหน้าที่ประจำ

3.2 สมรรถนะหน้าที่ (1) การควบคุมอารมณ์ พบว่า ควรมีการพัฒนาแนวทางการสื่อสารเชิงบวกในการควบคุมอารมณ์ ควรสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อช่วยลดความเครียด ควรมีการประเมินผลด้านอารมณ์และพฤติกรรมเป็นระยะ ควรช่วยหาวิธีแก้ปัญหาพร้อมกัน เพื่อลดอัตราการทำตัวตายของพนักงานสอบสวน และไม่ควรตำหนิหรือซ้ำเติม (2) การจัดการความขัดแย้ง พบว่า ควรมีการให้ความรู้ประชาชนด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยและการประนีประนอมข้อพิพาท ควรใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยเบื้องต้นในการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ควรมีการสื่อสารที่ดีเพื่อลดปัจจัยเสี่ยงต่อการเกิดความขัดแย้ง เมื่อมีสถานการณ์ความขัดแย้งเกิดขึ้น และควรแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อวินิจฉัยชี้ขาดให้คำปรึกษาแนะนำทางออกร่วมกัน และช่วยกำหนดแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมเมื่อเกิดความขัดแย้ง (3) การให้คำปรึกษาและการสื่อสารระหว่างบุคคล พบว่า ควรมีการฝึกอบรมเพื่อสร้างทักษะการให้คำปรึกษาและการสื่อสารที่ชัดเจน สุภาพ

เข้าใจง่าย ควรจัดตั้งช่องทางการรับฟังความคิดเห็นเพื่อสะท้อนปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างโปร่งใส ควรมีการอธิบายขั้นตอนเกี่ยวกับการดำเนินคดีที่เข้าใจง่ายให้แก่ประชาชนที่สนใจ และผู้บังคับบัญชาควรมีบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาให้แก่พนักงานสอบสวน และสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ตลอดเวลา (4) เทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า ควรกำหนดนโยบายและแนวทางการส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ ควรส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านหลักสูตรออนไลน์ ควรมีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรมีการฝึกอบรมที่เน้นการใช้งานเทคโนโลยีเฉพาะด้านงานสอบสวน ควรมีระบบสืบค้นข้อมูล ระบบจัดเก็บข้อมูลมัลติมีเดีย หรือโปรแกรมช่วยวิเคราะห์ทางคดี เพื่อความรวดเร็วและลดความซ้ำซ้อนของงาน ควรมีการปรับปรุงคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย และระบบสำรองข้อมูลที่ปลอดภัย และควรรับพนักงานสอบสวนผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้คำแนะนำ ถ่ายทอดความรู้ และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน (5) ความสามารถในการเป็นผู้นำ พบว่า ผู้บังคับบัญชาควรเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านภาวะผู้นำที่มีคุณธรรม มีความโปร่งใส ควรส่งเสริมให้พนักงานสอบสวนกล้ารับผิดชอบต่อผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน ควรมีการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ควรมีการสร้างภาวะผู้นำในรูปแบบที่เน้นทักษะการปฏิบัติงานจริง ควรเพิ่มทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อให้นำทักษะไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และควรให้มีการสร้างแรงบันดาลใจและความเข้าใจบทบาทของผู้นำในด้านการสอบสวน

3.3 สมรรถนะเชิงบริหาร (1) การรักษาความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พบว่า ควรมีการฝึกอบรมทักษะด้านยุทธวิธีและการปฏิบัติการในพื้นที่จริง ควรมีการฝึกซ้อมระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและลดความผิดพลาดเมื่อเกิดเหตุการณ์จริง และควรดำเนินการด้วยความรวดเร็วและรอบคอบระมัดระวัง เพื่อดำรงไว้แห่งความยุติธรรมและเทิดพระเกียรติสูงสุด เมื่อเกิดเหตุการณ์หรือมีคดีเกิดขึ้น (2) การดูแล ควบคุม และกำกับกำกับการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ พบว่า ผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนนโยบายและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความรับผิดชอบต่อที่มีมาตรฐานที่ชัดเจนและโปร่งใส ควรมีการจัดทำระบบติดตามและประเมินผลพนักงานสอบสวน เพื่อติดตามความก้าวหน้าและคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่อง ควรมีการสร้างกลไกตรวจสอบเชิงป้องกัน โดยใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ ในการประเมินความเสี่ยงของงานสอบสวนที่อาจเกิดปัญหาความไม่โปร่งใสขึ้นได้ ผู้บังคับบัญชาควรมีข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์เพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของพนักงานสอบสวนได้อย่างเหมาะสม เมื่อเกิดปัญหาขณะปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน หากมีการกระทำผิดเกิดขึ้นต้องมีการลงโทษตามกฎหมายและกติกากำหนดไว้ พร้อมกำหนดมาตรการทางวินัยเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น และควรมีการจัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานสอบสวนทุกระดับ มีแนวทางการทำงานที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน (3) การป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางอาญา พบว่า ควรจัดทำแผนยุทธศาสตร์การป้องกันอาชญากรรมเชิงรุกแบบบูรณาการ ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางเพื่อใช้ในการวิเคราะห์แนวโน้มของอาชญากรรม ควรจัดตั้งศูนย์ประสานงาน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและลดความซ้ำซ้อนของงาน ควรจัดการฝึกอบรมหลักสูตรด้านยุทธวิธีเพื่อเพิ่มทักษะในการป้องกันและควบคุมสถานการณ์อาชญากรรมที่เกิดขึ้น ควรมีการทำงานร่วมกันในรูปแบบทีม เช่น งานสายตรวจ งานปราบปราม งานสอบสวน และงานสืบสวน และควรมีการจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ทันสมัย เช่น กล้องติดตัว หรืออุปกรณ์ตรวจจับข้อมูล เป็นต้น (4) การรักษาความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยของประชาชน และความมั่นคง พบว่า ผู้บังคับบัญชาควรรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อให้เกิดความเข้าใจและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ควรมีมาตรการจัดการและป้องกันเหตุวุ่นเหตุน่ากลัวให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารที่เชื่อมโยงถึงกันได้ เพื่อให้สามารถประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าและเตรียมมาตรการรับมือได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ควรจัดอบรมทักษะด้านการสื่อสาร การเจรจา และการทำงานร่วมกับประชาชน เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งหรือเหตุฉุกเฉิน และควรเสริมสร้างทักษะการบริหารสถานการณ์เฉพาะหน้า เช่น การควบคุม การระงับเหตุ เพื่อสร้างเครือข่ายในการดูแลความสงบเรียบร้อยอย่างเป็นระบบ (5) การปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนด พบว่า ควรมีการอบรมและการทบทวนความรู้ด้านกฎหมาย เพื่อให้พนักงานสอบสวนนำกฎหมายไปใช้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ควรจัดตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการบังคับใช้กฎหมาย มีการตรวจสอบอย่างเป็นระบบและโปร่งใส ควรมีการปรับกระบวนการปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ควรสนับสนุนให้มีฐานข้อมูลกฎหมายออนไลน์ มีระบบให้คำปรึกษาด้านกฎหมายจากผู้เชี่ยวชาญ

สามารถสอบถามให้คำปรึกษาได้ตลอดเวลา ควรมีการจัดทำคู่มือปฏิบัติหน้าที่ เพื่อสามารถค้นคว้าข้อมูลได้ทันที ควรปลูกฝังจิตสำนึกด้านจริยธรรม ให้สอดคล้องกับหลักนิติธรรมและจรรยาบรรณของพนักงานสอบสวน ควรส่งเสริมให้พนักงานสอบสวนมีความซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบในการใช้ดุลพินิจในการบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัดเพื่อลดปัญหาการใช้อำนาจโดยมิชอบ ควรมีการจัดทำเอกสารแผ่นพับหรือข้อมูลแจ้งสิทธิประโยชน์ให้ประชาชนเข้าใจ เพื่อให้เกิดความร่วมมือและลดปัญหาการร้องเรียนของประชาชน (6) การช่วยเหลือการพัฒนาประเทศตามที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย พบว่า ควรส่งเสริมให้พนักงานสอบสวนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐ ด้านแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศอีกทางหนึ่ง ควรสนับสนุนให้พนักงานสอบสวนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน เช่น โครงการแก้ไขปัญหายาเสพติด และควรมีการให้ความรู้แก่ประชาชนด้านกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นการสนับสนุนภาครัฐในการพัฒนาประเทศได้อีกทางหนึ่ง (7) การปฏิบัติการอื่นใดเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้การปฏิบัติการตามหน้าที่และอำนาจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า ควรมีระบบการบริหารงานและการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ควรมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยมีการมอบรางวัลและการยกย่องเชิดชูเกียรติ เพื่อสร้างแรงกระตุ้นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ควรเปิดโอกาสให้พนักงานสอบสวนมีส่วนร่วมเสนอแนวทางการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน เพื่อพัฒนาระบบการทำงานร่วมกัน และควรส่งเสริมพนักงานสอบสวนให้บริการความรู้ด้านกฎหมายแก่ประชาชนเพื่อให้เกิดความเข้าใจกฎเกณฑ์ของสังคมมากยิ่งขึ้น

3.4 สมรรถนะส่วนบุคคล (1) ความมุ่งมั่นในการจัดการความรู้ พบว่า ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์จริง เพื่อส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันและนำไปปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (2) ทักษะในการจัดการความรู้ พบว่า ควรมีการวางแผนและกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ควบคู่กับการส่งเสริมให้พนักงานสอบสวนกล้าแสดงความคิดเห็น ควรเพิ่มทักษะเรียนรู้ผ่านการสร้างห้องจำลองเหตุการณ์เสมือนจริงผ่านระบบ AI และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ควรพัฒนาให้มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง โดยเฉพาะการวิเคราะห์ปัญหา การคิดเชิงระบบ และการปรับใช้ความรู้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (3) พฤติกรรมในการจัดการความรู้ พบว่า ควรกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ควรกำหนดให้การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานสอบสวนมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และควรมีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมและมีการสรุปบทเรียนจากเหตุการณ์สำคัญผ่านกิจกรรมเชิงปฏิบัติซึ่งสามารถนำความรู้ไปใช้พัฒนาการปฏิบัติงานจริง (4) วิธีการจัดทำเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ พบว่า ควรมีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานนโยบายกับหน่วยปฏิบัติงานจริง ควรมีการฝึกอบรมพนักงานสอบสวนให้มีทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และควรมีการบันทึกองค์ความรู้จากประสบการณ์จริงเข้าสู่ระบบ เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการเรียนรู้ร่วมกัน (5) การจัดการเรื่องเวลาสำหรับความรู้ พบว่า ควรจัดสรรเวลาเรียนรู้แบบยืดหยุ่นโดยไม่ให้กระทบต่อภารกิจหลักเพื่อสร้างสมดุลของเวลา ควรจัดทำโครงการที่เลี้ยงเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคนิคการบริหารเวลาให้แก่พนักงานสอบสวนรุ่นใหม่ และควรมีการสร้างแรงจูงใจผ่านระบบการประเมิน ให้มีการนับชั่วโมงการเรียนรู้เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งหรือการประเมินผลงานประจำปี เพื่อช่วยให้พนักงานสอบสวนมีโอกาสนำตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยไม่กระทบต่องานประจำ พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถ “สกัด (extract)” แก่นของข้อเสนอแนะซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่ได้ดังนี้

1. การพัฒนาโมเดลสมรรถนะเฉพาะของพนักงานสอบสวน (competency model) หรือที่เรียกว่า “สมรรถนะหลัก” (core competencies) เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยกำหนดกรอบและแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานตามความต้องการในปัจจุบันและอนาคต โดยโมเดลนี้ครอบคลุมมิติสำคัญที่จำเป็นสำหรับพนักงานสอบสวน และเชื่อมโยงกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ ดังนี้ (1.1) สมรรถนะด้านความรู้ (knowledge competencies) ได้แก่ (1) ความรู้ด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรม (2) ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการสอบสวนในกรณีเฉพาะ เช่น คดีไซเบอร์ คดีที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี (3) การบริหารข้อมูลและหลักฐานในคดี (1.2) สมรรถนะด้านทักษะ

(skill competencies) ได้แก่ (1) ทักษะการใช้เทคโนโลยี (technology skills): การใช้ซอฟต์แวร์เฉพาะทาง การวิเคราะห์ข้อมูล ดิจิทัล และการใช้ระบบฐานข้อมูล (2) ทักษะการจัดการความขัดแย้ง (conflict management skills): ความสามารถในการ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการสอบสวนอย่างมีประสิทธิภาพ (3) ทักษะการสื่อสาร (communication skills): การสื่อสาร อย่างมีประสิทธิภาพกับผู้ต้องหา พยาน และทีมงาน (1.3) สมรรถนะด้านพฤติกรรม (behavioral competencies) ได้แก่ (1) ความซื่อสัตย์และการยึดมั่นในจริยธรรม (integrity) (2) ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (teamwork) (3) ความยืดหยุ่น และความสามารถในการปรับตัว (adaptability) (1.4) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (leadership competencies) ได้แก่ (1) การ ตัดสินใจในสถานการณ์วิกฤต (2) การชี้นำและสนับสนุนสมาชิกในทีมสอบสวน



ภาพ 2 สมรรถนะหลักสำหรับพนักงานสอบสวน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

2. การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงระบบ (systemic model) เป็นเครื่องมือสำคัญในการทำความเข้าใจว่าปัจจัยต่าง ๆ มีอิทธิพลและเชื่อมโยงกันอย่างไร โดยเฉพาะในบริบทของการพัฒนาสมรรถนะพนักงานสอบสวน โมเดลนี้ช่วยระบุความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (causal analysis) ระหว่างปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อสมรรถนะพนักงานสอบสวนในมิติต่าง ๆ ดังนี้ (2.1) ปัจจัยภายใน (internal factors) ได้แก่ (1) การบริหารจัดการในองค์กร (organizational management): การจัดสรรทรัพยากรและการมอบหมายหน้าที่ที่มีผลโดยตรงต่อความสามารถในการทำงานของพนักงานสอบสวน เช่น การจัดทีมที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการสอบสวน (2) วัฒนธรรมองค์กร (organizational culture): วัฒนธรรมที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีมและความโปร่งใสช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจของพนักงานสอบสวน และ (3) โครงสร้างองค์กร (organizational structure): โครงสร้างที่มีขั้นตอนซับซ้อนหรือการกระจายอำนาจที่ไม่ชัดเจน อาจลดประสิทธิภาพการทำงาน (2.2) ปัจจัยภายนอก (external factors) ได้แก่ (1) การเมือง (politics): การแทรกแซงจากฝ่ายการเมืองส่งผลต่อความเป็นอิสระและความน่าเชื่อถือของพนักงานสอบสวน เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว (2) เทคโนโลยี (technology): การเข้าถึงเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น ระบบฐานข้อมูลดิจิทัลหรือ AI ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์หลักฐาน และ (3) สังคมและเศรษฐกิจ (socio-economic factors): ความคาดหวังของสังคมและความพร้อมของทรัพยากรทางการเงินส่งผลต่อการดำเนินงานในระยะยาว



ภาพ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของพนักงานสอบสวน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

3. การพัฒนาโมเดลตัวแบบเชิงยุทธศาสตร์ (strategic model) เป็นเครื่องมือสำคัญที่องค์กรใช้เพื่อวางแผน กำหนดทิศทางระยะยาว และวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานสอบสวน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผ่านตัวแบบ I-N-Q-U-I-R-Y (extended version) เพื่อยกระดับพนักงานสอบสวน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จากพนักงานสอบสวนสู่ผู้เชี่ยวชาญวิชาชีพความยุติธรรม (justice professional) ดังนี้ (3.1) I – Integration (การบูรณาการข้อมูลและเทคโนโลยี) ความหมาย: ไม่ใช่เพียงการใช้คอมพิวเตอร์เป็น แต่คือสมรรถนะในการเชื่อมโยงฐานข้อมูล (big data) รูปธรรม: พนักงานสอบสวนต้องสามารถบูรณาการข้อมูลจากระบบ CRIMES เข้ากับฐานข้อมูลสถาบันการเงิน หรือข้อมูลจากเครือข่ายสังคมออนไลน์เพื่อสร้าง “ภาพลักษณ์ทางดิจิทัล” (digital footprint) ของอาชญากรได้อย่างแม่นยำ (3.2) N – Networking (เครือข่ายความร่วมมือสหวิชาชีพ) ความหมาย: การลดการทำงานแบบไซโล (Silo) แล้วเปลี่ยนเป็น “เครือข่ายความยุติธรรม” รูปธรรม: การสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งกับอัยการ แพทย์นิติเวช และผู้เชี่ยวชาญด้าน IT ในรูปแบบของ “ทีมสอบสวนสหวิชาชีพ” (multidisciplinary team) เพื่อปิดช่องโหว่ของสำนวนตั้งแต่ต้นธาร (3.3) Q – Quality Driven (การมุ่งเน้นคุณภาพสำนวนเป็นฐาน) ความหมาย: เปลี่ยนจากการวัดปริมาณ (จำนวนสำนวน) มาเป็น “คุณภาพของพยานหลักฐาน” รูปธรรม: การสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จที่วัดความเห็นสิ่งฟ้องของอัยการที่ตรงกับสำนวน และการที่สำนวนสามารถผ่านการซักค้านในชั้นศาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (3.4) U – Unbiased Mindset (ดุลพินิจที่ปราศจากอคติ) ความหมาย: การดำรงไว้ซึ่งความเป็นกลางทางวิชาชีพภายใต้หลัก Rule of Law (หลักนิติธรรม) รูปธรรม: พนักงานสอบสวนมีสมรรถนะในการแยกแยะระหว่าง “คำสั่งสายบังคับบัญชา” กับ “พยานหลักฐานทางกฎหมาย” โดยยึดถือความเป็นธรรมต่อคู่ความทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมตามหลัก Good Governance (หลักธรรมาภิบาล/หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี) (3.5) I – Innovation (นวัตกรรมกระบวนการสอบสวน) ความหมาย: การนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการแก้ปัญหาหน้างาน รูปธรรม: การใช้ระบบ “Smart Script” หรือ AI ในการคัดกรองพยานหลักฐานเบื้องต้น หรือการใช้ระบบการรับแจ้งความออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดภาระงานรuti (routine task) (3.6) R – Resilience (ความยืดหยุ่นและสุขภาวะทางจิตวิทยา) ความหมาย: สมรรถนะในการบริหารจัดการความเครียดและความกดดันจากภาระงาน รูปธรรม: การสร้างระบบสนับสนุนทางจิตวิทยาภายในหน่วยงาน และทักษะการปรับตัว (agility) ต่อสถานการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นในระหว่างการสอบสวน เพื่อป้องกันภาวะหมดไฟ (burnout) (3.7) Y – Yielding Justice (การดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรมเป็นเป้าหมายสูงสุด) ความหมาย: การตระหนักถึงผลลัพธ์สุดท้ายที่เป็นความพึงพอใจและความสงบสุขของสังคม รูปธรรม: พนักงานสอบสวนไม่ได้ทำหน้าที่แค่ “ทำสำนวนให้เสร็จ” แต่ทำหน้าที่ “คืนความเป็นธรรม” ให้กับผู้เสียหายและสังคม ซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่จะสร้างความเชื่อมั่นศรัทธา (public trust) ให้กับองค์กรตำรวจ



ภาพ 4 ตัวแบบ I-N-Q-U-I-R-Y ยกระดับพนักงานสอบสวน สู่ผู้เชี่ยวชาญวิชาชีพความยุติธรรม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 จัดทำยุทธศาสตร์การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ดิจิทัล (digital learning ecosystem strategy) (1) หน่วยงานเป้าหมาย: สถาบันส่งเสริมงานสอบสวน (สบส.)/สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (สตช.) (2) ธุรกรรมที่ต้องทำ: ให้สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (สตช.) พัฒนาแพลตฟอร์ม “Micro-Learning & Credit Bank” (ธนาคารหน่วยกิตการเรียนรู้) ที่พนักงานสอบสวนสามารถเข้าไปเรียนรู้โมดูลสั้น ๆ (เช่น กฎหมาย PDPA การสืบสวนคริปโต ฯ) ผ่านแท็บเล็ตได้ตลอดเวลา โดยให้นับชั่วโมงการเรียนรู้สะสมออนไลน์นี้ เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบประจำปี เพื่อสร้างแรงจูงใจ (incentive) ในการเรียนรู้ด้วยตนเอง

1.2 จัดทำยุทธศาสตร์ความร่วมมือทางวิชาการและการกระจายอำนาจ (academic-police partnership strategy) (1) หน่วยงานเป้าหมาย: กองบัญชาการตำรวจภูธรภาค (บช.ภ. 1-9) (2) ธุรกรรมที่ต้องทำ: จัดทำ “MOU บูรณาการเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยในภูมิภาค” เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้ช่วยจัดทำหลักสูตรและเป็นที่ปรึกษาเชิงกลยุทธ์เฉพาะพื้นที่ (local context) เช่น ภาคเหนือเน้นคดีอาชญากรรมข้ามชาติ/ ยาเสพติด ภาคใต้เน้นคดีความมั่นคง โดยใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยเป็นฐานในการพัฒนาสมรรถนะร่วมกัน

1.3 จัดทำยุทธศาสตร์การปฏิรูปเส้นทางความก้าวหน้าวิชาชีพเฉพาะทาง (specialist career path & competency-based pay) (1) หน่วยงานเป้าหมาย: คณะกรรมการข้าราชการตำรวจ (ก.ตร.)/สถาบันส่งเสริมงานสอบสวน (สบส.) (2) ธุรกรรมที่ต้องทำ: สร้าง “แท่งความก้าวหน้า (career path)” ที่ทำให้พนักงานสอบสวนเฉพาะทาง (เช่น สายไซเบอร์ สายพอกเงิน) สามารถเติบโตได้ถึงระดับ “นายพล” ในสายงานของตนเองโดยไม่ต้องย้ายไปสายปราบปราม พร้อมทั้งกำหนด “เงินประจำตำแหน่งตามระดับความเชี่ยวชาญ (competency-based pay)” (เช่น สอบผ่านใบประกาศนียบัตรไซเบอร์ระดับสูง ได้รับเงินเพิ่มพิเศษ) เพื่อแก้ปัญหามองโหลและรักษาคณก่งไว้ในองค์กร (talent retention)

1.4 จัดทำยุทธศาสตร์การประเมินผลสัมฤทธิ์และธรรมาภิบาล (performance & accountability assessment) (1) หน่วยงานเป้าหมาย: สำนักงานจเรตำรวจ/สำนักงานกําลังพล (2) ธุรกรรมที่ต้องทำ: ปรับเปลี่ยน KPI จากเดิมที่เน้น “ปริมาณ” (จำนวนคดีที่ทำเสร็จ) ไปสู่การวัด “คุณภาพและธรรมาภิบาล (quality & governance)” เช่น ดัชนีอัตราความเห็นสั่งฟ้องของอัยการที่ตรงกับสำนวน ระยะเวลาเฉลี่ยในการคืนความยุติธรรม และนำ “ระบบประเมินแบบ 360 องศา” มาใช้โดยให้ผู้มีส่วนได้เสีย (เช่น อัยการ ทนายความ หรือประชาชนผู้เสียหาย) มีส่วนร่วมในการให้คะแนนความพึงพอใจต่อพฤติกรรมและจริยธรรมของพนักงานสอบสวน เพื่อสะท้อนหลักความโปร่งใสและตรวจสอบได้ (accountability)

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 การจัด Case Conference และระบบพี่เลี้ยง (mentoring) ประจำสถานี (1) สำหรับหัวหน้าสถานีตำรวจ: ธุรกรรมที่ต้องทำ คือ ไม่ต้องรองบประมาณจัดอบรม แต่ให้หัวหน้าสถานีกำหนดให้มี “Case Conference” (การประชุมทบทวนคดี) สัปดาห์ละ 1 ครั้ง โดยนำคดีที่เป็นที่สนใจ คดีที่มีความซับซ้อน (เช่น แก๊งคอลเซ็นเตอร์ หรือคดีไซเบอร์) หรือคดีที่อัยการสั่งไม่ฟ้อง มาถอดบทเรียนร่วมกัน และจัดตั้งระบบ “พี่เลี้ยงข้ามสายงาน” โดยเชิญเจ้าหน้าที่ธนาคารในพื้นที่ หรือนักวิชาการคอมพิวเตอร์จากมหาวิทยาลัยวิทยาลัยเทคนิคในจังหวัด มาเป็นที่ปรึกษา (consultant) เพื่อให้ความรู้แบบ On-the-Job Training แก่พนักงานสอบสวน (2) สำหรับพนักงานสอบสวน: ธุรกรรมที่ต้องทำ คือ พนักงานสอบสวนอาวุโส (ผู้ชำนาญการ/ผู้ทรงคุณวุฒิ) ต้องทำหน้าที่เป็น “Coach” ให้กับพนักงานสอบสวนจบใหม่ในการร่วมลงพื้นที่เกิดเหตุจริงเพื่อถ่ายทอดทักษะการเจรจาต่อรอง หรือการสังเกตพฤติกรรมผู้ต้องสงสัย (tacit knowledge)

2.2 การสร้างคู่มือปฏิบัติการฉบับย่อ (actionable checklists) และจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) (1) สำหรับหัวหน้าสถานีตำรวจ: ธุรกรรมที่ต้องทำ คือ สนับสนุนการจัดตั้ง “ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice--CoP)” ภายในสถานี เช่น การสร้างกลุ่ม Line Official หรือ Internal Drive ที่รวบรวม “คำพิพากษาศาลฎีกาใหม่ ๆ” หรือ “แนวทางการสั่งคดีของอัยการจังหวัด” เพื่อให้ทุกคนเข้าถึงได้ทันที (2) สำหรับพนักงานสอบสวน: ธุรกรรมที่ต้องทำ: เปลี่ยนคู่มือเล่มหนาให้เป็น “Checklist การสอบสวน (quick reference guide)” หรือ Flowchart หน้าเดียว สำหรับคดีเฉพาะทาง (เช่น Checklist สิ่ง

ต้องอาศัยพื้นที่ในคดีหลอกลวงออนไลน์ คำถามที่ห้ามลืมถามผู้เสียหายคดีทางเพศ) และเคลือบพลาสติกติดไว้ที่โต๊ะทำงาน หรือโหลดเก็บไว้ในสมาร์ทโฟนเพื่อให้ใช้งานได้จริงขณะสอบปากคำ

2.3 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่เพื่อลดภาระงาน (digital workflow optimization) (1) สำหรับหัวหน้าสถานีตำรวจ: รูปธรรมที่ต้องทำ คือ หัวหน้าสถานีไม่จำเป็นต้องสร้างแอปพลิเคชันใหม่ (เพราะเกินกำลังระดับสถานี) แต่ควร “ประยุกต์ใช้เครื่องมือฟรีที่มีอยู่” เช่น การใช้ Google Workspace หรือ Microsoft 365 ในการสร้างแฟ้มคดีดิจิทัล (digital case file sharing) ภายในทีมสอบสวน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกัน (draft สำนวน) และตรวจสอบเอกสารได้ทุกที่ทุกเวลา ลดการพิมพ์เอกสารซ้ำซ้อน (2) สำหรับพนักงานสอบสวน: รูปธรรมที่ต้องทำ คือ ใช้เทคโนโลยีพื้นฐานในการจัดการหลักฐาน เช่น การสร้าง QR code รับแจ้งความออนไลน์จำลองระดับสถานีเพื่อจัดคิว การใช้แอปพลิเคชันแปลงเสียงพูดเป็นข้อความ (speech-to-text) เพื่อช่วยร่างคำให้การเบื้องต้น ลดความเหนื่อยล้าในการพิมพ์งาน หรือการจัดทำ “Digital Evidence Drop” โฟลเดอร์กลางที่ปลอดภัยสำหรับรวบรวมคลิปวิดีโอหรือภาพถ่ายจากพลเมืองดี

เอกสารอ้างอิง

- ผู้จัดการออนไลน์. (2567). เจลี่ยฆ่าตัวตายปีละ 35 นาย วิกฤตเจ้าหน้าที่สีกากี จากตำรวจผู้ช่วยจิตเวช. ค้นจาก <https://mgronline.com/live/detail/9670000036053>
- พระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2565. (2565). ราชกิจจานุเบกษา, 139(64 ก), 1-80.
- มณีรัตน์ สุพร. (2554). กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7-S framework). ค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/461173>
- เยาวภา ปิ่นพูนธ์. (2552). การจัดการวัฒนธรรมทางองค์การสำหรับการถ่ายทอดความรู้. ค้นจาก http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/booklet/1_2552/km.htm
- ศิริวัศสรศ์ วงศ์ทองดี. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันส่งเสริมงานสอบสวน. (2563). การสำรวจจำนวนพนักงานสอบสวน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ปี 2563.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). คู่มือสมรรถนะหลัก: คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้. ค้นจาก <https://www.ocsc.go.th/wp-content/uploads/2024/02/คู่มือสมรรถนะหลัก-คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้-ปี-2552.pdf>
- สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (2561). โครงการการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาสมรรถภาพของพนักงานสอบสวน. ค้นจาก <https://research.police.go.th/download/โครงการการศึกษาวิจัยเพ-2/>
- สุรัชย์ พรหมพันธุ์. (2554). ขั้วและสมรรถนะเพื่อการพัฒนา. ปัญญาชน.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Delahaye, B. (2004.) *Human resource development: Adult learning and knowledge management* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- DuBrin, A. J. (2004). *Applying psychology: Individual and organizational effectiveness* (6th ed.). Pearson.
- European Committee for Standardization. (2019). *European guide to good practice in knowledge management-part 1: Knowledge management framework*. Retrieved from <https://arielsheen.com/wp-content/uploads/2019/10/CEN-CWA14924-01-2004-Mar.pdf>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 5-55.
- The McKinsey 7-S model for organizational alignment and success. (2024). *The strategy institute*. Retrieved from <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/the-mckinsey-7-s-model-for-organizational-alignment-and-success>