



การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อฟื้นฟู วิกฤตศรัทธาของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ Strategic Management for restoring crisis of faith of Royal Thai Police

พิเชษฐ พิณทอง*
นริศรา จริยะพันธุ์**

■ บทคัดย่อ

วิกฤตศรัทธาอาจถูกพิจารณาว่าเป็นหนึ่งในปัญหาหลักของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และกระบวนการยุติธรรมทางอาญาของประเทศไทย สาเหตุของการทำให้เกิดวิกฤตศรัทธาสสำนักงานตำรวจแห่งชาตินั้นมีหลายปัจจัยด้วยกัน ประกอบไปด้วย การใช้อำนาจในทางมิชอบและการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม การบริหารงานบุคคล วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ การขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นต้น การแก้ไขปัญหาวิกฤตศรัทธาของสำนักงานตำรวจแห่งชาติจึงเป็นเรื่องที่มีความน่าสนใจอย่างมาก บทความนี้เป็นการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและการใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบ SWOC Analysis สำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายปัญหาภาพรวมและเสนอแนะแนวทางหรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เรียกว่า “9 กลยุทธ์ฟื้นฟูวิกฤตศรัทธาตำรวจไทย”

คำสำคัญ : วิกฤตศรัทธา, กลยุทธ์, สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

* นักวิจัย/นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

** อาจารย์ประจำหลักสูตรสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระราชูปถัมภ์

■ Abstract

Crisis of faith can be considered one of the main problems for Royal Thai Police and Criminal Justice Administration of Thailand. The cause of Crisis of faith includes misuse of power and unfair discrimination, personnel administration, organizational culture, organizational structure and nonpublic participation. Solving problem crisis of faith of Royal Thai Police is interesting. This article involved documentary research method which is about Royal Thai Police and SWOC Analysis. The objective of this article is to explain overall problems and to present guidelines or strategic management called "9 strategies for restoring faith of Thai Police."

Keyword : crisis of faith, strategy, Royal Thai Police

■ สภาพทั่วไปของวิกฤตศรัทธาของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

สำนักงานตำรวจแห่งชาติถือเป็นองค์การภาครัฐที่เกี่ยวข้องและใกล้ชิดกับประชาชนเป็นอย่างมาก และถือเป็นต้นธารของกระบวนการยุติธรรมที่เมื่อประชาชนได้รับความเดือดร้อนหรือได้รับความเสียหายจากการกระทำความผิดของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การใด ตำรวจจะมีหน้าที่ในการรับเรื่องราวร้องทุกข์ สืบสวนสอบสวนเพื่อนำผู้กระทำความผิดมาลงโทษ

และนำเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม อีกทั้งยังมีหน้าที่ในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมเพื่อให้สังคมอยู่ในความสงบเรียบร้อย ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน อาจกล่าวได้ว่าตำรวจเป็นผู้ถือกฎหมายและบังคับใช้กฎหมายมากที่สุด จึงเป็นองค์การและอาชีพที่ประชาชนคาดหวังในการอำนวยความยุติธรรมให้เมื่อต้องการความเป็นธรรม (พิเชษฐ พิณทอง, นริศรา จริยะพันธุ์ และจิตอุษา ชันทอง, 2560)

สำนักงานตำรวจแห่งชาติถือเป็นองค์การที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่ และมีกำลังพลเป็นจำนวนมากโดยประเทศไทยมีข้าราชการตำรวจจำนวนทั้งสิ้น 216,250 คน คิดเป็นร้อยละ 16.64 ของข้าราชการพลเรือนทั้งประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) ซึ่งเป็นผลมาจากการจัดโครงสร้างของสำนักงานตำรวจแห่งชาติตั้งแต่ในอดีตที่มีการนำเอางานทั้งหลายที่อนุमानว่าเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมยกให้เป็นหน้าที่ของตำรวจทั้งหมด ต่อมาแม้จะมีหน่วยงานอื่นที่ควรรับหน้าที่นั้นไปทำก็ตามแต่ก็เกิดความเสียหายเรื่องอำนาจหรือประโยชน์ หรือไม่มีหน่วยงานใดจะรับไปดำเนินการ ทำให้งานเหล่านั้นยังคงตกอยู่กับตำรวจมาจนถึงปัจจุบัน (วสิษฐ เดชกุญชร, 2550, หน้า 23)

ทั้งนี้การที่มีบุคลากรตำรวจจำนวนมากทำให้มีเจ้าหน้าที่ตำรวจบางนายมีพฤติกรรมไม่เหมาะสม ใช้อำนาจในทางมิชอบ เช่น หน่วงเหนี่ยวกักขังผู้กระทำความผิดหรือผู้บริสุทธิ์ ขู่กรโชกทรัพย์สินจากผู้ถูกจับกุม หรือมีพฤติกรรมที่มีเจตนาใช้อำนาจหน้าที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้อื่น เช่น กรณีเจ้าหน้าที่ตำรวจจับกุมผู้กระทำความผิดแล้วมีการซ้อม ทรมาน เพื่อให้

รับสารภาพ หรือให้ข้อมูลเพื่อการสืบสวน รวมไปถึงพฤติกรรมในการปฏิบัติหน้าที่โดยประมาท เลินเล่อจนก่อให้เกิดความเสียหายต่อบุคคลอื่น และถึงแม้ว่าเจ้าหน้าที่ตำรวจส่วนหนึ่งจะใช้ อำนาจหน้าที่โดยมิชอบ ละเมิดต่อสิทธิเสรีภาพ ของประชาชน แต่ความผิดของเจ้าหน้าที่ตำรวจ จำนวนเพียงไม่กี่คนก็ทำให้เสื่อมเสียภาพลักษณ์ ส่งผลกระทบในทางลบ และสร้างความเสื่อมเสีย ให้กับสำนักงานตำรวจแห่งชาติอย่างมาก ในขณะที่ ตำรวจส่วนใหญ่ยังคงทุ่มเทแรงกายแรงใจ เสียสละต่อการทำงาน เสี่ยงอันตรายในการปราบปรามอาชญากรรม และสร้างภาพลักษณ์ ในทางบวกให้กับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ แต่ความดีงามและความเสียสละของตำรวจเหล่านี้ กลับดูเหมือนว่าจะถูกลบล้างไปจากความรู้สึก ของประชาชนทันทีที่มีข่าวปรากฏทางหน้า สื่อมวลชน การกล่าวเช่นนี้มีได้หมายความว่า การทำงานของตำรวจที่ทุ่มเทเสียสละในการ ปฏิบัติหน้าที่จะสามารถลบล้างความผิด ของตำรวจที่มีพฤติกรรมนอกรีตหรือช่วยปกป้อง ภาพลักษณ์ของเจ้าหน้าที่ตำรวจบางส่วน ที่มีพฤติกรรมมิชอบได้ เพียงแต่ชี้ให้เห็นว่า ยังมีตำรวจอีกจำนวนมากที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างทุ่มเท ใช้ความรู้ความสามารถเข้าเสี่ยงอันตราย เพื่อจับกุมผู้กระทำผิดมาดำเนินคดีตามกฎหมาย จนทำให้สำนักงานตำรวจแห่งชาติได้รับคะแนน การประเมินผลการปฏิบัติราชการอยู่ในเกณฑ์ ที่ดี แต่ภาพลักษณ์ขององค์การก็ยังเสียหาย ในวงกว้าง ประชาชนขาดความเชื่อมั่นต่อ การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจในกระบวนการยุติธรรม ของรัฐ และที่สำคัญคือส่งผลกระทบต่อสิทธิ ขั้นพื้นฐานของประชาชนและความเป็นธรรม ที่ประชาชนคาดหวังว่าจะได้รับจากกระบวนการ

ยุติธรรมทางอาญาของไทย (เกษมศานต์ โขติชาครพันธุ์, 2552: อ้างถึงใน พิเชษฐ พิณทอง, นริศรา จริยะพันธุ์ และจิตอุษา ชันทอง, 2560)

นอกจากนี้ยังมีปัญหาเรื่องการถูกแทรกแซง จากฝ่ายการเมืองทั้งเรื่องของการบริหาร และการปฏิบัติงานของตำรวจในทุก ๆ ด้าน เช่น การเปลี่ยนแปลงโยกย้ายผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เพื่อให้การปฏิบัติงานของตำรวจตอบสนอง ต่อผลประโยชน์ทางการเมือง สำหรับระบบงาน ภายในโดยเฉพาะระบบบริหารงานบุคคลก็พบว่ามีปัญหาเช่นกัน ทั้งการแต่งตั้งโยกย้ายที่ละเลย การใช้ระบบคุณธรรม การวิ่งเต้นใช้เส้นสาย เพื่อเลื่อนตำแหน่ง การขาดธรรมาภิบาล ในการบริหารงาน ทำให้ระบบงานสอบสวนซึ่งเป็น หัวใจหลักของงานตำรวจไม่ได้รับความไว้วางใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ รวมไปถึงไม่ได้รับความเชื่อมั่น ว่าพนักงานสอบสวนจะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ ซื่อสัตย์สุจริต และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างแท้จริง (คณะกรรมการจัดทำแผนปฏิรูป กิจการตำรวจ สถาปนิกรูปแห่งชาติ, 2558, กิตติพงษ์ กิตยารักษ์, 2550) ทั้งนี้สภาพปัญหา ต่าง ๆ ส่งผลสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้รับการวิพากษ์วิจารณ์จากสังคมในแง่ลบ จนถึงว่าเป็นวิกฤตศรัทธาองค์การตำรวจ อย่างมาก โดยปัญหาดังกล่าวไม่ได้เกิดจากปัจจัยใด ปัจจัยหนึ่ง แต่มีสาเหตุมาจากหลายปัจจัยด้วยกัน ในมิติต่าง ๆ ที่มีอิทธิพล ได้แก่ ปัจจัยแวดล้อม ภายนอก ปัจจัยด้านโครงสร้างภายในองค์การ และปัจจัยพฤติกรรมในระดับปัจเจกบุคคล เป็นต้น (เกษมศานต์ โขติชาครพันธุ์, 2552 อ้างถึงใน พิเชษฐ พิณทอง, นริศรา จริยะพันธุ์ และจิตอุษา ชันทอง, 2560)

อย่างไรก็ตามวิกฤตศรัทธาของสำนักงาน

ตำรวจแห่งชาติที่เกิดขึ้นได้ปรากฏให้เห็นอย่างต่อเนื่องและมีแนวโน้มที่รุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ แม้ว่าประเทศไทยจะมีการปฏิรูปตำรวจมาตั้งแต่อดีตหลายครั้งแล้วก็ตาม แต่ก็ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร จนมาถึงปัจจุบันที่ประเทศไทยมีการปกครองภายใต้รัฐบาลทหารซึ่งนำโดยพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา หัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ จึงได้มีการเริ่มต้นกระบวนการปฏิรูปตำรวจอีกครั้งหนึ่งโดยผ่านกลไกการปฏิรูปที่เรียกว่า สภาพัฒนาปฏิรูปแห่งชาติ ที่ได้มีการศึกษาจนจัดทำเป็นแผนชั้นที่เรียกว่า “แผนปฏิรูปกิจการตำรวจ” และได้นำเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเป็นที่เรียบร้อยแล้วเพื่อให้สำนักงานตำรวจแห่งชาตินำไปสู่การปฏิบัติ แต่การดำเนินการดังกล่าวก็ยังไม่เห็นผลประจักษ์เป็นที่ชัดเจน ทำให้ในเวลาต่อมาจึงได้มีมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม 2560 ผ่านความเห็นชอบการแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรม (ตำรวจ) ขึ้นโดยได้แต่งตั้งให้พลเอกบุญสร้าง เนียมประดิษฐ์ เป็นประธานคณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรม (ตำรวจ) ซึ่งได้มีการกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงานเป็นระยะเวลาเพียง 9 เดือนที่จะต้องทำให้แล้วเสร็จ (โพสตุทูเดย์, 2560) โดยคาดหวังว่าการปฏิรูปตำรวจครั้งนี้จะสามารถแก้ไขวิกฤตศรัทธาของสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้ ดังนั้นในการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาเพื่อนำไปสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อฟื้นฟูวิกฤตศรัทธาสานักงานตำรวจแห่งชาติในครั้งนี้จึงเป็นกรณีศึกษาที่น่าสนใจอย่างยิ่งที่นักวางแผนเชิงกลยุทธ์จะต้องมีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์เพื่อเสนอกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เพราะจะทำให้

การปฏิรูปครั้งนี้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้จริง นั่นคือ องค์การตำรวจหรือสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จะได้ผ่านพ้นจากวิกฤตครั้งนี้และกลับมาเป็นองค์การหลักในการอำนวยความสะดวกยุติธรรม อันเป็นที่พึงของประชาชน สังคม และประเทศชาติได้อีกครั้ง

■ การวิเคราะห์สภาพปัญหาและสาเหตุ (Problem Analysis) โดยใช้ออร์บัส 4

เอกสารชิ้นนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหา สาเหตุของวิกฤตศรัทธาสานักงานตำรวจแห่งชาติ ประกอบไปด้วย งานวิจัย หนังสือ บทความวิชาการ เอกสารทางราชการ และหนังสือพิมพ์ที่นำเสนอโดยนักวิชาการ เจ้าหน้าที่ตำรวจ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น จากนั้นนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์เนื้อหาและนำเสนอตามประเด็นต่าง ๆ

โดยในการวิเคราะห์สภาพปัญหาและสาเหตุนั้นได้มีการใช้หลักออร์บัส 4 ทางพระพุทธศาสนา มาใช้ในการวิเคราะห์ ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมไม่ค่อยที่จะมีการประยุกต์หลักธรรมทางพระพุทธศาสดังกล่าวมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัญหาและสาเหตุขององค์การตำรวจมากนัก จึงอาจถือได้ว่าเป็นจุดแรกของการขึ้นขึ้นในการงานที่สร้างความรู้ทางทฤษฎีใหม่หรือสร้างผลงานทางทฤษฎี (Theoretical Contributions) ไพโรจน์ ภัทรนรากุล (2560) ได้ตั้งกล่าวว่า “เป็นคำตอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์” นอกจากนี้ยังได้มีการนำแนวคิดการจัดทำกลยุทธ์ที่ใช้กันโดยทั่วไป คือ SWOC หรือ SWOT มาใช้ในการวิเคราะห์สภาพ

แวดล้อมภายในและภายนอกสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จากนั้นจึงนำไปสร้างเป็นแผนภาพการวิเคราะห์การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อฟื้นฟูวิกฤตศรัทธาของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งได้เป็นการผสมผสานทั้งหลักอริยสัจ 4 และการวิเคราะห์ SWOC หรือ SWOT เข้าด้วยกัน จากการทบทวนวรรณกรรมไม่ค่อยที่จะมีการประยุกต์แนวคิดทั้งสองมาทำการวิเคราะห์ควบคู่กันมากนัก งานชิ้นนี้จึงเป็นอีกจุดที่สองของงานในการสร้างผลงานทางทฤษฎี ทั้งยังสามารถนำไปใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อฟื้นฟูวิกฤตศรัทธาของสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้ในทางการกำหนดนโยบายและการนำไปปฏิบัติได้อีกด้วยโดยมีรายละเอียดดังนี้

1) **ทุกข์** คือ ตัวปัญหา ในที่นี้คือ เกิดวิกฤตศรัทธาขึ้นกับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

จากเอกสารสาระสังเขปประเด็นการปฏิรูปประเทศไทยด้านการบริหารราชการแผ่นดิน จัดทำโดยสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ปฏิบัติหน้าที่สำนักงานเลขาธิการสภาปฏิรูปแห่งชาติ (2557) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน โดยประเด็นหนึ่งที่มุ่งเน้นคือ การปฏิรูปโครงสร้างของระบบงานตำรวจให้มีความเหมาะสม โดยเชื่อว่าหากสามารถปฏิรูปโครงสร้างและระบบงานตำรวจได้สำเร็จจะทำให้การบริหารงานอื่น ๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น เหตุที่ต้องปฏิรูปตำรวจจากการศึกษาพบว่า องค์การตำรวจมีปัญหาอย่างมาก ตั้งแต่ปัญหาการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ปัญหาการทุจริต ปัญหาการแต่งตั้งโยกย้ายฝ่ายการเมืองใช้ตำรวจเป็นเครื่องมือ การมีพฤติกรรมการใช้อำนาจโดยมิชอบ การแสวงหาผลประโยชน์ เป็นต้น ส่งผลให้ประชาชน

และสังคมมีการเรียกร้องให้เร่งดำเนินการปฏิรูปสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เนื่องจากตำรวจถือเป็นต้นธารของกระบวนการยุติธรรม หากประชาชนไม่เชื่อมั่นศรัทธาก็จะกระทบต่อกระบวนการยุติธรรมทั้งหมด

โดยศูนย์วิจัยมหาวิทยาลัยกรุงเทพ (2560) ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นประชาชนเรื่อง “ความเชื่อมั่นของประชาชนต่อกระบวนการยุติธรรม” โดยดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของประชาชน เก็บข้อมูลจากประชาชนอายุ 18 ปีขึ้นไป จากทุกภูมิภาคทั่วประเทศ จำนวน 1,116 คน พบว่า ร้อยละ 76.8 มีความเชื่อมั่นค่อนข้างน้อยต่อการบังคับใช้กฎหมายของเจ้าหน้าที่รัฐ มีความบริสุทธิ์ยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ หากการที่กระบวนการยุติธรรมไทยไม่สามารถลงโทษการกระทำผิดของกลุ่มผู้มีอิทธิพล และข้าราชการบางกลุ่มได้นั้น ประชาชนร้อยละ 32.7 ระบุว่า จะส่งผลให้ประชาชนจะหมดศรัทธาในกระบวนการยุติธรรม รองลงมาร้อยละ 24.1 ระบุว่า จะส่งผลให้คนชั่วเพิ่มขึ้นเพราะไม่เกรงกลัวต่อการทำผิดกฎหมาย และร้อยละ 22.0 ระบุว่า จะส่งผลให้เกิดค่านิยม มีอิทธิพลก็พ้นผิด ความยุติธรรมเงินซื้อได้

2) **สมุทัย** คือ สาเหตุของปัญหาซึ่งสาเหตุของการเกิดวิกฤตศรัทธาขึ้นกับสำนักงานตำรวจแห่งชาติพบว่ามีหลายสาเหตุด้วยกันโดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) **พฤติกรรมการใช้อำนาจในทางมิชอบ และการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม**

(1.1) **การประพฤติมิชอบและการเลือกปฏิบัติ**

กรณีลูกหลานนักธุรกิจตระกูลดังที่ขายเครื่องดื่มชูกำลังขับรชนตำรวจจนเสียชีวิต

แต่การดำเนินคดีในชั้นของตำรวจนั้นกลับมีความล่าช้าจนคดีขาดอายุความ ส่วนกรณีชาวบ้านที่ไปเก็บเห็ดในพื้นที่ป่าสงวนเพียงเพื่อประทังชีวิตให้มีชีวิตอยู่รอดกลับถูกตำรวจจับกุมดำเนินคดีอย่างรวดเร็วจนถึงขั้นถูกพิพากษาให้จำคุกในเรือนจำ หรือภาพคนยากจนที่ต้องถูกดำเนินคดีอย่างรุนแรงถือเป็นปรากฏการณ์ที่สังคมไทยได้พบเห็นกันอยู่เป็นประจำ ซึ่งเป็นภาพของปรากฏการณ์ของการเลือกปฏิบัติที่สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนถึงพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของตำรวจ เนื่องจากการใช้อำนาจของพนักงานสอบสวนบางส่วนมีการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อบิดเบือนพยานหลักฐานหรือข้อเท็จจริงในคดีเพื่อช่วยเหลือผู้กระทำผิดแลกกับผลประโยชน์

ตัวอย่างของพฤติกรรมในลักษณะนี้ยังพบเห็นได้ในรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงข้อหา การลดจำนวนของกลาง การไม่นำพยานหลักฐานเข้าสู่การสอบสวน การเปลี่ยนของกลางหรือเปลี่ยนตัวผู้ต้องหา เป็นต้น ซึ่งโดยหลักของกฎหมายการใช้ดุลยพินิจของพนักงานสอบสวนในการสั่งฟ้องหรือไม่ฟ้องผู้ต้องหาเป็นการใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา แต่จะต้องเป็นไปตามพยานหลักฐานที่พนักงานสอบสวนได้แสวงหาและรวบรวมไว้ในสำนวนการสอบสวน ดังนั้นกระบวนการสอบสวนของพนักงานสอบสวนบางคนจึงอาจใช้ดุลยพินิจบิดเบือนในการสั่งคดี หรือจงใจบิดเบือนการนำพยานหลักฐานเข้าไปในสำนวนการสอบสวนเพื่อเอื้อประโยชน์ให้แก่ผู้ต้องหาเพื่อได้รับผลประโยชน์ตอบแทน โดยพฤติกรรมลักษณะนี้ถือได้ว่าเป็นการใช้ดุลยพินิจตามอำเภอใจของพนักงานสอบสวน (เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์, 2552 อ้างถึงใน พิเชษฐ พิณทอง, นริศรา จริยะพันธุ์

และจิตอุษา ชันทอง, 2560) หรือการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม (สำนักวิชาการและกฎหมาย สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2557) แม้กระทั่งการสร้างพยานหลักฐานเท็จเพื่อนำตัวผู้บริสุทธิ์มารับผิดแทน ซึ่งการกระทำดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อรูปคดีอย่างมาก

ปัญหาดังกล่าวถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อองค์การตำรวจ ซึ่งเมื่อปรากฏเป็นข่าวเผยแพร่ออกไปทำให้ประชาชนมีมุมมองในด้านลบต่อสำนักงานตำรวจแห่งชาติอย่างมาก ทั้งนี้ เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์ (2552) ได้นำเสนอรูปแบบการใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบของเจ้าหน้าที่ตำรวจอันเป็นพฤติกรรมระดับเจกบุคคล ประกอบไปด้วย 1) พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทุจริตของตำรวจ (Police Corruption) ได้แก่ การใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ การให้สินบนหรือเงินใต้โต๊ะ การลักทรัพย์เมื่อมีโอกาส การข่มขู่เรียกเงินหรือการรีดไถ การเรียกค่าคุ้มครองผู้กระทำผิดกฎหมาย การบิดเบือนการใช้ดุลยพินิจในการสืบสวนสอบสวนคดีอาญา การกระทำผิดอาญาโดยตรง การจ่ายสินบนภายในองค์การ 2) การประพฤติมิชอบของตำรวจ 3) การฝ่าฝืนกฎระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน และ 4) การฝ่าฝืนจริยธรรม/จรรยาบรรณ ซึ่งปัญหาดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับศูนย์สำรวจความคิดเห็น นิต้าโพล ที่ได้มีการสำรวจความคิดเห็นประชาชนเมื่อวันที่ 13-14 มิถุนายน 2559 เกี่ยวกับการประเมินการปฏิรูปตำรวจในยุค คสช. จำนวน 1,250 หน่วยตัวอย่าง พบว่า ปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไขมากที่สุด คือ ปัญหาพฤติกรรม การประพฤติมิชอบ ร้อยละ 53.20 รองลงมาคือ

เรื่องปัญหาประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ร้อยละ 30.56 และประสิทธิภาพของระบบงาน ร้อยละ 22.88

(1.2) การใช้อำนาจหน้าที่ในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ทั้งนี้มีหลายคดีที่เจ้าหน้าที่ตำรวจใช้อำนาจช่วยเหลือซึ่งกันจนเป็นอุปสรรคในการคลี่คลายคดีเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่สังคมและประชาชนซึ่งได้รับผลกระทบ เช่น คดีเซอร์วีแอนดันแคน คดีผู้กองณัฐ คดีการอุ้มหนายสมชาย นิลละไพจิตร รวมไปถึงคดีที่ได้รับความสนใจจากสังคมอีกจำนวนมาก เช่น คดีนายเกียรติศักดิ์ (นามสมมุติ) ซึ่งถูกเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรแห่งหนึ่งจับกุมและต่อมาถึงแก่ความตายที่ได้มีการร้องเรียนให้กรมสอบสวนคดีพิเศษรับเป็นคดีพิเศษ เพราะผู้กระทำความผิดเป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจ ซึ่งคณะกรรมการคดีพิเศษได้มีมติในการประชุมครั้งที่ 5 /2548 เมื่อวันที่ 3 มิถุนายน 2548 ให้คดีเกี่ยวกับการเสียชีวิตของนายเกียรติศักดิ์ เป็นคดีพิเศษที่จะต้องทำการสืบสวนสอบสวนตามมาตรา 21 วรรค 1 (2) แห่งพระราชบัญญัติการสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ. 2547 และเห็นชอบให้พนักงานอัยการเข้าร่วมทำการสอบสวนด้วย ซึ่งคณะพนักงานสืบสวนสอบสวนได้สรุปผลและออกหมายเรียกเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรอำเภอแห่งหนึ่งจำนวน 6 นาย เป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นสัญญาบัตร 3 นาย และชั้นประทวน 3 นาย มารายงานตัวและรับทราบข้อกล่าวหา ฆ่าผู้อื่นโดยไตร่ตรองไว้ก่อนและซ่อนเร้นปิดบังอำพรางการตาย ซึ่งกรมสอบสวนคดีพิเศษ (DSI) ส่งสำนวนให้อัยการรับไปพิจารณาเมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2552 และอัยการส่งฟ้องศาลเมื่อวันที่ 23 กันยายน 2552

ในข้อหาฆ่าผู้อื่นโดยเจตนาและโดยไตร่ตรองไว้ก่อน ย้ายศพเพื่อปิดบังเหตุแห่งความตาย และเจ้าพนักงานผู้มีอำนาจสอบสวนคดีอาญากระทำการในตำแหน่งอันเป็นการมิชอบเพื่อช่วยเหลือบุคคลหนึ่งบุคคลใดมิให้ต้องรับโทษ (หนังสือที่พิเศษ/2552 เรื่องขอให้ปฏิรูปตำรวจและกรมสอบสวนคดีพิเศษ (DSI) สร้างบรรทัดฐานคดีสิทธิมนุษยชน หยุดวัฒนธรรมไม่ต้องรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่รัฐและผู้มีอำนาจ ผู้กระทำความผิดจะต้องไม่ลอยนวล ถึง นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ นายกรัฐมนตรี ลงวันที่ 18 สิงหาคม 2552; ประชาไท, 2552; มติชน, 2552 อ้างถึงใน พิเศษภูพิณทอง, 2555)

(1.3) การทำร้ายร่างกายผู้ต้องหา/ผู้ต้องสงสัย

กรณีการซ้อม การทรมาน เพื่อให้ผู้ต้องหาหรือผู้ต้องสงสัยเพื่อให้รับสารภาพ มีเกิดขึ้นทั้งคดีอาญาทั่ว ๆ ไป และคดีที่เกี่ยวข้องกับยาเสพติด เช่น เมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2547 มีผู้ร้องไปยังสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ว่าได้ถูกเจ้าหน้าที่ตำรวจจับกุมตัว โดยถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดวิ่งราวทรัพย์ และตนได้ถูกควบคุมตัวอยู่ที่สถานีตำรวจ และเจ้าหน้าที่ตำรวจได้ใช้กำลังในการทำร้ายร่างกายโดยใช้ไฟฟ้าช็อตบริเวณร่างกายและอวัยวะเพศ เพื่อบังคับให้รับสารภาพในความผิดวิ่งราวทรัพย์เป็นเหตุให้ผู้ร้องได้รับอันตรายสาหัส หรือกรณีเมื่อวันที่ 6 ตุลาคม 2549 มีผู้ที่ถูกเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจแห่งหนึ่ง จับกุมดำเนินคดีในความผิดยาเสพติดให้โทษ ซึ่งหลังจากถูกจับกุมกลับถูกเจ้าหน้าที่ตำรวจทำร้ายร่างกายเพื่อให้รับสารภาพในความผิดมียาเสพติดประเภท 1 ไว้ในความ

ครอบครองโดยผิดกฎหมาย (สำนักงาน ป.ป.ช. อ้างถึงใน เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์, 2552)

การกระทำความผิดของเจ้าหน้าที่ตำรวจปรากฏเป็นข่าวผ่านสื่อมวลชนเป็นประจำ ดังเช่น ในปี 2559 เจ้าหน้าที่ตำรวจได้จับกุม นายพิสิษฐ์ ผู้ถูกกล่าวหาคดีร่วมกันวิ่งราวทรัพย์ และหน่วงเหนี่ยวกักขังผู้อื่น ในกรณีชิงทรัพย์ เป็นเพชรมูลค่ากว่า 15 ล้านบาท โดยเหตุการณ์ เกิดขึ้นเมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2559 ในกรุงเทพฯ เจ้าหน้าที่ตำรวจได้เชิญตัวไปที่สถานี ตำรวจบางเสาธง และแจ้งข้อหาร่วมกับ พวกวิ่งราวทรัพย์เป็นเพชรมูลค่า 15 ล้านบาท ซึ่ง น.ส.ดาริวรรณ ยืนย่นว่าสามีตนเป็นผู้บริสุทธิ์ เนื่องจากวันเกิดเหตุสามีตนอยู่ที่จังหวัดนครพนม ซึ่งกำลังจะขายของไม่ได้อยู่ที่กรุงเทพฯ ในวันที่ ตำรวจได้จับกุม นายพิสิษฐ์นั้นได้พาไปที่ รีสอร์ท แห่งหนึ่งในจังหวัดนครพนม โดยตำรวจที่มา จับกุมได้ปิดตาและทำร้ายร่างกายพร้อมถามว่า “เอาเพชรไปไว้ไหน” แต่นายพิสิษฐ์ยืนยันว่าไม่รู้เรื่อง และได้เอาไป แต่หลังจากนั้นผู้ต้องหาได้ถูก จำคุกเป็นระยะถึง 7 เดือน 10 วัน ซึ่งผู้ต้องหาได้ พยายามให้ญาติต่อสู้คดีเพื่อแสดงความบริสุทธิ์ จนเมื่อวันที่ 26 กันยายน 2560 ศาลอาญานบุรี ได้นัดอ่านคำพิพากษาในคดีดังกล่าว โดยระหว่างการ พิจารณาคดีนายพิสิษฐ์ถูกควบคุมตัวอยู่ใน เรือนจำพิเศษธนบุรี โดยศาลพิเคราะห์แล้วเห็นว่า “ผู้เสียหายซึ่งเป็นพยานโจทก์ ให้การไม่ชัดเจน เกี่ยวกับรูปพรรณคนร้ายที่มีลักษณะแตกต่าง กับจำเลยทั้งรูปร่าง ส่วนสูง และยังฟังไม่ได้ว่าจำเลย เป็นคนร้ายกระทำความผิด จึงพิพากษายกฟ้อง” การกระทำของตำรวจไม่เพียงแต่ทำร้ายร่างกาย ผู้บริสุทธิ์ให้รับสารภาพว่าเป็นผู้กระทำความผิด แต่ยังทำให้ผู้บริสุทธิ์คนหนึ่งต้องถูกจำคุกคุมขัง

ในเรือนจำอีกด้วยโดยภายหลังที่ศาลได้ยกฟ้อง นายพิสิษฐ์ได้กล่าวไว้ว่า “ทำไมต้องมารับกรรม เช่นนี้” (อัมรินทร์ทีวี, 2560)

(1.4) การละเมิดสิทธิมนุษยชน

กรณีตัวอย่างที่ถือว่าเจ้าหน้าที่ตำรวจใช้อำนาจจนก่อให้เกิดวิกฤตศรัทธาอีก สาเหตุหนึ่ง คือ การประจานผู้ต้องหา ต่อสาธารณะชนและในเวลาต่อมาได้รับเสียง วิพากษ์วิจารณ์จากสังคมอย่างรุนแรงมาก ซึ่งปัจจุบันพบว่ามีการแสดงออกในลักษณะนี้บ้าง เป็นระยะๆ เช่น การนำผู้ต้องหามาแสดงข่าว ผ่านสื่อมวลชนโดยมีการเขียนป้ายในลักษณะ ที่เป็นการประจานการกระทำ ซึ่งการกระทำ ดังกล่าวกับผู้ต้องหาถือเป็นคนบริสุทธิ์ยังไม่ เข้าสู่กระบวนการศาล เจ้าหน้าที่ตำรวจจึงไม่มี สิทธิไปกล่าวหาต่อสาธารณะ หรือแม้จะเข้าสู่ กระบวนการศาลและตัดสินแล้วก็ตามเจ้าหน้าที่ ตำรวจก็ไม่มีอำนาจหน้าที่ไปกระทำกับผู้ต้องหา ในลักษณะดังกล่าวซึ่งเป็นการละเมิดสิทธิ มนุษยชนอย่างยิ่ง ซึ่งจากกรณีดังกล่าวมานั้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องของสิทธิมนุษยชน กระบวนการยุติธรรม และนักวิชาการผู้ทรง คุณวุฒิต่างแสดงความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน เกี่ยวกับการไม่เห็นด้วยต่อการกระทำของ เจ้าหน้าที่ตำรวจ ถือว่าเป็นการละเมิดสิทธิมนุษยชน อย่างร้ายแรง (สำนักงานคณะกรรมการ สิทธิมนุษยชนแห่งชาติ, 2552 อ้างถึงใน พิเชษฐ พิณฑทอง, 2555)

(2) การบริหารงานบุคคล

(2.1) ระบบการสรรหาคัดเลือก และแต่งตั้งโยกย้ายที่ไม่โปร่งใสยึดระบบอุปถัมภ์

เหตุผลที่นำไปสู่วิกฤตศรัทธาปัญหา ส่วนหนึ่ง คือ การบริหารงานบุคคลไม่เป็น

ตามระบบคุณธรรม (คณะกรรมการพัฒนาระบบงานตำรวจ, 2550, หน้า 77-78) การแต่งตั้งและโยกย้ายข้าราชการตำรวจที่ได้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ไม่มีความเชื่อมโยงโดยหลักเหตุและผลระหว่างความรู้ความสามารถผลการปฏิบัติงานกับตำแหน่งใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเลื่อนตำแหน่งมีการข้ามลำดับอาวุโสอย่างไม่อาจหาเหตุผลมารองรับได้ และการจะไปดำรงตำแหน่งใดนั้นก็จะมี การกล่าวอ้างว่าเป็นไปตามความเหมาะสม ทำให้ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการตำรวจ ในภาพรวม (คณะกรรมการจัดทำแผนปฏิรูปกิจการตำรวจ สถาปนาปฏิรูปแห่งชาติ, 2558) การแต่งตั้งโยกย้ายมีทั้งระบบโควตาและการวิ่งเต้นตำแหน่ง ทั้งโควตาจากฝ่ายการเมือง และผู้มีอำนาจภายนอกเข้ามาแทรกแซง (ศรีสมบัติ โชคประจักษ์ชัด, 2554) รวมถึงมีการซื้อขายตำแหน่ง ซึ่งเมื่อมีการจ่ายเงินเพื่อแลกกับตำแหน่งที่ต้องการก็จะเกิดการถกนถนกันด้วยการเก็บส่วยจากประชาชน (บรรเจิด สิงคะเนติ, 2557, หน้า 2)

สำหรับในส่วนของคณะกรรมการข้าราชการตำรวจซึ่งเป็นองค์การที่รับผิดชอบในการบริหารงานบุคคล มีอำนาจในการให้ความเห็นชอบแต่งตั้งข้าราชการตำรวจตั้งแต่รองผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติจนถึงผู้กำกับการเนื่องจากโครงสร้างของตำแหน่งผู้บัญชาการหรือผู้กำกับการสถานีตำรวจในตำแหน่งและสถานที่ต่าง ๆ มีคุณค่าและความสำคัญแตกต่างกัน ทำให้มีการมุ่งหวังที่จะได้รับการแต่งตั้งไปยังตำแหน่งที่ต้องการ จึงพยายามมีปฏิสัมพันธ์กับฝ่ายการเมืองและผู้มีอำนาจส่งผลให้ระบบการบริหารงานบุคคลเกิดความ

เสียหายจนถึงระดับสถานีตำรวจ นอกจากนี้ การแต่งตั้งโยกย้ายส่วนหนึ่งไม่ได้เป็นไปตามความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพการทำงาน หรือเพื่อประโยชน์ของทางราชการอย่างแท้จริง มีลักษณะของการใช้ดุลยพินิจค่อนข้างมาก ผู้พิจารณาทั้งบุคคลและคณะบุคคลมีข้อจำกัดในการพิจารณา หรือแม้แต่คณะกรรมการข้าราชการตำรวจก็ไม่อาจให้ความเป็นธรรมได้เท่าที่ควร มีการแทรกแซงการใช้ดุลยพินิจ มีการเลือกปฏิบัติและมีความไม่เป็นธรรมทางการปกครอง บางกรณีมีการตีความกฎหมาย หรือ เบี่ยงเบนกฎหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีอำนาจ (คณะกรรมการจัดทำแผนปฏิรูปกิจการตำรวจ สถาปนาปฏิรูปแห่งชาติ, 2558) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์ (2552 อ้างถึงใน พิเชษฐ พิณฑทอง, นริศรา จริยะพันธุ์ และจิตติธนา ชันทอง, 2560) พบว่า พฤติกรรมลักษณะนี้เป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ระหว่างผู้ให้ กับผู้รับซึ่งมีทั้ง “การออกดั่งค์” หรือที่เรียกว่า “การซื้อขายตำแหน่ง” ผู้ได้บังคับบัญชาบางคนอาจมีการจ่ายเงินเพื่อวัตถุประสงค์โดยตรงให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ส่วนใหญ่ จะจ่ายเงินผ่านคนกลาง การกระทำลักษณะนี้แม้จะมีการกล่าวถึงกันมากแต่ก็ยังไม่ปรากฏหลักฐานชัดเจน หรือข้อมูลที่มีน้ำหนักเพียงพอว่า การที่ข้าราชการตำรวจผู้นั้นได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นเพราะเงินที่ได้จ่ายไปจริง นอกจากนี้ยังมีพฤติกรรมที่ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงออกต่อผู้บังคับบัญชาในรูปแบบที่เรียกว่า “การดูแลนาย” คือ การดูแลด้วยการให้เงินเป็นรายเดือนหรือให้ของกำนัลเป็นครั้งคราวเมื่อมีงานเทศกาล หรือวันสำคัญ เช่น งานวันเกิดนาย วันเกิดคุณนาย งานปีใหม่ เป็นต้น ส่วนอีก

ลักษณะหนึ่งคือ “การออกแรง” ซึ่งอาจเป็นการออกแรงเพื่อทำงานให้แก่ผู้บังคับบัญชาที่สามารถให้คุณให้โทษได้ ทั้งงานในหน้าที่ราชการ และงานส่วนตัว เช่น การดูแลรับส่งผู้บังคับบัญชาและครอบครัว การอำนวยความสะดวกนอกเวลางาน เป็นต้น การแต่งตั้งโยกย้ายเกิดความไม่เป็นธรรมต่อตำรวจที่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามวิชาชีพตำรวจ แต่ไม่มีเส้นสายทำให้ไม่มีความก้าวหน้าในอาชีพตำรวจ จนกระทั่งทำให้ตำรวจที่ตั้งใจปฏิบัติตามหน้าที่ซึ่งไม่มีฝ่ายการเมืองสนับสนุน จึงขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (อริย์ธัช แก้วเกาะสะบ้า, 256, หน้า 10)

(2.2) ระบบของผลตอบแทน สวัสดิการ และความก้าวหน้า

ปัญหาเรื่องผลตอบแทนของตำรวจเป็นเรื่องสำคัญและเป็นปัญหาใหญ่มาก อีกปัญหาหนึ่งผลตอบแทนรูปของเงินเดือนที่มีจำนวนไม่มาก แม้ว่าบุคคลภายนอกจะมีความคิดเห็นว่าได้รับค่าตอบแทนมากก็ตาม แต่ในความเป็นจริงแล้วตำรวจทุกชั้นยศมีค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในงานราชการ เช่น อาวุธปืนที่ตำรวจพกติดตัวเกือบทั้งหมดเป็นปืนพกส่วนตัวที่ตำรวจซื้อมาเองด้วยเหตุผลที่ว่าปืนของทางราชการมีจำนวนไม่เพียงพอ และหากเบิกมาใช้แล้วเกิดปัญหาปืนชำรุดเสียหายหรือสูญหาย เจ้าหน้าที่ตำรวจผู้นั้นจะต้องถูกสอบสวนหรือชดเชยตำรวจส่วนมากจึงไม่ใช้ปืนของทางราชการ แต่ใช้เงินส่วนตัวซื้อซึ่งมีราคาตั้งแต่กระบอกละหลายหมื่นบาท จนถึงแสนบาท และตำรวจบางคนก็ต้องทำการผ่อนส่งเป็นงวด ๆ ไป (วิเชฐ เดชบุญขร, 2557) สำหรับอัตราเงินเดือนและเงินเพิ่มประจำตำแหน่งก็อยู่ในระดับที่ต่ำมากเมื่อเปรียบเทียบกับ

กับเจ้าพนักงานอื่นในกระบวนการยุติธรรม (เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์, 2552) หากเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนของตำรวจในต่างประเทศ เช่น ตำรวจอังกฤษจะได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าตำรวจไทยถึงสิบเท่า (กฤษณพงศ์ พุตระกูล, 2557, หน้า 21)

จากความเป็นจริงดังกล่าว เมื่อพิจารณาจากข้าราชการตำรวจชั้นผู้น้อยที่เป็นกำลังพลส่วนใหญ่ขององค์การตำรวจซึ่งต้องลำบากตรากตรำในการทำงานและเสี่ยงภัยพบว่า ค่าตอบแทนที่ได้รับไม่สมดุลกับงานอันนำไปสู่การมีคุณภาพชีวิตต่ำ เงินค่าครองชีพไม่พอใช้จ่ายและสวัสดิการที่ได้รับก็ไม่เพียงพอ ไม่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมและความเสมอภาคในการประกอบอาชีพ ทำให้ตำรวจขาดขวัญและกำลังใจ อันก่อให้เกิดพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ในการแสวงหาประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ (ยุทธเพชรอินทร, 2542, หน้า 19) ค่าตอบแทนสำหรับข้าราชการตำรวจจึงไม่ใช่ปัญหาเพียงได้รับค่าตอบแทนที่ไม่สมดุลกับปริมาณงาน แต่เป็นค่าตอบแทนที่ไม่เพียงพอสำหรับการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมตามฐานานุรูป โดยไม่ต้องไปดิ้นรนแสวงหารายได้จากแหล่งอื่นมาเพื่อดำรงชีพ (เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์, 2552) ทางด้านของสวัสดิการพบว่า มีปัญหาหลายด้านเช่นเดียวกัน เช่น ที่พักอาศัยไม่เพียงพอ การรักษาพยาบาลซึ่งจำกัดเฉพาะในโรงพยาบาลของรัฐและเบิกไม่ได้ทั้งหมด เงินเบี้ยเลี้ยงอยู่ในระดับต่ำได้รับไม่ตรงตามกำหนดเวลา ส่วนวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานพบว่า มีไม่เพียงพอต่อการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมในระดับพื้นที่ เช่น ยานพาหนะ

ต่าง ๆ ที่ใช้ในการตรวจตราปราบปรามการเกิดอาชญากรรมที่ต้องมีการเติมน้ำมันเชื้อเพลิง แต่ได้รับการจัดสรรเฉลี่ยไม่ถึง 10 ลิตรต่อการตรวจ 1 ผลัด ซึ่งในแต่ละวันจะต้องทำการตรวจตราผลัดละ 8 ชั่วโมง ทำให้ไม่เพียงพอต่อการตรวจเขตพื้นที่รับผิดชอบโดยเฉพาะพื้นที่ต่างจังหวัด (กฤษฎพงศ์ พุทธะกุล, 2557, หน้า 21) ข้อมูลที่สะท้อนถึงสวัสดิการในการทำงานของตำรวจไทยเปรียบเทียบกับต่างประเทศที่เห็นถึงความแตกต่างอย่างชัดเจนซึ่งอดีตข้าราชการตำรวจซึ่งปัจจุบันเป็นที่ปรึกษาสำนักงานควบคุมยาเสพติดและปราบปรามอาชญากรรมแห่งสหประชาชาติ (UNOCD) ประธานกรรมการสถาบันอาชญาวิทยาและการบริหารงานยุติธรรมวิทยาลัยรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต และอดีตอนุกรรมธิการปฏิรูปกิจการตำรวจสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศสะท้อนไว้ว่า “ตำรวจไทยแทบต้องซื้อทุกอย่างเองหมด เลือกระยะขอบริจาคจากวัดหรือมูลนิธิ ไม่มีความพร้อมในการทำงาน ออกไปจับยาเสพติด 10 คน มีเลื่อยเกราะใส่แค่ 3 ตัว คนไหนเสี่ยงมากก็ได้ใส่ ผิดกับเมืองนอกอย่างอังกฤษเคยมีตำรวจไปจับคนร้ายแล้วพลาดถูกคนร้ายใช้มีดแทงปรากฏว่าตำรวจทั้งอังกฤษใส่เลื่อยเกราะหมดเลย” (กฤษฎพงศ์ พุทธะกุล, 2560) ในส่วนของความก้าวหน้าในอาชีพยังคงมีความสัมพันธ์กับระบบอุปถัมภ์ ดังกล่าวไว้แล้วในข้างต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ประพฤติปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ ทำให้การทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานลดน้อยลงไปเรื่อย ๆ ผลเสียหายที่ตามมาก็จะเกิดกับองค์การตำรวจและประชาชน

(3) ปัญหาโครงสร้างองค์การ

คณะกรรมการนโยบายตำรวจแห่งชาติ (ก.ต.ช.) ตามพระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2547 มีอำนาจหน้าที่หลักในการกำหนดนโยบายการบริหารงานตำรวจ และกำกับดูแลสำนักงานตำรวจแห่งชาติให้ปฏิบัติตามนโยบายระเบียบแบบแผน มติคณะรัฐมนตรี และกฎหมายโดยมีอำนาจในการให้ความเห็นชอบผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ แต่องค์การดังกล่าวกลับถูกฝ่ายการเมืองใช้ในการคัดเลือกผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติเท่านั้น มีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติเพื่อให้การปฏิบัติงานของตำรวจตอบสนองต่อผลประโยชน์ทางการเมือง ไม่ได้ให้ความสนใจในอำนาจหน้าที่ด้านอื่น ๆ เท่าใด และไม่ได้พิจารณากำหนดนโยบายขับเคลื่อนสำนักงานตำรวจแห่งชาติอย่างจริงจัง (คณะกรรมการจัดทำแผนปฏิรูปกิจการตำรวจ สภาปฏิรูปแห่งชาติ, 2558) เพราะฝ่ายการเมืองมีหน้าที่กำหนดนโยบาย แต่สำนักงานตำรวจแห่งชาติมีหน้าที่นำไปปฏิบัติ (ไกรสุข สิ้นสุข, 2557, หน้า 4) ทำให้ที่ผ่านมามีตำรวจถูกแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง (พรเพชร วิชิตชลชัย, 2558, หน้า 2) ซึ่งฝ่ายการเมืองเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติยังเป็นผู้มีอำนาจสูงสุด (วชิษฐ เดชกุญชร, 2556, หน้า 6) ปัญหาตำรวจกับการเมืองจึงเป็นเรื่องของโครงสร้าง เพราะมีการวางโครงสร้างแบบพีระมิด โดยมีสำนักงานตำรวจแห่งชาติอยู่บนสุด เท่ากับว่าเมื่อฝ่ายการเมืองเป็นผู้บังคับบัญชาผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติเพียงชั้นเดียวก็สามารถควบคุมตำรวจได้ทั่วประเทศ (บรรเจิด สิงคะเนติ, 2557, หน้า 2) โดยองค์ประกอบ

ของคณะกรรมการนโยบายตำรวจแห่งชาติ (ก.ต.ช.) ตามพระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2547 ประกอบไปด้วย นายกรัฐมนตรี เป็นประธานกรรมการ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยเป็นกรรมการ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรมเป็นกรรมการ ปลัดกระทรวงมหาดไทยเป็นกรรมการ ปลัดกระทรวงยุติธรรมเป็นกรรมการ เลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติเป็นกรรมการ ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติเป็นกรรมการ และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิอีก 4 คน ซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากบุคคลที่ได้รับการสรรหาจากประธานกรรมการและกรรมการโดยตำแหน่ง (คณะกรรมการจัดทำแผนปฏิรูปกิจการตำรวจ สถาปนาปฏิรูปแห่งชาติ, 2558)

(4) ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องของระบบความเข้าใจร่วมกัน (Shared Meaning) ระหว่างสมาชิกขององค์การว่าควรจะทำพฤติกรรมปฏิบัติอย่างไร และองค์การที่ตนทำงานอยู่นั้นมีลักษณะอย่างไร ความเข้าใจร่วมกันนี้มีวิวัฒนาการมายาวนานและปรากฏในรูปของความเชื่อ สัญลักษณ์ พิธีการ แนวทาง การปฏิบัติ (พิทยา บวรวัฒนา, 2556, หน้า 130) ดังนั้น ในทุกองค์การย่อมมีวัฒนธรรมองค์การเป็นของตนเอง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ก็มีลักษณะเฉพาะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์การตำรวจด้วย การรักษาความลับ การตั้งข้อสงสัยว่าคนที่พบเห็นหรือรู้จักเป็นผู้กระทำความผิด การแยกตัวออกจากสังคมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของตำรวจ การละเลยกฎ ระเบียบ และข้อบังคับสำหรับการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมความไม่เชื่อมั่นต่อกระบวนการยุติธรรม (เกษมศานต์

โชติชาครพันธุ์, 2552) รวมถึงได้รับการถ่ายทอดต่อกันมาแบบผิด ๆ โดยเฉพาะเรื่องการวิ่งเต้นทั้งการแต่งตั้งโยกย้ายและการวิ่งเต้นคดี (อดุลย์ ณรงค์ศักดิ์ และคณะ, 2556)

(5) การขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน

การที่ประชาชนได้เข้าไปมีส่วนร่วมในระบบงานของตำรวจไม่มากเท่าที่ควรส่งผลต่อการตรวจสอบและการติดตามการบริหารงานตำรวจ ซึ่งตามพระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2547 คณะกรรมการนโยบายตำรวจแห่งชาติ (ก.ต.ช.) และคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ (ก.ตร.) ไม่ได้มีตัวแทนจากภาคประชาชนแต่อย่างใด มีเพียงผู้ทรงคุณวุฒิที่มาจากการแต่งตั้ง (กิตติพงษ์ กิตยารักษ์, 2550, หน้า 43) แม้ในปัจจุบันจะมีคณะกรรมการบริหารงานตำรวจในระดับสถานีตำรวจแล้วก็ตาม แต่เรื่องของ การกำหนดนโยบายหลักของงานตำรวจ ยังคงมีเพียงฝ่ายการเมืองและฝ่ายตำรวจเท่านั้นที่เป็นฝ่ายกำหนดนโยบาย

2.3 นิโรธ คือ การดับทุกข์ที่มีเป้าหมายเพื่อสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นในสำนักงานตำรวจแห่งชาติอีกครั้ง

2.4 วิธีการแก้ไข ซึ่งได้มีการนำไปเสนอไว้ในส่วนท้ายของเนื้อหา ในหัวข้อที่ 4) เรื่องการนำเสนอกลยุทธ์และแนวทางแก้ไขวิกฤต

อย่างไรก็ตาม นอกจากการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุการเกิดศรัทธาสำนักรงานตำรวจแห่งชาติด้วยการใช้หลักอริยสัจ 4 แล้ว งานชิ้นนี้ได้มีการเพิ่มเติมด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอก โอกาส ความท้าทาย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดไปประมวลเพื่อนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ในครั้งนี้ด้วย

■ การวิเคราะห์ SWOC Analysis และ TOWS Matrix

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสำนักงานตำรวจแห่งชาติในครั้งนี้ได้มีการรวบรวมมาจากแหล่งที่ข้อมูลที่สำคัญประกอบไปด้วย

(1) ยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ 20 ปี ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2560 - 2564) ข้อมูลส่วนใหญ่ของการวิเคราะห์ SWOC เป็นการนำข้อมูลที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติได้มีการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ชำนาญการ นักวิชาการ ผู้บังคับบัญชาระดับสูง และระดับปฏิบัติของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่ได้จัดทำยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ในช่วงปี พ.ศ. 2555-2564 โดยสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้นำมาทบทวนอีกครั้ง โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม

จากทุกหน่วยงานในสังกัด รวมทั้งวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีดิจิทัล และ กฎ กติกาของสังคมโลกที่ใช้ร่วมกันในปัจจุบัน ควบคู่กับแนวนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล และความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจจากทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

(2) รายงานผลโครงการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดทำยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (2560)

(3) ศูนย์สำรวจความคิดเห็น นิติฯ โพล (2560) เรื่องการปฏิรูปตำรวจไทย

(4) เว็บไซต์ The Momentum Feature ในหัวข้อ 'ตำรวจไทยมีไว้ทำอะไร' คำถามจากวิกฤตศรัทธาที่สังคมต้องช่วยกันหาทางออก (2560)

(5) วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
S1 เป็นองค์กรที่มีกำลังพลจำนวนมากกระจายอยู่ทั่วประเทศ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตลอด 24 ชั่วโมง	W1 ระบบบริหารงานบุคคลยังมีพื้นฐานความเป็นระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์
S2 บุคลากรการทำงานร่วมกับทุกภาคส่วนได้อย่างใกล้ชิด สามารถเชื่อมโยงและขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	W2 โครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชาที่มีหลายลำดับชั้น ทำให้ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
S3 มีระบบงานที่สามารถนำปัญหาของชุมชนและท้องถิ่น มาแก้ไขให้ตรงกับความต้องการของประชาชนได้โดยตรง	W3 บทบาทและหน้าที่ในการบังคับใช้กฎหมายของงานตำรวจเสี่ยงต่อการทุจริต แสวงหาผลประโยชน์และละเมิดสิทธิมนุษยชน
S4 บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ และความสามารถเฉพาะตัวสูง เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	W4 ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการมีคุณภาพชีวิตในระดับต่ำ ขาดความก้าวหน้าในสายงาน ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
S5 เป็นองค์กรหลักในการบังคับใช้กฎหมาย และอำนวยความสะดวก	W5 จำนวนและพื้นที่ตั้งของสถานีตำรวจในการให้บริการประชาชนยังไม่ครอบคลุม และไม่เหมาะสมกับปริมาณคดี และสัดส่วนความหนาแน่นของประชากร
S6 มีการทำงานใกล้ชิดกับประชาชน ชุมชนและท้องถิ่น ทำให้องค์กรตำรวจ ได้รับความไว้วางใจและความคาดหวังจากประชาชน	W6 กรอบและทิศทางการพัฒนาการศึกษาและฝึกอบรมของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ยังไม่ได้กำหนดอย่างเป็นรูปธรรม
	W7 มีวัฒนธรรมองค์การเฉพาะเรียกว่า วัฒนธรรมตำรวจ
	W8 การขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส (Opportunity)	ความท้าทาย (Challenge)
O1 บทบัญญัติของกฎหมายให้อำนาจสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ในการบังคับใช้กฎหมายได้หลากหลายภารกิจ	C1 สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดปัญหายุ่งยากและอาชญากรรมรูปแบบใหม่
O2 ประชาชนให้ความสำคัญและต้องการให้เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติงานใกล้ชิดในพื้นที่ และชุมชน	C2 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจมีความยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้น
O3 นโยบายการปฏิรูปตำรวจเปิดโอกาสในการปรับระบบการบริหารงานขององค์กร	C3 การแทรกแซงของฝ่ายการเมือง ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์กร
O4 นโยบายรัฐบาล ส่งเสริมการทำงานแบบบูรณาการ ในด้านความมั่นคง และการอำนวยความสะดวก	C4 ทศนคติของประชาชนที่ขาดความเชื่อมั่น ศรัทธาทำให้มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของตำรวจ
O5 เป็นหน่วยงานขึ้นตรงกับนายกรัฐมนตรี ทำให้มีเอกภาพด้านการบริหารและสั่งการ	C5 นานาประเทศให้ความสำคัญเรื่องสิทธิมนุษยชน
	C6 การเกิดขึ้นของความเป็นประชาธิปไตยทำให้องค์การตำรวจถือเป็นส่วนหนึ่งของนิติรัฐที่ต้องได้รับการตรวจสอบจากสังคม
	C7 สังคมมีความต้องการเห็นการทำงานของตำรวจที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลจากตำรวจ

การวิเคราะห์ TOWS MATRIX ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

กลยุทธ์ SO

S1 S3 S6 O2 กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมกับท้องถิ่น

S2 S5 O1 O4 กลยุทธ์การบูรณาการหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม

กลยุทธ์ SC

S1 S4 S5 C1 C2 กลยุทธ์การพัฒนาความรู้ ทักษะ การฝึกปฏิบัติให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

S1 S6 C4 C6 C7 กลยุทธ์การสร้างการยอมรับและเชื่อถือต่อการปฏิบัติงานของตำรวจ

S1 S5 C3 C5 C6 กลยุทธ์การสร้างความเป็นอิสระแก่องค์กรรับเรื่องร้องเรียน

กลยุทธ์ WO

W1 W4 W6 W7 O3 O5 กลยุทธ์การปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคล

W2 W5 O1 O3 O4 O5 กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์การใหม่

W3 W8 O2 กลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนในการบริหารงานตำรวจและการป้องกันอาชญากรรม

กลยุทธ์ WC

W1 W3 W7 C4 C5 C7 กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การตำรวจและสร้างกระบวนการคิดใหม่ (Mind Set)

■ นำเสนอกลยุทธ์และแนวทางแก้ไข วิกฤต

ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix สามารถสรุปประเด็นกลยุทธ์และนำมาเสนอเป็นข้อเสนอได้หลากหลายประเด็นในการแก้ปัญหาวิกฤตสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ดังนี้

(1) กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือการป้องกัน ปราบปรามอาชญากรรมกับท้องถิ่น

แม้ว่าสำนักงานตำรวจแห่งชาติจะเป็นองค์กรที่มีกำลังพลจำนวนมากกระจายอยู่ทั่วประเทศ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตลอด 24 ชั่วโมง มีระบบงานที่สามารถนำปัญหาของชุมชนและท้องถิ่นมาแก้ไขให้ตรงกับความต้องการของ

ประชาชนได้โดยตรงรวมถึงมีการทำงานใกล้ชิดกับท้องถิ่น แต่จำนวนของสถานีตำรวจในประเทศไทยยังถือว่าไม่ครอบคลุมกับพื้นที่ในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม รวมถึงดูแลความสงบเรียบร้อยให้กับประชาชนยังไม่ทั่วถึง ดังนั้นในการรักษาความสงบเรียบร้อยของบ้านเมืองสำนักงานตำรวจแห่งชาติจึงต้องทำงานร่วมกันกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นเป็นหน่วยที่กระจายในพื้นที่ได้มากกว่าสถานีตำรวจ อีกทั้งในพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 หมวด 2 มาตรา 16 (30) ได้กำหนดอำนาจและหน้าที่ให้เทศบาลเมืองพัทยา

องค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ในการจัดระบบ การบริการสาธารณะเรื่องของการรักษาความสงบ เรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกัน และรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ของประชาชนในพื้นที่ ดังนั้นจึงมีงบประมาณ ในส่วนนี้ในการสนับสนุนในการดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติอาจบูรณาการ การทำงานร่วมกับกับกรมส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่น เพื่อให้สถานีตำรวจและองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นต่าง ๆ ร่วมกันในการหามาตรการ การป้องกัน ปราบปรามอาชญากรรมในพื้นที่ท้องถิ่น ได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้นกว่าปัจจุบัน

(2) กลยุทธ์การบูรณาการหน่วยงานใน กระบวนการยุติธรรม

พระราชบัญญัติบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2549 เป็นเครื่องมือสำคัญหนึ่งที่จะทำให้ สำนักงานตำรวจแห่งชาติสามารถใช้โครงสร้าง ของคณะกรรมการพัฒนาการบริหารงานยุติธรรม แห่งชาติ ซึ่งจัดตั้งตามกฎหมายฉบับดังกล่าว ในการบูรณาการการทำงานร่วมกันกับหน่วยงาน อื่นในกระบวนการยุติธรรมได้เป็นอย่างดี เพราะมีผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติและผู้บริหาร ระดับสูงของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม ทั้งหมดเป็นคณะกรรมการโดยมีนายกรัฐมนตรี หรือรองนายกรัฐมนตรีที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย เป็นประธาน จึงสามารถที่จะบูรณาการการทำงาน ร่วมกับทุกภาคส่วนได้อย่างใกล้ชิด สามารถ เชื่อมโยงและขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากองค์การตำรวจ ถือเป็นองค์กรหลักในการบังคับใช้กฎหมาย และอำนวยความยุติธรรม รวมถึงบทบัญญัติ ของกฎหมายได้ให้อำนาจสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ในการบังคับใช้กฎหมายได้หลากหลายภารกิจ

อีกทั้งรัฐบาลก็ได้มีนโยบายในการส่งเสริม การทำงานแบบบูรณาการในด้านความมั่นคง และการอำนวยความยุติธรรมอีกด้วย ซึ่งในอดีต ที่ผ่านมาฝ่ายการเมืองให้ความสำคัญกับ คณะกรรมการพัฒนาการบริหารงานยุติธรรม แห่งชาติไม่มากเท่าที่ควร ทั้งที่จริงแล้วตาม เจตนารมณ์ของกฎหมายฉบับนี้มีความสำคัญ อย่างมากหากนำมาใช้อย่างจริงจัง เพราะกฎหมาย ฉบับนี้ต้องการให้หน่วยงานในกระบวนการ ยุติธรรมนั้นมีการบริหารงานยุติธรรมร่วมกัน ตั้งแต่การดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ในการอำนวยความยุติธรรม การป้องกันและ แก้ไขปัญหาอาชญากรรม การคุ้มครองความ ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การคุ้มครอง สิทธิเสรีภาพให้กับประชาชน การบังคับใช้ กฎหมายและการอำนวยความยุติธรรม

(3) กลยุทธ์การพัฒนาความรู้ ทักษะ การฝึก ปฏิบัติให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

แม้ว่าบุคลากรในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จะมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ และความ สามารถเฉพาะตัวสูงก็ตาม แต่ด้วยการที่มี บุคลากรจำนวนมากและกระจายอยู่ทุกพื้นที่ ทั่วประเทศอีกทั้ง สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในปัจจุบัน ก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ เกิดปัญหาภัยคุกคาม และอาชญากรรม รูปแบบใหม่ รวมถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจมีความ ยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้น ดังนั้นหากจะให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจมีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น จึงต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และการฝึกปฏิบัติต่าง ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การใช้ แอปพลิเคชันซึ่งมีการให้ความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับ

การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมรูปแบบใหม่โดยสามารถเรียนรู้ได้ผ่านโทรศัพท์มือถือ การฝึกอบรมที่ไม่ได้เน้นการบรรยายแต่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการฝึกปฏิบัติในหลักสูตรที่มีการคิดและออกแบบร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่ตำรวจไทยกับต่างประเทศร่วมกับสถานศึกษาและองค์กรระหว่างประเทศต่าง ๆ เป็นต้น

(4) กลยุทธ์การสร้างการยอมรับและเชื่อถือต่อการปฏิบัติงานของตำรวจ

ด้วยการที่ตำรวจมีจำนวนมากกระจายทุกพื้นที่และเป็นหน่วยงานที่ใกล้ชิดประชาชนมากที่สุดหน่วยหนึ่ง ทำให้มีเจ้าหน้าที่ตำรวจบางส่วนใช้อำนาจในการแสวงหาประโยชน์เรียกผลประโยชน์หรือใช้อำนาจเกินขอบเขตที่กฎหมายกำหนด พฤติกรรมดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นศรัทธาของประชาชนและกระทบต่อการปฏิบัติงานรวมถึงภาพลักษณ์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติอย่างมาก แต่ด้วยเพราะระบบประชาธิปไตยทำให้องค์การตำรวจจึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของนิติรัฐและนิติธรรมที่ต้องได้รับการตรวจสอบจากสังคม อีกทั้งสังคมต้องการที่จะเห็นถึงการทำงานของตำรวจที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์การตำรวจจึงจะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาภาพลักษณ์ใหม่ การทำงานของตำรวจต้องได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากสังคมต้องเป็นที่พึงสำหรับประชาชนได้ทุกโอกาส (ประยุทธ์ จันทร์โอชา, 2560)

ดังนั้นการสร้างการยอมรับและเชื่อถือต่อการปฏิบัติงานของตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติจะต้องแสดงให้เห็นถึงความจริงจังและจริงใจในการสร้างให้เกิดความ

เชื่อมั่นศรัทธาด้วยการดำเนินการอย่างเด็ดขาดกับตำรวจที่กระทำผิดกฎหมายและจรรยาบรรณทั้งทางวินัยและทางอาญาเพื่อไม่ให้เป็นแบบอย่างกับตำรวจนายอื่น มีมาตรการลงโทษให้สังคมเห็นเป็นที่ประจักษ์ว่าไม่ได้ช่วยเหลือหรือปกป้องตำรวจผู้กระทำความผิด ทั้งนี้หมายความว่ารวมถึงเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ใช้อำนาจในทางที่ผิดและการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม รวมถึงเพิ่มมาตรการลงโทษตำรวจที่เข้าเกี่ยวข้องในคดีต่าง ๆ ที่ใช้อำนาจในทางมิชอบ ใช้อำนาจเกินขอบเขต ละเมิดศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ นอกจากนี้ต้องนำเสนอภาพลักษณ์ที่ดีของเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ปฏิบัติงานจริงด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ทুম่ทำงานเพื่อประชาชน มีการให้รางวัลหรือเลื่อนตำรวจให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจนายนั้น โดยนำเสนอผ่านสื่อต่าง ๆ รวมถึงสำนักงานตำรวจแห่งชาติต้องมอบหมายให้หน่วยงานในสังกัดทั้งหมดนำข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเปิดเผยให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ในช่องทางต่าง ๆ เช่น ประชาชนสามารถตรวจสอบข้อมูลการทำงานของตำรวจผ่านแอปพลิเคชันในมือถือได้หรือนำข้อมูลไปเผยแพร่ในเว็บไซต์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่อาจใช้ชื่อว่า “ตำรวจทำอะไร” โดยประชาชนสามารถสืบค้นเกี่ยวกับจำนวนคดีที่เกิดขึ้นในพื้นที่ ระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละคดี จำนวนค่าปรับ ค่าประกันตัวที่ได้รับในแต่ละเดือน จำนวนการจับกุมผู้ก่ออาชญากรรม เป็นต้น ซึ่งต้องเป็นข้อมูลที่สามารถเปิดเผยได้โดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น สถานตำรวจต้องมีการปรับปรุงข้อมูลต่าง ๆ ให้เป็นปัจจุบันมากที่สุดซึ่งต้องปรับปรุงทุกเดือนเพื่อให้ประชาชนสามารถตรวจสอบการทำงานต่าง ๆ ได้นอกจากนี้ยังต้อง

เปิดโอกาสให้องค์การสถาบันการศึกษา ภาคประชาสังคม ภาคประชาชนสามารถที่จะ ประเมินผลการปฏิบัติงานของตำรวจได้ และนำเสนอให้องค์การที่ประเมินนั้นนำเสนอ ผลการประเมินให้สาธารณะชนรับทราบด้วย เช่นกัน

(5) กลยุทธ์การสร้างความเป็นอิสระ แก่องค์กรรับเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการกระทำ ของตำรวจ

ในอดีตที่ผ่านมาประเทศไทยมีเรื่องร้องเรียน เกี่ยวกับการกระทำผิดของเจ้าหน้าที่ตำรวจ เป็นอย่างมาก โดยสถิติจากปี พ.ศ. 2558-2560 มีเรื่องร้องเรียนประมาณ 2,600-3,100 เรื่อง แต่ทั้งนี้สำนักงานจเรตำรวจสืบสวนได้เฉลี่ย 50 เรื่องต่อปีเท่านั้น ดังนั้นคณะกรรมการ การปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรม (ตำรวจ) จึงได้มีมติในการแต่งตั้งคณะกรรมการ อิสระพิจารณาเรื่องร้องเรียนตำรวจ (กอ.ตร.) ซึ่งมีอำนาจรับเรื่องร้องเรียน สอบสวนข้อเท็จจริง หากผิดจริงจะส่งให้ผู้บังคับบัญชาลงโทษ ทางวินัย ทั้งนี้เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และไว้วางใจจากประชาชน และเป็นการเปิดโอกาส ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการสอดส่อง การปฏิบัติงานของตำรวจ (ไทยรัฐ, 2560) ซึ่งคณะกรรมการอิสระพิจารณาเรื่องร้องเรียน ตำรวจ (กอ.ตร.) ประกอบด้วยคณะกรรมการ ทั้งหมด 9 คน โดยมีทั้งตำรวจและอดีตตำรวจ (จำนวน 5 คน) และผู้ทรงคุณวุฒิที่ไม่ใช่ตำรวจ (จำนวน 4 คน) ซึ่งจะพบว่าผู้ที่อยู่ในวิชาชีพตำรวจ มากกว่าสายวิชาชีพอื่น ดังนั้นในกระบวนการ สรรหาและการดำเนินงานต่าง ๆ จึงควรให้ ความสำคัญกับเรื่องความโปร่งใสและ ความเป็นอิสระอย่างแท้จริงในการสอบสวน ข้อร้องเรียนต่าง ๆ โดยลดสัดส่วนของตำรวจ

หรืออดีตตำรวจลงแต่ให้เพิ่มสัดส่วนจำนวน ของภาคประชาชนหรือหน่วยงานอื่น ๆ ในกระบวนการยุติธรรมแทน

(6) กลยุทธ์การปรับปรุงระบบการบริหารงาน บุคคล

(6.1) ปรับหลักเกณฑ์การสรรหา และคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามารับราชการตำรวจ

การพัฒนากระบวนการสรรหา การผลิต และพัฒนานุเคราะห์ตำรวจ เสนอให้ยกฐานะ โรงเรียนนายร้อยตำรวจเป็นสถาบันการศึกษา วิชาการตำรวจ เน้นหลักสูตรตำรวจสมัยใหม่ เพิ่มคุณวุฒินักเรียนพลตำรวจ การสอบคัดเลือก มีการตรวจสอบประวัติพฤติกรรมโดยใช้เกณฑ์ เดียวกับการสอบผู้ช่วยผู้พิพากษาและอัยการ ผู้ช่วย เพื่อให้คัดกรองประวัติเบื้องต้น โดยมีการสร้างเครื่องมือการทดสอบเกี่ยวกับจริยธรรม โดยใช้การสัมภาษณ์ด้วยนักจิตวิทยา และมี แบบประเมินเพื่อวัดจริยธรรม ประเด็นนี้สอดคล้อง กับผลสำรวจของศูนย์สำรวจความคิดเห็น นิติไพล (2560) ที่ได้ทำการสำรวจความคิดเห็น ประชาชนต่อการปฏิรูปตำรวจ โดยได้สอบถาม ถึงหลักเกณฑ์ของการพิจารณาเพื่อคัดเลือก เข้ามาเป็นตำรวจ ร้อยละ 31.20 ให้พิจารณาว่า จบจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจ รองลงมา ร้อยละ 30.72 ควรพิจารณาในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งอริยธรรมา 10 แก้วเกศาสะบ้า วิทยากร ขำนาญการพิเศษ กลุ่มงานบริการวิชาการ 1 สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทน ราษฎร (2560: 10) ได้เขียนบทความวิชาการ เรื่อง “ปฏิรูปตำรวจไทยกับความคาดหวัง ของประชาชน” ได้กล่าวตรงกับผลสำรวจ ความคิดเห็นประชาชนข้างต้น โดยกล่าวว่า “บุคคลที่เข้ารับราชการตำรวจต้องมีคุณธรรม จริยธรรมสูงกว่าบุคคลทั่วไปเพื่อให้ตำรวจ

เป็นที่พึงของประชาชน”

(6.2) ปรับปรุงมาตรฐานการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการตำรวจ

ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงในการทำหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจ รวมทั้งป้องกันปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน และการวิ่งเต้นซื้อขายตำแหน่ง ซึ่งมีมาตรการต่าง ๆ ประกอบไปด้วย (1) การพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการตำรวจเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ให้พิจารณาจากหลักการความอาวุโสเป็นอันดับแรก ประกอบกับความรู้ ความสามารถ (2) มีการกำหนดระเบียบสำหรับการใช้พิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง (3) ยุบตำแหน่งที่ไม่จำเป็นและเพิ่มตำแหน่งที่มีความจำเป็นโดยวิเคราะห์จากปริมาณงาน และคุณภาพของงาน (4) ปรับโครงสร้างอำนาจการแต่งตั้งโยกย้ายให้บัญชาการของแต่ละหน่วยมีอำนาจแต่งตั้งบุคลากรในสังกัดของตน (5) การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในกองบัญชาการ ให้พิจารณาจากคุณสมบัติที่ครบถ้วน ในกองบัญชาการนั้นก่อน (คณะกรรมการจัดทำแผนปฏิรูปกิจการตำรวจ สถาปนาแห่งชาติ, 2557) ทั้งนี้การปฏิบัติที่เป็นธรรมในการแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่งที่เป็นไปตามความเหมาะสมจะช่วยสร้างขวัญ กำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่ตำรวจในการปฏิบัติงาน

(6.3) พิจารณาทบทวนการกำหนดอัตราค่าตอบแทนใหม่และปรับปรุงระบบสวัสดิการ

เนื่องจากตำรวจในบางตำแหน่งงานมีค่าตอบแทนไม่สมดุลกับการทำงาน และค่าครองชีพในปัจจุบัน รวมทั้งการได้รับสวัสดิการที่น้อยกว่าที่ควรจะเป็นทั้งเรื่องของที่พักอาศัย ซึ่งควรจัดสร้างที่พักอาศัยให้ข้าราชการตำรวจที่มีเงินเดือนน้อยหรือชั้นยศน้อยให้มีที่พักอาศัย

เพียงพอ ไม่คับแคบ และอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี รวมไปถึงการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น เช่น ปืน และเสื้อเกราะ ซึ่งเป็นอุปกรณ์สำคัญในการระงับเหตุอาชญากรรม ควรมีการจัดสรรให้เพียงพอและไม่ควรมีมาตรการลงโทษหากข้าราชการเสียหายจากการปฏิบัติหน้าที่ มิฉะนั้นจะไม่มีตำรวจนายใดใช้ปืนของทางราชการ (พิเชษฐ พิณฑอง นริศรา จริยะพันธุ์ และจิตอุษา ชันทอง, 2560) สอดคล้องกับข้อเสนอของรายงานการวิจัยเรื่อง “จริยธรรมในวิชาชีพตำรวจ” ที่เสนอว่า ควรมีการสร้างกลไกเพื่อควบคุมด้านจริยธรรมในวิชาชีพตำรวจโดยการพิจารณาให้เจ้าหน้าที่ได้รับค่าตอบแทนทั้งเงินเดือนและสวัสดิการให้เท่าเทียมกับหน่วยงานอื่นในกระบวนการยุติธรรม เพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องจริยธรรมตำรวจ (อดุลย์ ณรงค์ศักดิ์ และคณะ, 2556) ซึ่งความเพียงพอเหมาะสมของค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ จะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของเจ้าหน้าที่ตำรวจให้ดีขึ้น และยังช่วยลดปัญหาการคอร์รัปชันหรือแสวงหาประโยชน์จากประชาชนได้อีกด้วย นอกจากนี้สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ควรมีมาตรการในการจูงใจทางบวกให้กับตำรวจที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้วยการให้รางวัล ประกาศเกียรติคุณ พิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือน และตำแหน่งซึ่งจะทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น (พิเชษฐ พิณฑอง, นริศรา จริยะพันธุ์ และจิตอุษา ชันทอง, 2560)

(6.4) ปรับปรุงระบบการพัฒนาบุคลากรและเสริมสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ

โดยเฉพาะการส่งเสริมความก้าวหน้าของตำรวจชั้นประทวน เสนอให้ข้าราชการ

ตำรวจชั้นประทวนที่สามารถพัฒนาตนเอง เพิ่มคุณวุฒิถึงระดับปริญญาตรี ควรได้รับการเลื่อนระดับขึ้นเป็นชั้นสัญญาบัตรโดยเร็วที่สุด ประเด็นมีการดำเนินการแล้ว นอกจากนั้น ให้เปิดเส้นทางความก้าวหน้าของชั้นประทวนให้สามารถขยับขึ้นสู่ชั้นสัญญาบัตรได้อย่างชัดเจน ลดความถี่ของชั้นยศในระดับชั้นประทวนให้เหลือ “ดาบตำรวจ” เพียงยศเดียว (คณะกรรมการพัฒนาระบบงานตำรวจ, 2550 ข, หน้า 1 - 7)

(7) กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์การใหม่

(7.1) ปรับโครงสร้างคณะกรรมการนโยบายตำรวจแห่งชาติ (ก.ต.ช.)

ประธานกรรมการยังคงเป็นนายกรัฐมนตรี แต่มีการลดสัดส่วนของฝ่ายการเมืองลง และเพิ่มจำนวนผู้แทนจากภาคส่วนต่างๆ เข้ามาเป็นกรรมการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรม ความมั่นคง และจากภาคประชาชนมากขึ้น ประกอบไปด้วย นายกรัฐมนตรีเป็นประธาน กรรมการรองนายกรัฐมนตรี ที่นายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็น รองประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงกลาโหม ปลัดกระทรวงมหาดไทย ปลัดกระทรวงยุติธรรม ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ผู้อำนวยการสำนักงานกบประมาณ เป็นกรรมการ และผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติเป็นกรรมการ และเลขาธิการ และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิอื่นอีก (คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรม (ตำรวจ), 2560)

(7.2) ปรับโครงสร้างองค์ประกอบคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ (ก.ตร.)

คณะกรรมการข้าราชการตำรวจมีหน้าที่ในการบริหารงานบุคคล มีอำนาจในการให้ความเห็นชอบการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการตำรวจตั้งแต่ระดับรองผู้บัญชาการตำรวจ

แห่งชาติลงไปถึงระดับผู้กำกับการ แต่ที่ผ่านมา มีการถูกแทรกแซงฝ่ายการเมือง เนื่องจาก ประธานคณะกรรมการข้าราชการตำรวจนั้น คือ นายกรัฐมนตรี และกรรมการส่วนหนึ่ง มาจากฝ่ายการเมือง จึงควรเปลี่ยนประธาน คณะกรรมการข้าราชการตำรวจเป็นบุคคลอื่น (คณะกรรมการจัดทำแผนปฏิรูปกิจการตำรวจ สถาปนาปฏิรูปแห่งชาติ, 2557) ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ ฝ่ายการเมืองแทรกแซงการบริหารงานและ เพื่อความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล ป้องกันการวิ่งเต้นซื้อขายตำแหน่งหรือรับคำสั่ง จากฝ่ายการเมือง โดยให้โครงสร้างคณะกรรมการ ข้าราชการตำรวจ (ก.ตร.) ใหม่ ประกอบไปด้วย ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เป็นประธาน และมีเลขาธิการ ก.พ. จเรตำรวจแห่งชาติ และรองผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เป็นกรรมการ โดยตำแหน่ง รวมถึงผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ไม่เคยเป็น ตำรวจ เข้ามาเป็นกรรมการในการพิจารณา ตำแหน่งผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ก่อนนำเสนอให้กับนายกรัฐมนตรี (คณะกรรมการ ปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรม (ตำรวจ), 2560)

(7.3) ปรับเปลี่ยนวิธีการแต่งตั้งผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

โดยให้ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ดำรงตำแหน่งอยู่ในขณะนั้นเสนอชื่อจเรตำรวจ หรือรองผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติไม่เกิน 3 คน เสนอคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ (ก.ตร.) ให้เลือกเพียงคนเดียว แล้วเสนอชื่อ ให้นายกรัฐมนตรีนำความกราบบังคมทูลเพื่อ พระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้เป็นผู้บัญชาการ ตำรวจแห่งชาติ (คณะกรรมการปฏิรูปประเทศ ด้านกระบวนการยุติธรรม (ตำรวจ), 2560)

ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติถูกฝ่ายการเมืองใช้เป็นเครื่องมือในการใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรมกับฝ่ายตรงข้าม เนื่องจากตนเป็นผู้เลือกมา หรืออาจเกิดการตอบแทนบุญคุณกันระหว่างฝ่ายการเมือง ซึ่งเสนอชื่อผู้ที่จะเป็นผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เมื่อผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติไม่ได้มาจากการเมือง ย่อมมีอิสระในการใช้อำนาจที่เป็นธรรมมากขึ้น

(7.4) สร้างระบบควบคุม ตรวจสอบ การดำเนินงานของตำรวจให้มีความโปร่งใส ในขั้นของการสอบสวน

โครงสร้างที่สำคัญของระบบงานตำรวจ คือ งานด้านการสอบสวนซึ่งถือเป็นหัวใจของงานตำรวจอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงต้องสร้างระบบควบคุม ตรวจสอบกำกับกับการดำเนินงานของตำรวจให้มีความโปร่งใสมากขึ้นโดยเฉพาะในขั้นของการสอบสวนควรกำหนดให้พนักงานอัยการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสั่งคดีด้วย เพื่อให้การสอบสวนมีความถูกต้อง เป็นธรรมมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นการตรวจสอบความโปร่งใสในการทำงานระหว่างกัน (ตำรวจและอัยการ) อีกด้วย (สภาพัฒนาการปฏิรูปแห่งชาติด้านกระบวนการยุติธรรม, 2557) โดยไม่จำเป็นต้องแยกงานสอบสวนออกจากตำรวจ แต่ให้เป็นตั้งกองบัญชาการสอบสวนขึ้นมา มีฐานะเป็นกองบัญชาการให้มียานาจอการบริหารจัดการบุคลากร งบประมาณเป็นของตนเอง โดยใช้งบประมาณของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ การขึ้นสู่ตำแหน่งในกองบัญชาการสอบสวนมีเงื่อนไข คือ ต้องแต่งตั้งจากผู้ดำรงตำแหน่งพนักงานสอบสวนต่อเนื่องเท่านั้น ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติไม่มีอำนาจในการให้คุณให้โทษโดยผู้ให้คุณให้โทษนั้นควรมีเพียงผู้บัญชาการกองบัญชาการสอบสวนเท่านั้น (สันติ ผิวทองคำ,

2560)

(8) กลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนในการบริหารงานตำรวจ และการป้องกันอาชญากรรม

(8.1) การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารงานตำรวจ

ด้วยบทบาทและหน้าที่ในการบังคับใช้กฎหมายของงานตำรวจนั้นเสี่ยงต่อการทุจริตแสวงหาผลประโยชน์และละเมิดสิทธิมนุษยชน รวมถึงการขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน แต่ประชาชน ก็ยังคงให้ความสำคัญและต้องการให้เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติงานใกล้ชิดในพื้นที่ และชุมชน ดังนั้นเพื่อเป็นการตรวจสอบการใช้อำนาจของเจ้าหน้าที่ตำรวจจึงต้องให้ภาคประชาชนได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารงานตำรวจมากยิ่งขึ้น แต่การมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในปัจจุบันนั้นยังเป็นเพียงการมีส่วนร่วมในเชิงกระบวนการเท่านั้น เพราะในการปฏิบัติจริงประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานตำรวจเพียงส่วนน้อย ฉะนั้นสถาบันเคลื่อนการปฏิรูปประเทศจึงได้มีคำสั่งให้พิจารณารายงานของคณะกรรมการการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านกฎหมาย และกระบวนการยุติธรรม เรื่องการสร้างการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในกิจการของตำรวจ ซึ่งควรทำการทบทวนโดยเน้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและติดตามการใช้อำนาจและการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ รวมถึงสนับสนุนภารกิจของตำรวจด้วย ซึ่งได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการการตรวจสอบและติดตามการใช้อำนาจและการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ (กต.ตร.) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 แต่ผลปรากฏว่าที่ผ่านมานั้น คณะกรรมการ

การตรวจสอบและติดตามการใช้อำนาจ และการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ (กต.ตร.) ไม่ได้ทำหน้าที่ติดตามและตรวจสอบหรือรายงานผลการปฏิบัติงานของตำรวจแต่อย่างใด แต่กลับเป็นเพียงผู้รับนโยบายจากคณะกรรมการนโยบายตำรวจแห่งชาติเท่านั้น (สำนักข่าวไทย, 2560) ดังนั้นจึงควรมีการปรับปรุงให้คณะกรรมการตรวจสอบและติดตามการบริหารงานตำรวจ (กต.ตร.) มีประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริงและให้มีการดำเนินงานสอดคล้องกับเจตนารมณ์เริ่มต้นที่ต้องการให้เป็นกลไกในการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานของตำรวจอย่างแท้จริง

(8.2) การป้องกันอาชญากรรมโดยภาคประชาชน

ในการป้องกันและแก้ไขปัญหาอาชญากรรม รวมถึงการรักษาความสงบเรียบร้อยของสังคมนั้น จะอาศัยเพียงแค่การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจเพียงฝ่ายเดียวก็อาจจะยังไม่เพียงพอต่อสภาพปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นภาคประชาชนจึงต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการรักษาความสงบเรียบร้อยของชุมชนด้วยการใช้แนวคิด “ตำรวจผู้รับใช้ชุมชน” (Community Policing) ของศาสตราจารย์ โรเบิร์ต โทรจาโนวิช และคณะทำงาน ซึ่งหมายถึง การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) ระหว่างตำรวจและชุมชน โดยการสนับสนุนให้ชุมชนมีความเข้มแข็งในการป้องกันอาชญากรรมด้วยชุมชนเอง ทั้งนี้ตำรวจและประชาชนจะร่วมกันสำรวจปัญหาและความต้องการของชุมชนเกี่ยวกับความเดือดร้อน หวาดกลัวภัยอาชญากรรม และให้ชุมชนร่วมใช้เทคนิค

แก้ปัญหาเพื่อร่วมแก้ต้นเหตุความเดือดร้อนจากอาชญากรรมดังกล่าว (กองบังคับการปราบปราม, 2555, หน้า 14 - 16) นอกจากนี้อาจมีตำแหน่งที่เรียกว่า “ผู้ช่วยเจ้าพนักงานตำรวจ (Auxiliary police)” ซึ่งเป็นประชาชนในพื้นที่ที่ได้รับการฝึกอบรมจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยมีหน้าที่ในการป้องกันอาชญากรรมบริเวณเขตพื้นที่ การดูแลของสถานีตำรวจนั้น ๆ มีอำนาจในการจับกุม ซึ่งในอังกฤษและสิงคโปร์ก็ได้มีตำแหน่งนี้ โดยมีคำตอบแทนให้ตามความเหมาะสม หรือมีการให้โล่ประกาศเกียรติคุณ แต่ต้องมีระบบการตรวจสอบการทำหน้าที่ว่าใช้อำนาจที่ถูกต้องหรือไม่ด้วย ซึ่งจะทำได้สามารถป้องกันและแก้ไขอาชญากรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างยิ่ง (กฤษฎพงศ์ พุทธะกุล, 2560)

(9) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การตำรวจและสร้างกระบวนการคิดใหม่ (Mind Set)

(9.1) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของตำรวจและกระบวนการความคิด (Mind Set)

วัฒนธรรมองค์การของตำรวจมีผลต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติตนของตำรวจกับหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมด้วยกัน รวมถึงการปฏิบัติต่อสังคมและประชาชน ซึ่งควรให้นักวิชาการที่มีองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์การและการบริหารงานยุติธรรมทางอาญา และเจ้าหน้าที่ตำรวจส่วนหนึ่ง เข้าไปศึกษาเพื่อร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาใหม่ ซึ่งอาจต้องใช้เวลาในการดำเนินการแต่ผลลัพธ์ที่ได้จะส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเมื่อวัฒนธรรมองค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม รูปแบบการทำงานก็จะเปลี่ยนไปด้วย ส่งผลให้สังคม ประชาชน

และประเทศชาติจะได้รับประโยชน์ตามมาเป็นลำดับ (พิเชษฐ พินทอง, นริศรา จริยะพันธุ์ และจิตอุษา ชันทอง, 2560) นอกจากนี้ควรมีการสร้าง ความตระหนักและปรับเปลี่ยนกระบวนการความคิด (Mind Set) ใหม่ ให้กับข้าราชการตำรวจใหม่ ว่างานของตำรวจ คือ งานบริการประชาชน ต้องเป็นผู้ที่เต็มใจพร้อมให้บริการประชาชนในทุกที่ ทุกเวลา และเป็นแกนของกระบวนการยุติธรรม ทางอาญา การปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่คือ การมีเกียรติสูงสุดของการเป็นผู้พิทักษ์ความ ยุติธรรม

(9.2) การประยุกต์ใช้ หลักธรรม และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารงาน ตำรวจ

นอกจากการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ตำรวจ และ Mind Set แล้ว ควรมีการประยุกต์ ใช้หลักธรรมต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารงาน ตำรวจไปพร้อมกันด้วยหรือที่เรียกว่า “พุทธธรรม สำหรับตำรวจ” ซึ่งประกอบด้วย มรรคาธรรม (สังฆะ ทมะ ขันติ จาคะ) ทศพิธราชธรรม (ทาน ศีล บริจาค อาษะ มัททวะ ตบะ อักโกธะ อวิหิงสา ขันติ อวิโรธนะ) พรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) สังคหวัตถุ 4 (ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานตา) อริยสัจ 4 (ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค) อิทธิบาท 4 (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) (ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์, 2533, หน้า 81-82) นอกจากนี้ วนิชย์ วิลลา (2555, หน้า 131-132) ได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนา ตำรวจตามแนวพุทธศาสนา ซึ่งได้เสนอรูปแบบ ตำรวจในอุดมคติตามแนวพุทธศาสนาไว้ว่า ตำรวจต้องมีคุณธรรมพื้นฐานของมนุษย์ที่ดี การทำหน้าที่ตำรวจได้อย่างเต็มที่ ยึดมั่น การบำบัตทุกข์บำรุงสุขให้กับประชาชน รักษา

ความยุติธรรมและกฎหมายอย่างเคร่งครัด เว้นจากอคติ และมันพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ตามหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา ตามโมเดล MDD ซึ่งได้แก่ Moral for Peaceful Society (M) Duty Without Bias in Justice (D) Development for Increasing self-capacity (D) รวมทั้งให้มีการนำหลัก ภาวนา 4 มาใช้ในการพัฒนาตำรวจ โดยต้องพิจารณาถึง (1) การพัฒนากายให้มีสุขภาพ แข็งแรง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ รวมทั้ง การพัฒนาพฤติกรรมทางกาย เช่น การมีความเป็นอยู่ ที่ดี และการรู้จักใช้สอยปัจจัย 4 (2) การพัฒนาศีล โดยพัฒนาให้รู้จักควบคุมตนให้อยู่ในระเบียบ วินัยไม่เบียดเบียนก่อความเดือดร้อนให้แก่ผู้อื่น และสังคม (3) การพัฒนาจิตโดยการยกระดับ จิตใจให้สูงขึ้น กระตุ้นการตระหนักในจิตสำนึก กระตุ้นให้ตนเองมีความรับผิดชอบในหน้าที่ และการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และ (4) การพัฒนา ปัญญา เพื่อเข้าใจสภาวะทั้งหลายตามความเป็นจริงของโลกและชีวิต โดยการพัฒนาจิตใจ ให้มีความรู้เท่าทันกิเลสหรือการทำให้เกิด มีปัญญานั้นเอง

นอกจากนี้ควรมีการน้อมนำหลัก ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มาประยุกต์ ใช้ซึ่งก็จะทำให้ตำรวจมีการใช้อำนาจอย่างมี เหตุผล ยึดหลักกฎหมายและความยุติธรรม ไม่ใช้อำนาจตามอำเภอใจ ใช้อำนาจอย่าง พอประมาณไม่มากเกินไป จนเกินขอบเขต ที่กฎหมายกำหนด ไม่น้อยเกินไปจนประชาชน หรือผู้กระทำความผิดไม่เกรงกลัวต่อกฎหมาย มีความพอประมาณในตำแหน่งหน้าที่ ไม่โลภมาก หรือวิ่งเต้นให้ได้มาซึ่งอำนาจที่มากขึ้น หรือผลประโยชน์ที่ได้มากขึ้นหรือใช้อำนาจ

จนเกินไปแสวงหาผลประโยชน์จากประชาชน การปฏิบัติหน้าที่ ยึดเรื่องของการใช้ความรู้ ในทางนิติวิทยาศาสตร์หรือทางกฎหมาย หรือหลักเหตุผลในการดำเนินคดี มากกว่าใช้ ความพอใจหรือไม่พอใจ และมีคำนึงถึงคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน ทั้งนี้หากสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้มีการ ส่งเสริมเรื่องการบริหารและการทำงาน โดยยึดหลักธรรมและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็น รูปธรรม และดำเนินการอย่างต่อเนื่องจริงจัง วิธีการนี้ก็จะมียุทธูปการต่อการปรับเปลี่ยน ความคิดความเชื่อของประชาชนจากวิกฤตศรัทธา เปลี่ยนเป็นการเชื่อมั่นศรัทธาต่อสำนักงาน ตำรวจแห่งชาติในที่สุด

■ สรุป

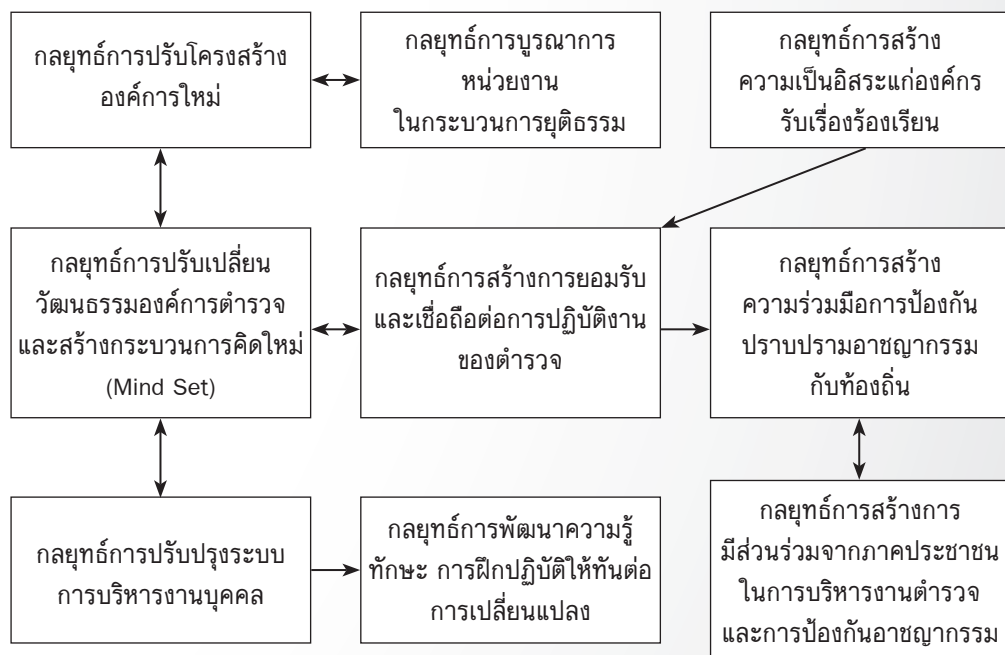
การวิเคราะห์ปัญหาภาพรวมการเกิดวิกฤต ศรัทธาของสำนักงานตำรวจแห่งชาติในครั้งนี้ ได้นำหลักอริยสัจ 4 มาทำการวิเคราะห์ซึ่งเป็น แนวคิดของชาวตะวันตกและนำแนวคิด SWOC หรือ SWOT ซึ่งเป็นแนวคิดทางตะวันตกมาทำการวิเคราะห์อย่างผสมผสาน **งานชิ้นนี้จึงถือว่าเป็นการสร้างความรู้ทางทฤษฎีใหม่หรือสร้าง ผลงานทางทฤษฎี (Theoretical Contributions)** จากการวิเคราะห์ด้วยอริยสัจ 4 พบว่าทุกข์ (ปัญหา) คือ วิกฤตศรัทธาสำนักงานตำรวจ แห่งชาติ ส่วนสาเหตุของปัญหา (สมุทัย) ได้แก่ พฤติกรรมการใช้อำนาจในทางมิชอบและ

การเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม การบริหารงาน บุคคล วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ การขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน จากปัญหา ที่เกิดขึ้นจึงทำให้มีการกำหนดเป้าหมาย (นิโรธ) ที่ต้องการสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาต่อสำนักงาน ตำรวจแห่งชาติ โดยมีวิธีการ (มรรค) หรือกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว (ดูภาพ 1) ซึ่งเป็นผลมาจากการวิเคราะห์สภาพ แวดล้อมโดยใช้แนวทางการวิเคราะห์ที่เรียกว่า SWOC Analysis โดยในงานชิ้นนี้ได้เสนอแนวทาง หรือประเด็นกลยุทธ์ที่เรียกว่า **“9 กลยุทธ์ฟื้นฟู วิกฤตศรัทธาตำรวจไทย”** ประกอบไปด้วย

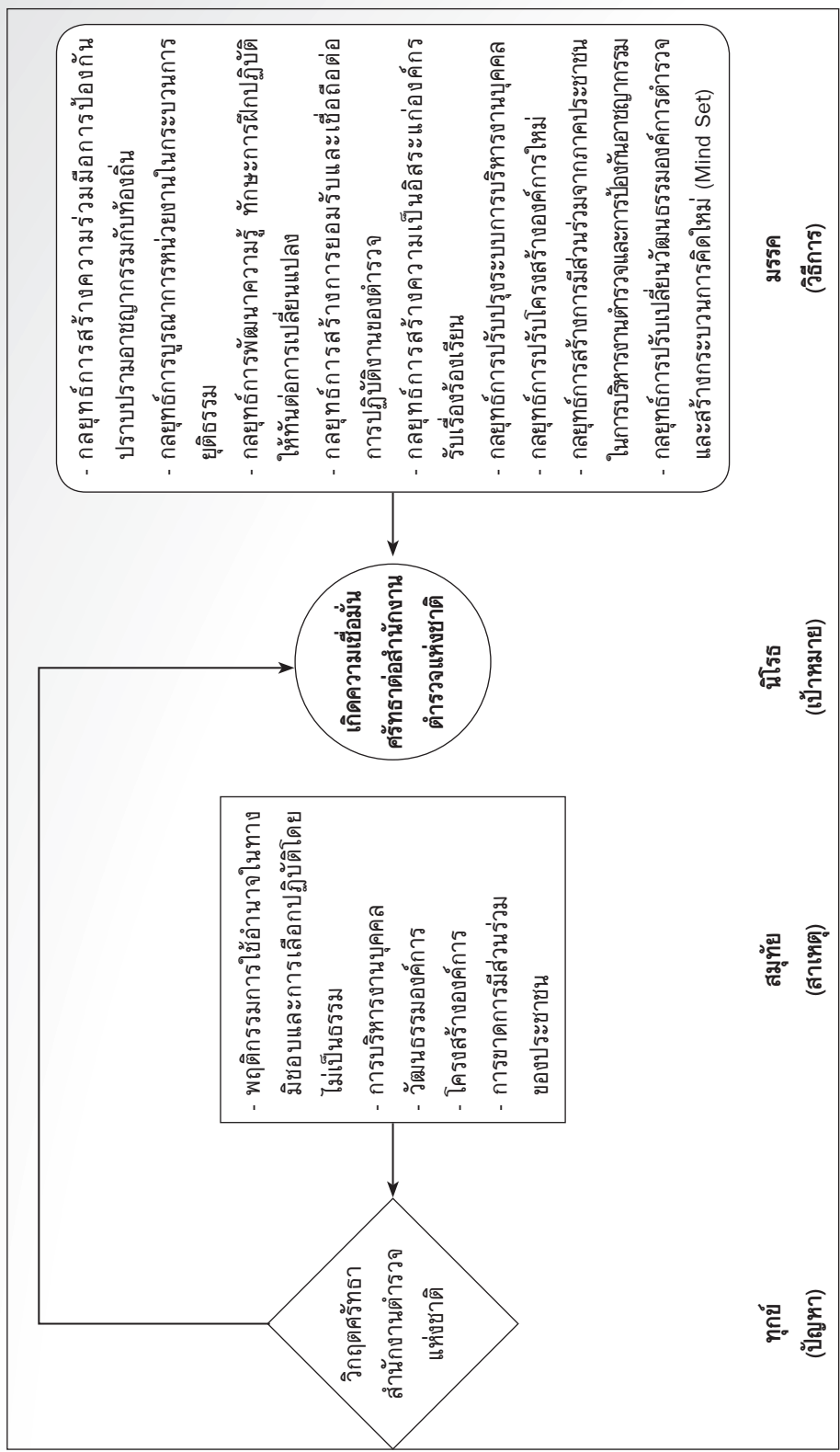
- 1) กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมกับท้องถิ่น
- 2) กลยุทธ์การบูรณาการหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม
- 3) กลยุทธ์การพัฒนาความรู้ทักษะ การฝึกปฏิบัติให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- 4) กลยุทธ์การสร้าง การยอมรับและเชื่อถือต่อการปฏิบัติงาน ของตำรวจ
- 5) กลยุทธ์การสร้างความเป็นอิสระ แก่องค์กรรับเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการกระทำ ของตำรวจ
- 6) กลยุทธ์การปรับปรุงระบบการ บริหารงานบุคคล
- 7) กลยุทธ์การปรับโครงสร้าง องค์การใหม่
- 8) กลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วม จากภาคประชาชนในการบริหารงานตำรวจ และการป้องกันอาชญากรรม
- 9) กลยุทธ์ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การตำรวจ และสร้างกระบวนการคิดใหม่ (Mind Set) โดยทั้งเก้ากลยุทธ์สามารถที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าว จากการวิเคราะห์ด้วยกลยุทธ์ ดังนี้

สภาพปัญหา	กลยุทธ์
พฤติกรรมการใช้อำนาจในทางมิชอบ และการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม	กลยุทธ์การสร้างการยอมรับและเชื่อถือต่อการปฏิบัติงานของตำรวจ, กลยุทธ์การสร้างความเป็นอิสระแก่องค์กรรับเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการกระทำของตำรวจ
โครงสร้างองค์การ	กลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์การใหม่
วัฒนธรรมองค์การ	กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การตำรวจและสร้างกระบวนการคิดใหม่ (Mind Set), กลยุทธ์การบูรณาการหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม
การบริหารงานบุคคล	กลยุทธ์การปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคล, กลยุทธ์การพัฒนาความรู้ทักษะการฝึกปฏิบัติให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
การขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน	กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมกับท้องถิ่น, กลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนในการบริหารงานตำรวจ และการป้องกันอาชญากรรม

ความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์



แผนภาพ 1 การวิเคราะห์การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อฟื้นฟูวิกฤตศรัทธาของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ



■ บรรณานุกรม

- กิตติพงษ์ กิตยารักษ์. (2550). **ปฏิรูปตำรวจ โปรดฟังอีกครั้ง เจาะลึกข้อเท็จจริงการปรับโครงสร้างตำรวจ**. กรุงเทพฯ: มติชน.
- กิตติพงษ์ กิตยารักษ์. (2550). **เปิดประเด็นปฏิรูปตำรวจ 10 ประเด็นพัฒนาระบบงานตำรวจและร่างกฎหมายที่ผ่านคณะรัฐมนตรี**. กรุงเทพฯ: มติชน.
- เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์. (2552). **มาตรการป้องกันเพื่อปรับปรุงกระบวนการใช้อำนาจเกินขอบเขต กรณีเจ้าพนักงานตำรวจใช้อำนาจโดยมิชอบ**. สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ.
- กองบังคับการปราบปราม. (2555). **ทฤษฎีตำรวจ ผู้รับใช้ชุมชน ทฤษฎีสำหรับศตวรรษที่ 21**. กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง. สำนักงานตำรวจแห่งชาติ.
- กฤษณพงศ์ พุตระกูล. (2557, กรกฎาคม 9). **ปฏิรูปตำรวจสังคมไทยจะได้อะไร (1)**. มติชน, หน้า 21.
- กฤษณพงศ์ พุตระกูล. (2557, กรกฎาคม 10). **ปฏิรูปตำรวจสังคมไทยจะได้อะไร (จบ)**. มติชน, หน้า 21.
- ไกรสุข สินสุข. (2557, มีนาคม 18). **กระจายอำนาจตำรวจลงท้องถิ่น**. โพสต์ทูเดย์, หน้า 4.
- กฤษณพงศ์ พุตระกูล. (2560, มิถุนายน 8). **พลิกวิกฤตศรัทธาตำรวจ ต้องกระจายอำนาจสู่ประชาชน**. ผศ.พ.ต.ท. ดร. กฤษณพงศ์ พุตระกูล. โพสต์ทูเดย์. สืบค้นที่ <https://www.posttoday.com/analysis/interview/498097>.
- กองยุทธศาสตร์ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (2560). **รายงานผลโครงการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดทำยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ** (2560). สืบค้นที่ <http://www.strategy.police.com/>.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบงานตำรวจ. (2550ก). **เปิดประเด็นปฏิรูปตำรวจ 10 ประเด็นพัฒนาระบบงานตำรวจและร่างกฎหมายผ่านคณะรัฐมนตรี**. เอกสารชุดความรู้เพื่อพัฒนาระบบงานตำรวจ ลำดับที่ 6. คณะกรรมการพัฒนาระบบงานตำรวจ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พุทธศาสนาแห่งชาติ.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบงานตำรวจ. (2550ข). **รายงานการรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน...เปิดเวทีปรับปรุงโครงสร้างตำรวจเพื่อประชาชน**. เอกสารชุดความรู้เพื่อพัฒนาระบบงานตำรวจ ลำดับที่ 8. คณะกรรมการพัฒนาระบบงานตำรวจ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พุทธศาสนาแห่งชาติ.
- คณะกรรมการจัดทำแผนปฏิรูปกิจการตำรวจ สถาปนาปฏิรูปแห่งชาติ. (2558). **เอกสารวาระที่ 6 การปฏิรูปกิจการตำรวจ**. สำนักวิชาการและกฎหมาย สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรม (ตำรวจ). (2560, พฤศจิกายน 14). **ปฏิรูปตำรวจเคาะแล้ว ยึดอำนาจนายกแต่งตั้ง ผบ.ตร. ไทยรัฐ**. สืบค้นที่ <https://www.thairath.co.th/content/1125740>.
- ไทยรัฐ. (2560). **กก.ปฏิรูปฯ เคาะตั้งกรรมการอิสระ รับเรื่องร้องเรียนตำรวจ**. ออนไลน์. สืบค้นที่ <http://www.thairath.co.th2>

- content/1139437.
- ยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ 20 ปี
ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2560-2564)
- วนิชย์ วัลลา. (2555). **ตำรวจในอุดมคติ
ตามแนวพุทธศาสนา**. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัย
มหามกุฏราชวิทยาลัย.
- วสิษฐ เดชกุญชร. (2550). **ปฏิรูปตำรวจ**.
เอกสารชุดความรู้เพื่อการพัฒนากระบวนการ
ตำรวจ ลำดับที่ 5. คณะกรรมการพัฒนา
กระบวนการตำรวจ.
- บรรเจิด สิงคะเนติ. (2557, มีนาคม 4). นักวิชาการ
แนะโมเดลโปลิสญี่ปุ่นต้นแบบปรับโครงสร้าง
ตำรวจไทย. **เดลินิวส์**, หน้า 2.
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2533). **อุดมคติและ
จริยธรรมตำรวจ: หลักการและประสบการณ์**.
คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์.
- ประยุทธ์ จันทร์โอชา. (2560, กรกฎาคม 11).
**นายกรัฐมนตรียืนยันการปฏิรูปตำรวจต้องการ
ให้ได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากสังคม**.
รัฐบาลไทย. สืบค้นที่ [http://www.thaigov.
go.th/news/contents/details/5112](http://www.thaigov.go.th/news/contents/details/5112).
- พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอน
การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542
- พระราชบัญญัติบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ
พ.ศ. 2549
- พิเชษฐ พินทอง. (2555). การใช้อำนาจเกิน
ขอบเขตของตำรวจไทย : ผลกระทบต่อ
การละเมิดทางสิทธิมนุษยชน. **วารสาร
รัฐประศาสนศาสตร์**. ปีที่ 10 ฉบับที่ 2
กรกฎาคม-ธันวาคม 2555. คณะรัฐประศาสน-
- ศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
พรเพชร วิชิตชลชัย. (2558, มกราคม 14). สนช.
เปิดเวทีถกปฏิรูปสีกากี. **สยามรัฐ**, หน้า 2.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2556). **ทฤษฎีองค์การ
สาธารณะ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- พิเชษฐ พินทอง, นริศรา จริยะพันธุ์ และจิตอุษา
ชั้นทอง. (2560). แผนการปฏิรูปกิจการตำรวจ
สภาพัฒนาแห่งชาติ: แนวทางเพื่อการแก้ปัญหา
ขององค์การตำรวจไทย. **วารสารกระบวนการ
ยุติธรรม**. ปีที่ 10 เล่มที่ 2 พฤษภาคม -
สิงหาคม 2560. สำนักงานกิจการยุติธรรม
กระทรวงยุติธรรม.
- โพสต์ทูเดย์. (2560). **กรมตั้ง “บุญสร้าง” นั่ง
ประธานปฏิรูปตำรวจ บิ๊กตุลัน “อาจารย์ผม”**.
ออนไลน์. สืบค้นที่ [https://www.posttoday.
com/politic/501398](https://www.posttoday.com/politic/501398).
- ไพโรจน์ ภัทรนรากุล. (2560). **การวางแผน
จัดการเชิงกลยุทธ์**. เอกสารประกอบการ
บรรยายวิชาการวางแผนและการจัดการ
เชิงกลยุทธ์. หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร
ดุษฎีบัณฑิต รุ่น 10. 28 ตุลาคม 2560.
คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์.
- วสิษฐ เดชกุญชร. (2550). **ปฏิรูปตำรวจ ผันหรือ
เป็นจริง**. กรุงเทพฯ: มติชน.
- วสิษฐ เดชกุญชร. (2556, ธันวาคม 24). ปฏิรูป
ตำรวจ. **มติชน**, หน้า 6.
- วสิษฐ เดชกุญชร. (2557, เมษายน 22). ปฏิรูป
ตำรวจปัญหาโลกแตก (2). **มติชน**, หน้า 20.
- วสิษฐ เดชกุญชร. (2557, เมษายน 29). ปฏิรูป
ตำรวจปัญหาโลกแตก (3). **มติชน**, หน้า 20.
- ศรีสมบัติ โชคประจักษ์ชัด. (2554). **รายงาน**

- การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคล
ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ. กรุงเทพฯ:
สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- ศูนย์วิจัยมหาวิทยาลัยกรุงเทพ. (2560).
ความเชื่อมั่นของประชาชนต่อกระบวนการ
ยุติธรรม. 13 พฤษภาคม 2560. มหาวิทยาลัย
กรุงเทพ.
- ศูนย์สำรวจความคิดเห็น นิต้าโพล. (2559).
การปฏิรูปองค์กรตำรวจในยุค คสช.
19 มิถุนายน 2559 สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์.
- ศูนย์สำรวจความคิดเห็น นิต้าโพล. (2560).
การปฏิรูปองค์กรตำรวจในยุค คสช.
16 กรกฎาคม 2560 สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์.
- สำนักวิชาการและกฎหมาย. (2557). เอกสาร
สาระโดยสังเขปประเด็นปฏิรูปประเทศไทย
ด้านกระบวนการยุติธรรม. สำนักงาน
เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- สำนักข่าวไทย. (2560). สปท. เสนอปรับ
โครงสร้าง กต.ตร. ออนไลน์. สืบค้นที่ www.tnamcot.com/view/5922c421e3f8e48c9acf847b.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
(2560). กำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือน 2560.
กรุงเทพฯ: บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด.
- สันติ ผิวทองคำ. (2560). โมเดลปฏิรูป ตร.
ฉบับ 'สิ้น-ตรงไปตรงมา' ของอดีต พงส.
คนในรั้วสีทากี. ออนไลน์ไทยรัฐ. สืบค้นที่
<https://www.thairath.co.th/content/1001392>.
- อรรถ เพชรอินทร. (2542). ตำรวจกับการเมือง
ไทย. นครปฐม: โรงเรียนนายร้อยตำรวจ.
อดุลย์ ณรงค์ศักดิ์และคณะ. (2556). โครงการ
จริยธรรมในวิชาชีพตำรวจ. กรุงเทพฯ:
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- อัมรินทร์ทีวี. (2560). เปิดใจแพะ แจโดนคร.
อุ้มข้อมมัดข้อหาจนเพช 15 ล. นอนคุก 7 เดือน
ชี้ทำเป็นขบวนการ (คลิป). สืบค้นที่ <http://www.amarintv.com/news-update/news-3278/90621/>
- อริย์ธัช แก้วเกาะสบ้า. (2560). บทความ
วิชาการเรื่อง “ปฏิรูปตำรวจไทยกับความ
คาดหวังของประชาชน”. สำนักวิชาการ
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- The Momentum Feature. (2560). ตำรวจไทย
มีไว้ทำอะไร? คำถามจากวิกฤตศรัทธาที่สังคม
ต้องช่วยกันหาทางออก. สืบค้นที่ <http://themomentum.co/momentum-feature-corruption-and-crisis-of-thai-police>

