คู่มือเตรียมสอบ

บุคคลภายในเลื่อนเป็น

นายร้อยตำรวจ ปฏิบัติหน้าที่ด้าน

แผนงานและวิเคราะห์งานบุคคล

รอง สว.กลุ่มอำนวยการและสนับสนุน

ประกอบด้วย

ทดสอบความรู้ความสามารถ	จำนวน 150 ข้อ
ทักษะงานอำนวยการ	จำนวน 30 ข้อ
ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ.2526	จำนวน 20 ข้อ
คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสำนักงาน	จำนวน 15 ข้อ
ภาษาไทย	จำนวน 25 ข้อ
ภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ)	จำนวน 20 ข้อ
ความสามารถด้านการคิดเชิงเหตุผลและจำนวน	จำนวน 25 ข้อ
พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และ วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546	จำนวน 15 ข้อ

ใหม่ล่าสุด 2565

เปิดติวครบวงจร ทุกหน่วยงานสอบและติวทางไปรษณีย์ ติดต่อ 02-3186868, 02-3141492
ศูนย์รวมคู่มือเตรียมสอบและแนวข้อสอบ มีวางจำหน่ายตามศูนย์หนังสือทั่วประเทศ
บริการจัดส่งพัสดุ หรือ ไฟล์ดาวน์โหลด www.thebestcenter.com
ติดต่อไลน์ Line ID : @thebestcenter หรือ Line ID : 0822151906

299.-

คู่มือสอบนายร้อยตำรวจ รอง สว. กลุ่มงานอำนวยการและสนับสนุน (ปฏิบัติหน้าที่ด้านแผนงานและวิเคราะห์งานบุคคล)

รวบรวมและเรียบเรียงโดย.....

ฝ่ายวิชาการ สถาบัน THE BEST CENTER

ห้ามตัดต่อหรือคัดลอกส่วนใดส่วนหนึ่งของเนื้อหา

สงวนลิขสิทธิ์ตาม พ.ร.บ.ลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

ราคา 299 บาท

จัดพิมพ์และจำหน่ายโดย

The Best Center InterGroup Co., Ltd.

บริษัท เดอะเบสท์ เซ็นเตอร์ อินเตอร์กรุ๊ป จำกัด

บริหารงานโดย ดร.สิงห์ทอง บัวชุมและอาจารย์จันทนี บัวชุม (ติวเตอร์กุ้ง ย่าน ม. ราม)

เลขที่ 2145/7 ซอยรามคำแหง 43/1 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

โทรศัพท์.081-496-9907,0-2314-1492, 0-2318-6868 โทรสาร. 0-2718-6274 line id: @ thebestcenter

www.thebestcenter.com หรือ www.facebook.com/bestcentergroup

คู่มือสอบ

นายร้อยตำรวจ

รอง สว. กลุ่มงานอำนวยการและสนับสนุน

(ปฏิบัติหน้าที่ด้านแผนงานและวิเคราะห์งานบุคคล)

ราคา 299-

คำนำ

สำหรับชุดคู่มือเตรียมสอบสำหรับตำแหน่งนายร้อยตำรวจ รอง สว. กลุ่มงานอำนวยการและสนับสนุน (ปฏิบัติหน้าที่ด้านแผนงานและวิเคราะห์งานบุคคล) เล่มนี้ ทางสถาบัน THE BEST CENTER และฝ่ายวิชาการของสถาบันได้เรียบเรียงขึ้น เพื่อให้ผู้สมัครสอบใช้สำหรับเตรียมสอบในการสอบแข่งขันฯในครั้งนี้

ทางสถาบัน THE BEST CENTER ได้เล็งเห็นความสำคัญจึงได้จัดทำหนังสือ เล่มนี้ขึ้นมา ภายในเล่มประกอบด้วยทุกส่วนที่กำหนดในการสอบ เจาะข้อสอบทุกส่วน พร้อมคำเฉลยอธิบาย มาจัดทำเป็นหนังสือชุดนี้ขึ้น เพื่อให้ผู้สอบได้เตรียมตัวอ่านล่วงหน้า มีความพร้อมในการทำข้อสอบ

ท้ายนี้ คณะผู้จัดทำขอขอบคุณทางสถาบัน THE BEST CENTER ที่ได้ให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการจัดทำต้นฉบับ ทำให้หนังสือเล่มนี้สามารถสำเร็จขึ้นมาเป็นเล่มได้ พร้อมกันนี้คณะผู้จัดทำขอน้อมรับข้อบกพร่องใดๆ อันเกิดขึ้นและยินดีรับฟังความคิดเห็นจากทุกๆท่าน เพื่อที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

ขอให้โชคดีในการสอบทุกท่าน

ฝ่ายวิชาการ

สถาบัน The Best Center

www.thebestcenter.com

สารบัญ

➢ทักษะงานอำนวยการ 1

✦รวมแนวข้อสอบทักษะด้านอำนวยการ 35

➢ความรู้ด้านแผนงาน 39

➢ความรู้ด้านงานการวิเคราะห์นโยบายและแผน 47

➢ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์งานบุคคล 58

➢ความรู้เกี่ยวกับด้านการบริหารงานบุคคล 64

✦แนวข้อสอบ ความรู้ด้านแผนงาน 74

✦แนวข้อสอบ ด้านงานบุคคล 79

✦แนวข้อสอบ คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสำนักงาน 87

✦แนวข้อสอบ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ.2526 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 4 พ.ศ. 2564 103

★แนวข้อสอบ ภาษาไทย ชุดที่ 1. 164

★แนวข้อสอบ ภาษาไทย ชุดที่ 2. 170

★แนวข้อสอบ ภาษาไทย ชุดที่ 3. 179

✦แนวข้อสอบ ภาษาอังกฤษเรื่องความเข้าใจในการอ่านบทความ (Reading Comprehension) 185

✦แนวข้อสอบ ภาษาอังกฤษเรื่องคำศัพท์ Vocabulary) 196

✦แนวข้อสอบ ภาษาอังกฤษเรื่องไวยากรณ์ (Grammar) หรือโครงสร้าง(Structure) 203

✦แนวข้อสอบ ภาษาอังกฤษเรื่องการสนทนา (Conversation) 230

✦แนวข้อสอบ ความสามารถด้านการคิดคำนวณและเหตุผล ชุดที่ 1. 248

✦แนวข้อสอบ ความสามารถด้านการคิดคำนวณและเหตุผล ชุดที่ 2. 283

✦แนวข้อสอบพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และทีแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 3. พ.ศ. 2564 311

ทักษะงานอำนวยการ

ภารกิจของฝ่ายอำนวยการ

1. ความหมายของฝ่ายอำนวยการ

ฝ่ายอำนวยการ หมายความถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างสมบูรณ์โดยการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งให้ข้อมูลข่าวสาร ประสานงาน วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารและให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาในการตกลงใจในการปฏิบัติงานในภารกิจใด ๆ การจัดทำแผนหรือคำสั่ง และการดำเนินการให้แผนหรือคำสั่งไปถึงมือผู้ปฏิบัติได้ทันต่อเวลา สามารถปฏิบัติตามแผนหรือคำสั่งของผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง ตรงตามวัตถุประสงค์ ติดตามกำกับดูแลปฏิบัติงานแทนผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถทราบสถานการณ์ และปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติภารกิจได้อย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง

2. ประเภทของฝ่ายอำนวยการ

ฝ่ายอำนวยการ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

2.1 ฝ่ายอำนวยการประสานงานหรือฝ่ายอำนวยการหลัก ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการที่รับผิดชอบงานอำนวยการ หลักของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ 5 สายงาน คือ งานกำลังพล งานข่าว งานแผนงานและยุทธศาสตร์ งานส่งบำรุงกำลัง และงานชุมชนมวลชนสัมพันธ์ ในการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการประสานงานหรือฝ่ายอำนวยการหลัก จะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการตกลงใจในการปฏิบัติงาน โดยการให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง การให้ข้อเสนอแนะการจัดทำแผน/คำสั่ง การกำกับดูแลการบริหารของหน่วยงานอันได้แก่ กำลังพล งบประมาณ สิ่งอุปกรณ์ และระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน ได้ถูกใช้ไปอย่างเป็นประโยชน์สูงสุด และจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างสมบูรณ์ สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นใน สังคม ชุมชน หรือพื้นที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้องและทันต่อเวลา

2.2 ฝ่ายอำนวยการพิเศษ ได้แก่ ผู้ที่รับผิดชอบในการช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาด้วยการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ต้องการความชำนาญเป็นพิเศษเฉพาะด้าน ตามสาขาวิชาชีพเทคนิค และงานในหน้าที่อื่น ๆ ที่มีขอบเขตน้อยกว่าหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการประสานงานหรือฝ่ายอำนวยการหลัก แต่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงกว่าและมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับเรื่องเทคนิค เช่น การสื่อสาร การประมวลผลข้อมูลข้อสนเทศ ฯลฯ การให้ความช่วยเหลือต่อผู้บังคับบัญชาของฝ่ายอำนวยการพิเศษ จะทำได้โดยการแนะนำ หรือให้ข้อมูลข่าวสาร และข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคนิคต่าง ๆ

2.3 ฝ่ายอำนวยการประจำตัว ได้แก่ ผู้ที่รับผิดชอบการให้ความช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในเรื่องกิจการเฉพาะหรืองานในหน้าที่พิเศษ อันได้แก่ ตำแหน่งนายเวร หรือ นายตำรวจประจำสำนักงาน ผู้บังคับบัญชา ซึ่งปฏิบัติงานโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

2.3.1 ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการแบ่งเวลาปฏิบัติราชการและกิจกรรมอื่น ๆ โดยปลดเปลื้องจากงานที่ไม่จำเป็น เพื่อให้สามารถใช้เวลาในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้มากขึ้น

2.3.2 การรักษาความปลอดภัยและอำนวยการความสะดวกให้กับผู้บังคับบัญชา

2.3.3 ช่วยเหลือในการจัดตารางเวลาการปฏิบัติราชการ

2.3.4 เตรียมการและดำเนินงานเกี่ยวกับการเดินทางของผู้บังคับบัญชา

2.3.5 การรับรองผู้มาติดต่อราชการกับผู้บังคับบัญชา

2.3.6 การประสานงานที่เกี่ยวข้องกับพิธีการ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชา

2.3.7 การปฏิบัติงานด้านธุรการของผู้บังคับบัญชา

2.3.8 การกำกับดูแลเจ้าหน้าที่อื่นประจำสำนักงานผู้บังคับบัญชา เช่น พลขับ เจ้าหน้าที่ธุรการ ฯลฯ

4. พันธกิจของฝ่ายอำนวยการตำรวจ:

พันธกิจของฝ่ายอำนวยการตำรวจ หมายความถึง หน้าที่ที่ฝ่ายอำนวยการตำรวจจะต้องปฏิบัติอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ เป็นหน้าที่ที่จะละเว้นการปฏิบัติเสียมิได้ในการทำหน้าที่ฝ่ายอำนวยการตำรวจ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายอำนวยการในสายงานใด หรือประเภทใดก็ตาม อันได้แก่งานในหน้าที่ร่วม 5 ประการของฝ่ายอำนวยการ ได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสาร การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร (การประมาณการ) การให้ข้อเสนอแนะการทำแผน/คำสั่ง และการกำกับดูแลการปฏิบัติตามแผน/คำสั่ง ซึ่งการปฏิบัติหน้าที่ร่วมทั้ง 5 ประการดังกล่าว ถือว่าเป็นหัวใจในการปฏิบัติอย่างสมบูรณ์ของฝ่ายอำนวยการ หากมีการละเลยการปฏิบัติหน้าที่ประการใดประการหนึ่ง ย่อมเป็นที่มาของความผิดพลาดหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงานในที่สุด

4.1 การให้ข้อมูลข่าวสาร การให้ข้อมูลข่าวสารถือเป็นหน้าที่เบื้องต้น ที่ฝ่ายอำนวยการจะต้องเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการนั้น ๆ อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ต่อผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถทราบข้อมูลข่าวสารสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่จำเป็นอย่างครบถ้วนไม่มองข้ามข้อมูลข่าวสารบางประการที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การให้ข้อมูลข่าวสารของฝ่ายอำนวยการสามารถดำเนินการได้โดยวิธีการดังนี้

4.1.1 รวบรวมข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ในแต่ละงาน และกำหนดให้มีระบบรายงานข้อมูลข่าวสารในแต่ละเรื่อง ให้สามารถทราบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

4.1.2 จัดระเบียบของข้อมูลข่าวสาร และประเมินค่าความถูกของข้อมูลข่าวสารที่อาจมีความเปลี่ยนแปลงไปจากข้อเท็จจริง หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามห้วงระยะเวลา

4.1.3 การเสนอข้อมูลข่าวสารให้กับผู้บังคับบัญชา จะต้องดำเนินการอย่างรวดเร็วและสมบูรณ์ รวมทั้งจะต้องมีการประสานข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่และได้รับมากับฝ่ายอำนวยการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรืออาจมีผลกระทบถึง

4.1.4 การเสนอข้อมูลข่าวสารให้กับผู้บังคับบัญชา และฝ่ายอำนวยการอื่น อาจทำได้โดยการจัดทำเป็นเอกสารข้อมูลข่าวสาร (ข่าวสารชั้นต้น) หรือการบรรยายสรุปข้อมูลข่าวสารในการประชุมของผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการ

4.2 การประมาณการ (การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร) ของฝ่ายอำนวยการ ถือเป็นหน้าที่ร่วมประการต่อมาที่ฝ่ายอำนวยการตำรวจ จะต้องปฏิบัติโดยไม่จำเป็นต้องมีคำสั่งของผู้บังคับบัญชาให้ดำเนินการ โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่มีอิทธิพลต่อแนวทางการปฏิบัติงาน และสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารต่อผู้บังคับบัญชา โดยจะต้องมีเนื้อหาสาระให้ครบคลุมถึง

4.2.1 ข้อสรุปเกี่ยวกับปัจจัยหรือข้อมูลที่สำคัญที่อาจจะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน และลักษณะของผลกระทบที่เกิดขึ้นจะเป็นสาเหตุให้เกิดอะไรขึ้น หรือกระทบต่อแนวทางการปฏิบัติงานอย่างไร

4.2.2 สรุปผลการวิเคราะห์ของฝ่ายอำนวยการ ในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อปฏิบัติงานในภารกิจนั้นๆ โดยจะมีผลเสีย หรือจะมีผลกระทบที่เกิดขึ้นตามมาน้อยที่สุด และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างสมบูรณ์ที่สุด

4.3 การให้ข้อเสนอแนะ เป็นหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการที่จะต้องนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารมากำหนดเป็นข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา การให้ข้อเสนอแนะของฝ่ายอำนวยการ มุ่งเน้นในการให้คำแนะนำต่อผู้บังคับบัญชาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการนั้น ๆ ไม่เป็นการบีบบังคับผู้บังคับบัญชาให้ตกลงใจกระทำการอย่างหนึ่งอย่างใด โดยไม่สามารถเลือกหนทางปฏิบัติอื่นได้ ทั้งนี้การให้ข้อเสนอแนะของฝ่ายอำนวยการยังรวมถึงการให้ข้อเสนอกับฝ่ายอำนวยการอื่นๆ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานได้ด้วย

4.4 การทำแผน/คำสั่ง หน้าที่ร่วมของฝ่ายอำนวยการในเรื่องนี้เป็นการนำเอาข้อตกลงใจรวมถึงข้อห่วงใยของ

ผู้บังคับบัญชามาแปลเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จ อย่างรวดเร็ว และแผน/คำสั่งที่หน่วยเกี่ยวข้องจะต้องปฏิบัติสามารถไปถึงมือผู้เกี่ยวข้องได้อย่างรวดเร็ว สมบูรณ์ และทันต่อเวลา

4.5 การกำกับดูแลการปฏิบัติตามแผน/คำสั่ง ถือเป็นการให้ความช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา ให้มั่นใจได้ว่าหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ปฏิบัติตามแผน/คำสั่งของผู้บังคับบัญชา อันเป็นการแบ่งเบาภาระในการกำกับดูแลการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาอีกส่วนหนึ่ง ทั้งยังเป็นการทำให้ฝ่ายอำนวยการสามารถทราบสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ตลอดจนในกรณีที่หน่วยปฏิบัติตามแผน/คำสั่งเกิดมีปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติ ก็สามารถเสนอข้อมูลข่าวสารให้กับผู้บังคับบัญชาทราบและสั่งการแก้ไขปัญหาได้

5. **แนวทางการดำเนินการของฝ่ายอำนวยการ**

แนวทางการดำเนินงานฝ่ายอำนวยการ หมายความถึง วิธีการที่นำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายอำนวยการ ซึ่งประกอบด้วย

5.1 การทำงานอย่างสมบูรณ์ฝ่ายอำนวยการ

5.1.1 การทำงานอย่างสมบูรณ์ของฝ่ายอำนวยการ หมายความถึง การที่ฝ่ายอำนวยการจะให้การช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา โดยการดำเนินการตามหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายอำนวยการแต่ละฝ่าย อย่างถูกต้องและสมบูรณ์ กล่าวคือ ฝ่ายอำนวยการจะต้องดำเนินการในเรื่องรายละเอียดปลีกย่อยของการดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ให้ครบถ้วน การเสนอผู้บังคับบัญชาจะเป็นเพียงแต่การที่จะให้ผู้บังคับบัญชาให้ข้อตกลงใจเท่านั้นไม่ใช่ให้ผู้บังคับบัญชาสั่งการในรายละเอียด แต่จะต้องไม่เป็นการเสนอปัญหายุ่งยากให้ผู้บังคับบัญชาเพิ่มเติม จะต้องเป็นฝ่ายช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหายุ่งยากต่าง ๆ แทน ตัวอย่างเช่น การเสนองานของฝ่ายอำนวยการควรจะต้องทำรายละเอียดเสนอต่อผู้บังคับบัญชาให้ข้อตกลงใจว่าจะอนุมัติหรือไม่อนุมัติเท่านั้น ไม่ใช่จะต้องให้ผู้บังคับบัญชาต้องสั่งการในรายละเอียดเพิ่มเติมในส่วนที่เห็นว่ายังขาดความสมบูรณ์อีก

5.1.2 การจัดทำเอกสารของฝ่ายอำนวยการเสนอต่อผู้บังคับบัญชา หากเป็นกรณีที่จะต้องเสนอให้ผู้บังคับบัญชาสั่งการเป็น บันทึกรายงาน คำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ วิทยุหรือหนังสือสั่งการใด ๆ จะต้องร่างหนังสือดังกล่าวแนบเสนอไปในคราวเดียวกันด้วย ไม่ใช่เสนอเพื่อสั่งการให้จัดทำหนังสือดังกล่าวครั้งหนึ่งแล้วกลับมาจัดทำเสนอหนังสือเสนอย้อนกลับไปให้ผู้บังคับบัญชาลงนามอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งเป็นการเสียเวลาและเป็นการทำงานหลายครั้งในเรื่องเดียวกัน

5.1.3 การทำงานอย่างสมบูรณ์ของฝ่ายอำนวยการ ย่อมทำให้ฝ่ายอำนวยการต้องทำงานมากขึ้นแต่จะเป็นการปลดเปลื้องภาระของผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้บังคับบัญชามีเวลาในการปฏิบัติงานอื่นมากขึ้น เพราะงานที่สมบูรณ์ของฝ่ายอำนวยการ จะต้องมีความครบถ้วน ชัดเจน ถูกต้องอยู่แล้ว ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องเสียเวลาในการอ่านหรือตรวจสอบเอกสารอื่นอีกมากมาย หรือใช้เวลาในการพิจารณาในรายละเอียดเป็นเวลานาน

5.1.4 ในรายงานที่สมบูรณ์ของฝ่ายอำนวยการ จะต้องกล่าวถึงข้อเท็จจริงที่สำคัญอย่างรวบรัดและชัดเจนแสดงข้อพิจารณาถึงแนวทางการปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ ทุกแนวทางที่สามารถปฏิบัติได้ รวมทั้งข้อดีข้อเสียของแต่ละแนวทาง และความคิดเห็นของฝ่ายอำนวยการในเรื่องนั้น ๆ ด้วย

5.2 การประสานงานของฝ่ายอำนวยการ

5.2.1 การประสานงานภายในของฝ่ายอำนวยการถือเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง ด้วยเหตุผลสองประการ คือ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการทำงานของฝ่ายอำนวยการตามแผน/คำสั่งของผู้บังคับบัญชา เป็นไปอย่างสอดคล้องกัน และเป็นการหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งและการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกัน

5.2.2 เป็นหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการที่จะต้องแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างฝ่ายอำนวยการกับฝ่ายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น จากการปฏิบัติตามแผน/คำสั่งของผู้บังคับบัญชา โดยไม่ทำให้ปัญหาปลีกย่อยต่าง ๆ เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามตามเจตนารมณ์ หรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

5.2.3 หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ หรือรองผู้บังคับหน่วย (ในกรณีที่ไม่มีหัวหน้าฝ่ายอำนวยการ) จะต้องเป็นผู้กำหนดระเบียบหรือแนวทางในการประสานงานของฝ่ายอำนวยการ

5.2.4 แนวทางปฏิบัติในการประสานงาน ได้แก่

(1) การประชุมของฝ่ายอำนวยการอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

(2) การบรรยายสรุป

(3) การแจกจ่ายข้อมูลข่าวสารสำคัญ

(4) การติดต่อประสารงานโดยตรง

5.3 การกำกับดูแลของฝ่ายอำนวยการ เป็นหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการที่จะต้องติดตามกำกับดูแลการปฏิบัติตามแผน/คำสั่งของผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชา และเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า การปฏิบัติตามแผน/คำสั่งสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างแท้จริง ดังนั้นฝ่ายอำนวยการจะต้องเข้าใจถึงแผน/คำสั่งตลอดจนแนวความคิดในการปฏิบัติ และเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน เครื่องมือในการกำกับดูแลของฝ่ายอำนวยการ ได้แก่การวิเคราะห์รายงาน การเยี่ยมเยียน และการตรวจของฝ่ายอำนวยการเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลของฝ่ายอำนวยการ

5.3.1 การวิเคราะห์และประเมินค่ารายงานข้อมูลข่าวสาร จะช่วยให้ฝ่ายอำนวยการทราบถึงสถานภาพ และสถานการณ์ในแต่ละเรื่อง แต่จะต้องพึงระมัดระวังในเรื่องความทันต่อเหตุการณ์ ของข้อมูลข่าวสารด้วย

5.3.2 การเยี่ยมเยียนของฝ่ายอำนวยการ เป็นวิธีการติดตามกำกับดูแลการปฏิบัติงานวิธีหนึ่งและจะช่วยให้ฝ่ายอำนวยการสามารถทราบข้อมูลข่าวสารได้อย่างเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ และช่วยในการประสานงานของฝ่ายอำนวยการอย่างใกล้ชิด แต่ฝ่ายอำนวยการจะต้องพึงระลึกอยู่เสมอว่าความรับผิดชอบในการปฏิบัติการเป็นความรับผิดชอบของผู้บังคับหน่วยปฏิบัติการ ฝ่ายอำนวยการจะต้องไม่แทรกแซง หรือวิพากษ์วิจารณ์การปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น ๆ

5.3.3 การตรวจของฝ่ายอำนวยการ อาจทำได้โดยความต้องการของผู้บังคับบัญชา ก่อนที่จะดำเนินการตรวจของฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายอำนวยการจะต้องแจ้งลักษณะและความมุ่งหมายของการตรวจให้กับหน่วยปฏิบัติการที่รับการตรวจทราบล่วงหน้า และก่อนเสร็จสิ้นการตรวจฝ่ายอำนวยการจะต้องแจ้งผลการตรวจอย่างไม่เป็นทางการให้กับหน่วยปฏิบัติการทราบ การรายงานผลการตรวจอย่างไม่เป็นทางการละเป็นทางการจะต้องตรงกับความเป็นจริง กะทัดรัดและชัดเจน

5.4 เครื่องมือในการประสานงาน ในการติดต่อประสานงานฝ่ายอำนวยการสามารถใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้ดังนี้

5.4.1 การพบปะด้วยตนเอง ทั้งการพบปะเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

5.4.2 การติดต่อผ่านระบบการสื่อสาร ทั้งทางวิทยุ หรือโทรศัพท์

5.4.3 การติดต่อด้วยเอกสารหนังสือราชการ

5.4.4 การร่วมกิจกรรมอื่น ๆ ของฝ่ายอำนวยการและหน่วยปฏิบัติการ

5.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารเป็นหน้าที่ตามปกติของฝ่ายอำนวยการที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดย

ไม่ต้องมีการสั่งการของผู้บังคับบัญชาเพื่อตรวจสอบว่าจากข้อมูลข่าวสารที่ได้รับนั้นมีผลกระทบใดเกิดขึ้นต่อหน่วยและงานทางฝ่ายอำนวยการของตน

5.5.2 การวิเคราะห์หนทางปฏิบัติที่เหมาะสม เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาหรือปฏิบัติภารกิจให้สมบูรณ์เป็นส่วนหนึ่งของจัดทำข้อพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

5.5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารของฝ่ายอำนวยการอาจทำตามกำหนดห้วงเวลาที่ได้กำหนดไว้ตามปกติ และตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการโดยปกติจะดำเนินการเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ในสถานการณ์ที่มีเวลาจำกัดก็อาจดำเนินการด้วยวาจา

5.6 การบรรยายสรุป

การบรรยายสรุปเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดที่จะกระจายข้อมูลข่าวสารให้ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการ ทราบสถานภาพ สถานการณ์ และปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ อย่างเป็นปัจจุบัน

5.7 รายงานและสรุปผลงาน

การรายงานและสรุปผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ใช้การอย่างกว้างขวางในระบบการปฏิบัติงานของทุกหน่วยราชการ และทุกระดับหน่วยงาน ซึ่งฝ่ายอำนวยการทุกสายงานจะเป็นผู้รับผิดชอบในการเสนอแนะให้ผู้บังคับบัญชาสั่งการ และรวบรวมข้อมูลข่าวสารจากรายงานและสรุปผลงานมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารประเภทของการรายงานและสรุปผลงานแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

5.7.1 รายงานและสรุปผลงานตามห้วงระยะเวลา ซึ่งบรรจุข้อมูลข่าวสารสำคัญที่กำหนดไว้ โดยกำหนดห้วงระยะเวลาการรายงานสม่ำเสมอ เช่น รายงานประจำวัน ประจำสัปดาห์ ประจำเดือน รอบ 6 เดือน หรือประจำปี

5.7.2 รายงานและสรุปผลงานเป็นครั้งคราว เป็นการรายงานหรือสรุปผลการปฏิบัติซึ่งได้กำหนดความต้องการหรือสั่งการไว้ให้ดำเนินการทุกครั้งที่เกิดเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า ได้แก่ การรายงานเหตุด่วนสำคัญ การรายงานเกี่ยวกับการชุมนุมประท้วง เป็นต้น

5.7.3 รายงานและสรุปผลงานครั้งเดียว เป็นรายงานและสรุปผลงานที่จัดทำเพียงครั้งเดียวเมื่อเสร็จสิ้นการปฏิบัติในแต่ละภารกิจ เช่น สรุปผลการระดมกวาดล้างอาชญากรรมในเทศกาลต่าง ๆ หรือสรุปผลการรักษาความสงบในการเลือกตั้ง ฯ เป็นต้น

5.8 การทำประมาณการ (การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร)

การทำประมาณการ (การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร) เป็นการดำเนินการตามปกติของฝ่ายอำนวยการทุกสายงานที่จะนำเสนอข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเองมาวิเคราะห์ไว้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารเป็นการคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา ตามปกติในการทำประมาณการของฝ่ายอำนวยการ จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสามารถเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารต่อผู้บังคับบัญชาได้อย่างรวดเร็ว ในหน่วยงานขนาดเล็กการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร (ประมาณการ) อาจเป็นการเสนอด้วยวาจา แต่แนวทางการจัดทำการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารมีการกำหนดรูปแบบของเอกสารการประมาณการ (วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร) ของฝ่ายอำนวยการแต่ละสายงาน ซึ่งจะได้กล่าวรายละเอียดของรูปแบบในการจัดทำในบทต่อไป

5.9 แนวทางการปฏิบัติในการทำข้อเสนอ

การจัดทำข้อเสนอของฝ่ายอำนวยการ หมายความถึง การที่ฝ่ายอำนวยการนำข้อมูลข่าวสารสำคัญที่เกี่ยวข้องกับปัญหา หรือภารกิจ มาพิจารณาและกำหนดแนวทางในการปฏิบัติที่จะช่วยเหลือให้ผู้บังคับบัญชาสามารถตกลงใจในการ

ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง โดยปกติในการจัดทำข้อเสนอของฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายอำนวยการจะต้องวิเคราะห์แนวทางปฏิบัติตลอดจนผลกระทบที่จะเกิดตามมาจากการปฏิบัติ ให้ผู้บังคับบัญชาทราบ และให้ข้อเสนอในแนวทางปฏิบัติที่ฝ่ายอำนวยการพิจารณาเห็นว่าเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ฝ่ายอำนวยการพิจารณาเห็นว่าเป็นแนวทางปฏิบัติที่ฝ่ายอำนวยการพิจารณาเห็นว่าเป็นแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องและเหมาะสมที่สุด โดยปกติทั่วไปฝ่ายอำนวยการจะเสนอข้อเสนอในรูปแบบของการจัดทำข้อพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

5.10 ข้อพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

ข้อพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ หมายความถึง การรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารของฝ่ายอำนวยการในภาวะปกติ และให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชาเพื่อตกลงใจสั่งการในการแก้ปัญหา หรือดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ โดยการจัดทำข้อพิจารณาของฝ่ายอำนวยการสามารถดำเนินการได้ทั้งเป็นเอกสารและการเสนอด้วยวาจา ตามปกติการเสนอข้อพิจารณาของฝ่ายอำนวยการจะประกอบด้วยหัวข้อดังนี้

5.10.1 เรื่องเดิม

5.10.2 ข้อเท็จจริง

5.10.3 ข้อกฎหมายหรือระเบียบ (ถ้ามี)

5.10.4 ข้อพิจารณา

5.10.5 ข้อเสนอแนะ

หมายเหตุ ในการจัดทำข้อพิจารณาของฝ่ายอำนวยการเป็นหนังสือ ควรจะต้องมีลักษณะดังนี้

(1) ถูกต้องตรงข้อเท็จจริง

(2) มีความชัดเจน กะทัดรัด และเข้าใจได้ง่าย

(3) ต้องสั้น ใช้คำง่ายแบบธรรมดา ลดความฟุ่มเฟือยและเรื่องราวที่ไม่สำคัญลง

(4) ตรงประเด็น ไม่มีความเห็นส่วนตัว หรืออคติ

(5) มีความต่อเนื่องเรียบเรียงเรื่องราวอย่างมีเหตุผล

(6) มีความสมบูรณ์ (ในกรณีที่มีเอกสารประกอบเรื่อง ให้จัดทำเอกสารประกอบแนบท้ายเพื่อให้สามารถตรวจสอบและศึกษาประกอบการพิจารณาได้

5.11 แนวทางปฏิบัติในการทำแผนและคำสั่ง

ในการจัดทำแผน/คำสั่ง ฝ่ายอำนวยการแต่ละฝ่ายจะต้องแปลงเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องในสายงานของตน เสนอให้หัวหน้าฝ่ายอำนวยการเป็นผู้พิจารณา เสนอผู้บังคับบัญชาลงนามประกาศใช้แผน/คำสั่ง โดยในการจัดทำจะต้องมีการประสานงานระหว่างฝ่ายอำนวยการต่าง ๆ อย่างใกล้ชิดเพื่อให้แนวทางการปฏิบัติตามแผน/คำสั่งเกิดความสอดคล้องกัน และในกรณีที่มีรายละเอียดในการปฏิบัติในงานของบางฝ่ายอำนวยการเป็นจำนวนมาก ก็อาจจะจัดทำเป็นผนวกรายละเอียดการปฏิบัติประกอบแผน/คำสั่ง (รายละเอียดในการทำแผน/คำสั่งจะนำเสนอในส่วนทีกล่าวถึงการจัดทำแผน/คำสั่งต่อไปในตอนท้าย

5.12 การวิจัยของฝ่ายอำนวยการ

การวิจัยของฝ่ายอำนวยการ หมายความถึง การรวบรวมและประเมินค่าข้อมูลข่าวสารและข้อเท็จจริงต่างๆ ที่ฝ่ายอำนวยการรวบรวมมาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ เพื่อพัฒนารูปแบบ เทคนิค และวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ฝ่ายอำนวยการจัดทำขึ้น ทั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะนำผลการศึกษาวิจัยมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน

5.13 เครื่องมือในการปฏิบัติงาน

ฝ่ายอำนวยการสามารถให้เครื่องมือต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานดังนี้

5.13.1 แฟ้มนโยบาย เป็นเอกสารที่สรุปนโยบาย และคำสั่งที่ใช้อยู่ในปัจจุบันของผู้บังคับบัญชาและหน่วยเหนือที่ฝ่ายอำนวยการรวบรวมและจัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

5.13.2 บันทึก เป็นเอกสารสำคัญที่บันทึกข้อมูลข่าวสารของหน่วยได้แก่ บันทึกประจำวัน รายงานการประชุม เป็นต้น

5.13.3 เอกสารแยกเรื่อง เป็นเอกสารที่เก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารคำสั่ง รายงาน และบันทึกการปฏิบัติเฉพาะเรื่องที่ฝ่ายอำนวยการจัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานตามปกติ

5.13.4 แผนที่สถานการณ์ คือ การวาดภาพเพื่อแสดงสถานการณ์ที่สำคัญและเป็นปัจจุบัน โดยในการแสดงสถานการณ์จะต้องให้ปรากฏถึงข้อมูลข่าวสารสำคัญ ทั้งในส่วนที่เป็นการปฏิบัติของฝ่ายตรงข้ามหรือสถานการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในพื้นที่รับผิดชอบ เช่น การเกิดเหตุอาชญากรรม และการปฏิบัติของฝ่ายเรา โดยปกติแผนที่สถานการณ์ของหน่วยงานหนึ่งจะจัดทำขึ้นเพียงที่เดียว และฝ่ายอำนวยการทุกสายงานที่จะใช้ร่วมกัน แต่ในกรณีจำเป็น และบางฝ่ายอำนวยการมีรายละเอียดข้อมูลข่าวสารสำคัญเป็นจำนวนมาก อาจแยกจัดทำโดยเฉพาะก็ได้ ตามปกติแผนที่สถานการณ์ที่หน่วยงานจัดทำขึ้นเพียงที่เดียวจะอยู่ในการกำกับดูแลของฝ่ายอำนวยการด้านการข่าว และแผนงาน

5.13.5 ข่าวสารประกอบแผนที่สถานการณ์ คือ ข้อมูลข่าวสารที่แสดงรายละเอียดเพิ่มเติมจากเครื่องหมายแผนที่ที่ลงไว้ในแผนที่สถานการณ์ เพื่อขยายรายละเอียดของข้อมูลข่าวสารในแต่ละเรื่อง เป็นหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการทุกสายงานที่จะต้องจัดทำข่าวสารประกอบแผนที่สถานการณ์ในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ ตามปกติข่าวสารประกอบแผนที่สถานการณ์จะจัดทำไว้ข้างแผนที่เพื่อความสะดวกในการตรวจสอบสถานการณ์ การจัดทำข่าวสารประกอบแผนที่อาจจัดทำให้หลายรูปแบบตามชนิดและรายละเอียดของข่าวสาร เช่น จัดทำเป็นแผนภูมิ จัดทำเป็นตารางข้อมูล หรือจัดทำเป็นบันทึกรายละเอียด เป็นต้น

☯ความรู้พื้นฐานฝ่ายกำลังพล

1. กล่าวทั่วไป

งานกำลังพลในโครงสร้างการจัดส่วนราชการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีการจัดหน่วยงานกำลังพลเป็นระดับแตกต่างกัน เช่น ระดับกองบัญชาการจัดเป็นกองกำกับการ ซึ่งแต่ละกองบัญชาการอาจเรียกชื่อต่างกัน คือ กองกำกับการ 1 หรือ กองกำกับการกำลังพล เป็นหน่วยงานในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ ในหน่วยระดับกองบังคับการหรือตำรวจภูธรจังหวัดมีการจัดเป็น 2 ลักษณะ คือจัดเป็นแผนกหรืองานกำลังพล ในกองกำกับการอำนวยการ หรือจัดเป็นแผนก/งานธุรการกำลังพล ไม่ว่าจะจัดในรูปแบบใด ความรับผิดชอบของผู้เป็นหัวหน้างานกำลังพล ในแต่ละระดับหน่วยก็มีหน้าที่โดยทั่ว ๆ ไป เหมือน ๆกัน

2. งานในหน้าที่ของงานกำลังพล

2.1 งานธุรการประจำ โดยทั่ว ๆ ไปหน่วยงานกำลังพล มีหน้าที่หลัก ๆ ดังต่อไปนี้

2.1.1 งานธุรการและสารบรรณ มีหน้าที่คือ การจัดการตามระเบียบงานสารบรรณ การดูแลรักษาความสะอาดจัดระเบียบของอาคารสถานที่จัดเวรยามรักษาความปลอดภัย สถานที่ราชการ เป็นเจ้าหน้าที่ธุรการในงานอื่น ๆ เมื่อผู้บังคับบัญชามอบหมาย

2.1.2 งานทะเบียนพล มีหน้าที่จัดทำเนียบกำลังพล จัดทำความต้องการกำลังดำเนินการเกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้ง โอนบุคคลเข้ารับราชการ การประเมินผลบุคคล ดำเนินการเกี่ยวกับการลา การเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนยศ การออกจากราชการ บำเหน็จบำนาญและการดำเนินการเกี่ยวกับเงินเพิ่มพิเศษต่าง ๆ

2.1.3 งานประวัติ มีหน้าที่ในการจัดทำ เก็บรักษาสมุดประวัติ แฟ้มบัตรประจำตัว การดำเนินการของเครื่องราชอิสริยาภรณ์ รวบรวมประวัติการศึกษาคุณวุฒิข้าราชการ

2.1.4 งานคดีวินัย มีหน้าที่รวบรวมระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับระเบียบวินัยข้าราชการควบคุมการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการรับเรื่องราวร้องทุกข์ สืบสวนข้อเท็จจริงและการลงทัณฑ์

2.1.5 งานสวัสดิการ ดำเนินการเกี่ยวกับสิทธิต่าง ๆ ให้แก่ข้าราชการตำรวจ จัดการเกี่ยวกับสหกรณ์การกีฬาและการสันทนาการ

งานดังกล่าวข้างต้นมีลักษณะเป็นงานธุรการประจำ มีหัวหน้าหน่วยงานต้องปฏิบัติ ณ สำนักงานให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับคำสั่งของทางราชการ โดยปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติประจำ ตามห้วงเวลาของปฏิทินการปฏิบัติงานหรือตามแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

2.2 งานกำลังพลในการปฏิบัติการ

หัวหน้าหน่วยงานกำลังพลในฐานะที่เป็นฝ่ายอำนวยการ ซึ่งมีหน้าที่ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการอำนวยการปฏิบัติงานด้านกำลังพล ยังคงมีภาระหน้าที่ที่แตกต่างไปจากงานประจำหากมีการใช้กำลังพลเข้าปฏิบัติการเป็นจำนวนมาก และมีห้วงระยะเวลาที่นานพอสมควร ซึ่งฝ่ายอำนวยการกำลังพลจะมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

2.2.1 งานในหน้าที่เฉพาะ

งานในหน้าที่เฉพาะของฝ่ายกำลังพล คือ กิจการทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับกำลังพลของหน่วยรวมทั้งเหตุการณ์ สภาพสิ่งแวดล้อม ที่มีผลต่อสภาพขวัญและกำลังใจของกำลังพล อันอาจมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สุขภาพพลานามัยของกำลังพลและวินัยของกำลังพล ซึ่งฝ่ายกำลังพลของหน่วยมีหน้าที่เฉพาะในงานต่างๆ ดังนี้คือ

2.2.1.1 การรักษายอดกำลังพล ฝ่ายกำลังพลรับผิดชอบในการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยอดกำลังพลต่อผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบในการรักษายอดกำลังพลให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติ ฝ่ายกำลังพลจะต้องประมาณการเกี่ยวกับยอดกำลังพล ในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตอย่างต่อเนื่องรวมทั้งรับผิดชอบเป็นส่วนรวมในการทดแทนกำลังพล

1) ยอดกำลังพล เครื่องมือในการรักษายอดกำลังพล

- สรุปยอดกำลังพลประจำวัน
- การรายงานกำลังพลตามระยะเวลา

2) ประมาณการสูญเสีย ฝ่ายกำลังพลจะประมาณการสูญเสียอย่างต่อเนื่องและนำมาปรับกับยอดกำลังพล เพื่อกำหนดความต้องการกำลังทดแทนในอนาคต และเพื่อเป็นฐานในการขอสนับสนุนกำลังพลเพิ่มเติม

3) การทดแทนกำลังพล การปฏิบัติการทดแทนกำลังพลนี้จะกระทำภายใต้การควบคุมแบบรวมการ เพื่อสนองต่อการปฏิบัติให้บังเกิดผลสูงสุด ในการทดแทนกำลังพล มีฝ่ายอำนวยการอื่น ๆ เกี่ยวข้องดังนี้

- ฝ่ายกำลังพล จัดทำและดำรงรักษาประมาณการกำลังทดแทนอย่างต่อเนื่องรวมทั้งการทดแทนเป็นหน่วย และเสนอแนะผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการอื่น ๆ รวมทั้งอำนวยการเกี่ยวกับการทดแทนกำลังพล
- ฝ่ายยุทธการ (ฝ่ายแผน) ให้ข้อเสนอ จัดลำดับความเร่งด่วนในการแบ่งมอบกำลัง ทดแทนเป็นบุคคลและทดแทนเป็นหน่วย
- ฝ่ายการข่าว ให้ข้อเสนอลำดับความเร่งด่วนในการมอบผู้ชำนาญการ
- ฝ่ายส่งกำลังบำรุง จัดให้มีการสนับสนุนการส่งกำลัง อำนวยความสะดวกและการขนส่งในการ

ปฏิบัติการทดแทน

2.2.1.2 การจัดการกำลังพล

ฝ่ายกำลังพลมีความรับผิดชอบหลักทางฝ่ายอำนวยการในการกำกับดูแลงานธุรการและการจัดการทั้งมวลเกี่ยวกับเรื่องราวและระเบียบปฏิบัติซึ่งมีผลกระทบกระเทือนต่อกำลังพลเป็นรายบุคคล และกำกับดูแลโดยตรงต่อนโยบายการจัดการกำลังพลในหน่วยทำให้มั่นใจว่าระเบียบปฏิบัติที่นำมาใช้เป็นไปตามนโยบายแล้ว

- ฝ่ายกำลังพล ของหน่วยทุกระดับ มีหน้าที่ให้ข้อเสนอแนะในการกำหนดนโยบาย และควบคุมการปฏิบัติในทางธุรการ เกี่ยวกับการดำเนินการกำลังพล
- ฝ่ายกำลังพลกำกับดูแล กำหนดการป้องกันอุบัติเหตุ ให้ข้อเสนอถึงวิธีการความปลอดภัย การเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข่าวสารเกี่ยวกับที่เกิดและสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุ และให้ข้อเสนอเกี่ยวกับมาตรการแก้ไข
- การดำเนินการกำลังพล ได้แก่ การจัดหา การแบ่งประเภท การบรรจุ การเลื่อนยศ การย้าย การปลดเกษียณ การไล่ออก การหมุนเวียนกำลังพล
- กำลังพลเรือน (อาสาสมัคร ลูกจ้าง)
- ความปลอดภัย วางแผน พัฒนา เรื่องราวที่เกี่ยวกับความปลอดภัยของกำลังพล การป้องกันอุบัติภัย ฯลฯ
- เชลยศึก และกำลังที่ถูกกักกันได้ตัวคืนมา
- การประเมินค่าการใช้กำลังคนที่มีอยู่ และการพัฒนานโยบายและมาตรฐาน
- การจัดหาและแจกจ่ายกำลังคน

2.2.1.3 การพัฒนาและการรักษาขวัญ

การปฏิบัติภารกิจของหน่วยย่อมมีผลกระทบต่อขวัญของกำลังพล ดังนั้นฝ่ายกำลังพลจึงต้องพิจารณาสภาพขวัญและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสภาพขวัญของกำลังพลด้วยโดยการประเมินค่าของสิ่งบอกเหตุทางขวัญที่ได้จากการตรวจเยี่ยมจากรายงานและจากการประสานกับฝ่ายอำนวยการอื่นๆ ฝ่ายกำลังพลมีหน้าที่เสนอแนะผู้บังคับบัญชาถึงสภาพขวัญ และการปฏิบัติของหน่วยที่มีผลกระทบต่อสภาพขวัญของกำลังพลแนวทาง
ในการพัฒนาและการรักษาขวัญ

1) การบริการกำลังพล คือ การเอาใจใส่ต่อความต้องการและความเป็นอยู่ของตำรวจแต่ละบุคคล

- การพักผ่อนและการลา
- การหมุนเวียนกำลังพล
- การสวัสดิการ
- การจัดการต่อสิทธิพึงมีพึงได้ของกำลังพล
- การอบรมจริยธรรมศาสนกิจ
- การออมทรัพย์ การไปรษณีย์การเงิน
- การบริการร้านค้าสวัสดิการ

2) การจัดการศพ ฝ่ายกำลังพลต้องดำเนินการเกี่ยวกับพิธีการศพ กรณีมีการเสียชีวิตเพื่อเป็นการรักษาขวัญสำหรับผู้ที่ยังคงต้องปฏิบัติหน้าที่

3) บำเหน็จรางวัล ฝ่ายกำลังพลจะต้องดำเนินการในด้านบำเหน็จ รางวัลตามสิทธิต่าง ๆ ให้กับครอบครัวกำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่และเกิดการสูญเสียอย่างรวดเร็ว เพื่อให้กำลังพลที่ยังปฏิบัติหน้าที่ไม่เสียขวัญ ในขณะเดียวกันต้อง

ดำเนินการในด้านบำเหน็จ รางวัล คำชมเชย สำหรับผู้ปฏิบัติที่ปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จ

2.2.1.4 การรักษาวินัย กฎ ข้อบังคับ และคำสั่ง

ผู้บังคับบัญชาของหน่วยทุกระดับมีหน้าที่ในการกวดขันกำลังพลในบังคับบัญชาให้รักษาวินัย กฎ ข้อบังคับและคำสั่ง โดยมีฝ่ายกำลังพลรับผิดชอบในการกำกับดูแล จัดทำนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปโดยยุติธรรมเท่าเทียมกันและเป็นระเบียบเดียวกัน และรับผิดชอบในการบังคับให้เป็นไปตามกันโดยระเบียบและคำสั่งของหน่วย

2.2.1.5 การจัดการในกองบัญชาการ

การจัดการในกองบัญชาการ คือ การควบคุมาการจัดหน่วยและการดำเนินงานธุรการของผู้บังคับบัญชาเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ การจัดระเบียบ การควบคุมและการกำหนดระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ให้มีมาตรฐานและฝ่ายกำลังพลพร้อมที่จะให้คำแนะนำแก่ฝ่ายอำนวยการอื่นๆ กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ คือการจัดกองบัญชาการภายในการรักษาความปลอดภัยการจัดแผนผังในกองบังคับการ การกำหนดที่ตั้งและแบ่งสรรพื้นที่สำหรับสำนักงานโดยยึดถือเจตนารมณ์แนวทางนโยบายของผู้บังคับบัญชาและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอยู่

2.2.1.6 เบ็ดเตล็ด

ฝ่ายกำลังพลมีความรับผิดชอบทางฝ่ายอำนวยการต่อเรื่องราวเกี่ยวกับกำลังพลเป็นรายบุคคล เช่น การศึกษาของบุตรกำลังพล เรื่องที่เกี่ยวกับครอบครัว การรับรองผู้มาเยี่ยม และเรื่องรวมทางธุรการอื่น ๆ

งานกำลังพลเบ็ดเตล็ดต้องทำการให้คำแนะนำเกี่ยวกับที่ตั้งหน่วย การพัฒนาการศึกษาของกำลังพล การดูแลครอบครัวของกำลังพล การต้อนรับผู้มาเยี่ยม และเรื่องรวมทางธุรการที่ไม่ได้มอบให้ผู้ใดรับผิดชอบ

2.2.2 งานในหน้าที่ร่วมของฝ่ายกำลังพล

งานในหน้าที่ร่วมของฝ่ายกำลังพลในฐานะฝ่ายอำนวยการ ผู้มีหน้าที่ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาเป็นเช่นเดียวกับฝ่ายอำนวยการอื่นๆ คือ การให้ข้อมูลข่าวสาร การประมาณการ การให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา การจัดทำคำสั่งและการกำกับดูแล ซึ่งในแต่ละหน้าที่มีรายละเอียดดังนี้

2.2.2.1 การให้ข้อมูลข่าวสาร

ข้อมูลข่าวสารที่ฝ่ายกำลังพลเสนอต่อผู้บังคับบัญชา คือข่าวสารที่ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องรู้เพื่อทราบสถานการณ์กำลังพลที่เป็นอยู่ เพื่อจะนำมาใช้ในการตกลงใจได้ถูกต้อง ข่าวสารต่าง ๆ จะต้องมีการวิเคราะห์ประมวลผลใช้ได้ข้อเท็จจริง ซึ่งจะมีผลกระทบต่อภารกิจ ในขณะเดียวกันฝ่ายกำลังพลก็จะต้องให้ข่าวสารแก่ฝ่ายอำนวยการอื่น ๆ เพื่อเป็นข้อพิจารณาในการดำเนินการ ข่าวสารของฝ่ายกำลังพล คือ ข่าวสารซึ่งเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่เฉพาะของฝ่ายกำลังพลซึ่งมีที่มาจากนโยบายด้านกำลังพลของหน่วยเหนือสถานภาพกำลังพล การจัดสวัสดิการ สภาพขวัญของกำลังพล การประพฤติปฏิบัติ ระเบียบวินัยของกำลังพล

ข่าวสารของฝ่ายกำลังพล คือ ข่าวสารทั้งปวงอันเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่เฉพาะของฝ่ายกำลังพล อันประกอบด้วย

1) การรักษายอดกำลังพล คือ จำนวนกำลังพล จำนวนเต็มทั้งหมด ที่ใช้ในการปฏิบัติการครั้งหนึ่ง ๆ ได้มาจากนโยบาย คำสั่งของหน่วยเหนือ ซึ่งเพียงพอต่อการปฏิบัติครั้งนั้น หากไม่รักษายอดกำลังพลไว้ อาจทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคหรือไม่บรรลุการปฏิบัติได้

2) การทดแทนกำลังพล เป็นการปฏิบัติเพื่อรักษายอดกำลังพล เช่น มีการสูญเสียเกิดขึ้น จะมีการทดแทนการสูญเสียเป็นบุคคลหรือไม่ หรือหน่วยได้ปฏิบัติการภารกิจต่อเนื่องจนกำลังพลเหนื่อยล้าจะมีการจัดกำลังหน่วยใหม่เข้าทดแทนหรือไม่ กำลังพลที่จะใช้ในการทดแทนเป็นบุคคลหรือเป็นหน่วยจะจัดหามาจากที่ใด

3) การดำเนินการกำลังพล ในการปฏิบัติการฝ่ายกำลังพลจะเป็นการกล่าวถึงงานทางธุรการในส่งมอบกำลังพล การบังคับบัญชา การอนุมัติสั่งการในเรื่องของการเข้าปฏิบัติหน้าที่และการพ้นจากหน้าที่ของกำลังพล

4) การพัฒนาและรักษาขวัญกำลังพล ที่เข้าปฏิบัติการน่าจะมีปัญหาขัดข้องต่าง ๆ ที่กระทบต่อขวัญในการปฏิบัติซึ่งฝ่ายกำลังพลจะต้องนำมากล่าว เพื่อแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เพื่อที่จะขจัดปัญหานั้น ตลอดจนการตรวจเยี่ยมบำรุงขวัญต่าง ๆ ต่อกำลังพล การจัดการในเรื่องสิทธิพึงมีพึงได้อย่างถูกต้องครบถ้วนและรวดเร็ว

5) การรักษาวินัย กฎ ข้อบังคับในการปฏิบัติการ ระเบียบวินัยของกำลังพลเป็นส่วนประกอบสำคัญในการนำมาสู่ความสำเร็จ และขจัดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นกับประชาชนในพื้นที่ ดังนั้นการที่จะให้กำลังพลประพฤติปฏิบัติอยู่ในกรอบของระเบียบ วินัย กฎ และข้อบังคับ จะต้องมีการชี้แจงทำความเข้าใจกับกำลังพลให้ชัดเจนก่อนออกปฏิบัติ

6) เบ็ดเตล็ด จะกล่าวถึงเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานทางธุรการอื่น ๆ เช่น

- การต้อนรับแขก จะดำเนินการอย่างไร ได้จัดสถานที่ไว้ที่ไหน
- การแถลงข่าวต่อสื่อมวลชน สถานที่ เวลา ที่จะให้ข่าวสารหรือการจำกัดพื้นที่สำหรับสื่อมวลชนเพื่อไม่ให้เข้าไปเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
- สถานที่ตั้ง ของฝ่ายกำลังพลของหน่วยเหนือ อยู่ที่ใด ติดต่อประสานงานอย่างไร

2.2.2.2 การประมาณการ

ในฐานะที่เป็นผู้ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานกำลังพล ฝ่ายกำลังพลต้องประมาณสถานการณ์ในเรื่องกำลังพลโดยต่อเนื่องทันสมัยอยู่ตลอดเวลา โดยการนำข้อมูลที่ฝ่ายกำลังพลมีอยู่มาวิเคราะห์กับภารกิจ สถานการณ์ของฝ่ายอำนวยการอื่น ๆ และพิจารณาถึงข้อสนับสนุนและข้อจำกัด ตลอดจนปัญหาต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อกำลังพลในการปฏิบัติภารกิจ เพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการอื่นๆ ในการที่จะสนับสนุนทางการปฏิบัติที่คาดว่าจะปฏิบัติได้หรือไม่เพียงใดในทัศนะของฝ่ายกำลังพล

ในการประมาณการกำลังพล เพื่อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา ฝ่ายกำลังพลจะต้องทราบภารกิจของหน่วยที่จะดำเนินการในห้วงระยะเวลานั้น ๆ และนำสถานการณ์ด้านต่าง ๆ ซึ่งได้จากการแลกเปลี่ยนข่าวสารจากฝ่ายอำนวยการอื่น ๆ มาเป็นข้อพิจารณากล่าว คือ

- ใช้สถานการณ์ข่าวกรอง ในด้านของลักษณะพื้นที่ปฏิบัติการมาเป็นข้อพิจารณาว่าจะมีผลกระทบต่อกำลังพลของหน่วยอย่างไรในด้านสภาพขวัญ สุขภาพ หรือโอกาสสูญเสียกำลังพล
- ใช้สถานการณ์ทางการปฏิบัติ (แนวทางในการปฏิบัติ) ในด้านการใช้กำลังการวางกำลังต่อแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น และพิจารณาว่าแต่ละแนวทางการปฏิบัตินั้น ๆ มีผลต่อกำลังพลอย่างไรจะใช้กำลังพลมากน้อยเพียงไร
- ใช้สถานการณ์ทางการส่งกำลังบำรุง (การสนับสนุน) ในด้านสิ่งอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่จะสนับสนุนการปฏิบัติ ที่จะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติของกำลังพล
- ใช้สถานการณ์ชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ ในด้านความรู้สึกนึกคิดทัศนคติของประชาชนในพื้นที่ปฏิบัติการที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ จะมีผลกระทบอย่างไรต่อกำลังพล
- การวิเคราะห์สถานการณ์ของฝ่ายกำลังพล จะกล่าวถึงนโยบายการรักษายอดกำลังพลของหน่วยการทดแทนกำลังพลการเปลี่ยนกำลัง การจัดการกำลังพล อำนาจในการสั่งการ ขออนุมัติผู้มีอำนาจ การจัดการในด้านสิทธิกำลังพล สวัสดิการ การกวดขันความประพฤติระเบียบวินัย และการรักษาความปลอดภัยที่ทำการ

การประมาณการกำลังพล กระทำได้ 2 ลักษณะ คือ การเสนอการประมาณการด้วยวาจาและการเสนอการประมาณการเป็นลายลักษณ์อักษร ขึ้นอยู่กับระดับหน่วยที่จะทำการประมาณการว่าจะใช้รูปแบบใด

2.2.2.3 การใช้ข้อเสนอแนะ ฝ่ายกำลังพลให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชาจากประมาณการกำลังพลที่ได้กระทำไว้อย่างสมบูรณ์ทันสมัย โดยมีสาระในการเสนอแนะ คือ

1) การสนับสนุนด้านกำลังพล ต่อแนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้ทุกแนวทางสามารถทำได้หรือไม่

2) สามารถสนับสนุนแนวทางใดได้ดีที่สุด

3) ในการสนับสนุนด้านกำลังพล มีปัญหาข้อจำกัด และข้อแนะนำต่อผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับหน่วยปฏิบัติอย่างไรบ้าง

2.2.2.4 การทำแผนคำสั่งและการแจกจ่าย

- แผนกำลังพล กระทำตามข้อตกลงใจของผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก ตามปกติฝ่ายกำลังพลมักจะได้ทำแผนของตนไว้ก่อนผู้บังคับบัญชาจะตกลงใจแล้วเพียงปรับปรุงตามความจำเป็นเพื่อสนับสนุนข้อตกลงใจของผู้บังคับบัญชาให้ดีที่สุด

- แผนกำลังพล ควรจะได้มีการตรวจสอบใหม่อยู่เสมอ เพื่อให้เป็นที่แน่นอนว่าแผนนั้นเหมาะสมที่จะสนับสนุนภารกิจของหน่วยที่เป็นอยู่ปัจจุบันและไม่ขัดนโยบาย

ฝ่ายกำลังพลของหน่วยแต่ละระดับ สามารถจัดทำแผนและคำสั่งไปยังหน่วยรองให้ถือปฏิบัติได้ในรูปต่าง ๆ คือ

1) การประชุมของผู้บังคับบัญชา

2) ประกาศหนังสือเวียน หนังสือราชการ

3) ในหัวข้อธุรการและการส่งกำลังบำรุงของคำสั่งยุทธการ

4) จัดทำในรูปผนวก กำลังพล ประกอบคำสั่งปฏิบัติการ ซึ่งผนวกกำลังพลจัดทำได้ 2 แบบ คือ ผนวกชนิดจ่ายไปพร้อมกับคำสั่งยุทธการ และแบบจ่ายแยก

2.2.2.5 การกำกับดูแล ฝ่ายกำลังพลยังมีความรับผิดชอบต่อไปหลังจากที่ได้จัดทำแผนและคำสั่งส่งไปยังหน่วยรองแล้ว เพื่อติดตามตรวจสอบว่าแผน นโยบาย คำสั่งคำแนะนำต่าง ๆ ได้สนับสนุนและสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยถูกต้อง เหมาะสมแล้ว ทั้งยังต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมของแผน นโยบายและคำสั่งนั้น ๆ อยู่เสมอเพื่อเสนอให้ผู้บังคับบัญชาแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น การกำกับดูแล สามารถกระทำได้โดยการเยี่ยมเยียนด้วยตนเอง การตรวจหน่วยในหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการและการศึกษาจากรายงานต่าง ๆ ฝ่ายกำลังพลต้องระลึกเสมอว่าตนเองเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ มิใช่คอยจับผิดและสามารถที่จะกำกับดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เหมาะสมเรียบร้อยและสามารถที่จะทราบประสิทธิภาพของตำรวจแต่ละบุคคลซึ่งเป็นผลมาถึงประสิทธิภาพของหน่วยได้

ในการปฏิบัติหน้าที่ร่วมของฝ่ายกำลังพลความสำเร็จของงานทุกขั้นตอนการปฏิบัติเกิดขึ้นได้เพราะการประสานงานซึ่งจะทำให้ฝ่ายกำลังพล ได้รับข้อมูลข่าวสารครบถ้วนสมบูรณ์ นำมาสู่การทำข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาได้ การประสานงานกับฝ่ายอำนวยการและฝ่ายสนับสนุนอื่น ๆ พึงระมัดระวังในการให้คำปรึกษาหารือและการประสานงานกับผู้บังคับบัญชาหน่วยรอง ที่เรื่องนั้นอาจมีผลกระทบกระเทือนต่อบุคคลนั้น ๆ ด้วย

3. สรุป

งานในหน้าที่ของฝ่ายกำลังพลดังกล่าวข้างต้น ชี้ให้เห็นถึงภาระหน้าที่ของ หัวหน้างานกำลังพลว่ามีความรับผิดชอบทั้งการปฏิบัติงาน ณ สำนักงาน และการปฏิบัติการในสนาม ซึ่งในหน่วยตำรวจมักไม่มีความคุ้นเคยในการปฏิบัติมากนัก ดังนั้นเอกสารฉบับนี้ น่าจะเป็นประโยชน์ในการแนะนำให้ฝ่ายกำลังพลของหน่วยได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ฝ่ายอำนวยการ ได้สมบูรณ์มากขึ้นเป็นการช่วยเหลือแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชา และเป็นเครื่องมือในการช่วยให้ผู้บังคับบัญชาในการวิเคราะห์วินิจฉัย ตกลงใจ สั่งการ ในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามที่ต้องการ

☯ความรู้เกี่ยวกับงานแผนและยุทธศาสตร์

1. กล่าวโดยทั่วไป

การจัดฝ่ายอำนวยการของตำรวจมีความมุ่งหมายให้เป็นผู้ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา (ผู้บังคับหน่วย) ในการดำเนินการทางด้านธุรการของหน่วย และเป็นผู้เสนอข้อมูลและความเห็นในการพิจารณาตกลงใจในการปฏิบัติงานตลอดจนเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการจัดทำแผนหรือคำสั่ง และติดตามการปฏิบัติงานตามแผนหรือคำสั่งเพื่อแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชาอีกส่วนหนึ่งด้วย การจัดฝ่ายอำนวยการของตำรวจ สามารถจัดกลุ่มงานที่สำคัญได้ 5 สายงาน คือ

1.1 ฝ่ายกำลังพล

1.2 ฝ่ายการข่าว

1.3 ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ (ฝ่ายแผนและยุทธศาสตร์)

1.4 ฝ่ายส่งกำลังบำรุง

1.5 ฝ่ายชุมชนมวลชนสัมพันธ์

เหตุผลที่แบ่งสายงานฝ่ายอำนวยการของตำรวจออกเป็น 5 สายงานเนื่องจากหน่วยงานตำรวจส่วนใหญ่มีการจัดฝ่ายอำนวยการตำรวจเป็น 5 สายงาน ซึ่งครอบคลุมการทำงานของหน่วยงานในระดับสถานีตำรวจ อันเป็นหน่วยงานในระดับปฏิบัติการที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อให้บริการของตำรวจต่อประชาชนในเขตท้องที่ ความสำเร็จและความล้มเหลวของการปฏิบัติงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติก็จะเกิดขึ้นตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานระดับสถานีตำรวจภายใต้การอำนวยการ ควบคุม และกำกับดูแลของผู้บังคับบัญชาระดับภาค จังหวัด และฝ่ายอำนวยการ

งานในหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการอีกสายหนึ่งซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานขององค์กรต่าง ๆ รวมทั้งสำนักงานตำรวจแห่งชาติด้วย ได้แก่ “ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ” หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบทางด้านฝ่ายอำนวยการในเรื่อง การปฏิบัติการ นโยบาย แผนงาน โครงการและงบประมาณของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และหน่วยปฏิบัติการต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้ถูกจัดไว้ในหน่วยงานของตำรวจเกือบทุกหน่วยและทุกระดับ ซึ่งในระดับของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีสำนักงานแผนงานและงบประมาณ (สนผ.) รับผิดชอบทางฝ่ายอำนวยการในด้านการปฏิบัติการ งบประมาณ การวิจัยพัฒนา การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ และเป็นศูนย์ข้อมูลข่าวสารของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีหัวหน้าหน่วยงานระดับผู้บัญชาการ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานระดับใดหรือมีชื่อเรียกอย่างไรก็ตาม หน่วยหรือบุคคลที่รับผิดชอบทางฝ่ายอำนวยการด้านแผนงานจะต้องมีหน้าที่ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการที่จะทำให้หน่วยที่ตนเองเป็นฝ่ายอำนวยการอยู่ ปฏิบัติภารกิจหลักได้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีระบบ คือ การใช้แผนงาน โครงการ การกำหนดนโยบาย มาตรการ แนวทางปฏิบัติ การติดตาม ควบคุมกำกับดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยรอง ให้บรรลุตามภารกิจหลักของหน่วยงานนั้น ๆ

---

2. งานในหน้าที่ของฝ่ายแผนงาน

งานในหน้าที่ของฝ่ายแผนงานของทุกหน่วยมีดังต่อไปนี้

2.1 การจัดหน่วย ได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของหน่วยที่ตนเองเป็นฝ่ายอำนวยการอยู่และหน่วยรอง (การจัดทำและปรับปรุงอัตราการการจัดยุทโธปกรณ์ และการจัดหน่วยเพื่อปฏิบัติภารกิจเฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง)

2.2 การฝึก ได้แก่การฝึกอบรมข้าราชการตำรวจ เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งต้องกระทำโดยต่อเนื่อง เพื่อเป็นการทบทวน ฟื้นฟูสมรรถภาพ และประสิทธิภาพของกำลังพล หรือเพื่อให้ได้รับทราบเทคนิค วิทยาการตลอดจนทำความคุ้นเคยกับกฎหมาย ระเบียบ วิธีการแผนงาน หรือเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ ๆ ซึ่งรวมถึงการจัด อบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือวิธีอื่นใด ในการเพิ่มพูนความรู้แก่ข้าราชการตำรวจ และการกำหนดความต้องการและพิจารณาคัดเลือกข้าราชการตำรวจและส่งเข้ารับการฝึกศึกษา อบรม ดูงานของข้าราชการตำรวจทั้งในและนอกประเทศด้วย

2.3 การปฏิบัติ (ในทางทหารเรียกว่าการยุทธ์) ซึ่งครอบคลุมทุกขั้นตอนของการปฏิบัติ ตั้งแต่การกำหนดภารกิจ กำหนดนโยบาย กำหนดแผนงาน โครงการ กำหนดแผน/คำสั่งปฏิบัติการ ติดตามกำกับดูแลการปฏิบัติและผลการปฏิบัติ และการนำผลการปฏิบัติที่ได้จากการติดตามกำกับดูแลไปวิจัยประเมินผลพัฒนาการปฏิบัติต่อไป

2.4 การงบประมาณ ซึ่งรับผิดชอบวิธีการงบประมาณ ตั้งแต่การจัดทำคำของบประมาณ การจัดสรร การควบคุมการใช้จ่าย การบริหารงบประมาณ จนถึงขั้นการรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ

งานในหน้าที่ของฝ่ายแผนจะครอบคลุมทุกหลักการบริหารทั่วไปตามแนวความคิดของ ลูเธอร์ กูลิคค์ (Luter Gulick) ซึ่งหน้าที่บริหารเรียกย่อว่า POSDCOORB ประกอบไปด้วย PLANNING การวางแผน ORGANIZING การจัดองค์กร STAFFING การบริหารงานบุคคล DIRECTING การอำนวยการ COORDINATING การประสานงาน CONTROLLING การควบคุมงาน REPORTING การรายงานผลงาน BUDGETING การงบประมาณ โดยเว้นเพียงหลักการจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายกำลังพล ต่อไปจะขออธิบายเทคนิคการบริหารงาน

POSDCOORB **เทคนิคการบริหารงาน**

มีการศึกษา เรียนรู้ใช้ในวงการต่าง ๆ มานาน โดยเฉพาะวงการศึกษานำมาใช้ในการบริหารการศึกาอย่างกว้างขวาง ประกอบด้วยวิธีการจัดการ 7 ขั้นตอน ดังนี้

➢PLANNING **การวางแผน**

เป็นเทคนิคกระบวนการบริหารที่สำคัญจำเป็นต้องทำเป็นขั้นตอน ด้วยความประณีต ระมัดระวัง มีความหมายสำคัญ ดังนี้

1. การวางแผนเป็นการใช้สามัญสำนึกอย่างมีเหตุผล
2. การวางแผนเป็นการมองปัญหาที่มีอยู่และพยายามหาวิธีการแก้ไขปัญหานั้น
3. การวางแผนเป็นการหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานใด ๆ ภายในเวลาที่กำหนด
4. การวางแผนเป็นการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด
5. การวางแผนเป็นความพยายามต่อเนื่องในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
6. การวางแผนเป็นการใช้ความรู้ความสามารถวินิจฉัยเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต

กิจกรรมการวางแผน 6 กิจกรรม คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การกำหนดทางเลือก

3. การกำหนดวิธีการบริหารทรัพยากร
4. การกำหนดวิธีการดำเนินงาน
5. การกำหนดวิธีการควบคุม
6. การกำหนดวิธีการประเมินผล

ขั้นตอนในการวางแผน

1. ขั้นเตรียมการ เป็นการเตรียมข้อมูล บุคลากร ทรัพยากร วัตถุประสงค์ เป้าหมายในการดำเนินการ รวมทั้งสรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

2. ขั้นวิเคราะห์สรุป วิเคราะห์ข้อมูล ข้อเท็จจริงต่าง ๆ

3. ขั้นดำเนินการวางแผน กำหนดว่าจะทำอะไร What อย่างไร How ใครทำบ้าง Who ที่ไหน Where และเมื่อไหร่ When

4. ขั้นประเมินผล เป็นการสรุปผลการวางแผน เช่น บอกเวลาที่ได้รับทั้งทางตรง และทางอ้อม ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น สุดท้ายนำเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติ

➢ORGANIZING **การจัดองค์กร**

การจัดองค์กร เป็นภารกิจของหน่วยงาน องค์การ ที่จะร่วมกันจัดรูปงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นมีเป้าหมายที่แน่นอน มีการจัดการที่เป็นรูปแบบ ทุกคนในหน่วยงานมีความรู้ ความเข้าใจกลไกการดำเนินงานภายใต้ระบบขององค์กรอย่างชัดเจน

เอกภาพในการบังคับบัญชา Unity of command การจัดองค์กรจำเป็นต้องกำหนดเส้นทางเดินของงาน ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดสุดท้ายของการทำงาน อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ความมีประสิทธิภาพขององค์กรนั้น เอกภาพในการบังคับบัญชามีความสำคัญ หน่วยงานต้องจัดให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน ส่วนต่อการปฏิบัติ และรายงานการวิเคราะห์ประเมินผล สิ่งสำคัญในการสร้างความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา อยู่ที่ความชัดเจนในการวินิจฉัยสั่งการ การรับรู้ในความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ การรับรู้เป้าหมาย วัตถุประสงค์สูงสุดของงาน โดยหลักเกณฑ์ เงื่อนไขที่ผ่านการวิเคราะห์ วางแผนมาเป็นอย่างดีแล้ว

องค์ประกอบในการจัดองค์กร

1. ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. ขอบข่าย ความรับผิดชอบของงานในองค์กร
3. สายการบังคับบัญชา การเลื่อนไหลของสายงาน
4. จำนวนบุคลากร หรือผู้รับผิดชอบในแต่ละงาน แต่ละหน้าที่
5. การประเมินผลและการควบคุมงาน

ลักษณะองค์กรที่มีความสำคัญในปัจจุบัน 2 ส่วน คือ

1. การจัดองค์กรในภาคราชการ Breaucatic Section ภาคราชการให้ความสำคัญกับโครงสร้างการบริหาร การจัดลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา ลำดับขั้นการตัดสินใจเป็นรูปเจดีย์ คือ ผู้บริหารสูงสุดอยู่ยอดแหลมของเจดีย์ แล้วมีผู้มีอำนาจ ตามภารกิจ รองลงมาตามลำดับ จนถึงหน่วยปฏิบัติการดำเนินงานเน้นที่ความสำเร็จของงานเป็นประเด็นหลัก

2. การบริหารงานธุรกิจเอกชน Privatic Section ภาคธุรกิจเอกชนจะไม่ซับซ้อนเหมือนภาคราชการ องค์การจะมีปลายแหลมที่ยอด แต่ฐานจะแยกเร็วกว่าของภาคราชการ เอกชนจะเน้นที่ภาคบริการ ความพอใจของลูกค้า มากกว่า

ความสำเร็จของงาน ดังนั้น การจัดองค์การจึงมีลักษณะเหมือนหมวดนักรบไทยโบราณ ผู้จัดการ หรือเจ้าของกิจการอยู่บนยอด และมีผู้ปฏิบัติหรือรองผู้จัดการอยู่ในชั้นรองลงมาไม่มากนัก ส่วนผู้ปฏิบัตินี้จะมีตั้งแต่รองผู้จัดการลงไป

➢STAFFING **การบริหารงานสูงสุด**

การบริหารงานบุคคล Staffing หรือ Personel Administration หรือ Personel Management หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในการทำงานในหน่วยงานหรือ องค์การเพื่อให้บุคคลมาปฏิบัติงานตามที่ต้องการ และให้บุคคลได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีกระบวนการสำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อเป็นกรอบในการบริหาร นโยบายจะเริ่มตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล นโยบายในแผนพัฒนาระดับกระทรวง มติคณะรัฐมนตรี ส่วนภาคธุรกิจเอกชน เน้นที่นโยบายและระเบียบที่จำเป็นแก่การดำเนินงาน

2. การวางแผนกำลังคน Man Power Planning เป็นกระบวนการวางแผนว่าหน่วยงานมีกำลังคนกี่คน แต่ละคนปฏิบัติหน้าที่อย่างไร ความรู้ความสามารถด้านใดบ้าง เพื่อความเหมาะสมกับงาน ซึ่งเริ่มตั้งแต่แผนความต้องการ แผนการให้ได้มาของกำลังคนและแผนการใช้กำลังคน

3. การจัดบุคคลและการสรรหาบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง Placement & Recruitment

- การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกระบวนการที่จะประชาสัมพันธ์หน่วยงานเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมสำหรับองค์กร ให้มาสมัคร เพื่อคัดเลือก Selection คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่สุดเข้าร่วมปฏิบัติงานในองค์กร

- การจัดบุคคล Placement หมายถึง การจัดบุคคลที่ผ่านการคัดเลือก ให้ดำรงตำแหน่งที่หน่วยงานวางแผนไว้แล้ว เพื่อให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด

4. การพัฒนาบุคลากร Human Resource Development เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานในองค์กร การพัฒนาบุคลากรสามารถพัฒนาโดยองค์กรเอง หรือให้หน่วยงานอื่นช่วยพัฒนาก็ได้ ทั้งนี้ ยึดความรู้ความสามารถที่บุคลากรที่ได้รับเป็นประโยชน์ต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงแก่องค์กร

5. การให้เงินเดือนและค่าตอบแทน Salary or Compensation ถือเป็นภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารเจ้าของกิจการต้องจ่ายให้ข้าราชการ หรือลูกจ้าง เพื่อเป็นค่ายังชีพ ทดแทนการทำงาน ถือเป็นรางวัลสำหรับการทำงาน การให้ค่าตอบแทน เงินเดือน โดยยึดถือระบบคุณธรรม ดังต่อไปนี้

- หลักความสามารถ Competence ยึดผลงานตามความสามารถเหมาะกับเงินค่าตอบแทน
- หลักความเสมอภาค Equality ให้โอกาสคนเสมอกันไม่เลือกชั้นวรรณะ
- หลักความมั่นคง Security ถือว่าการเข้าทำงานในองค์เป็นอาชีพอาชีพหนึ่ง การกำหนดค่าตอบแทนเงินเดือนให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต การเข้า ออก จากงาน มีกฎหมาย กฎเกณฑ์รอบรับที่ชัดเจน เป็นธรรม
- ความเป็นกลางทางการเมือง Politcal neutrality คือ การทำงานไม่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง หรือการเปลี่ยนรัฐบาล
- หลักสำคัญในการให้เงินเดือน คือ งานมาก งานยาก รับผิดชอบสูงให้เงินเดือนสูง เงินน้อย งานไม่ยาก รับผิดชอบน้อย เงินเดือนน้อย

6. งานทะเบียนประวัติหรือข้อมูลบุคลากร เป็นงานธุรการของบุคคล ข้อมูลการเข้ามาทำงานของบุคลากร ตั้งแต่ข้อมูลส่วนตัว การศึกษา การทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาศึกษาอบรม เงินเดือน งานข้อมูลทะเบียนประวัติ