

## ภาวะผู้นำของหัวหน้าสายตรวจสถานีตำรวจท่องเที่ยว 3 กองกำกับการ 1 กองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว

### Leadership of Head of Tourist Police Station Travel 3, Police Division 1, Tourist Police Division

ร.ต.ท.วรภัก จวรรณสอน

นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำ (2) วิเคราะห์การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำ และ (3) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ หัวหน้าสายตรวจสถานีตำรวจท่องเที่ยว 3 กองกำกับการ 1 กองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว จำนวน 4 นาย ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ ผลการวิจัยพบว่า (1) หัวหน้าสายตรวจสถานีตำรวจท่องเที่ยว มีลักษณะความเป็นผู้นำดังนี้ เร่งสร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัย ร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ทหารร่วมกันปล่อยแถวสร้างความเชื่อมั่น จัดหาเอกสารด้านข้อมูลข่าวสารด้านการท่องเที่ยวให้เพียงพอ สร้างความร่วมมือที่ดีระหว่างองค์กร มีท่าทีเป็นมิตร มีมนุษยสัมพันธ์อันดี และมีความสุภาพอ่อนโยน ประหยัดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น (2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำของหัวหน้าสายตรวจสถานีตำรวจท่องเที่ยว มีดังนี้ มีสายตรวจตำรวจท่องเที่ยว ออกดูแลรักษาความปลอดภัย จัดเจ้าหน้าที่ที่ล่ามแปล อาสาสมัครช่วยเหลือ นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ประสานการปฏิบัติกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในลักษณะการบูรณาการ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ จัดระบบรักษาความปลอดภัย เสริมสร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัย อบรมชี้แจงแนวทางปฏิบัติงาน ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร พัฒนาตนเองให้มีศักยภาพ (3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้าสายตรวจสถานีตำรวจท่องเที่ยว มีดังนี้ ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีทำงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างความมั่นใจ กำหนดโครงสร้างการบริหาร พัฒนาตำรวจท่องเที่ยวให้มีความรู้ความสามารถ พัฒนาระบบการสืบสวนให้มีความทันสมัย มีการออกตรวจตรารักษาความปลอดภัย

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ, ตำรวจท่องเที่ยว, การสร้างความเชื่อมั่น

#### Abstract

This research. It aims to: (1) study leadership; (2) analyze strategic management in leadership, and (3) study strategies for developing strategic leadership. This research is qualitative research. Interviews with key contributors include: Head of the Tourist Police Station Travel 3, Police Division 1, Tourist Police Division, Tourist Police, 4 with a structured interview. Or formal interview The results of the study revealed that (1) Leadership style: Speeding up confidence in security Collaborate with military officers to unleash a line of confidence. Provide sufficient tourist information. Create good cooperation between organizations. Have a friendly attitude Have good human relations And gentle gentleness Save unnecessary expenses (2) Strategic management of the leadership of the head of the police station is as follows. Take care of security Arrange translator Volunteer help Use information technology system.

Coordinate with relevant agencies in an integrated manner. Strategic Plan Arrange security system Enhance security confidence. Training Course Improve organizational structure Develop yourself to potential. (3) Leadership Development Guidelines for Police Station Tourist Inspectors are as follows: Act as a good role model. Create an atmosphere of work, trust each other. Make confident Define management structure Develop tourism police to be knowledgeable. Develop a modern investigation system. Security checks are issued.

**Keywords:** leadership, tourist police, confidence building

## บทนำ

ปัจจุบันโลกได้ก้าวเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม กล่าวได้คือ เป็นยุคของศตวรรษที่ 21 ที่ประเทศต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลกที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง รวมถึงการจัดการองค์การในยุคศตวรรษที่ 21 ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากเมื่อเทียบกับศตวรรษที่ 20 ที่ผ่านมา โดยองค์กรจะต้องเผชิญกับกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่โลกนั้นอยู่ในสภาพไร้พรมแดนด้วยระบบเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ในยุคศตวรรษที่ 21 นี้ก็ได้แพร่กระจายไปสู่ทั่วทุกประเทศทั่วโลก (Global) ในทุกด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อม จึงเป็นที่มาของการเกิดสังคมแบบใหม่ที่เรียกว่า “สังคมแห่งการเรียนรู้” (Knowledge Society) ที่ได้กลายเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง เพราะทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ขึ้นใหม่และยังเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 11-12)

ในการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันตามกระแสโลกยุคโลกาภิวัตน์ได้ทำให้ ในทุกองค์การต้องเร่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกันมาก

ขึ้น โดยหากองค์กรใดมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรม มีจริยธรรม ย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ความสำเร็จขององค์การใด ๆ ย่อมขึ้นอยู่กับการวางแผนที่ดีด้วยเช่นเดียวกัน (ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ, 2550) ดังเช่นการบริหารงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีความลับซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้บริหารจะต้องบริหารงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การบริหารงานที่ขาดการวางแผนและติดตามผลย่อมมีผลกระทบต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2539, หน้า 10)

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศที่ก้าวรุดหน้าอย่างรวดเร็ว นั้น มีผลให้องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงตัวเองให้สามารถอยู่รอด การเปลี่ยนแปลงองค์กรต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายด้วยเช่นกัน ตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผล การปฏิบัติงานของพนักงาน แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของ

พนักงาน หรือของกลุ่มทำงาน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน (Employee Potential) อีกปัจจัยหนึ่ง ที่สำคัญซึ่งได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมากต่อการบริหารจัดการองค์กร คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับ และภาวะผู้นำของพนักงานทุกคนในองค์กรด้วย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545, หน้า 99) โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับผู้นำองค์กร (Leader Organization) จำเป็นต้องมีคุณสมบัติต่าง ๆ ที่พร้อมจะนำพาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง ไม่ว่าจะองค์กรนั้นจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน หรือแม้แต่กึ่งรัฐกึ่งเอกชนก็ตาม ต่างก็จำเป็นต้องมีผู้นำองค์กรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ ซึ่งคุณสมบัติข้อใดจะต้องเน้นหรือจำเป็นมากน้อยขึ้นอยู่กับลักษณะ หรือสถานะของแต่ละองค์กร เช่น องค์กรของรัฐ อาจต้องเน้นคุณสมบัติผู้นำบางข้อเป็นพิเศษ

ผู้นำองค์กรโดยทั่วไปนิยมแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูง ผู้นำหรือผู้บริหารระดับกลาง และผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้น (เสนาะ ตีเยวาร์, 2544, หน้า 183) ซึ่งในที่นี้จะขอเรียกว่า ผู้นำ และจากการพิจารณาตามบทบาทและหน้าที่แล้ว พบว่า ผู้นำระดับสูงจะเป็นตัวแทนขององค์กร ในการกำหนดและมอบหมายนโยบายให้กับผู้นำระดับกลาง ผู้นำระดับกลาง ก็จะเป็นผู้รับนโยบายไปแปลงเป็นการปฏิบัติงานและสั่งการ ตลอดจนควบคุมดูแลให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ เป็นไปตามแนวนโยบายขององค์กร ส่วนผู้นำระดับต้นทำหน้าที่เป็นหัวหน้า และเป็นตัวแทนของฝ่ายบริหาร ในการลงมือ

ปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานตลอดจนทำหน้าที่ประสานงาน แก้ไขปัญหาให้กับพนักงาน ผู้ปฏิบัติงาน และรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้นำระดับกลางและระดับสูงตามลำดับ จากความสำคัญและความรับผิดชอบต่อองค์กร พบว่า ผู้นำระดับสูงนั้นมีความสำคัญมากที่สุด เพราะเป็นผู้กำหนดนโยบายและทิศทางในการปฏิบัติขององค์กร ส่วนผู้นำระดับกลางนั้นจะเป็นผู้ควบคุมการดำเนินงานมาสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าสายตรวจสถานีตำรวจท้องที่เยว 3 กองกำกับการ 1 กองบังคับการตำรวจท้องที่เยว ผลจากการศึกษาจะนำไปประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารงานของหัวหน้าสายตรวจได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าสายตรวจต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าสายตรวจสถานีตำรวจท้องที่เยว 3 กองกำกับการ 1 กองบังคับการตำรวจท้องที่เยว
2. เพื่อวิเคราะห์การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำของหัวหน้าสายตรวจสถานีตำรวจท้องที่เยว 3 กองกำกับการ 1 กองบังคับการตำรวจท้องที่เยว
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสายตรวจสถานีตำรวจท้องที่เยว 3 กองกำกับการ 1 กองบังคับการตำรวจท้องที่เยว

## ทบทวนวรรณกรรม

### แนวคิดผู้นำ ทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ

ในสภาวะการณ์ปัจจุบันองค์กรทุกองค์กรต่างก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกข้อมูลข่าวสารภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ และภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ทุกองค์กรต้องปรับยุทธศาสตร์การดำเนินงานโดยนำกระบวนการบริหารยุคใหม่รวมถึงเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการบริหารงานขององค์กร นอกจากกระบวนการบริหารและเทคโนโลยีแล้ว องค์ประกอบที่สำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จก็คือผู้บริหารหรือผู้นำ ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยผู้นำที่มีคุณภาพ ที่มีภาวะความเป็นผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำอยู่หลายความหมาย ซึ่งผู้วิจัยได้ประมวลความหมายต่าง ๆ ไว้ ดังนี้ พยอม วงศ์สารศรี (2545, หน้า 244) กล่าวว่า ผู้นำคือ บุคคลที่ทำหน้าที่บังคับบัญชา สั่งการ รวบรวมความต้องการ และประสานความคิดของสมาชิกด้วยกัน จึงมีส่วนช่วยให้องค์กรกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน และดำเนินการจนบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น โอเลียลี (O'Leary, 2000, p. 1 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549, หน้า 9) ได้ให้ความหมาย ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบารมีและสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดีรวมทั้งสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ คือ ผู้ที่มีศิลปะหรือความสามารถที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้มีความเต็มใจ กระตือรือร้น ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำเป็นเรื่องที่มี

ความสำคัญยิ่งต่อชีวิตบุคคล ต่อการบริหารองค์กร และการแข่งขันทางธุรกิจ

ทั้งนี้ ภาวะผู้นำ หรือ Leadership เป็นหน้าที่หลักของผู้จัดการในการจัดการองค์การหน้าที่หนึ่ง ซึ่งเมื่อองค์การมีผู้จัดการที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้ ญัฐยา สินตระการผล (2549, หน้า 64) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง การจูงใจให้ผู้อื่นให้คิดในเชิงสร้างสรรค์เพื่อร่วมกันสร้างผลสำเร็จที่ยั่งยืนให้แก่องค์กรและต่อปัจเจกบุคคล เช่นเดียวกับ Bass (1990, p. 48 อ้างถึงใน กอบศักดิ์ มูลมัย, 2554, หน้า 36) ภาวะผู้นำ ถือเป็นสิ่งสำคัญของนักบริหาร เพราะการเป็นผู้นำเป็นกุญแจหลักที่จะเข้าใจและปรับปรุงพัฒนาองค์กร การจะนำภาวะผู้นำแบบใดมาใช้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ ๆ 2 ประการ ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือคนงาน สถานการณ์แวดล้อม

โดยสรุปกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่มีหลักการ ทฤษฎี เนื้อหา กฎเกณฑ์ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำแต่ละคนที่จะพึงมี ซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมแล้วแต่สภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กร ส่วนลักษณะประจำตัวของผู้นำแต่ละคนจะเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เป็นศูนย์รวมพลังของสมาชิก การแสดงออกของผู้นำ หรือพฤติกรรม การเป็นผู้นำ (Leadership Behavior) ย่อมจะมีผลต่อสมาชิกของทีม ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ทำให้ทีมมีประสิทธิภาพมากที่สุดโดยที่สมาชิกมีความพึง

พอใจและทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการเป็นผู้นำจะมีผลทั้งในด้านบวกและด้านลบต่อองค์กร ซึ่งหากพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่ส่งผลในด้านลบต่อองค์กร องค์กรก็จะประสบปัญหาในด้านต่าง ๆ และในตรงกันข้ามพฤติกรรม การเป็นผู้นำที่ส่งผลด้านบวกต่อองค์กร องค์กรก็จะเจริญรุ่งเรืองดังนั้น ผู้นำและทีมงาน จึงเป็น ความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบรรลุเป้าหมาย องค์กรใด มีผู้นำและทีมงานที่มีประสิทธิภาพองค์กรนั้นก็ จะบรรลุผลสำเร็จ ไม่ว่าองค์กรใด ๆ ก็ตามย่อมมี เป้าหมายขององค์กรทั้งนั้นสิ่งสำคัญที่สุด คือการบรรลุ เป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพด้วย

### แนวคิดและทฤษฎีการบริหารทรัพยากร มนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) หมายถึง ผลรวมของความรู้ ความชำนาญ ความ ถนัดของประชากรทั้งหมดในประเทศ ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์ คือ ผลรวมทั้งด้านปริมาณและ คุณภาพ ซึ่งด้านปริมาณ คือ จำนวนและการ กระจายของประชากรและกำลังงาน ส่วนด้าน คุณภาพ คือ ความรู้ ความชำนาญ ความถนัด คุณค่า แรงจูงใจ เป็นต้น (ชลิตา ศรมณี, 2558, หน้า 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) คือ กระบวนการ เพิ่มความรู้ ความชำนาญ และความสามารถ โดยรวมของประชาชนในสังคม ซึ่งสามารถพิจารณา ในด้านต่าง ๆ คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง และด้านสังคมและวัฒนธรรม (ชลิตา ศรมณี, 2558, หน้า 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (The Human Resource Management (HRM)) เป็นกิจกรรมการออกแบบ เพื่อจัดหา

และร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่ง จะเกี่ยวข้องกับ การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล (Training and development) การจ่าย ค่าตอบแทน (Compensating) สุขภาพและ ความปลอดภัย (Health and safety) ความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน และการวิจัย ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (The Human Resource Management Process) เป็นขั้นตอนของการ จูงใจ (Attracting) การพัฒนา (Developing) และการธำรงรักษา (Maintaining) พนักงานให้มี ไหวพริบปฏิภาณและมีพลังในการทำงาน หรือ เป็นหน้าที่ในการบริหารงานหน้าที่หนึ่ง (พยอม วงศ์สารศรี, 2540, หน้า 64-69) ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การจัดหา (Acquiring) การฝึกอบรม (Training) การประเมินผล (Appraising) และการจ่าย ค่าตอบแทน (Compensating)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร แบ่งเป็น 2 ประเภท (เมธาวุธ พิธพรวิฑูร, 2557, หน้า 7-8) คือ (1) เบื้องต้นเพื่อการทำงานใน หน้าที่ ต้องมีการปฐมนิเทศ (Orientation) การ สอนงาน (Job Instruction) การสอนในงาน (On-the-job Training) การแนะนำงาน (Coaching) และการฝึกอบรม (Training) (2) การพัฒนาบุคคล ประกอบด้วย การหมุนเวียน งาน (Job Rotation) การขยายความรับผิดชอบ (Job Enrichment) การขยายขอบข่ายงาน (Job Enlargement) การมอบหมายพิเศษ (Special Assignment) การศึกษาต่อ (Education) การดูงานต่างหน่วยงาน การ

รักษาการในตำแหน่ง และการใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

ระบบการบริหารงานบุคคลของตนเอง ประกอบด้วย (1) การสรรหาและคัดเลือกบุคคล (Recruitment Selection) เป็นกระบวนการแรกที่จะให้องค์กรให้บุคคลที่เหมาะสมกับงานเข้ามาทำงาน ซึ่งองค์การใช้ในการแสวงหาและดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และเหมาะสมกับองค์การให้เข้ามาทำงาน (2) การรักษาและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลในองค์การ เมื่อองค์การได้บุคคลเข้ามาทำงานแล้ว องค์การต้องรักษาให้บุคคลทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้องค์การ เพื่อให้เกิดผลงานมากที่สุด การรักษาบุคคลไว้ในองค์การ และการใช้ประโยชน์จากบุคคลที่องค์การมีอยู่นี้จะเป็นเรื่องของการวางระบบการจูงใจ การจ่ายค่าตอบแทน การจัดบรรยากาศในการทำงานให้อึดอ้านวยต่อการทำงาน ตลอดจนจนรวมถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอันเป็นการวัดและประเมินว่าบุคคลทำงานได้ดีเพียงไรและควรที่จะได้รับผลตอบแทนเท่าไร (3) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในองค์การ (Training and Development) การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นแนวทางที่องค์การสามารถพัฒนาพนักงานที่มีอยู่ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น และเจริญเติบโต (mature) มากยิ่งขึ้น (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 5-6)

### แนวคิดและทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในโลกยุคใหม่แห่งศตวรรษที่ 21 องค์กรธุรกิจหลายแห่งจำต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนทางด้านสภาพแวดล้อมในการดำเนินกิจการในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจ สังคม

การเมือง และกฎหมาย เทคโนโลยี และวัฒนธรรม ได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก และมีแนวโน้มวันจะยิ่งทวีอัตราการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมากขึ้นทุกที การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมดังกล่าว เกิดจากปัจจัยตัวแปรอย่างน้อยที่สุด 3 อย่าง ได้แก่ กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ทำให้คนทั่วโลกสามารถติดต่อเข้าถึงกันได้หมด การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี (Technological Change) โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ได้เข้ามามีบทบาทเกี่ยวข้องกับทั้งทางด้านธุรกิจและชีวิตประจำวันของคนมากขึ้นทำให้พฤติกรรมของคนในสังคมเปลี่ยนแปลง และการผ่อนคลายกฎระเบียบด้านเศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศ (Deregulation) ทำให้ประเทศต่างๆ เกิดเสรีทางการค้า ตลาดขยายตัวมีขอบเขตกว้างขึ้นกลายเป็นตลาดโลก นักลงทุนจากต่างแดนได้นำเงินไปลงทุนในประเทศต่างๆ มากขึ้นจนทำให้เกิดบริษัทข้ามชาติเกิดขึ้น

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมาก ที่บังคับให้ทุกผู้ประกอบการจะต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด จึงก่อให้เกิดการแข่งขันที่เข้มข้นและรุนแรงมากยิ่งขึ้นทุกขณะ และทั้งรูปแบบการแข่งขันก็เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมโดยสิ้นเชิง เพราะการแข่งขันในปัจจุบันจะมุ่งเน้นกันที่ความเร็ว ความแม่นยำ และทันต่อเหตุการณ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบเป็นสำคัญ คู่แข่งขันก็ไม่จำกัดเฉพาะคู่แข่งภายในประเทศเท่านั้น แต่คู่แข่งจากต่างชาติที่มีศักยภาพสูงทั้งด้านการเงินและ

เทคโนโลยีสมัยใหม่ ได้เข้ามาเป็นคู่แข่งที่ท้าทาย ในเกือบทุกอุตสาหกรรม ดังนั้นการบริหารหรือจัดการ (Management) จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่หมด เพราะรูปแบบการบริหารแบบเดิมมุ่งให้ความสนใจเฉพาะการบริหารงานภายในองค์กร โดยมองข้ามไม่สนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนไป จะไม่สามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้อีกต่อไป

ดังนั้น สมชัย ศรีสุทธิยากร (2557, หน้า 4) จึงกล่าวว่า กลยุทธ์ ไม่ใช่ใช้วิธีการธรรมดา มีการใช้ความคิดเป็นพิเศษ เพื่อกลั่นเอาแนวทางที่ดีที่สุด และสามารถแปรเปลี่ยนสถานการณ์ทุกประเภท ให้กลับกลายเป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน ไม่ว่าจะขณะนั้นองค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ใด ไม่ว่าจะในช่วงใดเปรียบ หรือเสียเปรียบก็ตาม เพราะการมีกลยุทธ์ จะทำให้มีจุดมุ่งหมายในการไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน เป็นการเลือกวิธีการที่ดีที่สุด ในสถานการณ์ที่เหมาะสม ทำให้เกิดความชัดเจนภารกิจ และบทบาทความเกี่ยวข้องของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ และทำให้มีแนวทางที่ชัดเจนในการวัดและประเมินผลสำเร็จ เช่นเดียวกับ วิโรจน์ ก่อสกุล (2557, หน้า 2) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึงหรือการกำหนด แนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติ ซึ่งจะ เป็นเครื่องมือ ที่จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงซึ่ง เป้าหมาย ที่กำหนดไว้ได้ (Porter) ดังนั้น กลยุทธ์ หมายถึง หนทาง วิธีการ มาตรการ ยุทธวิธี แนวทาง หลักเกณฑ์ หรือรูปแบบ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าความหมายของ คำว่า กลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) ไม่ว่าจะ

จะนำมาใช้ทางด้านการทหาร การเศรษฐกิจ หรือธุรกิจ จะประกอบไปด้วยปัจจัยที่คล้ายคลึงกัน 2 ประการ ได้แก่ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่ต้องการจะบรรลุให้ถึงและการกำหนดแนวทางหรือวิธีการในทางปฏิบัติ ซึ่งจะ เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงซึ่ง เป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้ได้เป็นอย่างดี

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์ ลูกค้า วิเคราะห์คู่แข่งและวิเคราะห์ตัวองค์กร ในการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อให้บรรลุ ตามเป้าหมาย นโยบายและตามลำดับความสำคัญ (Business Dictionary) และเป็นวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามพันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายขององค์กร การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและขีดความสามารถของ องค์กร การกำหนดแผนระยะยาว การพัฒนา แผนปฏิบัติประจำปี การวิเคราะห์ทางเลือก นำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์ องค์กร (Peared II and Robinson) ดังนั้น การบริหารกลยุทธ์ จึงเป็นการบริหารอย่างเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์ มีวิสัยทัศน์ ใช้กลวิธีต่าง ๆ และมีการวิเคราะห์อย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้องค์กรบรรลุ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2557, หน้า 3)

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัยดังนี้ (1) การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูล จากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการ

วิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางราชการ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำ และแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (2) กาวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แก่ หัวหน้าสายตรวจสถานีตำรวจท่องเที่ยว 3 กองกำกับการ 1 กองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว จำนวน 4 นาย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยกรณีศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (สุรางค์ จันทวานิช, 2554, หน้า 75) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้ศึกษาจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้ศึกษาเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมี

โครงสร้าง (Structured interview) โดยที่ผู้ศึกษาต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้ศึกษาจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้ศึกษาจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษาคั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษามีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้ (1) ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น (2) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือน หรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์ (3) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกัน อาทิเช่น แผนปฏิบัติราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์ (4) นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสายตรวจสถานีตำรวจท่องเที่ยว 3 กองกำกับการ 1 กองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

## ผลการวิจัย

หัวหน้าสายตรวจสถานีตำรวจท่องเที่ยว 3 กองกำกับการ 1 กองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว มีลักษณะของความเป็นผู้นำดังนี้

1. **เร่งสร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยว** ด้วยการประชาสัมพันธ์ข้อมูลเตือนภัยด้านการท่องเที่ยวและศูนย์แก้ไขปัญหาการหลงทางและช่วยเหลือนักท่องเที่ยว และจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจกับนักท่องเที่ยว โดยจะมีการดำเนินการประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่าง ๆ ให้นักท่องเที่ยวทราบ อาทิ การเตือนภัยด้านการท่องเที่ยว คำแนะนำในการป้องกันภัยจากการท่องเที่ยว หรือช่องทางการร้องเรียน ร้องทุกข์ และข้อมูลการเฝ้าระวังนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทย ทั้งนี้เพื่อให้ให้นักท่องเที่ยวได้มีความรู้ ความเข้าใจและข้อมูลด้านความปลอดภัยในแง่มุมต่าง ๆ เมื่อเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย อันจะช่วยให้นักท่องเที่ยวมีความปลอดภัยในการท่องเที่ยวมากขึ้น และหากนักท่องเที่ยวประสบภัยจากการท่องเที่ยว จะมีช่องทางในการร้องเรียนหรือร้องทุกข์ ทำให้สามารถดำเนินการแก้ไขและช่วยเหลือนักท่องเที่ยวได้ทันท่วงที

2. **ตำรวจท่องเที่ยว ได้ร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ทหารร่วมกันปล่อยแถวสร้างความเชื่อมั่นนักท่องเที่ยว** พร้อมเดินประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลข่าวสารแก่นักท่องเที่ยว ทั้งนี้เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร พร้อมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยวในพื้นที่รับผิดชอบ โดยการออกตรวจตรา ประชาสัมพันธ์ เพิ่มความเข้มในการปฏิบัติ ตั้งจุดตรวจในบริเวณที่มี

นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเป็นจำนวนมาก สถานที่ท่องเที่ยวสำคัญ ซึ่งหากประชาชนหรือผู้ประกอบการในเขตพื้นที่พบเห็นความผิดปกติสามารถแจ้งได้ที่ตำรวจท่องเที่ยว ที่สายด่วน 1155 ได้ตลอด 24 ชม.

3. **จัดหาเอกสารด้านข้อมูลข่าวสารด้านการท่องเที่ยว** ให้เพียงพอ และประสานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานได้อบรมทักษะด้านภาษาอังกฤษหรือภาษาสากลอย่างต่อเนื่อง การให้บริการสายด่วนฮอตไลน์ หมายเลข 1155 จะต้องได้รับการอบรมจากผู้เชี่ยวชาญในงานบริการด้านการรับโทรศัพท์อย่างสม่ำเสมอและจัดทำตราประทับสัญลักษณ์สายด่วนฮอตไลน์ 1155 บนหนังสือเดินทางของนักท่องเที่ยว ออกปฏิบัติหน้าที่ในเชิงรุกหรือนอกพื้นที่ เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการต้องได้รับการอบรมความรู้ความสามารถในงานด้านป้องกันปราบปรามอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ประชาสัมพันธ์สถานีตำรวจท่องเที่ยวให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย และจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกไว้บริการนักท่องเที่ยว ช่วยสร้างความประทับใจแก่นักท่องเที่ยวผู้มาใช้บริการ

4. **สร้างความร่วมมือที่ดีระหว่างองค์กรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว** ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับองค์กรตำรวจหรือหน่วยบังคับใช้กฎหมายทั้งในและนอกประเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการคุ้มครองผลประโยชน์ของนักท่องเที่ยว

5. **มีท่าที่เป็นมิตร มีมนุษยสัมพันธ์อันดี** และมีความสุภาพอ่อนโยนต่อนักท่องเที่ยว ผู้รับบริการ รวมทั้งให้บริการนักท่องเที่ยวด้วยความเต็มใจ รวดเร็ว และไม่เลือกปฏิบัติ ปฏิบัติ



สายตรวจรถจักรยานยนต์ สายตรวจรถจักรยาน  
สายตรวจเรือยนต์ และสายตรวจเดินเท้า โดย  
เน้นการปรากฏกายของเจ้าหน้าที่ตำรวจ

8. เสริมสร้างความเชื่อมั่นด้านความ  
ปลอดภัยเพื่อให้นักท่องเที่ยวมั่นใจในการมา  
ท่องเที่ยวในประเทศไทยมากยิ่งขึ้น โดยใช้สื่อ  
ประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ตั้งแต่พนักงานท่องเที่ยวเดิน  
ทางเข้ามาทางด้านตรวจคนเข้าเมือง เช่น แผ่น  
พับข้อมูล, โปสเตอร์, Spot โฆษณา, สื่อสิ่งพิมพ์,  
วิทยุ, โทรทัศน์ ฯลฯ ซึ่งเป็นการประชาสัมพันธ์  
ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่นักท่องเที่ยว รวมทั้ง  
การแจ้งเตือนและการระมัดระวังอันตรายที่อาจ  
เกิดขึ้น ให้นักท่องเที่ยวได้รับทราบข้อมูลและ  
สามารถป้องกันตนเองได้ในเบื้องต้น

9. อบรมชี้แจงแนวทางปฏิบัติแก่  
ผู้บังคับบัญชาในความรับผิดชอบเพื่อทราบ  
และถือปฏิบัติก่อนออกปฏิบัติหน้าที่ทุกครั้ง

10. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรควรเพิ่ม  
หน่วยที่ทำหน้าที่สืบสวนสอบสวน “ความผิด  
ซ้ำซาก” เฉพาะที่เกิดแก่นักท่องเที่ยวเพื่อเพิ่ม  
ประสิทธิภาพในการดูแลนักท่องเที่ยว และ  
ควบคุมอาชญากรรมที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมการ  
ท่องเที่ยว จะเป็นการปรับโครงสร้างที่เพิ่ม  
ประสิทธิภาพภาคปฏิบัติงานให้เข้าถึงพื้นที่ และ  
ใช้งบประมาณได้อย่างคุ้มค่า

11. พัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการ  
ทำงานให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาระบบการ  
รักษาความปลอดภัยและให้บริการนักท่องเที่ยว  
ให้มีความเป็นเลิศในเอเชีย ตามเป้าหมายหลัก  
ของ บก.ทท.ตามแผนงานกองบังคับการตำรวจ  
ท่องเที่ยว

จากการศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะ  
ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสายตรวจสถานี  
ตำรวจท่องเที่ยว 3 กองกำกับการ 1 กองบังคับ  
การตำรวจท่องเที่ยว พบว่ามีแนวทางในการ  
พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาย  
ตรวจสถานีตำรวจท่องเที่ยว 3 กองกำกับการ 1  
กองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว ดังนี้

1. ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีทำงาน  
โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง รู้จักใช้  
ความสามารถของลูกน้องให้เป็นประโยชน์มาก  
ที่สุด มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี ไม่  
ใช้อำนาจกดขี่บังคับ พยายามให้ทุกคนมีส่วน  
ร่วมในการวางแผนงาน ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มี  
ความคิดริเริ่มและความร่วมมืออยู่เสมอ ปูน  
บำเหน็จรางวัล ยกย่องและให้เกียรติ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แย่งเอาผลงานหรือความดี  
ความชอบมาเป็นของตน ตรงกันข้ามจะต้อง  
แสดงให้ผู้บังคับบัญชาและผู้อื่นทราบด้วยว่า  
ผลงานที่ดีขึ้นนั้นเป็นของใคร นอกจากการให้  
คุณแล้ว การให้โทษผู้ใต้บังคับบัญชาก็เป็นเรื่อง  
สำคัญ เมื่อทำผิดก็ต้องลงโทษ จะต้องลงโทษ  
ผู้กระทำความผิดอย่างสมเหตุสมผล ไม่ใช่  
อารมณ์และจะต้องยุติธรรมถ้าเป็นเช่นนี้แล้ว ทุก  
คนจะมีขวัญกำลังใจในการทำงาน รัก  
หน่วยงานและผู้บังคับบัญชา มีความสามัคคีและ  
มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน

2. สร้างบรรยากาศในการทำงานมีความ  
ไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคล  
และระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์  
ใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ โดยเกิดจากการที่  
ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นและ  
ศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้าง

สถานะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อย  
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษ  
เฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ใน  
บุคคลทุกคน

3. สร้างความมั่นใจให้แก่พนักงานที่เกี่ยวข้อง  
สถานการณ์ความปลอดภัยต่าง ๆ พร้อมเข้า  
พูดคุย และทักทายกับพนักงานที่เกี่ยวข้องอย่าง  
กันเอง เพื่อไม่ให้นักท่องเที่ยวตระหนกตกใจเมื่อ  
เห็นเจ้าหน้าที่จำนวนมาก

4. กำหนดโครงสร้างการบริหาร การ  
บังคับบัญชาให้ชัดเจน กำหนดสายการบังคับ  
บัญชา อัตราและตำแหน่งกำลังพลให้ชัดเจน  
กำหนดอำนาจหน้าที่และสิทธิประโยชน์ในการ  
ใช้จ่ายเงินงบประมาณในการปฏิบัติหน้าที่ให้  
ชัดเจนและเพียงพอ กำหนดให้มีหน้าที่ในการ  
เสนอแผนงานและงบประมาณตามความจำเป็น  
และเหมาะสม กำหนดแนวทางในการทำงาน  
ของตำรวจท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับสภาพ  
ท้องถิ่นและชุมชน ตลอดจนสอดคล้องกับ  
นโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติและรัฐบาล

5. พัฒนารับรองท่องเที่ยวให้มีความรู้  
ความสามารถ ตลอดจนทัศนคติที่ดีในการ  
ปฏิบัติงาน ทำให้สามารถให้บริการได้อย่างมี  
คุณภาพมาตรฐาน

6. พัฒนาระบบการสืบสวนให้มีความ  
ทันสมัย สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมา  
ประยุกต์ใช้ในการสืบสวนจับกุมผู้กระทำความ  
ผิด รวมทั้งมีการพัฒนาบุคลากรด้านการ  
สืบสวนให้มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสืบสวน  
ใหม่ ๆ

7. มีการออกตรวจตรารักษาความ  
ปลอดภัยให้แก่พนักงานท่องเที่ยวตามแหล่งท่องเที่ยว

เป็นประจำ และจากการที่นักท่องเที่ยวถูกเอารัด  
เอาเปรียบในการซื้อสินค้า บริการ และจากการ  
ถูกรังควานจากพ่อค้าแม่ค้าหาบเร่ ขอรทาน เพื่อ  
ทำให้นักท่องเที่ยวรู้สึกปลอดภัยขณะท่องเที่ยว

## อภิปรายผล

การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนั้น  
อยู่ภายใต้แรงกดดันและสถานการณ์ที่มีความ  
ยากลำบากและมีความบีบคั้น และต้อง  
ดำเนินงานในลักษณะการใช้ยุทธวิธีตั้งรับการ  
เปลี่ยนแปลง คือการรอให้เกิดปัญหาจึงแก้ไข  
หรือเรียกว่าการทำงานแบบแก้ไขปัญหาเฉพาะ  
หน้าซึ่งไม่เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลง  
ของสังคมปัจจุบัน และเป็นสาเหตุที่ทำให้การ  
ปฏิบัติงานของตำรวจไม่ประสบความสำเร็จ ขาด  
ประสิทธิภาพและเป็นไปอย่างล่าช้า ไม่ทันต่อ  
เหตุการณ์ ส่งผลทำให้ตำรวจขาดความเชื่อถือ  
และไว้วางใจจากประชาชน หากยังคงใช้ยุทธวิธี  
ตั้งรับเช่นนี้จะไม่สามารถทำให้การปฏิบัติงาน  
ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นต้องมีการเพิ่ม  
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตำรวจด้วยการ  
ปรับแนวคิด ทัศนคติ และแนวทางการ  
ปฏิบัติงานให้เป็นไปในลักษณะเชิงรุก เพื่อให้มี  
ความเหมาะสมกับลักษณะงานของตำรวจ และ  
เป็นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้  
เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องและตอบสนองต่อ  
ความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง ซึ่งการ  
ดำเนินการเพื่อให้ประสบความสำเร็จทุกฝ่ายต้อง  
ร่วมใจกัน โดยเฉพาะตำรวจผู้ปฏิบัติต้องเข้าใจ  
บทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบของตน รวมถึง  
เข้าใจสภาพการเปลี่ยนแปลงและปัญหาที่องค์กร  
ต้องเผชิญ ซึ่งการบริหารของตำรวจต้องอาศัย

ความร่วมมือร่วมใจจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ฉะนั้น ภาวะผู้นำ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานของตำรวจให้ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับคำกล่าวของ พงศพัศ พงษ์เจริญ (2552, หน้า 10-11, 41-43) กล่าวถึง การปฏิบัติงานของตำรวจภายใต้วัฒนธรรมการทำงานแบบเก่าว่า ผู้นำตำรวจไม่ได้ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีสาเหตุสืบเนื่องมาจากการปกครองบังคับบัญชาตามสายงานที่ต้องรอรับคำสั่งตามสายงานจากผู้บังคับบัญชาระดับบน ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ของตนได้อย่างชัดเจน และขาดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจากผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งไม่มีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนได้อย่างเต็มที่ตามความสามารถของตน และส่งผลให้การแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างทันท่วงที ต้องรอรายงานให้ผู้บังคับบัญชาฟังหรือรอให้ปัญหาเกิดขึ้นก่อน จึงมีคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมรูปแบบเดิมซึ่งไม่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่การปฏิบัติงานของตำรวจได้

กองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว มีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก และให้ความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยว โดยมีพันธกิจในการสร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยในชีวิต

และทรัพย์สินแก่นักท่องเที่ยว สอดคล้องกับภาระหน้าที่ของตำรวจท่องเที่ยวกรีก ที่มีภาระหน้าที่ในการให้ความเชื่อมั่นว่ากฎหมายสำหรับนักท่องเที่ยวมีผลบังคับใช้ในทุกพื้นที่ที่มีนักท่องเที่ยวอาศัยอยู่ไม่ว่าจะเป็นสถานที่ดำเนินธุรกิจและสื่อมวลชน และคอยตรวจตราดูแลเรื่องต่าง ๆ ของนักท่องเที่ยวโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการที่ดีเยี่ยมและปลอดภัยสูงสุดแก่ผู้มาเยือน เช่นเดียวกับงานหลักของตำรวจท่องเที่ยวประเทศเนปาลที่ให้ความเชื่อมั่นว่าไม่มีพ่อค้าแม่ค้าหาบเร่มาชวนซื้อของ ขอทานหรือเด็กข้างถนนมากวนใจระหว่างการท่องเที่ยวหรือเดินทาง และตรวจตราตามแหล่งท่องเที่ยวเป็นประจำทุกวัน ซึ่งกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยวมีสายตรวจตำรวจท่องเที่ยว ออกดูแลรักษาความปลอดภัย และให้ความช่วยเหลือแก่นักท่องเที่ยวบริเวณแหล่งท่องเที่ยวสำคัญตามแผนการตรวจ รวมทั้ง จัดระบบรักษาความปลอดภัย โดยเฉพาะระบบสายตรวจออกปฏิบัติหน้าที่ในแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ ที่สำคัญ เช่น สายตรวจจรดยนต์ สายตรวจจรดจักรยานยนต์ สายตรวจจรดจักรยาน สายตรวจเรือยนต์ และสายตรวจเดินเท้า โดยเน้นการปรากฏกายของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ตลอดจนตำรวจท่องเที่ยวสร้างความประทับใจแก่นักท่องเที่ยวผู้มาใช้บริการ สอดคล้องกับแนวคิดของ DuBrin (1998, p. 2 อ้างถึงใน มธมนต์ แคนเทอร์เรนซ์, 2554, หน้า 20) ภาวะผู้นำ กล่าวว่าเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นิตติล สิงห์เวียง (2557) ศึกษา

เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก พบว่าบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก มีระดับการมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านด้านการสร้างความเชื่อมั่นและจริงใจอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ เพลินศักดิ์ เขียนถนอม (2556) ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อภารกิจของข้าราชการตำรวจภูธร จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่า ผลสำเร็จตามภารกิจของข้าราชการตำรวจภูธรจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ด้านการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน อยู่ในระดับปานกลาง

กองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลเตือนภัยด้านการท่องเที่ยว และศูนย์แก้ไขปัญหาคาการหลอกลวงและช่วยเหลือนักท่องเที่ยว โดยประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่าง ๆ ให้นักท่องเที่ยวทราบ ให้คำแนะนำในการป้องกันภัยจากการท่องเที่ยว หรือช่องทาง การร้องเรียน ร้องทุกข์ และข้อมูลการเยียวยานักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทย นอกจากนี้การบริการนักท่องเที่ยวของตำรวจท่องเที่ยว มีพันธกิจในการบริการให้ความสะดวกรวดเร็วเป็นสำคัญ จึงได้กำหนดมาตรฐานการบริการ โดยได้กำหนดการบริการข้อมูลข่าวสาร ด้านการท่องเที่ยว ซึ่งเจ้าหน้าที่ตำรวจเป็นผู้ให้บริการ เช่น การบริการแผนพับ แผนที่ ที่พัก ร้านอาหาร แหล่งท่องเที่ยว สถานที่สำคัญ เป็นต้น ซึ่งปัญหาหรือสาเหตุที่พบของการบริการข้อมูลข่าวสารจากนักท่องเที่ยวชาวไทย ตลอดจนจัดหา

เอกสารด้านข้อมูลข่าวสารด้านการท่องเที่ยวให้เพียงพอ และประสานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และจัดทำตราประทับสัญลักษณ์สายด่วนฮอตไลน์ 1155 บนหนังสือเดินทางของนักท่องเที่ยว สอดคล้องกับงานหลักของตำรวจท่องเที่ยวประเทศเนปาลคือการให้ข้อมูลเรื่องการให้ความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยว บอกกล่าวหรือแจ้งปัญหา ร้องทุกข์ตามสถานีตำรวจหรือตำรวจท่องเที่ยวที่อยู่ใกล้ที่สุด และสอดคล้องกับภาระงานของตำรวจท่องเที่ยวกรีกคือ ให้บริการข้อมูลแก่นักท่องเที่ยวทั้งชาวกรีกและนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ และให้การช่วยเหลือนักท่องเที่ยวไม่ว่าเรื่องใดที่เป็นธุระของนักท่องเที่ยว

สิ่งอำนวยความสะดวกและสถานที่เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่รองรับและให้บริการแก่นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ได้รับความสะดวกสบาย ขณะรอรับบริการในการติดต่อหรือแจ้งความร้องทุกข์ เพื่อให้ นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ รู้สึกประทับใจและได้รับประโยชน์สูงสุดเมื่อมาขอรับบริการ นอกจากนี้ กองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว จัดเจ้าหน้าที่ล่ามแปล อาสาสมัครช่วยเหลือนักท่องเที่ยว รวมทั้งอาสาสมัครมิตรรักต่างแดน ออกให้บริการนักท่องเที่ยว รวมทั้งพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาาระบบการรักษาความปลอดภัยและให้บริการนักท่องเที่ยวให้มีความเป็นเลิศในเอเชีย ตามเป้าหมายหลักของ บก.ทท.ตามแผนงานกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สอดคล้องกับแนวคิดของ Gary Yukl (2002, p. 92 อ้างถึงใน รักษ์ศา พิมพา, 2557, หน้า 26)

กล่าวว่า ผู้นำต้องจัดหาทรัพยากรอย่างมีกลยุทธ์ เช่น ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรอื่น ๆ โดยการร่วมตัดสินใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับงานหลักของตำรวจท่องเที่ยว ประเทศเนปาลคือ ปฏิบัติการช่วยเหลือให้การสืบสวนสอบสวนพื้นที่เมื่อมีนักท่องเที่ยวถูกรังแก ให้การช่วยเหลือเมื่อใดก็ตามที่นักท่องเที่ยวเดือดร้อน เปิดบริการตามสถานที่ต่าง ๆ รวมทั้งที่สนามบิน (TIA) และที่ Basantapur และสอดคล้องกับภาระงานของตำรวจท่องเที่ยวกรีกคือ สามารถติดต่อเจ้าหน้าที่ตำรวจท่องเที่ยวได้ตลอด 24 ชั่วโมง เพียงกดหมายเลข 171 หมายเลขที่พร้อมจะให้ข้อมูลและคำแนะนำโดยบริการทั้งภาษากรีก ภาษาอังกฤษ ภาษาฝรั่งเศส และภาษาเยอรมัน เพื่อช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกโดยตรงแก่นักท่องเที่ยว

จากข้างต้นจึงสรุปได้ว่า การที่กองบังคับการตำรวจท่องเที่ยวจะปฏิบัติงานให้เป็นที่ยอมรับ และได้รับความเชื่อถือจากสังคมได้นั้น ผู้นำตำรวจอาจต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติ มุมมอง และวิธีการทำงานใหม่ โดยการหันมาให้ความสำคัญ และใส่ใจกับบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น ในฐานะของทรัพยากรอันมีค่าสูงสุดที่มีผลต่อความสำเร็จ และความรุ่งเรืองของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว ผู้นำตำรวจคงจะไม่สามารถอาศัยความรู้ ความเข้าใจในระบบงานต่าง ๆ ของตำรวจ กฎระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายต่าง ๆ ที่เคร่งครัดเพียงลำพังเพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารงานได้ แต่อาจต้องหันมาให้ความสำคัญในการปรับบทบาทภาวะผู้นำ ด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อจูงใจและกระตุ้นสามัญสำนึก

ปลูกจิตวิญญาณของการเป็นผู้พิทักษ์สันติราษฎร์ของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นทางปัญญา เพื่อให้มุ่งปฏิบัติภารกิจ ด้วยวิธีการและรูปแบบการทำงานที่สร้างสรรค์ เพื่อให้การดูแลบำบัดทุกข์บำรุงสุขของประชาชนอย่างเต็มกำลังความสามารถ ประกอบกับ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อความสำเร็จที่จะมาพร้อมกันทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวของบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชา อันเป็นแนวทางและเทคนิคต่าง ๆ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่นำไปสู่การสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพ

### ข้อเสนอแนะ

1. ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีทำงานโดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง รู้จักใช้ความสามารถของลูกน้องให้เป็นประโยชน์มากที่สุด มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี ไม่ใช้อำนาจกดขี่บังคับ พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความคิดริเริ่มและความร่วมมืออยู่เสมอ ปูเนบ่าเห็นจรางวัล ยกย่องและให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แย่งเอาผลงานหรือความดีความชอบมาเป็นของตน ตรงกันข้ามจะต้องแสดงให้ผู้บังคับบัญชาและผู้อื่นทราบด้วยว่าผลงานที่ดีขึ้นนั้นเป็นของใคร นอกจากการให้คุณแล้ว การให้โทษผู้ใต้บังคับบัญชาก็เป็นเรื่องสำคัญ เมื่อทำผิดก็ต้องลงโทษ จะต้องลงโทษผู้กระทำความผิดอย่างสมเหตุสมผล ไม่ใช่ อารมณ์และจะต้องยุติธรรมถ้าเป็นเช่นนี้แล้ว ทุกคนจะมีขวัญกำลังใจในการทำงาน รัก

หน่วยงานและผู้บังคับบัญชา มีความสามัคคีและมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน

2. สร้างบรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ โดยเกิดจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาพที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน

3. สร้างความมั่นใจให้แก่พนักงานท่องเที่ยวถึงสถานการณ์ความปลอดภัยต่าง ๆ พร้อมเข้าพูดคุยและทักทายกับนักท่องเที่ยวอย่างเป็นทางการและไม่ให้นักท่องเที่ยวตระหนกตกใจเมื่อเห็นเจ้าหน้าที่จำนวนมาก

4. กำหนดโครงสร้างการบริหาร การบังคับบัญชาให้ชัดเจน กำหนดสายการบังคับบัญชา อัตราและตำแหน่งกำลังพลให้ชัดเจน กำหนดอำนาจหน้าที่และสิทธิประโยชน์ในการใช้จ่ายเงินงบประมาณในการปฏิบัติหน้าที่ให้ชัดเจนและเพียงพอ กำหนดให้มีหน้าที่ในการเสนอแผนงานและงบประมาณตามความจำเป็นและเหมาะสม กำหนดแนวทางในการทำงานของตำรวจท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นและชุมชน ตลอดจนสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติและรัฐบาล

5. พัฒนาตำรวจท่องเที่ยวให้มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพมาตรฐาน

6. พัฒนาระบบการสืบสวนให้มีความทันสมัย สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการสืบสวนจับกุมผู้กระทำความผิดรวมทั้งมีการพัฒนาบุคลากรด้านการสืบสวนให้มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสืบสวนใหม่ ๆ

7. มีการออกตรวจตรารักษาความปลอดภัยให้แก่นักท่องเที่ยวตามแหล่งท่องเที่ยวเป็นประจำ และจากการที่นักท่องเที่ยวถูกเอารัดเอาเปรียบในการซื้อสินค้า บริการ และจากการถูกรังควานจากพ่อค้าแม่ค้าหาบเร่ ขอทาน เพื่อให้ให้นักท่องเที่ยวรู้สึกปลอดภัยขณะท่องเที่ยว

8. หน่วยงานตำรวจท่องเที่ยวควรจะวางนโยบายในการประชาสัมพันธ์ให้กับนักท่องเที่ยวได้รู้จักบทบาทและหน้าที่ของตำรวจท่องเที่ยวให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง เพื่อที่สร้างความมั่นใจในความปลอดภัยให้กับนักท่องเที่ยวในการเดินทางเข้ามาท่องเที่ยว

9. หน่วยงานตำรวจท่องเที่ยวควรจัดทำเอกสารแผ่นพับโดยขอความร่วมมือกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยและหน่วยงานข้างเคียงที่เกี่ยวข้องร่วมรณรงค์โดยใส่ข้อมูลหมายเลขฮอตไลน์ 1155 ลงในเอกสารประชาสัมพันธ์สถานที่ท่องเที่ยว โรงแรมที่พัก เป็นต้น แล้วนำไปแจกนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ หรือแนบเอกสารไปกับตัวพาสปอร์ตที่ใช้ในการเดินทางเพื่อประชาสัมพันธ์ให้นักท่องเที่ยวได้รับทราบ หากมีปัญหาหรือไม่ได้รับความสะดวก สามารถติดต่อขอความช่วยเหลือได้สะดวกรวดเร็วที่หมายเลข 1155 ตลอด 24 ชั่วโมง

## เอกสารอ้างอิง

- กอบศักดิ์ มูลมัย. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ชลิตา ศรมณี. (2558). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 7302 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2549). ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ: อรรถกมลการพิมพ์.
- ณัฐยา สินตระการผล. (2549). การบริหารจัดการนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- นิตติล สิงห์เวียง. (2557). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- ปรีชา หงส์ไกรเลิศ. (2550). บุคลิกภาพและภาวะผู้นำ. เอกสารประกอบคำบรรยายหลักสูตร ปรัชญาดุขฎิบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2540). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สุภา.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สุภา.
- พงศ์พัศ พงษ์เจริญ. (2552). การเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์แผนใหม่ ดำรงของไทยในอนาคต. กรุงเทพฯ: เดอะ กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เพลินศักดิ์ เขียนถนอม. (2556). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจของข้าราชการตำรวจภูธร จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- มธุมนต์ แคนเทอร์เรนซ์. (2554). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันองค์กรของพนักงานในองค์กรพัฒนาธรรม ABC. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เมธาวุฒิ พีรพรวิฑูร. (2557). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6301 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพฯ: โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รภัสศา พิมพา. (2557). ภาวะผู้นำของนิสิตครูหลักสูตรการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ. 5 ปี) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2545). ปัจจัยด้านเขาวีอาร์มณ บุคลิกภาพ และภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และผลการทำงานของหัวหน้างานระดับกลางในองค์กรธุรกิจ. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*, 3(3), 77-111.
- วันชัย มีชาติ. (2557). *การบริหารองค์การ*. นนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2557). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6202 การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2539). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สมชัย ศรีสุทธิยากร. (2557). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD6202 การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เสนาะ ดิยาวี. (2544). *หลักการบริหาร (แก้ไขปรับปรุงใหม่)* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์.