

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัด จันทบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา บทความ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ตรงกับเรื่องของการศึกษาวิจัย สามารถนำเสนอตามหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

1. แนวคิดการปฏิรูประบบการบริหารภาครัฐ
2. แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1 การเปลี่ยนแปลงองค์การ
 - 2.2 กลยุทธ์และกลวิธีการเปลี่ยนแปลง
 - 2.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.4 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
 - 2.5 เทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง
 - 2.6 วัฒนธรรมองค์การ
3. แนวคิดความสำเร็จ
4. นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดการปฏิรูประบบการบริหารภาครัฐ

การปฏิรูประบบราชการ คือ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรวมถึงการพัฒนาระบบราชการ ให้มีความเหมาะสมตั้งแต่บทบาทหน้าที่ โครงสร้างอำนาจในระดับต่างๆ รูปแบบองค์การ ระบบบริหาร และวิธีการทำงาน ระบบบริหารงานบุคคล กฎหมาย กฎ ระเบียบ วัฒนธรรมและค่านิยม เพื่อเปลี่ยนแปลงให้ระบบการบริหารงานดีขึ้น ระบบราชการมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและสมรรถนะเพิ่มขึ้น สามารถเอื้อประโยชน์และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและสังคมมากขึ้น และสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ในเวทีโลก

ระบบราชการ ถือได้ว่าเป็น “กลไกรัฐ” ที่สำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารราชการแผ่นดินและพัฒนาประเทศ เนื่องจากระบบราชการเป็นองค์กรหลักที่มีอำนาจหน้าที่ในการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งในหลายประเทศต่างก็ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบ และการปฏิรูประบบราชการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด ส่วนการปฏิรูประบบราชการในประเทศไทยเป็นเรื่องที่รัฐบาลทุกยุคทุกสมัยให้ความสำคัญ และดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง สาเหตุที่ทำให้ระบบราชการไทยต้องมีการปฏิรูปก็เนื่องมาจากปัญหาของระบบราชการไทยที่มีการสั่งสมมาอย่างยาวนาน อาทิ ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ปัญหาเรื่องขนาดขององค์กรที่ใหญ่โต มีความซับซ้อน ผนวกกับจำนวนของบุคลากรที่มีมากส่งผลให้ระบบการบริหารงานไม่คล่องตัว การทำงานเกิดความล่าช้า เพราะยึดติดอยู่กับกฎ ระเบียบ ที่มากเกินไป รวมถึงการมีวิธีการปฏิบัติงานที่ไม่ทันสมัย ฯลฯ นอกจากนี้ยังมีสาเหตุภายนอกประเทศที่เป็นสิ่งผลักดันให้ประเทศไทยต้องพัฒนาและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบราชการ คือ กระแสโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลให้โลกเกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง นอกจากนี้ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้บุคคลสามารถติดต่อสื่อสารกันได้รวดเร็วมากขึ้น จึงทำให้สังคมในปัจจุบันเป็นสังคมแห่งยุคข้อมูลข่าวสาร ดังนั้นระบบราชการไทยจึงต้องมีการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงการบริหารราชการแผ่นดินให้สอดคล้องกับสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสามารถแข่งขันกับนานาประเทศในเวทีโลกได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550 : 5)

การพัฒนาระบบราชการ เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นราชการยุคใหม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) วิธีการให้บริการต่อประชาชน และความรับผิดชอบที่ข้าราชการพึงมีต่อประชาชนและต่อหน่วยงานด้วยตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ, 2550 : 7) ดังนั้นในการปฏิรูประบบราชการที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2545 จึงได้นำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) โดยนำมาประยุกต์ใช้เป็นหลักคิดผสมผสานกับ หลักการของแนวคิดตามระบอบประชาธิปไตยยุคใหม่ที่เน้นการสร้างระบบราชการที่มีคุณลักษณะของระบบในเชิงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลที่อิงหลักธรรมาภิบาลและประชาธิปไตย ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้ก็ได้นำไปสู่นวัตกรรมในเรื่องของพฤติกรรมใหม่ คือ เรื่องของวัฒนธรรมองค์การ โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) เป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อนนโยบาย ได้กำหนดแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ซึ่งมีความครอบคลุมใน 5 เรื่อง ได้แก่ 1) ปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้าง 2) ปรับปรุงวิธีการบริหาร 3) ปฏิรูปวิธีการงบประมาณ 4) ปฏิรูประบบบุคคล และ 5) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาระบบราชการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551 : 5)

ความเป็นมาการปฏิรูประบบราชการ

สงขลา วิชัยชัทกะ (2547 : 1) ได้กล่าวถึง ความเป็นมาของการปฏิรูประบบราชการว่าการปฏิรูประบบราชการไทยในอดีต เมื่อครั้งในสมัยสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถได้มีการจัดระเบียบการปกครองแบบ “จตุสดมภ์” โดยแบ่งภารกิจของราชการออกเป็นเวียง วัง คลัง นา โดยมีสมุหนายกและสมุหกลาโหมเป็นตำแหน่งหลักในการบริหารราชการแผ่นดิน และในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ปฏิรูประบบราชการโดยนำแนวคิดและแบบอย่างการบริหารราชการของประเทศตะวันตกมาใช้ โดยยกเลิกระบบจตุสดมภ์ สมุหนายก สมุหกลาโหม เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงานมาเป็นการจัดระบบการการบริหารราชการด้วยการแบ่งส่วนราชการออกเป็นกระทรวง ทบวง กรม เพื่อจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ของส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้เป็นระบบยิ่งขึ้นและใช้ระบบนี้มาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งการปฏิรูประบบราชการไทยในปัจจุบัน ปรากฏเด่นชัดที่สุดในสมัย พ.ศ. 2475 ชินวัตร จุดเริ่มต้นที่ปรากฏเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนของการปฏิรูประบบราชการในครั้งนี้เกิดขึ้นภายหลังจากที่ได้มีการประกาศใช้กฎหมายสำคัญ 2 ฉบับด้วยกัน คือ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ในวันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 ซึ่งแนวคิดการปฏิรูประบบราชการที่เป็นแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการปฏิรูปในครั้งนี้ คือ แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM)

แนวคิดการปฏิรูประบบราชการ

แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) ประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะประเทศในกลุ่มพัฒนาแล้วกลุ่ม OECD (Organization for Economic Co-operation & Dev. : OECD) เช่น ประเทศสหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ให้ความสำคัญในการปรับปรุงระบบการบริหารงานภาครัฐ ดังนั้นการปฏิรูประบบราชการจึงเป็นภารกิจที่รัฐบาลในประเทศต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทยได้ทุ่มเทและพัฒนาระบบราชการเพื่อการเป็นระบบราชการยุคใหม่ที่ดำเนินการภายใต้หลักธรรมาภิบาล จุดเน้นของการจัดการภาครัฐแนวใหม่มีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551 : 7)

1. มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Center)
2. มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัด (KPI : Key Performance)
3. ภาครัฐจะต้องลดบทบาทลงโดยการจ้างภาคเอกชนดำเนินการแทน (Out Sourcing)
4. สรรหาผู้บริหารที่มีสมรรถนะสูงจากบุคคลนอกระบบ (Performance Appraisal)
5. เน้นการบริหารแบบมืออาชีพ (Professional)
6. การสวมจิตวิญญาณผู้ประกอบการ (Entrepreneur) โดยนำกลไกตลาด เน้นลูกค้าทำงานเชิงรุก ขอบเสียดแสวงหาโอกาส เจริญต่อรอง ฯลฯ

7. มุ่งการแข่งขันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและการพัฒนา (Competitive to Efficiency and Development)
8. มอบอำนาจการใช้ดุลยพินิจและให้อิสระในการจัดการ (Empowerment)
9. กระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น (Decentralization)
10. แปรรัฐวิสาหกิจ (Privatization)

กล่าวโดยสรุป แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) คือ มีระบบการบริหารงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีมาตรฐานวัดได้ ใช้กลไกการตลาด เปิดโอกาสในการแข่งขันให้ภาคเอกชน และภาคประชาชนเข้าร่วมลงทุน โปร่งใส ตรวจสอบได้ และการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ดังนั้นเพื่อให้ระบบราชการมีความสอดคล้องกับแนวคิดในการปฏิรูปภาครัฐควรมีคุณลักษณะ (ทวิศักดิ์ สุททกวาทิน, 2550 : 25) ดังนี้

1. รัฐจะมีบทบาทหน้าที่เฉพาะในส่วนที่จำเป็นจะต้องทำเท่านั้น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนและชุมชนมีบทบาทมากขึ้น
2. การบริหารจัดการภายในภาคราชการจะมีความรวดเร็ว คุณภาพ และประสิทธิภาพสูง
3. การจัดองค์กรมีความกะทัดรัด คล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว เน้นการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ
4. มีลักษณะของการทำงานที่ทันสมัย ใช้เทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เหมาะสมต่อการทำงาน
5. ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีคุณภาพสูง
6. ข้าราชการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีประชาชนเป็นเป้าหมาย
7. มีกลไกการบริหารงานบุคคลที่หลากหลาย มีระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเต็มใจมารับราชการเป็นอาชีพ
8. มีวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วม
9. มีความโปร่งใสตรวจสอบได้

จากแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) นับได้ว่าเป็นนวัตกรรมทางการบริหารอย่างหนึ่งที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักที่ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545 ให้ดำเนินการขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการ จึงได้นำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้เป็นหลักคิดหลักปฏิบัติ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้วางเป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการไทยไว้ 4 ประการ คือ 1) พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น 2) ปรับบทบาท

ภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม 3) ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล และ 4) ตอบสนองต่อการปกครองในระบอบประชาธิปไตย

ความจำเป็นที่ต้องปฏิรูป

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในช่วงที่ผ่านมา มีผลกระทบต่อประเทศไทยทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง จำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าซึ่งสำคัญที่จำเป็นอย่างมาก และต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน คือ การปรับปรุง หรือ การปฏิรูประบบราชการ เนื่องจากระบบราชการจะเป็นกลไกสำคัญที่จะนำนโยบายของฝ่ายรัฐบาลหรือฝ่ายการเมืองไปปฏิบัติให้เกิดผล หากระบบราชการมีประสิทธิภาพการนำนโยบายไปปฏิบัติก็จะเกิดผลต่อความเจริญและความมั่นคงของประเทศและประชาชน

การปฏิรูประบบราชการที่ผ่านมติดคณะรัฐมนตรีมีแผนแม่บทในการปฏิรูประบบราชการ ประกอบด้วยหลักการ 2 หลักการใหญ่ คือ หลักการที่หนึ่ง การปรับบทบาทภารกิจและขนาดของหน่วยงานภาครัฐ หลักการที่สอง คือการปรับปรุงระบบการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งจะนำไปสู่วัตถุประสงค์ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551 : 15)

1. ให้ภาครัฐสามารถนำบริการที่ดีมีคุณภาพไปสู่ประชาชน
2. มีระบบการทำงานและเจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงเท่าเทียมกับมาตรฐานสากล
3. มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเป็นระบบที่เกื้อกูลและไวต่อปัญหาและความต้องการของประชาชน ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมและประชาคมโลก รวมทั้งสร้างวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
4. เป็นระบบที่ได้รับความเชื่อถือศรัทธาของประชาชน

ถึงแม้ว่าการปรับเปลี่ยนบทบาทของภาครัฐดังกล่าว จะเกิดผลเป็นที่น่าพอใจแต่ก็ยังเป็นไปได้ค่อนข้างช้ามีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป เนื่องจากมีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการหลายประการและการดำเนินการยังอยู่ในลักษณะการตั้งรับเป็นหลัก ดังนั้นเพื่อให้กระบวนการปฏิรูประบบราชการเกิดผลในทางปฏิบัติโดยรวดเร็ว จึงเห็นควรจัดลำดับความสำคัญในการปฏิรูประบบราชการเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องผนึกกำลังกันทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมโดยเร่งด่วน จึงจำเป็นต้องจัดทำแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐขึ้น เป้าหมายเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงจากวงจรในระบบราชการเดิมไปสู่วงจรการสร้างเสริมสนับสนุนภาคเอกชนและประชาชน โดยมีจุดมุ่งหมายสูงสุดของการปฏิรูประบบราชการภาครัฐ คือ เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุข สังคมไทย มีเสถียรภาพ และมีเกียรติภูมิ ได้รับความเชื่อถือและมีความสามารถสูงสำหรับการแข่งขันในเวทีโลก โดยปฏิรูปครอบคลุม 5 ด้าน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ, 2555 : 6) คือ

แผน 1 การปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ ภาครัฐจำเป็นต้องจำกัดบทบาทและภารกิจของตนให้เหลือเฉพาะเท่าที่จำเป็น เพื่อกระตุ้น ส่งเสริม และเกื้อหนุนให้เอกชน และประชาชน ได้มีบทบาทมากขึ้นในการพัฒนาและฟื้นฟูประเทศ บทบาทที่ลดลงจะส่งผลให้ขนาดของภาครัฐโดยรวมเล็กลง แต่จะต้องสร้างความคล่องตัวในการทำงานให้สูงขึ้นและมีความยืดหยุ่นอย่างพอเพียงที่จะปรับเปลี่ยนได้อย่างทันการณ์ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

แผน 2 การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และผลลัพธ์ รัฐจะปรับเปลี่ยนกระบวนการงบประมาณจากเดิมมุ่งเน้นการควบคุมการใช้ทรัพยากร เป็นระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลผลิต และผลลัพธ์ของงานซึ่งเป็นการเสริมระบบการดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน และสามารถวัดและประเมินผลการทำงานได้ การใช้จ่ายงบประมาณเน้นเป้าหมายเพื่อประชาชนเป็นหลักโดยมีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ และเน้นความรับผิดชอบของผู้บริหารแทนการควบคุมแบบรายละเอียดในการเบิกจ่ายแบบปัจจุบัน รวมทั้งเปลี่ยนระบบการเงินพัสดุให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

แผน 3 การปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล เจ้าหน้าที่ของรัฐคือ กุญแจสำคัญต่อผลสำเร็จและล้มเหลวของงานภาครัฐจะต้องปฏิรูปเพื่อเลิกทัศนคติแบบชั้นยศของเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยจะต้องทำงานเพื่อประโยชน์ของประชาชนและสังคม มิใช่เพื่อได้ยศถาบรรดาศักดิ์ หรือเพื่อเป็นเจ้าคนนายคน ดังนั้นกลไกการบริหารบุคคลทุกเรื่อง ตั้งแต่กระบวนการสรรหา รักษาไว้จนถึงให้ออกจากงาน ต้องทำให้ภาครัฐมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุและมีอุดมการณ์ที่จะทำหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต รักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ พร้อมทั้งปรับระบบเงินเดือนค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานและเทียบเคียงได้กับภาคเอกชนและปรับระบบวินัยให้เข้มงวด รวดเร็ว โดยรักษาความสมดุลในการอุทธรณ์และร้องทุกข์

แผน 4 การปรับเปลี่ยนกฎหมาย ภาครัฐต้องเร่งให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการร่างกฎหมายให้มีประสิทธิภาพรวดเร็ว และให้มีการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเป็นประจำในเรื่องกฎระเบียบที่มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ หรือการติดต่อราชการของประชาชนเพื่อการปรับปรุงระบบกฎหมายให้ดีขึ้น ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย เป็นกฎหมายที่มีลักษณะเป็นสากลเอื้อต่อ การบริหารและพัฒนาประเทศ

แผน 5 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม ภาครัฐจะกำหนดค่านิยมสร้างสรรค์และจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่ของรัฐ และจะรณรงค์ ส่งเสริม สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนประพฤติตามคุณค่าใหม่และจรรยาบรรณ โดยมีทัศนคติการทำงานเพื่อประโยชน์ของประชาชน ไม่มีทัศนคติของความเป็นเจ้าคนนายคน เชื่อและเคารพในสิทธิมนุษยชน มีความสุจริต ขยันอดทน รับผิดชอบ เป็นธรรม มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุผล รู้จักทำงานร่วมกับประชาชนอย่างเป็นมิตร

วิธีการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ

การปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ภายใต้กรอบของ “ระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” มีหลายเรื่องที่ต้องดำเนินการไปพร้อมๆ กัน โดยรัฐบาลจะเน้นในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนองคาพยพของภาครัฐเป็นหลัก ในที่นี้จะขอกล่าวถึงเฉพาะแผนที่ต้องการที่จะศึกษาได้แก่

1. การปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ โดยจะเน้นที่กลุ่มเศรษฐกิจเป็นอันดับแรก โดยมีวิธีการดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ, 2555 : 7) คือ

1.1 ทบทวนบทบาท หน้าที่ของกระทรวง ทบวง กรม และของรัฐ เพื่อจำกัดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานให้เหลือน้อยลงแต่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนกันอันจะนำไปสู่ขนาดขององค์กรของรัฐที่มีขนาดเล็กลงอย่างสมดุล โดยปรับระบบและกระบวนการบริหารในองค์กรรวมตามกลุ่มภารกิจ เพื่อจัดความสัมพันธ์ในบทบาทหน้าที่ใหม่ของรัฐ ให้มีลักษณะการทำงานเป็นทีม ทั้งภายในส่วนราชการ และระหว่างส่วนราชการ รวมทั้งการทำงานในลักษณะภาคี กับภาคเอกชน และประชาชน โดยจะจัดกลุ่มภารกิจออกเป็นด้านเศรษฐกิจ ด้านนโยบายการบริหารและการกำกับตรวจสอบ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม พลังงาน และทรัพยากรธรรมชาติ ด้านความมั่นคง และความสงบเรียบร้อยของสังคม ด้านภูมิภาค และท้องถิ่น ด้านการบริหารงานขององค์กรอิสระและ ด้านการบริหารงานขององค์กรรัฐวิสาหกิจ โดยจำกัดให้ภาครัฐทำหน้าที่เฉพาะภารกิจหลักและที่จำเป็นเท่านั้น ส่วนภารกิจรองจะจัดเป็นมหาชน หรือแปรรูปและถ่ายโอนงานให้องค์กรประชาชน ภาคเอกชน หรือจ้างเหมา หรือซื้อบริการจากเอกชนต่อไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำโดยวิธีการตราเป็นพระราชบัญญัติ หรือพระราชกฤษฎีกาตามลักษณะเฉพาะของเรื่อง โดยดำเนินการในกลุ่มด้านเศรษฐกิจเป็นอันดับแรก

1.2 กำหนดให้ทุกกระทรวง ทบวง กรม และมหาชน จัดทำแผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลสำเร็จ มาตรฐานผลงาน แผนการทำงานงบประมาณและทรัพยากรที่ต้องการใช้ แผนกลยุทธ์นี้จะต้องเปิดเผยต่อสาธารณะ และถือเป็นเงื่อนไขการทำงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐในส่วนราชการนั้น ๆ ต่อรัฐบาลและรัฐสภา โดยต้องมีการประเมินผลสำเร็จเป็นรายปีก่อนการได้รับงบประมาณสำหรับปีต่อไป ซึ่งต้องสร้างระบบความรับผิดชอบให้ชัดเจนระหว่างรัฐมนตรีผู้รับผิดชอบและหัวหน้าส่วนราชการด้วย

1.3 พัฒนาให้มีระบบสารสนเทศของหน่วยงานกลางภาครัฐที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน และเป็นระบบที่เปิดให้ประชาชนเข้าถึงได้สะดวกตลอดจนนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของภาครัฐและการให้บริการแก่ประชาชน

1.4 ให้ทุกกระทรวง ทบวง กรม และมหาชน ประกาศมาตรฐานการให้บริการประชาชน โดยเปิดเผย และถือเป็นสัญญาประชาคมที่ส่วนราชการทุกแห่งต้องจัดทำบริการจุดเดียวและปรับปรุงกระบวนการบริการประชาชนให้สั้น รวดเร็ว โดยให้ประชาชนซึ่งเป็นลูกค้าได้มีส่วนร่วม

กำหนดมาตรฐานการบริการด้วย ทั้งนี้โดยจัดให้ระบบบริการประชาชนของส่วนราชการสอดคล้องกับมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ

1.5 กำหนดแนวทางและสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการ เพื่อเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้โดยมีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนผู้รับบริการของรัฐ

1.6 พัฒนาระบบประเมินผลทุกระดับเพื่อชี้วัดความแตกต่างระหว่างเป้าหมายที่กำหนดไว้และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง โดยให้อิสระและหน่วยงานกลางมีหน้าที่ประเมินผลสัมฤทธิ์ตามดัชนีวัดผลงานของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ และแถลงผลประเมินต่อรัฐสภาและสาธารณะต่อไป

1.7 ปรับความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ โดยฝ่ายการเมืองกำกับตรวจสอบผลลัพธ์การทำงานตามนโยบายและแผนกลยุทธ์ที่ทำสัญญาไว้ล่วงหน้า ส่วนฝ่ายประจำมีหน้าที่ในการดำเนินการตามนโยบายและบริหารจัดการให้เป็นไปตามกระบวนการทางกฎหมาย และ กฎ ระเบียบ เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้แผนกลยุทธ์และงบประมาณที่ได้รับ การทำหน้าที่ตามบทบาททั้งสองฝ่ายจะปรากฏในรายงานผลงานของกระทรวง ทบวง กรม ที่จะรายงานต่อรัฐสภาและสาธารณะด้วย

2. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมในการบริหารภาครัฐ

เพื่อให้การปฏิรูประบบบริหารภาครัฐแนวใหม่เกิดผล ค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐต้องเปลี่ยนแปลงใหม่โดยสิ้นเชิง คือ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ, 2555 : 8)

2.1 จัดทำคำแถลงค่านิยมสร้างสรรค์ และจรรยาบรรณวิชาชีพ ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ที่เน้นการทำหน้าที่ด้วยความสุจริต ขยัน อดทน มีความรับผิดชอบสูง รักษาเกียรติของอาชีพ และมุ่งมั่นเพื่อสร้างคุณประโยชน์ให้แก่ประชาชนและส่วนรวม มีระเบียบวินัยและดำรงตนในจรรยาบรรณ โดยมีบทลงโทษผู้ฝ่าฝืนด้วย

2.2 เปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของเจ้าหน้าที่รัฐให้มาเน้นที่ความสามารถและสร้างประโยชน์ให้แก่ประชาชนและสังคมเป็นหลัก โดยการรณรงค์และสร้างระบบการทำงานใหม่ ซึ่งยึดความสามารถและผลงานเป็นเกณฑ์ โดยผู้นำเป็นตัวอย่าง

2.3 รณรงค์และส่งเสริมค่านิยมสร้างสรรค์ และจรรยาบรรณวิชาชีพของเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อล้างความเชื่อเดิม ๆ และให้ปรับเปลี่ยนมาเป็นผู้มีความสุจริต มีคุณธรรม มีความกล้าในทางจริยธรรม ให้บริการที่ดีแก่ประชาชน

2.4 ปรับปรุงกระบวนการให้รางวัล และลงโทษ ให้ดำเนินการด้วยความรวดเร็วและให้ปรับปรุง กระบวนการทางวินัย ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ เพื่อสามารถเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพ

ในการป้องกันการคอร์รัปชัน และให้สอดคล้องกับการพัฒนาของศาลปกครองที่จะจัดตั้งขึ้นตามรัฐธรรมนูญด้วย

2.5 สร้างระบบข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุและวิธีการต่างๆของการทุจริตคอร์รัปชันเพื่อศึกษาค้นหาวิธีป้องกันและปราบปรามกันทุจริตประพฤติมิชอบและการคอร์รัปชันในภาครัฐ

2.6 มีการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการประพฤติมิชอบของภาครัฐ เพื่อรณรงค์ ให้ทั้งเจ้าหน้าที่ของรัฐและประชาชนร่วมแก้ไขปัญหาคอร์รัปชันในภาครัฐ และสร้างความโปร่งใสในขั้นตอนการให้บริการของรัฐ เพื่อให้ประชาชนช่วยตรวจสอบตราป้องกันการคอร์รัปชัน

2.7 สร้างระบบคุ้มครองผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐโดยจัดให้มีมาตรการและองค์กรเพื่อดูแลคุ้มครองแก่ผู้ที่ถูกคุกคามหรือกลั่นแกล้งจากผลของการให้ข้อมูลและเป็นพยานในเรื่องการทุจริตประพฤติมิชอบของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ของรัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547 : 4-20)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การปฏิรูปบริหารงานภาครัฐ มีความจำเป็นและเกี่ยวข้องกับทุกองค์การที่อยู่ในระบบราชการไทย รวมทั้งองค์การของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จะต้องดำเนินการตามแนวทางการปฏิรูปการบริหารงานภาครัฐ มีการทำงานเชิงรุกเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจการของตำรวจ ปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักตำรวจแห่งชาติ มีเป้าหมายการปฏิบัติงานชัดเจนสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน มีระบบการวัดและประเมินผลงานตามตัวชี้วัดและมีการจัดบริการประชาชนด้วยความสะดวกรวดเร็ว ทันสมัย มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของการพัฒนาระบบราชการ และเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ

แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และจะต้องเกิดขึ้นอย่างแน่นอนจึงเป็นภารกิจที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องก่อให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผนเพื่อควบคุมให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นบรรลุเป้าหมายสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นสิ่งที่จะต้องตระหนักเป็นอย่างยิ่ง เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กรมีผลกระทบต่อบุคคลและต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงได้

ความหมายของการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์กรและด้านการบริหาร หรือด้านการจัดการองค์การได้ให้คำอธิบายคำว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การหรือการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้มีทั้งที่เหมือนและแตกต่างกัน แต่ความหมายหลัก ๆ ไม่แตกต่างกัน

คูเนน (Coonan, 2007 : 49) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การ คือ การแก้ไข การทำให้แตกต่าง การปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือการดัดแปลง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การเป็นผลจากพลังที่มีผลกระทบต่อองค์การทั้งที่เกิดขึ้นภายใน และภายนอกองค์การ และสามารถกระทำต่อบุคคลหรือต่อองค์การโดยรวม

เคลลี (Kelly, 2008 : 10) ได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การว่าเป็นกระบวนการตามธรรมชาติที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ไม่เคยหยุดนิ่ง สามารถเกิดอย่างแพร่หลายไม่สามารถคาดการณ์ได้แน่นอน และแปรผันตามระดับของอิทธิพลที่ได้รับอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้จากแรงผลักดันทั้งในและนอกองค์การ แม้ว่าจะไม่ต้องการและพยายามหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงแต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วก็จะทำให้ถูกล้อมรอบด้วยการเปลี่ยนแปลงและเผชิญหน้ากับความล้มเหลวอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

นิโคล (Niokols, 2008 : 104) ได้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง และจัดให้มีการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

ประเด็นแรก คือ งานที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกี่ยวข้องกับงาน 2 ส่วน ได้แก่ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและจัดให้มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และการบริหารปฏิกิริยาโต้ตอบการเปลี่ยนแปลง

ประเด็นที่สอง คือ ขอบเขตของการปฏิบัติงานของผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

ประเด็นที่สาม คือ องค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งประกอบด้วย รูปแบบ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ ทักษะ ฯลฯ ที่ส่งเสริมการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ดริคเกอร์ (Drucker, 1999 : 70) ให้ความเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นกระบวนการในการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง หลักการ ผลผลิต และจุดมุ่งหมายและพฤติกรรมองค์กรเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ ดริคเกอร์ (Drucker, 1999 : 73) ยังอธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การในศตวรรษที่ 21 เป็นไปตามสภาวะปกติที่จะช่วยให้องค์กรอยู่รอดได้ ซึ่งสมาชิกทุกคนจะต้องเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง เรียนรู้วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

มิเชล ลอท (Michael Loh, 1995 : 7) ได้กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มุ่งปลูกเร้า กระตุ้น และให้อำนาจหรือความสามารถแก่บุคคลในการทำให้วิสัยทัศน์เป็นรูปธรรมและพร้อมให้ได้รับการพัฒนาความสามารถมากขึ้น

ฮอดด์ แอน โทนี และเกลล์ (Hodge, Anthony & Gales ,1996 : 358) ให้คำจำกัดความไปในแนวเดียวกันว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นความตั้งใจ และแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่บุคคลในองค์การจัดให้มีการเปลี่ยนแปลงไป

สำหรับนักวิชาการของไทยที่ให้ความหมายคำว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีอยู่หลายท่าน แต่ผู้วิจัยนำเสนอเฉพาะส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัย ได้แก่

ปิ่นรส มาลากุล ณ อุชยา (2553 : 15) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์การให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อให้้องค์การได้รับผลดี และลดผลกระทบในทางที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้้องค์การดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ราบรื่น สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้า

ศิริจันทร์ เชื้อสุวรรณ (2553 : 3) ให้ความหมาย การเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง กระบวนการปรับปรุงองค์การโดยการเปลี่ยนจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในแง่ของโครงสร้างกระบวนการ ปัจจัยนำเข้า และผลผลิต ไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้้องค์การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551 : 31) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผน การดำเนินการต่าง ๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้

ไพโรจน์ ภัทรนรากุล (2550 : 107) ได้อธิบายว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพหนึ่งไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้้องค์การอยู่รอดเจริญเติบโตก้าวหน้า และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

จากความหมายข้างต้น ของนักวิชาการต่างประเทศ และของไทย สามารถสรุปความหมายของ การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง ความพยายามที่จะปรับปรุงกรรมวิธีในการทำงาน โครงสร้างของ้องค์การ กระบวนการทำงาน และบทบาทของคนใน้องค์การ ไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอดเจริญเติบโตก้าวหน้า และบรรลุวัตถุประสงค์ตามความต้องการ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และโดยทั่วไปในทุกระดับขององค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นองค์การจะต้องคอยสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง

โรเบิร์ต เครทเนอร์ และแอนกอล คินิชิ (Robert Kreitner and Angeol Kinichi, 2001 : 659-663) ได้อธิบายปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีดังต่อไปนี้คือ

1. ปัจจัยภายนอก หมายถึง สิ่งหลักคั่นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มาจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นนโยบายภาครัฐ ปัจจัยต่าง ๆ ทางเศรษฐกิจการเมืองหรือ ความต้องการของผู้บริโภค การแข่งขันทางธุรกิจสภาพการตลาด รวมทั้งเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็วซึ่งปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อโดยรวมกับองค์การ มีปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1.1 ปัจจัยทางประชากร (Demographic Characteristic) ได้แก่ อายุ การศึกษา เพศ ทักษะ และการย้ายถิ่น ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบุคลากรโดยตรง เพราะเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ พฤติกรรมของบุคคลโดยจะมีผลกระทบต่อผลงานระดับองค์การในที่สุด ตามปัจจัยดังกล่าวซึ่งบุคลากร ถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างมากในการบริหารงาน ถ้าบุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดี ความผูกพันกับงานและองค์การจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การเป็นอย่างมาก

1.2 ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technology Advancements) เป็นปัจจัยหนึ่ง ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก เพราะในปัจจุบันและอนาคต ทุกระดับต่างนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อปรับปรุงผลผลิตและการให้บริการ ซึ่งจะนำมาใช้ในหลายรูปแบบ

1.3 ปัจจัยการตลาดและเศรษฐกิจ (Market change) จากสภาวะทางเศรษฐกิจพบว่า ด้านการตลาดจะมีการแข่งขันรายใหม่เกิดขึ้นความต้องการของลูกค้ามีความหลากหลาย เศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ เป็นผลมาจากปรากฏการณ์ที่เรียกว่า กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งทำให้้องค์การต้องมีการเชื่อมโยงและพึ่งพาซึ่งกันและกันมากขึ้น

1.4 ความกดดันทางด้านสังคม และการเมือง อันได้แก่ สงครามที่เกี่ยวกับเรื่องค่านิยม หรือเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดจากการจัดการภาครัฐแบบดั้งเดิมมาสู่ การจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นต้น

2. ปัจจัยภายใน หมายถึง สิ่งหลักคั่นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มาจากภายใน ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์การที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ได้แก่ การปรับทิศทางหรือ กลยุทธ์ใหม่ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่ การใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจัดการ การปรับปรุงโครงสร้าง การบริการจัดการ การกระจาย

อำนาจ หรือการรวมอำนาจ การรวมองค์การหลายองค์การเข้าด้วยกัน เป็นต้น พลังจากภายในส่งผลกระทบโดยรวมกับองค์การ ซึ่งมีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ

2.1 ปัญหาด้านบุคลากร โดยบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญ เนื่องจากเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเทคนิคการบริหาร นอกจากนี้แล้วพฤติกรรมของบุคคลยังยกต่อการคาดเดา ปัญหาด้านบุคลากรที่สำคัญ ได้แก่ ความไม่พึงพอใจในงาน การลาออก และการเปลี่ยนงาน และการขาดการมีส่วนร่วม เป็นต้น

2.2 พฤติกรรมการบริหาร เป็นเรื่องของการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ปัญหาด้านนี้ที่สำคัญ ได้แก่ ความขัดแย้ง ภาวะผู้นำ ระบบรางวัล และการปรับโครงสร้างองค์การ เป็นต้น (ดังภาพที่ 2.1 ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง)



ภาพที่ 2.1 ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : (Robert Kreitner and Angeol Kinichi, 2001 : 659-663)

สำหรับคาร์เรลล์ เจนนิ่งส์และเฮฟริน (Carrell, Jannings & Heavrin, 1997 : 608-609) กล่าวว่า แรงผลักดันที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างเหมาะสม จะต้องพิจารณาไกลที่สะท้อนถึงพลังที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมภายนอก (External environmental force) ซึ่งจะเป็นแรงกดดัน (Pressures) หรือ โอกาส (Opportunities) ที่มาจากนอกองค์การ
2. แรงกดดันจากภายในองค์การ (Internal force)
3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent)

ลูอิส (Louis, 1992) สรุปปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงองค์การ ประกอบด้วย

1. คุณลักษณะของการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม คุณลักษณะหลายประการของนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การ เช่น การรวมศูนย์ (Centrality) และคุณภาพ (Quality) ของนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลง ที่เน้นอย่างใดอย่างหนึ่งย่อมดำเนินการได้ง่ายกว่าการเปลี่ยนแปลงที่เน้นหลาย ๆ อย่าง การเปลี่ยนแปลงที่สมาชิกในองค์การรับรู้ว่าเป็นการพัฒนา การปฏิบัติในอดีตมีแนวโน้มว่าจะดำเนินการต่อไปได้ในระยะยาว และขอบเขต (Scope) ความซับซ้อน (Complexity) ของนวัตกรรม โปรแกรมการพัฒนาที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ย่อมมีผลกระทบต่อสมาชิกขององค์การในระดับมาก เช่นกัน ในทำนองเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงที่มีขอบเขตกว้างขวาง ย่อมก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่จะสามารถจัดการได้และมีโอกาสที่จะสำเร็จ ถ้าหากแบ่งการเปลี่ยนแปลงออกเป็นส่วนย่อย ๆ

2. บริบทภายใน (Internal Context) ขององค์การ บริบทภายในองค์การมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง ได้แก่ แรงกดดันขององค์การ (Organizational Pressure) ถ้าผู้บริหารระดับสูง นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่ที่พอจะมั่นใจได้ว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ แรงกดดันนี้ยกมาจาก วิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำผู้บริหาร วัฒนธรรมขององค์การ (Organizational Culture) องค์การที่มีวัฒนธรรมของการอาสาสมัคร และการสนับสนุนซึ่งกันและกันของสมาชิกภายในองค์การย่อมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง องค์การที่มีวัฒนธรรมของการเลี้ยงยอมมีแนวโน้มที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงย่อย ๆ และโครงสร้างขององค์การ (Organizational Structure) องค์การที่มีโครงสร้างที่เอื้อให้สมาชิกขององค์การมีอิสระในการทำงาน และองค์การที่มีลักษณะกระจายอำนาจย่อมส่งเสริม การเปลี่ยนแปลงองค์การ

3. บริบทภายนอก (External Context) ขององค์การ ลักษณะบางประการของบริบทภายนอกขององค์การมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสนับสนุนของสังคมและชุมชน (Social and Community Support) ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สอดคล้องกับค่านิยมและความคาดหวังของสังคมแล้ว

การเปลี่ยนแปลงองค์การก็จะเกิดได้ยาก ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นได้รับการสนับสนุนจากสังคมและชุมชนแล้ว โอกาสที่การเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จก็มีสูง และโครงสร้างพื้นฐานของชุมชน (Community Infrastructures) องค์การที่ตั้งอยู่ในชุมชนที่มีโครงสร้างพื้นฐานดีย่อมเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าองค์การที่ตั้งอยู่ในชุมชนไม่ดี รวมทั้งค่านิยมของสังคม (Social Values) กระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายย่อมได้รับอิทธิพลจากค่านิยมของสังคม ดังนั้นความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงย่อมเป็นผลมาจากค่านิยมของสังคมด้วย

4. กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Process) กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงหลายประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนสำคัญที่สุดส่วนหนึ่งในความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง และการมีส่วนร่วม (Participation) หากสมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อตัวเอง ย่อมส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปสู่ความสำเร็จได้ สุดท้าย ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำของผู้บริหารย่อมมีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง

ประเภทของการเปลี่ยนแปลง

แฮนสัน (Hanson, 1991 : 298-300) ได้แบ่งการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผนไว้ล่วงหน้า (Planned Change)
2. การเปลี่ยนแปลงแบบปรากฏการณ์ (Spontaneous Change)
3. การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary Change)

เซอร์โต (Certo, 1997 : 302-304) กล่าวให้ความเห็นว่า ปัจจัยของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านโครงสร้าง และปัจจัยด้านเทคโนโลยีขององค์การ จะเป็นประเภทของการเปลี่ยนแปลง จำแนกได้ 3 ประเภท คือ

1. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technological Change)
2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change)
3. การเปลี่ยนแปลงบุคคล (People Change)

ชินและเบนเน (Chin & Benne, 1976 : 23) ได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ว่าเป็นการนำเอาความรู้ที่เป็นระบบและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อก่อให้เกิดกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น และสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กร

เบนนิส (Bennis, 1966 : 81-83) นักวิชาการด้านการพัฒนาองค์การเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การเพื่อให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางก้าวหน้าในอนาคต โดยเน้นให้เห็นว่าขณะนี้เราอยู่ในโลกของการเปลี่ยนแปลง องค์กรที่ดีจะต้องมีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวให้เข้ากับ

สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ และจะต้องก่อให้เกิดความกลมเกลียวกันในองค์กร เพื่อสนองความต้องการของผู้มารับบริการและเป็นประโยชน์ต่อสังคมด้วย

ดอนเนลลี และคณะ (Donnelly, et al, 1975 : 266-268) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 8 ประการ คือ

ประการแรก พลังที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผลจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในองค์กรเป็นปัจจัยสร้างพลังกดดันให้องค์กรไม่สามารถหยุดนิ่งได้

ประการที่สอง การตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กร สามารถเรียนรู้จากอาการต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น มีการขาดงานบ่อย มีการร้องทุกข์ การละเมิดกฎระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น

ประการที่สาม การกำหนดปัญหา เมื่อมีอาการของปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น ขั้นตอนต่อไปก็คือ การวิเคราะห์หาสาเหตุและปัญหาที่แท้จริงซึ่งจะต้องทำการวินิจฉัยอย่างระมัดระวัง เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นมา

ประการที่สี่ การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา

ประการที่ห้า การตระหนักถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ในองค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กรจะต้องสอดคล้องกับความเป็นจริงในองค์กร แนวทางหรือวิธีการที่จะนำมาใช้เปลี่ยนแปลงองค์กรจะต้องสามารถนำมาปฏิบัติได้โดยพิจารณาถึงเงื่อนไข ข้อจำกัดหรือสภาพความเป็นจริงขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความพึงพอใจ

ประการที่หก การเลือกวิธีการและกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความพึงพอใจ

ประการที่เจ็ด การปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติตามแผนมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงคือ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเวลา หมายถึงว่า การเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องเลือกช่วงเวลาที่เหมาะสมและเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องไม่มีผลกระทบต่อองค์กร อย่างกว้างขวางเกินกว่าความสามารถที่จะปฏิบัติได้

ประการที่แปด การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงทำให้ทราบว่า การเปลี่ยนแปลงที่ได้ทำมานั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวอย่างไร

คอตเตอร์ และโคเฮน (Kotter & Cohen, 2002 : 3-7) ได้อธิบายรายละเอียดของกระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ประการ คือ

1. สร้างความรู้สึกเร่งด่วน (Increase urgency) การสร้างความรู้สึกว่าต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน เพื่อให้คนในองค์กรเริ่มบอกต่อกันและกันว่า “ลงมือทำกันเถอะ เราจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแล้ว”

2. สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Build the guiding team) สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีอำนาจมากพอที่จะนำคนอื่นๆ ในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่
3. สร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน (Get the vision right) กำหนดวิสัยทัศน์ที่ง่าย ชัดเจนและน่าศรัทธา รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นกลายเป็นจริงด้วย
4. สื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทุกคนยอมรับ (Communicate for by in) สื่อวิสัยทัศน์นั้นแก่คนในองค์กรด้วยการใช้ภาษาที่ง่ายและจริงใจ ผ่านหลาย ๆ ช่องทาง จนคนเริ่มยอมรับวิสัยทัศน์นั้น และเริ่มเปลี่ยนแปลง
5. มอบอำนาจที่จะเปลี่ยนแปลง (Empower action) ให้อำนาจที่จะเปลี่ยนแปลงด้วยการจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นจริง
6. สร้างชัยชนะระยะสั้น (Create short tem wins) สร้างชัยชนะระยะสั้น เพื่อสร้างแรงเหวี่ยงให้เกิดขึ้น
7. สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Don't let up) รักษาแรงเหวี่ยงนั้นเอาไว้ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระลอกแล้วระลอกเล่าอย่างไม่ขาดสาย
8. รักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ (Make change stick) รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่ด้วยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใหม่

ความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการวัดความสามารถการบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรในการจัดการกับสถานการณ์ หรือลักษณะที่ต่างไปจากเดิมให้ดีขึ้น โดยเป็นส่วนที่ยากที่สุดของการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง

วรภัทร ภูเจริญ (2547 : 113) ได้กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะประสบความสำเร็จนั้นผู้บริหารจะต้องรู้จักกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดีซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่

1. การวัดผลสัมฤทธิ์ คือ การวัดผลการดำเนินงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารงานและองค์กรนั้นประสบความสำเร็จได้ กล่าวถึงประสิทธิภาพของการทำงานไว้ว่า เป็นหัวใจสำคัญของการแข่งขันทางธุรกิจที่ทุกหน่วยงานต้องพยายามดำเนินงานให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด
2. ความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน โดยทำให้พนักงานทุกคน โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และร่วมกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจะต้องกำหนดทิศทางของการทำงานอย่างชัดเจน แน่นอน บอกแนวทางของการพัฒนาความรู้และทักษะ ของพนักงานที่จะทำให้พวกเขามั่นใจว่า

เขาจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายหลังการเปลี่ยนแปลง ต้องทำให้พนักงานทุกคน มีความมั่นใจกับความมั่นคงของสถานะในองค์กรที่เปลี่ยน ต้องสร้างขวัญและกำลังใจในการที่จะให้ พนักงานยอมรับความยากลำบากในช่วงของการเปลี่ยนเพื่อไม่ให้เกิดความท้อแท้ก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงได้ สำเร็จต้องมีทีมงานที่ช่วยเผยแพร่แนวทางการทำงานในแนวใหม่ขององค์กรให้กลายเป็นวัฒนธรรม ขององค์กรที่ทุกคนในองค์กรยอมรับได้ และพัฒนาวิถีภาวะทางอารมณ์ของพนักงานเพื่อให้ความ เข้มแข็งและความเชื่อมั่นในตัวตนและมีความศรัทธาในแนวทางขององค์กร

3. การเข้าใจและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน คือ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้น พนักงานทุกคนมีโอกาสรับข้อมูลข่าวสารได้เหมือนๆ กัน โดยผู้บริหารต้องชี้แจงให้เข้าใจว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นคือ กระบวนการที่ควบคุมได้ ทำนายผลได้ ใฝ่ติดตามดูเป็นระยะ ป้องกันได้หากมี เรื่องพลิกผัน เป็นการทำให้เป็นระบบ มีการวางแผน การติดตามผลการปรับเปลี่ยนแผน สามารถยืดหยุ่นได้ สามารถเปลี่ยนบทบาทได้ในแต่ละระยะของการเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่จำเป็น และ ต้องอาศัยการความเข้าใจกัน และเห็นใจกัน

4. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารที่สามารถดำเนินงานที่ตนเป็นผู้รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยภาวะความเป็นผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการเข้าใจพฤติกรรมคน ลักษณะของผู้นำ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ในสถานการณ์การต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด การบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพประสบความสำเร็จตามเป้าหมายต้องอาศัยผู้นำที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจให้กับพนักงานได้ดี รวมทั้งสามารถนำองค์กรให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่ได้

5. การสร้างวัฒนธรรมใหม่ เป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่แตกต่างจากมีอยู่เดิมให้เกิดการยอมรับในหมู่สมาชิกขององค์กร เช่นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ทศนคติความเชื่อ และบรรทัดฐาน การสร้างวัฒนธรรมใหม่จะเป็นส่วนที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กรทุกอย่าง เนื่องจากวัฒนธรรม จะระบุสภาพแวดล้อมขององค์กรบุคคล ทุกคนต้องปรับตัวในการรับ วัฒนธรรมใหม่ ซึ่งกระบวนการ รับวัฒนธรรมใหม่เป็นกระบวนการรับเอาความคิด ทศนคติความเชื่อ การกระทำ และสิ่งของใหม่ ๆ ที่ต่างไปจากที่บุคคลได้เคยพบมา มาใช้แทนที่ระบบเดิมที่ตนได้ยึดถืออยู่

6. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นเครื่องมือสำคัญในการประสานกิจกรรมของ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางและเป้าหมายเดียวกันหมด นอกจากนี้การติดต่อสื่อสาร ยังมีบทบาทสำคัญในกระบวนการอื่นขององค์กร เช่น การใช้ภาวะผู้นำการตัดสินใจ และการปรับตัว ขององค์กรด้วยการติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรบรรลุถึงความมีประสิทธิภาพ โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อรับข่าวสารและส่งข่าวสาร ทำให้ทราบเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องดำเนินการปรับปรุง

การติดต่อสื่อสารเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กร โดยคำนึงถึงความถูกต้อง การกระจายของข่าวสารและการยอมรับการติดต่อสื่อสารที่สัมพันธ์กัน

ไมล์ เบียร์ (Mike Beer, 2003 : 81) ยังได้กล่าวว่า ความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงยังมีองค์ประกอบที่สำคัญที่จะเป็นการเพิ่มศักยภาพของคนในองค์กร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าและนำไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย

1. การแสวงหาการสนับสนุนและการมีส่วนร่วม คือ การได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วมจากคนในองค์กร ไม่ใช่เพียงแค่ผู้บริหารระดับสูงและทีมงานเท่านั้น แต่รวมไปถึงผู้บริหารและพนักงานที่ได้รับความยอมรับจากบุคคลส่วนใหญ่ บุคคลที่มีทักษะทางเทคนิคที่สำคัญ ๆ บุคคลที่เข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็น และผู้ที่บุคคลส่วนใหญ่มักจะเข้าไปขอคำปรึกษา ซึ่งมีลักษณะ คือ บุคคลที่มีตำแหน่งและอำนาจที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีความชำนาญ และตัดสินใจอย่างรอบคอบ มีมุมมองและความรู้ในสาขาวิชาที่หลากหลาย ได้รับความเชื่อถือจากพนักงานและผู้บริหารจะให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจ และมีทักษะของผู้นำ มีความสามารถที่จะยอมเสียสละเป้าหมายส่วนตัว เพื่อเป้าหมายขององค์กรที่ใหญ่กว่าองค์กรหรือกลุ่มทีมงาน

2. การกำหนดแผนการดำเนินงาน คือ การกำหนดแผนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะง่ายต่อการดำเนินการ มีความยืดหยุ่น มีการระบุถึงบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของทุกคนที่มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร นอกจากการมีวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นตัวชี้นำ และสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงานแล้ว ระหว่างกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์กรยังต้องมีแผนการดำเนินงานว่าจะต้องทำอะไร ในเวลาใด และทำอย่างไร ซึ่งแผนการดำเนินงานที่ดีควรมีความง่าย มีการระบุถึงบทบาทและหน้าที่ของทุก ๆ คนที่มีส่วนร่วมในทุก ๆ ผลลัพธ์ของแผนที่วางไว้ และควรมีความยืดหยุ่น อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

3. การให้ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ คือ การให้ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงแก่บุคคลภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ โดยหลังจากที่ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงได้รับการสนับสนุนแล้ว ต้องรักษาการสนับสนุนเหล่านั้นให้คงอยู่ต่อไปด้วยการให้ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ มิฉะนั้นจะกลายเป็นการส่งข่าวสารที่เสียหายออกไปว่าผู้บริหารไม่ได้จริงจังกับการดำเนินงานตามแผน หรือไม่เต็มใจที่จะทำ

4. การสร้างโครงสร้างสำหรับการขับเคลื่อนที่เหมาะสม คือ การจัดกิจกรรมสร้างความสำเร็จในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดให้มีการฝึกอบรม การจัดโปรแกรมนำร่องและการปรับระบบการให้รางวัลให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงการสร้างโครงสร้าง สำหรับการขับเคลื่อนแผนงาน เป็นการจัดกิจกรรม และ โปรแกรมที่เสริมสร้างความสำเร็จในการดำเนินงาน

และเป็นส่วนที่สำคัญของแผนงาน โครงสร้างดังกล่าวรวมไปถึงโปรแกรมนำร่องซึ่งทำให้คนได้สัมผัสกับการดำเนินการ

5. การรับรู้ถึงความสำเร็จ คือ การรับรู้ถึงความสำเร็จของผู้บริหารและพนักงานในเรื่องของตัวชี้วัดความก้าวหน้าของงาน ซึ่งจะส่งผลประโยชน์โดยตรงแก่องค์กรได้แก่

- 5.1 ช่วยลดความสงสัยเกี่ยวกับความพยายามในการเปลี่ยนแปลง
- 5.2 ทำให้เห็นว่าบุคคลที่ขอมเสียดสละ และทำงานหนักจะได้รับผลตอบแทน
- 5.3 ช่วยรักษาความสนับสนุนที่ได้จากผู้บริหารระดับสูง
- 5.4 ช่วยรักษาแรงส่ง ได้อย่างต่อเนื่อง
- 5.5 เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

6. การสื่อสารในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การสื่อสารให้บุคคลในองค์การได้ทราบสาเหตุและวิธีการในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ โดยการใช้เครื่องมือในการสื่อสารที่เหมาะสม มีความชัดเจนและสม่ำเสมอในการสื่อสาร ซึ่งการสื่อสารเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลสำหรับจูงใจพนักงาน เพื่อลดแรงต่อต้าน เพื่อเตรียมคนให้พร้อมรับสิ่งที่ดี และสิ่งไม่ดีจากการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารที่มีประสิทธิผล สามารถกำหนดรูปแบบของ โปรแกรมการเปลี่ยนแปลง และเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการดำเนินงานตั้งแต่จุดเริ่มต้น และต้องต้องทำอย่างต่อเนื่อง

ดริคเกอร์ (Drucker, 1993) และลามาร์ช (Lamarsh, 1995) อธิบายว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงทำให้องค์การมีเป้าหมายที่ชัดเจนขึ้น และเป็นระเบียบวิธีในการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเป็นระบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระบวนการ หรือวิธีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบบนพื้นฐานของการวิเคราะห์ความสามารถหลักเพื่อให้องค์การมีเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้บริหารต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิผล จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จคือ ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ลักษณะขององค์การที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ดิกร์ สเตลเซอร์ และวินเนอร์ มิลลิส (Dirk Stelzer and Werner Mellis, 1999) ได้ศึกษา งานวิจัย และบทความต่าง ๆ ที่กล่าวถึงลักษณะขององค์การที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยที่ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงขององค์การประสบความสำเร็จ สามารถสรุปลักษณะขององค์การที่มีความพร้อมอันจะส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงสัมฤทธิ์ผลมีดังนี้

1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำเสนอความคิดในตอนเริ่มแรกของโครงการ เพื่อวางรากฐานในการเปลี่ยนแปลง โดยการระดมความคิดของผู้บริหารในทุกระดับ

2. การส่งเสริมทางการสื่อสารและความร่วมมือกัน เป็นการสื่อสารกับพนักงานในทุกระดับให้มีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่ตรงกัน และลดความแตกต่างทางความคิด และวัฒนธรรมของพนักงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่เป็นหนึ่งเดียวกัน

3. ความรับผิดชอบและการสนับสนุนจากผู้บริหาร

4. การจัดการปรับปรุงโครงการ การวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น เพื่อลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น

5. การสร้างความเข้าใจที่ดีแก่พนักงาน การให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการทำงานและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้แก่พนักงานในองค์กรได้ทราบอย่างทั่วถึงเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องของพนักงานในการทำงานเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ

6. การตั้งวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้นจริง การตั้งวัตถุประสงค์ที่สมเหตุสมผลและสามารถเกิดขึ้นจริง เนื่องจากการตั้งวัตถุประสงค์ที่ไม่สมเหตุสมผลหรือการตั้งวัตถุประสงค์ไว้สูงเกินความสามารถจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานในการปฏิบัติงาน และอาจส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการได้

7. กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคง การวางแผนการดำเนินงานและการควบคุมการทำงานให้มีความรัดกุมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างสมบูรณ์และมีความมั่นคงในการใช้งานเพื่อที่จะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

8. ความมีส่วนร่วมของพนักงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือมีส่วนร่วมในการดำเนินงานโครงการ

9. การปรับปรุงให้เหมาะสมตั้งแต่เริ่มดำเนินการ การแก้ไขปัญหาตั้งแต่ในระดับรากหญ้าที่เกิดขึ้นตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ เช่น การลดความแตกแยกของพนักงานในแต่ละส่วนงานขององค์กรให้สามารถทำงานร่วมกันได้โดยไม่เกิดปัญหาความขัดแย้งต่างๆ เป็นต้น

10. การลดการต่อต้านในองค์กร การสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทราบถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง และวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อลดการต่อต้านจากพนักงานในองค์กร

คัมมิงส์ และวอร์ลีย์ (T.G.Cummings and C.G.Worley, 2005 : 166) กล่าวถึง ลักษณะขององค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ 5 ปัจจัย

1. การตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง (Motivating Change) เป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น กล่าวคือทำให้เกิดความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง สร้างความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง

พร้อมสร้างความพร้อมที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จึงต้องสื่อสารกับพนักงานให้เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้พนักงานปรับเปลี่ยนมุมมองที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่ดีขึ้นเพื่อลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) เป็นการกำหนดภาพในอนาคตขององค์กรว่าองค์กรจะเป็นอย่างไรในอนาคต

3. การสนับสนุนและพัฒนาการเปลี่ยนแปลง (Developing Support) การให้การสนับสนุนจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมถึงผู้บริหารในทุกระดับและผู้มีส่วนได้เสียเพื่อการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และราบรื่น รวมถึงขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน

4. การจัดการเปลี่ยนแปลง (Managing the Transition) เป็นการวางแผนการทำงานอย่างเป็นลำดับขั้นและรัดกุม เพื่อให้การทำงานสะดวกขึ้น และทำการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ในตอนต้น รวมถึงควบคุมการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

5. การรักษาแรงกระตุ้นในการเปลี่ยนแปลง (Sustaining Momentum) เป็นการสร้างแรงกระตุ้นพนักงานในการทำงานอยู่เสมอ และการสนับสนุนทางทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นในการดำเนิน และพัฒนาทักษะในการทำงานของพนักงานอยู่ตลอดเวลา

กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

ความหมายของกลยุทธ์

องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนก็เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่ต้องการ องค์กรจึงจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์และกลวิธีที่เหมาะสมดังแนวคิดดังนี้

เดวิด (David, 2009 : 44) ให้ความหมายกลยุทธ์ว่า เป็นวิธีที่จะทำให้อัตราผลตอบแทนระยะยาวขององค์กร

เซซีลี แมคคัลดอลล์ (Macdougall, 2007 : 39) ให้คำนิยามของกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการเคลื่อนย้ายของธุรกิจจากปัจจุบันไปสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อเป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือโครงสร้างขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

ไอแวนเซวิช (Ivancevich, 2007 : 44) ให้ความหมายกลยุทธ์ว่า เป็นตัวชี้วัดการบริหารขององค์กรเพื่อบรรลุผลลัพธ์ในระยะยาวในฐานะที่เป็นแผนจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรขององค์กรท่ามกลางการแข่งขัน

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991 : 17) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์จะต้องมีกระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการทบทวนกระบวนการเวียนไปมาตลอดเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

ไรท์ และคณะ (Wright et.al., 1992 : 15) ได้เสนอว่า กลยุทธ์เป็นแผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

สำหรับนักวิชาการของไทยที่ให้ความหมายคำว่า กลยุทธ์ มีอยู่หลายท่าน แต่ผู้วิจัยนำเสนอเฉพาะส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัย ได้แก่

สาโรจน์ โอปัททชัยวิน (2550 : 4) ได้เสนอว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการอ้างอิงการสร้างกลยุทธ์ เพราะผลของการวางแผนกลยุทธ์จะปรากฏออกมาเป็นกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำไปใช้ในการปฏิบัติ

เสนาะ ดิยาว (2548 : 100) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง

ไพโรจน์ ปิยะรงค์วัฒนา (2545 : 10) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ ที่กำหนดไว้ กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับทุกองค์กร โดยกลยุทธ์แต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามลักษณะพื้นฐานขององค์กรนั้น ๆ

จากความหมายข้างต้น ของนักวิชาการต่างประเทศ และของไทย สามารถสรุปความหมายของ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ให้มีความสามารถในการปรับตัว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีระบบการทำงานที่คล่องตัว มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงเพื่อนำสู่เป้าหมายในอนาคต

กลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอกกลยุทธ์และกลวิธี เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลไว้ ดังนี้

ลีวิทท์ (Leavitt, 1964 : 55-71) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ 3 ประการ และกลวิธีต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ใช้กลวิธีการจัดระบบระเบียบในองค์กร เช่น การติดต่อสื่อสาร และสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

2. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ใช้กลวิธีเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ เทคนิคของ การวิจัย และวิธีการผลิตขององค์กร

3. การเปลี่ยนแปลงบุคคล ใช้กลวิธีการคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรม การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเปลี่ยนเจตคติ และบทบาทของสมาชิกในองค์กร เป็นต้น

แคทส์ และคาน (Katz & Kanh, 1966 : 390-452) ได้เสนอกกลยุทธ์และกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนในองค์กรไว้ 7 ประการ คือ

1. ข่าวสารข้อมูล (Information)
2. การให้คำปรึกษาและฝึกปฏิบัติเป็นรายบุคคล (Individual counseling and therapy)
3. อิทธิพลของกลุ่ม (Influence of peer group)
4. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Sensitivity training)
5. การบำบัดเป็นกลุ่มในองค์กร (Group therapy within organization)
6. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และ
7. การเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ (Systematic change)

ต่อมา ชิน และเบนเน (Chin & Benne, 1976 : 23-31) ได้เสนอกกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน โดยมีความเชื่อว่า ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนนั้นจะต้องนำผู้เชี่ยวชาญและเทคโนโลยีมาใช้ให้เป็นประโยชน์มากที่สุดในทุกสถานการณ์ ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องอยู่บนรากฐานของพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงและความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญ โดยได้เสนอกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ไว้ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์แบบมีเหตุผล (Empirical-rational strategies) เป็นแบบที่ใช้เหตุผลของมนุษย์ซึ่งต่างคนต่างก็มีเหตุผล ดังนั้น เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงจึงขึ้นอยู่กับบุคคลหรือกลุ่มคนที่เข้าใจสถานการณ์ และคาดหวังเกี่ยวกับประสิทธิผลที่จะได้รับความสนใจของคน การที่จะทำให้เกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงจะต้องอธิบายให้เข้าใจถึงเหตุผลที่ต้องเปลี่ยนแปลง ถ้ามีเหตุผลเพียงพอและเป็นที่ยอมรับก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในที่สุด ซึ่งการใช้กลยุทธ์แบบมีเหตุผลจะเป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลพร้อมทั้งทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด เนื่องจากเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีเหตุผล สำหรับวิธีการนี้ต้องอาศัยหลักการสำคัญ 6 ประการ คือ

- 1.1 การวิจัยขั้นพื้นฐาน และความแตกต่างของความรู้ เป็นการค้นคว้าและการวิจัยขั้นพื้นฐาน เพื่อนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงเพราะการวิจัยเป็นวิธีการที่ก้าวหน้าที่สุดในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผลของการวิจัยส่วนใหญ่เป็นที่ยอมรับในบรรดานักวิชาการว่าเป็นความรู้ที่แน่นอนและเป็นความจริง นอกจากนี้การศึกษาหาความรู้ของสมาชิกย่อมทำให้มีความเข้าใจเจตคติและค่านิยมเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเนื่องจากได้รับความรู้ใหม่

- 1.2 การเลือกสรรบุคคลให้เหมาะสมกับงาน การเลือกบุคคลให้ทำงานตามความรู้ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคลเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ

- 1.3 การวิเคราะห์ระบบงาน การดำเนินงานให้มีสายงานการบังคับบัญชา การประสานงานตามลำดับชั้น การวิเคราะห์ระบบงานมีอิทธิพลต่อปัญหาการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทุกส่วน ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวโดยการเน้นให้บุคคลในองค์กรใช้ความเป็นเหตุเป็นผล การเสริมสร้างความรู้

ทางวิชาการ การค้นคว้า การวิจัย ตลอดจนการถ่ายทอดความรู้และนำผลงานการวิจัยมาใช้เพื่อวางแผน
ให้องค์การเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

1.4 การประยุกต์ใช้ผลงานวิจัย เป็นการนำผลงานการค้นคว้าวิจัยมาใช้เพื่อก่อให้เกิด
ประโยชน์แก่องค์การ และมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระบบการทำงานในองค์การ

1.5 ความคาดหวังเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ความรู้สึกนึกคิดที่คาดหวังว่าองค์การ
ในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในรูปใด

1.6 การกำหนดรูปแบบขององค์การใหม่ด้วยการใช้ลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน
การรวบรวมความคิดเห็นต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของสมาชิก
ในองค์การ

อนึ่งการเปลี่ยนแปลงโดยใช้กลยุทธ์แบบนี้จะต้องขึ้นอยู่กับผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีเหตุผล มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและสามารถนำเหตุผลความรู้
ความสามารถไปใช้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเพื่อให้ทุกคนเกิดการยอมรับและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี

2. กลยุทธ์แบบการให้เห็นคุณค่าและการให้การศึกษาใหม่ เป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นอยู่กับการ
การจูงใจโดยอาศัยหลักการให้เหตุผลและสติปัญญาของมนุษย์ รูปแบบของพฤติกรรมจะอยู่บนพื้นฐาน
ของสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากเจตคติ ค่านิยมและความเชื่อของแต่ละบุคคลรูปแบบ
ของการเปลี่ยนแปลงจะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบเดิมไปสู่รูปแบบใหม่ โดยการนำเอามาตรฐาน
ของการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับเจตคติค่านิยม ความเชื่อ และระบบสัมพันธ์ของแต่ละบุคคลเข้าด้วยกัน
เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องขึ้นอยู่กับความรู้ ข่าวสาร ข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจนความมีเหตุผล
และการปฏิบัติจริง

ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องใช้ความรู้ทางเทคโนโลยีที่จำเป็นช่วยแก้ปัญหาซึ่งสิ่งที่สำคัญ
ที่สุดคือ ความพยายามของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะให้การศึกษาแบบใหม่มีส่วนช่วยเปลี่ยนแปลง
มาตรฐานองค์การด้วยการสร้างมาตรฐานของบุคคลในองค์การขึ้นใหม่ มีหลักที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

2.1 การพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาในระบบ เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การ
ทั้งภายในและภายนอกองค์การ การแก้ปัญหาต่าง ๆ ต้องอาศัยหลักการแก้ปัญหาทางวิทยาศาสตร์
โดยเริ่มจากการวางแผน การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ปัญหา การวัดผลและการพัฒนาปัญหาที่เกิดขึ้น
รวมทั้งการวางแผนใหม่เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2.2 การส่งเสริมบุคคลที่ทำให้ระบบมีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ
ในองค์การจะต้องพิจารณบุคคล ซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างสรรค์ให้เกิดความก้าวหน้าให้ดีขึ้น
กว่าเดิม จะเห็นได้ว่าการใช้กลยุทธ์แบบการให้เห็นคุณค่าและการให้การศึกษาใหม่ เน้นการนำ

การเปลี่ยนแปลงจากภายนอก เช่น ความรู้และเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เจตคติ ค่านิยม และความเชื่อมั่นในทางที่ดีขึ้น

3. กลยุทธ์การใช้พลังอำนาจบังคับ (Power-coercive strategies) พลังอำนาจเป็นองค์ประกอบแห่งการกระทำของมนุษย์ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้พลังอำนาจ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เมื่อเกิดความขัดแย้ง หรือความข้องใจในองค์กร พลังอำนาจเป็นพลังอำนาจตามกฎหมาย โครงสร้าง นโยบายหรือการบริหาร สำหรับการจัดการเกี่ยวกับอำนาจตามโครงสร้างที่เกิดขึ้นใหม่จากการได้รับเลือกสรรแล้วจากกลยุทธ์ การเลือกใช้พลังอำนาจอื่นเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ยอมรับกันว่าการนำเอาโครงสร้างของพลังอำนาจมาเปรียบเทียบกับขีดจำกัดของกลุ่ม แสดงให้เห็นพลังอำนาจที่มีมากกว่าปรกติทำให้เกิดการยอมรับและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับการดำเนินการในการใช้พลังอำนาจมี 3 ประการ ดังนี้ 1) การใช้มาตรการรุนแรง เป็นการใช้พลังอำนาจในลักษณะสงบหรือการอภิปรายให้เห็นปัญหาความไม่เป็นธรรม ความไม่เท่าเทียมกัน และการควบคุมทางสังคม เพื่อให้ทุกคนร่วมกันคิดแก้ปัญหาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 2) การใช้พลังอำนาจในการปกครองเป็นการใช้โดยการวางนโยบายทางด้านการศึกษา เศรษฐกิจ และสังคม เมื่อมีการร่างกฎหมายและผ่านการเห็นชอบจากรัฐบาลแล้ว ได้ประกาศใช้เป็นกฎหมาย ทำให้นโยบายด้านต่าง ๆ ของรัฐบาลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เนื่องจากสมาชิกในองค์กรจะต้องยึดถือนโยบายต่าง ๆ เป็นแนวทางในการปฏิบัติ และ 3) การใช้พลังอำนาจของบุคคลเป็นพลังอำนาจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก่อให้เกิดการยอมรับ และเปลี่ยนแปลงไปตามแนวความคิดของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงโดยใช้พลังอำนาจบังคับนี้ มีโอกาสเป็นไปได้สูง แต่ต้องคำนึงถึงการชี้แจงเหตุผลให้สมาชิกเข้าใจ และการใช้มนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพราะสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงตลอดระยะเวลาที่ใช้พลังอำนาจ

เฟรนช์และราเวน (French and Raven, 2001 : 321-326) กล่าวว่าไว้ว่า อำนาจแบ่งออกเป็น 5 ประเภทคือ

1. อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) ซึ่งหมายถึง ความสามารถของผู้นำในการให้รางวัลที่มีคุณค่าแก่บุคคลอื่น เช่น การขึ้นเงินเดือน เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การยกย่องการฝึกอบรมพิเศษ และการมอบหมายงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ หากผู้บริหารมีการควบคุมการให้รางวัลมาก อำนาจการให้รางวัลของผู้บริหารก็จะยิ่งสูงขึ้น ในทางกลับกันหากผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่า ผู้บริหารควบคุมการให้รางวัลได้น้อย ผู้บริหารก็จะมีอำนาจการให้รางวัลน้อย

2. อำนาจการบังคับ (Coercive Power) เป็นความสามารถของผู้นำที่จะตำหนิ ลดตำแหน่ง ไม่ขึ้นเงินเดือน หรือใช้วิธีอย่างอื่นในการลงโทษบุคคล

3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) คือ อำนาจหน้าที่ที่เป็นสิทธิตามตำแหน่งขององค์กรดังนั้น ผู้บริหารสามารถสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชอบธรรม

4. อำนาจการอ้างอิง (Referent Power) คือ ความสามารถของผู้นำที่จะสามารถปลุกเร้าความเคารพ ความชื่นชมและความจงรักภักดี มักเกิดขึ้นจากคุณสมบัติของบุคคลโดยตรง

5. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) คือ ทักษะ ความรู้และประสบการณ์ส่วนบุคคลของผู้นำอำนาจนี้จะเกี่ยวข้องกับความสามารถของบุคคลที่จะเข้าถึงหรือใช้ข้อมูลบุคคลทุกระดับขององค์กร ผู้บริหารจะมีอำนาจความเชี่ยวชาญมากขึ้น เมื่อพนักงานยอมรับความสามารถและความเชี่ยวชาญของพวกเขา

อย่างไรก็ตามในปี ค.ศ. 2004 Raven ได้ร่วมกับนักวิชาการท่านอื่นคือ Pietro และ Kruglanski เพิ่มประเภทของอำนาจขึ้นมาอีกหนึ่งประเภท คือ อำนาจทางข้อมูล (Informational Power) คือ ความสามารถของผู้นำที่จะเข้าหาข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานและแผนงานของหน่วยงานหรือองค์กร สมาชิกขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก เมื่อผู้บริหารมีตำแหน่งงานสูงขึ้นสามารถจะหาข้อมูลสำคัญได้มากขึ้น (สมยศ นาวิการ, 2546 : 244)

อีวอนเชวิก ดอนเนลลี และกิบสัน (Ivancevich, Donnelly & Gibson, 1980 : 506-513) ได้เสนอกลยุทธ์และกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ใช้กลยุทธ์และกลวิธีเปลี่ยนแปลงธรรมชาติของงาน การเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน และการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน

2. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ใช้กลยุทธ์และกลวิธีตรวจสอบผลสะท้อนกลับ การทำงานเป็นกลุ่ม กระบวนการให้คำปรึกษาหรือ การฝึกอบรม เจริญปฏิบัติการ และการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง

3. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ใช้กลยุทธ์และกลวิธีนำเครื่องจักรมาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิต เฮลลรีเจล และสโลคัม (Hellriegel & Slocum, 1979 : 707) ได้เสนอกลยุทธ์และกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนไว้ 4 ประการ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงงาน ใช้กลยุทธ์และกลวิธีเพิ่มคุณภาพของงาน การแก้ไขงานให้ง่ายขึ้น และการพัฒนากลุ่ม

2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ใช้กลยุทธ์และกลวิธีเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ การเปลี่ยนแปลงอำนาจ และการเปลี่ยนแปลงระบบการให้ผลตอบแทน

3. การเปลี่ยนแปลงบุคคล ใช้กลยุทธ์และกลวิธีฝึกอบรม การทำงาน การพัฒนาการจัดการ และ โครงการพัฒนาองค์กร

4. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ใช้กลยุทธ์และกลวิธีเปลี่ยนแปลงการเพิ่มผลผลิต การเปลี่ยนแปลงเครื่องจักร และการใช้ระบบอัตโนมัติ

กล่าวโดยสรุปเห็นได้ว่า จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวให้ความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ และเลือกใช้กลยุทธ์การบริหารเปลี่ยนแปลง ต้องเหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในองค์กรของตน นอกจากนี้ จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้แผนกลยุทธ์มีความทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารองค์กร จะต้องเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์และจะต้องนำทฤษฎีและแนวคิดทางวิชาการที่เหมาะสมมาประยุกต์ ผสมผสานกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรและข้อมูลที่ทันสมัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยการกำหนด นโยบายเชิงกลยุทธ์และจัดทำแผนกลยุทธ์ขึ้นมา

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์กรทุกองค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี องค์กรจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงที่ให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ ต่าง ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยมีบทบาทและทำหน้าที่สำรวจ วิเคราะห์ปัญหา ให้คำปรึกษา แนะนำ วางแผน การเปลี่ยนแปลง ตลอดจนติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ว่าเป็นไปตามแผนที่ได้มีการวางเอาไว้หรือ เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (Success of change) หรือไม่

ความหมายผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างได้ผล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่าง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามแผนที่วางเอาไว้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือใคร และมีความหมายอย่างไร นักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

คูนาน (Coonan, 2007 : 114) ได้ให้ความหมายของ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) คือ บุคคลที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง โดยอาจเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น หรืออาจเป็นผู้ที่จุดประกายค่านิยมใหม่ ๆ แก่บุคคลอื่น

โจนส์ (Jones, 2007 : 72) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้น อาจเป็นผู้นำที่มีอำนาจอย่างเป็นทางการบนสายการบังคับบัญชา หรืออาจเป็นผู้ที่ไม่มีอำนาจทางการแต่เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับและมีอิทธิพลต่อกลุ่มในองค์กร

เคลลี (Kelly, 2008 : 5) ได้กล่าวไว้เป็นแนวเดียวกันว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้นำ และผู้จัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้สื่อสารการเปลี่ยนแปลงกระบวนการเปลี่ยนแปลงและสะท้อนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นผู้คงความกระตือรือร้นและการขับเคลื่อนไปสู่การเปลี่ยนแปลง

และคงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงเข้าใจความรู้ลึกของกลุ่มที่ประสบกับการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ ไว้วางใจ เป็นผู้มีสัญชาตญาณ

มาร์ควิส และฮุสตัน (Marquis & Huston, 2009) ได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ต้องเป็นบุคคลที่มีทักษะ ในทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและการวางแผนการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบอย่าง ให้บุคลากรในองค์กรในการมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสในการเจริญก้าวหน้า ประเด็นสำคัญ ที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จได้คือความสามารถในด้านภาวะผู้นำ การสื่อสาร สัมพันธภาพ ระหว่างบุคคล การจัดการกระบวนการกลุ่ม และการแก้ปัญหาของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สำหรับนักวิชาการของไทยที่ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็น การให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและ อุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

จรรยาพร ธรณินทร์ (2550 : 1) ได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหาร ที่เข้าใจพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงได้ดี และสามารถจัดการกับการนำการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ โดยทำงานสนองนโยบายระดับสูงให้เกิดผลงานเชิงประจักษ์ และเรียนรู้เทคนิคใหม่ ๆ จากการแสวงหา ต้นแบบเก่ง ๆ

สำหรับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551 : 24) ได้กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีบทบาท สำคัญอย่างยิ่งในการแสวงหาความร่วมมือและการลดการต่อต้านในขณะดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง จากบทบาทหน้าที่และคุณลักษณะ ที่ต้องมีในตัวผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องการทักษะที่จำเป็น เนื่องจากบริบทของ โลกในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งนับวันจะทวีความสลับซับซ้อน และมีความคลุมเครือวุ่นวาย (Chaotic and Complexity) มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมายและรวดเร็วเกินกว่าที่จะสามารถจะคาดการณ์ หรือทำนายล่วงหน้าอย่างถูกต้องแม่นยำ ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องไวต่อการรับรู้การเปลี่ยนแปลง ที่อาจเกิดขึ้น จะต้องเตรียมความพร้อมและพัฒนาทักษะทางการบริหารอย่างเหมาะสม

จากความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นำมากล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กรที่มีจุดหมายที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างได้ผล โดยปฏิบัติตนในฐานะผู้ร่วมงานคนหนึ่งที่เคยอำนวยความสะดวก เข้าร่วมสำรวจ วินิจฉัย ปัญหาองค์กร วางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่วางไว้ ตลอดจนติดตามผล และรับผิดชอบ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประชุม รอดประเสริฐ (2545 : 270) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงโดยทั่ว ๆ ไปย่อมมีผลกระทบ ต่อองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจนับได้ว่าเป็นขั้นแรกของการเปลี่ยนแปลง เพราะหากไม่มีคนเหล่านี้ แล้วองค์กรจะไม่สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ บทบาทสำคัญพื้นฐานของบุคคลกลุ่มนี้มีลักษณะ ของการวางแผนและการคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสียเอง ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงหรือตัวการในการเปลี่ยนแปลงจะต้องค้นหาข้อมูล เสนอความคิดเห็นและเข้าใจ ในความต้องการหรือข้อเรียกร้องของบุคคลในองค์กร แล้วชักจูงให้บุคคลเหล่านั้นร่วมมือร่วมใจกับ แผนการเปลี่ยนแปลงองค์กร

แพลนท์ (Plant, 1978 : 46-50) ได้กำหนดบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 10 ประการคือ

1. ความเป็นศูนย์กลาง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นศูนย์กลางในการยอมรับของบุคคล ในองค์กร
2. ความเป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความสามารถในการคาดการณ์ ข้างหน้าได้อย่างแม่นยำสามารถทำงานได้ดีตามที่กำหนดไว้ และความสามารถนำนวัตกรรมมาใช้ ในการทำงานได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์
3. การครองใจคน เป็นบทบาทที่บุคลากรในองค์กรมองเห็นว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ ต่อการปฏิบัติงานของเขาที่จะผลักดันให้งานประสบความสำเร็จ จึงไม่มีการต่อต้านเกิดขึ้น และทุกคน ยอมรับการตัดสินใจ
4. การพัฒนาตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเรียนรู้การปฏิบัติงานในหลาย ๆ ด้าน อยู่เสมอ
5. การเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องปฏิบัติภารกิจที่เกื้อกูลประโยชน์ ต่อสังคม และชุมชนโดยทั่วไป และในขณะเดียวกันเมื่อต้องการความช่วยเหลือก็มีผู้ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน
6. การมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความสามารถในการริเริ่มทำ สิ่งแปลกใหม่อยู่เสมอ
7. ความเป็นผู้บูรณาการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถนำความรู้ที่มีอยู่ทั้งหมด มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. การทำงานในเชิงรุก ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ ในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
9. การติดต่อ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่นอย่างใกล้ชิด และขณะเดียวกันบุคลากรในองค์กรก็ตอบสนองต่อความคิดและข้อเสนอแนะต่าง ๆ อยู่เสมอ

10. การกล้าเผชิญปัญหา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องพอใจในการแก้ไขปัญหการทำงานที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่ยอมหลีกเลี่ยงปัญหา และพยายามแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้นอยู่ตลอดเวลา

แฮฟล็อก (Havclock, 1973 : 7-10) ได้ให้ข้อคิดว่าบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 บทบาทคือ

1. บทบาทในการกระตุ้น เป็นผู้กระตุ้น หรือเป็นตัวเร่งให้สมาชิกได้เข้าใจปัญหา หรือแรงกดดันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร
2. บทบาทในการเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา เป็นผู้เสนอแนะชี้ช่องทางในการแก้ปัญหา หรือแนวทางที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหา
3. บทบาทในการช่วยเหลือในกระบวนการ เป็นผู้ช่วยให้สมาชิกเห็นขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่การยอมรับปัญหา ตั้งจุดมุ่งหมาย แสวงหาแหล่งข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัยเลือกวิธีการแก้ไขปัญหา และการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง
4. บทบาทในการประสานแหล่งทรัพยากร เป็นผู้ช่วยสนับสนุนหรือประสานการใช้ทรัพยากร เช่น งบประมาณ ความรู้ ทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา รวมทั้งทรัพยากรบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ

หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่มาจากภายในหรือภายนอกองค์กรหรือทั้งจากภายในและภายนอกในคราวเดียวกันจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปโดยถูกต้องเกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กรอย่างแท้จริง

วิลสัน และแมคเลน (Wilson & McLaren, 1972 : 110) ในฐานะนักวิชาการตำรวจได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับภาวะผู้นำตำรวจไว้คือ ผู้นำตำรวจที่เป็นเลิศมีคุณลักษณะเกือบตายตัวว่าจะต้องเป็นผู้มีเชาว์ปัญญาสูง สภาพอารมณ์คงที่ และสุขภาพร่างกายแข็งแรง เป็นผู้ที่กระตือรือร้นต่อเนื่อง และมีพลังพร้อมที่จะแสวงหาและผูกใจบุคคลอื่นซึ่งมาติดต่อสัมพันธ์ นอกจากคุณสมบัติดังกล่าวแล้ว ผู้นำตำรวจยังมีความสามารถที่จะปลุกฝังความเชื่อมั่น ก่อให้เกิดความภักดี ผดุงรักษาระดับความสนใจ ความกระตือรือร้นของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้อย่างสม่ำเสมอ

จอห์น คอทเตอร์ (John P. Kotter, 1996 : 29) ได้เสนอกรอบแนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เน้นบทบาทของผู้นำว่าเป็นผู้ขับเคลื่อนหลักในการเปลี่ยนแปลง โดยการกำหนด วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร จากนั้นสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายนั้น ๆ และให้คนในองค์กรเข้ามีส่วนร่วม การบริหารการเปลี่ยนแปลงแนวนี้ให้ความสำคัญแก่ ผลลัพธ์ โดยมุ่งให้ผลลัพธ์เป็นปัจจัยนำการปรับเปลี่ยนองค์กร

เฮอร์เซย์ และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1977 : 101) ได้เสนอว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสามารถปรับพฤติกรรมผู้นำได้ตามความต้องการของสถานการณ์ และผู้ตาม การเลือกใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมย่อมเป็นเรื่องที่ทำนายผู้นำตำรวจ

เฮอร์เซย์ และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1977 : 15) ยังเสนอเพิ่มเติมอีกว่าผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการของบุคลากร ได้มากเพียงใด ผู้บริหารนั้นก็จะมีประสิทธิภาพในการมุ่งสู่เป้าประสงค์ขององค์กรและบุคลากรมากขึ้นเพียงนั้น และผู้นำตำรวจต้องเป็นผู้นำที่แตกต่างจากองค์กรอื่น เป็นผู้มีเชี่ยวชาญสูง สภาพอารมณ์คงที่ สุขภาพร่างกายแข็งแรง และสามารถปลุกฝังความเชื่อมั่นก่อให้เกิดความสามัคคีขึ้นภายในองค์กร

เจมส์ คูเซตส์ และแบร์รี โปสนเนอร์ (James Kouzes and Barry Posner, 1995 : 105) ที่กล่าวถึงลักษณะ 5 ประการ ของผู้นำที่ดี ซึ่งประกอบด้วย

1. Model the way : แสดงความมุ่งมั่นในสิ่งที่ต้องการจะทำ เพื่อเป็นต้นแบบให้ผู้อื่นได้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันและทำให้วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง
2. Inspire share vision : เป็นนักคิดในการที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรประสบความสำเร็จ รวมไปถึงการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรลงสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงานในทุกระดับ เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์เดียวกัน
3. Challenge process : ต้องเข้าใจว่ากระบวนการที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ตลอดเวลา และท้าทายตนเอง อยู่ตลอดเวลาว่าจะต้องปรับเปลี่ยน/พัฒนากระบวนการนั้น ๆ เพื่อเกิดการบริการที่ดีขึ้นสำหรับประชาชน
4. Enable others to act : ผู้บริหารในทุกระดับจะต้องสนับสนุน และพัฒนาผู้บริหารในระดับรองลงมารวมทั้งบุคลากรที่อยู่ในกำกับดูแลด้วย เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ ซึ่งหน้าที่ของผู้นำองค์กร คือ ต้องทำให้ทุกคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้
5. Encourage the heart : สร้างวัฒนธรรมองค์กร สร้างจิตใจ ที่ดีในการทำงาน มุ่งมั่น และผลักดันให้เกิดการทำงานร่วมกัน นำไปสู่การบรรลุ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งนี้หน้าที่หลักของผู้นำคือ การทำความเข้าใจกับเป้าหมายที่องค์กรกำลังจะเดินไป และสื่อสารให้คนในองค์กรรับทราบและเข้าใจ

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น เป็นที่ยอมรับกันว่าบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในทุกๆ ระดับของสังคม คือ ผู้นำ เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอด สวัสดิภาพและสันติสุขของสังคม และประเทศชาติทั้งหมด นอกจากนี้ผู้นำยังมีความสำคัญ

อย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการในทุกระดับทั้งในระดับองค์กร มีการยอมรับกันว่าความสำเร็จขององค์กรไม่ว่าจะเรียกว่าเป็น การบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management) ประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลล้วนแต่ขึ้นกับภูมิปัญญา ความคิดอ่านและแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำต้องใช้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร โดยทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่เหมาะสมในการนำมาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรมีประสิทธิภาพมีความพึงพอใจในการทำงาน มีความผูกพันต่อองค์กรและเป็นพลเมืองดีในองค์กร

การต่อต้านเปลี่ยนแปลง

วาร์เนย์ (Vamey, 1976 : 23) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงของโลกและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ รอบ ๆ องค์กรย่อมจะมีผลกระทบต่อสถานะขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จะต้องวางแผนให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถดำเนินงานและอยู่รอดได้ และจากความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงเป็นผลให้มีการตอบสนองที่แตกต่างกันของสมาชิกในองค์กร รูปแบบหนึ่งของการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิกในองค์กรขัดขวางหรือเป็นอุปสรรค ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้ยากและทำให้องค์กรไม่ก้าวหน้าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงสาเหตุและธรรมชาติของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

เคลีน (Klein, 1976 : 117-120) กล่าวว่า ในระหว่างดำเนินการเปลี่ยนแปลงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเคลื่อนไปในรูปของวัฏจักร กล่าวคือ ในระยะแรกเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มเล็ก ๆ การต่อต้านจะปรากฏให้เห็นไม่เด่นชัด ในระยะ 2 เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ผู้สนับสนุนและผู้ต่อต้านจะเห็นได้เด่นชัดขึ้นระยะที่ 3 ข้อขัดแย้งเริ่มลดกำลังลง แรงต่อต้านจะอ่อนลง ระยะที่ 4 ผู้สนับสนุนและผู้ต่อต้านจะต่อสู้กันระยะที่ 5 ผู้สนับสนุนจะเป็นฝ่ายชนะ ผู้ต่อต้านจะต้องมีน้อยลงและคล้อยตามผู้สนับสนุน

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

เซอร์โต (Certo, 1997 : 309) ได้เสนอแนวคิดว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ปกติวิสัยที่จะเกิดขึ้น เมื่อผู้บริหารตัดสินใจทำการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในส่วนใดขององค์กรก็ตาม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นพฤติกรรมที่สามารถพบได้เสมอจากดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร

สเตียร์ส (Steers, 1977 : 167) กล่าวถึง เหตุที่มนุษย์ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยแยกสาเหตุออกเป็น 2 คือ สาเหตุส่วนบุคคล (Personal Sources) เกิดจาก

1. เข้าใจผิดในวัตถุประสงค์ กระบวนการ ตลอดจนผลของการเปลี่ยนแปลงนั้น
2. มองไม่เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง
3. กลัวในสิ่งที่ยังไม่รู้แจ้ง
4. กลัวจะสูญเสียสถานภาพความมั่นคงอำนาจและอื่น ๆ
5. ขาดการมีส่วนร่วมตั้งแต่แรก
6. นิสัยไม่ยอมเปลี่ยนแปลง
7. ได้รับความประโยชน์อยู่แล้วในสถานภาพเดิม
8. ค่านิยมและบทบาทของกลุ่มมีอิทธิพลต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

สาเหตุการขัดขัดกันระหว่างบุคคลขององค์การ ในด้านวัตถุประสงค์ และสาเหตุขององค์การ (Organizational sources) ประกอบด้วย

1. ระบบผลตอบแทน (Reward system) จะบังคับให้ต้องรักษสถานภาพเดิมไว้
2. การขัดกันระหว่างองค์กร (ฝ่ายอื่น ๆ) หรือมีการแข่งขันกันมากจึงไม่อยากจะร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ
3. ได้ลงทุน ไปมากแล้วในอดีต จึงไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงจนกว่าจะถอนทุนได้
4. เกรงกลัวว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเสียดุลอำนาจ (Balance of power) ที่มีอยู่ในระหว่างกลุ่มขององค์การ
5. บรรยากาศขององค์การขณะนั้นดีอยู่แล้ว
6. วิธีการเลือกการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ดี
7. ผลของความพยายามในอดีตไม่สำเร็จไม่เป็นที่น่าเชื่อถือว่าจะเป็นประโยชน์
8. โครงสร้างขององค์การไม่เอื้ออำนวยในการเปลี่ยนแปลง

เดวิส และนิวสตรอม (Davis & Newstrom, 1985 : 242-244) แบ่งสาเหตุที่สมาชิกหรือบุคลากรในองค์การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ประการ คือ

1. การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการของเหตุผล (Logical Resistance) ไม่ว่าองค์การจะเปลี่ยนแปลงเป้าหมายรูปแบบการจัดองค์กรหรือรูปแบบการบริหาร การใช้ทรัพยากรทางการบริหาร การปรับปรุงเกณฑ์การใช้ทรัพยากรมนุษย์ หรือการออกแบบงานใหม่ ๆ ก็ตาม แต่ผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่น ๆ ตามมาด้วย ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ทำให้บุคลากรต้องเปลี่ยนแปลงจากงานในลักษณะหนึ่งไปสู่งานอีกลักษณะหนึ่ง ซึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการทำงานในหน้าที่ใหม่ จำเป็นต้องใช้เวลาและความพยายามเป็นอย่างมากในการปรับตัวให้เข้ากับงานใหม่ ๆ การต่อต้านที่เกิดจากสาเหตุนี้เป็นเพราะว่าบุคลากร

2. การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการทางด้านจิตวิทยา (Psychological Resistance) การต่อต้านประเภทนี้เกิดขึ้นเนื่องมาจากทัศนคติ และความรู้สึกของบุคลากรแต่ละคนที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งในแง่ของการสนับสนุนและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การที่บุคลากรเกิดความรู้สึกกลัว เพราะไม่รู้ว่าเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นแล้วจะมีอะไรเกิดขึ้นกับตนเองบ้างรวมทั้งไม่ไว้วางใจผู้บริหารที่สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นว่ามีเจตนาดีหรือไม่ การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการทางด้านจิตวิทยานี้ เกิดจากธรรมชาติของมนุษย์ และความหวาดกลัวที่นึกคิดเอาเอง จะเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการต่อต้าน

3. การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการทางด้านกลุ่มสังคม (Sociological Resistance) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสาเหตุนี้เกิดจากผลประโยชน์หรือค่านิยมของกลุ่ม เกิดกระทบกระเทือนบุคลากร ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่ม แม้ว่าจะไม่ได้เป็นผู้ที่จะเสียประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ โดยตรงก็ตาม แต่ก็อาจต่อต้านได้ ทั้งนี้เพราะต้องการที่จะรักษาสมาชิกภาพหรือสัมพันธภาพกับกลุ่มไว้ในฐานะที่เป็นหน่วยหนึ่งของกลุ่ม

จากพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคคลหรือกลุ่มที่แสดงออกมา เมื่อเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงองค์การให้เกิดขึ้น จำเป็นต้องรู้และทราบถึงพฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยมีพฤติกรรมต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย การต่อต้านทางอ้อม ปกปิดซ่อนเร้น และการเพิกเฉยและการถอนตัว ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มใด ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องรู้และทราบถึงพฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกมา เพื่อจะได้หาวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา และสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การต่อไปได้ประสบความสำเร็จ

การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีและเกิดขึ้นในองค์การไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องทำให้สมาชิกขององค์การยอมรับและสนับสนุนให้องค์การนั้นเกิดการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเข้าใจสถานการณ์หรือสมมติฐานที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

วัตสัน (Watson, 1969 : 149-150) ได้กล่าวถึง การเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอน 9 ประการ ดังนี้

1. สนับสนุนการร่วมมือ
2. เริ่มต้นเปลี่ยนแปลงที่ตนเอง

3. แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการลดภารกิจลงมาไม่ใช่เป็นการเพิ่มภาระให้หนักกว่าเดิม
4. ผสมผสานข้อเสนอของการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณี ค่านิยมของทุกฝ่าย
5. แสดงให้เห็นว่าหลังจากการเปลี่ยนแปลงแล้วทุกคนมีอิสระยิ่งขึ้น
6. เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาด้วยตนเอง
7. พยายามใช้การตัดสินใจโดยหลักความเห็นพ้อง
8. สร้างระบบตรวจสอบข่าวย้อนกลับให้ดี จัดความกลัว ความยุ่งยากที่จะเกิดขึ้น
9. เป็นการสร้างความไว้วางใจร่วมกัน

เดวิส และนิวสตรอม (Davis & Newstrom, 1985 : 241-251) ได้กล่าวถึง การลดแรงต่อต้านแล้วเพิ่มแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ซึ่งกระทำได้ 8 ประการ โดย

1. สร้างแรงสนับสนุนของกลุ่ม (Use of group forces)
2. ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี (Leadership for change)
3. ให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Participation)
4. การให้รางวัลเพื่อการยอมรับ (Shared rewards)
5. สร้างความมั่นคงทางจิตใจให้กับสมาชิก (Employer security)
6. การติดต่อสื่อสาร (Communication)
7. ร่วมมือกับสหภาพแรงงานในการเปลี่ยนแปลง (Working with unions)
8. ทำการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ (Working with the total system)

ดาฟท์และคอตเตอร์ (Daft & Kotter, 1999) ได้นำเสนอแนวความคิดเพื่อลดระดับการต่อต้านให้น้อยลง โดยผู้นำองค์กรควรวางวิธีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกระดับในองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพควรประกอบไปด้วย

1. ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง โดยให้บุคลากรรับรู้ผลกระทบที่เกิดขึ้นถ้าไม่ยอมให้มีการเปลี่ยนแปลง
2. แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบการเปลี่ยนแปลง โดยใช้วิธีการคัดเลือกบุคคลเป็นคณะกรรมการอย่างรอบคอบ โดยการกำหนดคุณสมบัติด้านความรู้ ความสามารถ และคัดเลือกจากฝ่ายต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการด้วย
3. สร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ เพื่อให้บุคลากรมองเห็นอนาคตองค์กรให้ชัดเจนมากกว่าในปัจจุบัน

4. การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงอย่างทั่วถึงและเกิดประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

5. เอื้ออำนาจ กระจายอำนาจ มอบอำนาจให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ มีระดับความรับผิดชอบในทุกขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง

6. นำการเปลี่ยนแปลงไปกำหนดไว้เป็นการปฏิบัติงานประจำ

7. ลองความสำเร็จในขั้นตอนย่อย ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงต้องใช้ระยะเวลาอันยาวนาน การลองความสำเร็จในขั้นตอนย่อยจะมีประโยชน์ในด้านการทบทวนผลงานที่ผ่านมาและเสริมทางด้านคุณค่าทางจิตใจ ซึ่งส่งผลทางด้านจิตวิทยา การประชาสัมพันธ์

8. การตรวจสอบและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ ๆ เพื่อการปรับปรุงแก้ไข สร้างความสนใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

روبินส์ (Robbins, 1994 : 272-273) ให้คำแนะนำผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีทั้งวิธีการที่ใกล้เคียงและแตกต่างจากที่มีผู้นำเสนอแล้ว ประกอบด้วยวิธีการ 6 อย่างคือ

1. การให้การศึกษาและติดต่อสื่อสาร (Education and communication)
2. การให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Participation or involve employees in change efforts)
3. การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและอำนวยความสะดวก (Facilitation and support)
4. การเจรจาต่อรอง (Negotiation)
5. การเข้าไปจัดกระทำและดึงเข้าเป็นพวก (Manipulation and cooperation)
6. การบังคับ (Coercion)

กล่าวโดยสรุปการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ขององค์การต่าง ๆ และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงจะมีระดับความรุนแรงมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับสาเหตุ และความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเลือกใช้วิธีการในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชาญฉลาด และเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงขององค์การในขณะนั้น แม้ว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเป็นอุปสรรคที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์การไม่ประสบความสำเร็จ แต่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็ยังมีข้อดีที่ทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงพิจารณาทบทวนถึงการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดความรอบคอบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

เทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของเทคโนโลยี สารสนเทศ

ลูคอง แอนด์ ลูคอง (Laudon and Laudon, 2002 : 4) กล่าวถึง ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศว่า เป็นเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานคอมพิวเตอร์ รวมถึงการใช้อุปกรณ์ต่อพ่วงต่าง ๆ ในการจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ให้เป็นสารสนเทศ

ทูร์เบน แม็คแลนค์ และเวสเทอร์ (Turban E., Mclean E. and J. Wetherbe, 2001 : 19) กล่าวถึงความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศว่าหมายถึง ส่วนประกอบด้านเทคโนโลยีของระบบสารสนเทศ ซึ่งรวมถึง ฮาร์ดแวร์ฐานข้อมูล ซอฟต์แวร์ เครือข่ายและอุปกรณ์อื่น ๆ หรือหมายถึง ระบบสารสนเทศหลายระบบที่ใช้ภายในองค์กร

เฮง และดาวกินส์ (Haag S., Dawkins J., 2000 : 59) ได้กล่าวถึง ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศว่าหมายถึง อุปกรณ์ทางคอมพิวเตอร์ที่ช่วยให้การทำงานเกี่ยวกับสารสนเทศและสนับสนุนการนำสารสนเทศมาสนองความต้องการขององค์กร

สำหรับนักวิชาการของไทยที่ให้ความหมายคำว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ มีอยู่หลายท่าน แต่ผู้วิจัยนำเสนอเฉพาะส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัย ได้แก่

บุญสืบ โภธิศรี (2547 : 3) ได้กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง วิธีการปฏิบัติที่มีการจัดลำดับอย่างมีรูปแบบและขั้นตอนเพื่อที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในเรื่องของความรวดเร็ว ความน่าเชื่อถือ ความถูกต้อง ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่มีการนำคอมพิวเตอร์ การสื่อสารโทรคมนาคมและเทคโนโลยีสำหรับการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ โดยนำข้อมูลป้อนเข้าสู่เครื่องคอมพิวเตอร์แล้วทำการประมวลผลเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ

เตชา อัสวสิทธิถาวร (2547 : 2-4) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดวิธีการใหม่ ๆ ในการจัดเก็บข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ การส่งผ่าน การสื่อสารสารสนเทศ การเข้าถึงสารสนเทศ การรับสารสนเทศ รวมถึงการสร้างสังคมและอุตสาหกรรมด้านสารสนเทศ และการจัดการสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ

จากการที่มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายสรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศคือ การประยุกต์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในระบบสารสนเทศ เริ่มตั้งแต่กระบวนการจัดเก็บ ประมวลผลแสดงผล และเผยแพร่สารสนเทศ เพื่อช่วยให้ได้สารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์

ความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ

จอห์น ไนซ์บิตต์ (John, Naisbitt, 1996 : 38) สามารถอธิบายความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศด้านที่มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านต่าง ๆ ของมนุษย์ไว้หลายประการดังต่อไปนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้สังคมเปลี่ยนจากสังคมอุตสาหกรรมมาเป็นสังคมสารสนเทศ
2. เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ระบบเศรษฐกิจเปลี่ยนจากระบบแห่งชาติไปเป็นเศรษฐกิจโลกที่ทำให้ระบบเศรษฐกิจของโลกผูกพันกับทุกประเทศ ความเชื่อมโยงของเครือข่ายสารสนเทศทำให้เกิดสังคมโลกาภิวัตน์
3. เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้องค์กรมีลักษณะผูกพัน มีการบังคับบัญชาแบบแนวราบมากขึ้น หน่วยธุรกิจมีขนาดเล็กลง และเชื่อมโยงกับหน่วยธุรกิจอื่นเป็นเครือข่าย การดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันในด้านความเร็ว โดยอาศัยระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และการสื่อสารโทรคมนาคมเป็นตัวสนับสนุนเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว
4. เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเทคโนโลยีแบบสุนทรียสัมผัส และสามารถตอบสนองตามความต้องการการใช้เทคโนโลยีในรูปแบบใหม่ที่เลือกได้เอง
5. เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดสภาพการทำงานแบบทุกสถานที่และทุกเวลา
6. เทคโนโลยีสารสนเทศก่อให้เกิดการวางแผนการดำเนินการระยะยาวขึ้น อีกทั้งยังทำให้วิธีการตัดสินใจ หรือเลือกทางเลือกได้ละเอียดขึ้น

กล่าวโดยสรุปแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทที่สำคัญในทุกวงการมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโลกด้านความเป็นอยู่ สังคม เศรษฐกิจ การศึกษา การแพทย์ เกษตรกรรม อุตสาหกรรม การเมือง ตลอดจนการวิจัยและการพัฒนาต่าง ๆ

เทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ

เบิร์ค (Burke, 2006 : 86-94) ได้เสนอแนวคิดที่ปัจจัยที่จะเป็นตัวผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จมี 3 ปัจจัยด้วยกัน คือ ด้านเทคโนโลยี ด้านประชากร และด้านโลกาภิวัตน์ ซึ่งปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับการทำงาน เมื่อมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้น แนวทางการดำเนินการก็จะถูกเปลี่ยนแปลงไป และการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลโดยตรงต่อบุคคล เทคโนโลยีใหม่ ๆ จะทำให้สิ่งต่าง ๆ ในการดำเนินงานนั้นดีขึ้น รวดเร็วขึ้น

ชิน และเบนเน (Chint & Benne, 1976 : 110-112) ยังให้แนวคิดอีกว่า ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนนั้นจะต้องนำวิทยาการและเทคโนโลยี พร้อมทั้งผู้เชี่ยวชาญเข้ามาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุดในทุกสถานการณ์ และยิ่งกว่านั้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของพฤติกรรมของการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญในการวางแผน และการจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเท่าที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า แนวคิดและทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของชิน (Chin) นั้นอาจกล่าวได้ว่า เป็นรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่องค์การต้องการมากที่สุด เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีระบบและมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าซึ่งผู้รับ

การเปลี่ยนแปลงจะต้องให้ความร่วมมือกันในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนและสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่องค์กร

ลูคัส (Lucas, 2005 : 8) กล่าวถึงเทคโนโลยีในทำนองเดียวกันว่า เทคโนโลยีสามารถช่วยองค์กรในการรวบรวม เก็บ สืบค้น และประยุกต์ความรู้เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ กล่าวอีกประการหนึ่งคือ เทคโนโลยีจะเปลี่ยนวัตถุประสงค์ทางสารสนเทศไปเป็นความรู้ที่มีประโยชน์ในการนำไปใช้ โดยเทคโนโลยีจะมีส่วนช่วยสนับสนุนแนว ทางใหม่ ๆ ในการออกแบบองค์กร โครงสร้างองค์กรแบบใหม่ และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตได้อย่างมหาศาล

พงศ์พิศ พงษ์เจริญ (2552 : 207) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของเทคโนโลยีที่ใช้ในงานของตำรวจในการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์แผนใหม่ตำรวจไทยในอนาคตว่า เทคโนโลยีและวิทยาการตำรวจสมัยใหม่ มีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานของตำรวจในปัจจุบัน ทั้งยังเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้งานในระดับสถานีตำรวจมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าในด้านการเมือง การปกครอง สังคม สาธารณสุข คมนาคม และความมั่นคงปลอดภัย มีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรด้านต่าง ๆ ทั้งในการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้เพื่อช่วยในการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และคาดการณ์ได้ยากอย่างปัจจุบัน อย่างไรก็ตามการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการพัฒนาองค์กรให้สำเร็จก็ขึ้นอยู่กับความพร้อมของปัจจัยภายในองค์กรหลายด้าน ได้แก่ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูลและสารสนเทศ ฐานข้อมูล ระบบเครือข่ายการสื่อสาร ความซับซ้อนของกระบวนการทำงาน บุคลากรที่ทำงานเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ และที่สำคัญคือบุคลากรผู้ใช้ต้องอาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี เพื่อให้เกิดการยอมรับและใช้งานเทคโนโลยีได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

วัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณภาพและการใช้กฎระเบียบว่าด้วยอำนาจการบริหาร มีแนวความคิดที่แตกต่างกัน กล่าวคือ เป็นการศึกษาวัฒนธรรมทั้งองค์กรในลักษณะการศึกษาองค์กรรวม การศึกษาที่เน้นสัญลักษณ์ และการศึกษาเชิงปริมาณ ดังนั้นการให้คำนิยามวัฒนธรรมองค์กรจึงมีขอบข่ายครอบคลุมหลายด้านตามทัศนะของนักวิชาการดังต่อไปนี้

ความหมายวัฒนธรรมองค์กร

ดาฟท์ (Daft, 1996 : 93) ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์กร คือ ระบบค่านิยมความเชื่อที่มีการพัฒนาจากภายในองค์กร และมีส่วนชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกหรือสิ่งที่ประกอบกันขึ้นของ

ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ ความรู้สึกนึกคิดที่สมาชิกในองค์กรนำมาใช้ร่วมกันเพื่อเป็นหลักในการประสานความเข้าใจ การผูกพันต่อหน้าที่ การควบคุมความจงรักภักดี และต้องรักษาเอกลักษณ์ โดยการปลูกฝังถ่ายทอดสืบต่อการปฏิบัติไปยังสมาชิกใหม่

กรีนเบิร์กและบาร์อน (Greenberg & Baron, 2003 :110) ให้คำอธิบายในแนวทางเดียวกันว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ แนวทางที่ได้ยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมาในองค์กร โดยมีอิทธิพลต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย เจตคติ ค่านิยม ปทัสถานด้านพฤติกรรม ความคาดหวังที่กำหนดร่วมกัน โดยสมาชิกในองค์กร

ไซน์ (Schien, 1992 : 9) ได้ให้ความหมายสอดคล้องกันว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของระบบค่านิยม ความเชื่อ และข้อสมมุติฐานพื้นฐานที่มีสมาชิกในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการตัดสินใจ และทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

สำหรับนักวิชาการของไทยที่ให้ความหมายคำว่า วัฒนธรรมองค์กร มีอยู่หลายท่าน แต่ผู้วิจัยนำเสนอเฉพาะส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัย ได้แก่

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546 : 187) ได้กล่าวสนับสนุน วัฒนธรรมองค์กร คือ ข้อสมมุติ ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถาน ประเพณี กรอบแนวคิด ธรรมเนียมปฏิบัติ ภาษาที่ใช้ในองค์กร พฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อการทำงานประจำภายในองค์กร

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบความเชื่อ ค่านิยมร่วมในองค์กรที่มีผลต่อการชี้นำพฤติกรรมของพนักงาน โดยระบบความเชื่อและค่านิยมดังกล่าวสามารถถ่ายทอดไปสู่สมาชิกภายในองค์กรให้ยึดถือ และปฏิบัติร่วมกัน

คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาทบทวนแนวคิดของนักทฤษฎีองค์กรที่อธิบายถึงคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานในองค์กร มีแนวคิดที่สำคัญดังนี้

ดิลล์ (Dill, 1992 : 303-320) อธิบายคุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารไว้ว่า คุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งของการบริหารคือ การใช้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรให้ส่งผลต่อการบูรณาการสังคม ได้แก่ การที่สมาชิกในองค์กรสร้างความเชื่อร่วมกัน ในลักษณะประเพณีตามองค์ประกอบที่มีมาแต่ดั้งเดิม มาเป็นหลักในการประสานความเข้าใจ ให้สมาชิกมีความผูกพันต่อหน้าที่ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีการธำรงรักษาเอกลักษณ์ โดยใช้กลไกการสื่อสารรวมใจสมาชิกในองค์กรให้เกิดความมุ่งมั่นในกิจกรรมของ ส่วนร่วม และส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกในแต่ละบุคคล

ส่วน โอลิเวอร์ และโรเบิร์ต (Oliver & Roberts, 1987 : 19) กล่าวถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร จะแสดงออกมาในรูปค่านิยม แนวคิด และความเชื่อองค์กร (Values) พนักงานที่มีความกล้าหาญ

ต่อการปฏิบัติงาน (Heroes) แบบแผน กิจวัตร ที่ปฏิบัติภายในองค์กร (Rites and Rituals) ความเป็นอิสระทางความคิด (Individual Autonomy) โครงสร้างองค์กร (Structure) การให้รางวัล (Reward Orientation) ภาวะผู้นำ (Leadership) และความขัดแย้ง โดยคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรถูกเชื่อมโยงจากเกณฑ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กร คือ ผลงานด้านการเงิน ลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงานและนวัตกรรม

นอกจากนี้ ชาฟฟีและเทมมี (Chaffee and Tiemeey, 1988 : 24) ยังได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นภาวะผู้นำของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา โดยมีกรอบแนวคิดทางด้านวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยม โครงสร้างอำนาจการบริหาร และสิ่งแวดล้อม

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย คาเมรอน และอิททิงตัน (Cameron and Ettington, 1988 : 12) ที่พบว่าความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมที่สามารถผลักดันความเชื่อของสมาชิกให้ไปในแนวทางเดียวกันจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิผลองค์กร โดยจำแนกตัวแบบในการพัฒนาวัฒนธรรมออกเป็น 4 แบบ คือ ตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว ตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบระบบราชการ ตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบเฉพาะกิจ และตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบกลไกตลาด โดยในแต่ละตัวแบบที่ศึกษาจะกำหนดให้มีแบบของผู้นำ ความผูกพันยึดมั่นในองค์กร และลักษณะยุทธศาสตร์องค์กรที่แตกต่างกันออกไป

1. วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความสัมพันธ์ (Clan Culture) หรือวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว (Family) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในเรื่องความสัมพันธ์ ลักษณะเด่น องค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวใหญ่ สมาชิกขององค์กรทุกคนมีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันและกัน ผู้นำในองค์กรเป็นแบบอย่างในการให้คำปรึกษาช่วยเหลือแก่สมาชิกขององค์กร ผู้นำเน้นการทำงานเป็นทีม มีการตัดสินใจร่วมกัน สมาชิกขององค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ความสำเร็จจึงวัดได้จากการพัฒนาคน การทำงานเป็นทีม และการเอื้ออาทร

2. วัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในเรื่องการมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน สมาชิกขององค์กรส่วนใหญ่ปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดไว้ ผู้นำองค์กรเป็นผู้ประสานงานเน้นการควบคุมกำกับเพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น และมีประสิทธิภาพ รูปแบบการบริหารจะเน้นความมั่นคงของสมาชิก เน้นการยอมรับตามคำสั่ง เน้นการปฏิบัติงานที่คาดการณ์ได้ และเน้นความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น เกณฑ์กำหนดความสำเร็จ คือ การมีระบบงานที่เชื่อถือได้

3. วัฒนธรรมองค์กรแบบชั่วคราว (Adhocracy Culture) หรือวัฒนธรรมองค์กรแบบเฉพาะกิจ เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและความกล้าตัดสินใจ ผู้นำ

เป็นคนกล้าตัดสินใจ การบริหารงานเน้นให้สมาชิกขององค์กรกล้าตัดสินใจ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ให้มีประสิทธิภาพ เกณฑ์วัดความสำเร็จคือนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงานที่เกิดขึ้น

4. วัฒนธรรมกลไกตลาด (Market Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในเรื่องความสำเร็จของงานเป็นหลัก สมาชิกขององค์กรส่วนใหญ่มักจะชอบการแข่งขันในการทำงาน ผู้นำจึงต้องเป็นผู้มีเหตุมีผลดำเนินการในเชิงรุก เกณฑ์วัดความสำเร็จคือความสำเร็จหรือชัยชนะในการครอบครองตลาด

วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

روبินส์ (Robbins, 2003 : 48) ได้ศึกษาบทบาทหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งพบว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็งควรมีหน้าที่สำคัญอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

1. วัฒนธรรมที่ทำให้เกิดความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกในองค์กร
2. วัฒนธรรมจะช่วยให้สมาชิกมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรร่วมกัน
3. วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงของระบบสังคม
4. วัฒนธรรมเป็นเครื่องชี้แนะแนวทางให้แก่สมาชิกในการกระทำกิจกรรมต่างๆ ของ

องค์กรร่วมกัน

นอกจากนี้ผลงานวิจัยของ คอทเตอร์ และเฮสเคต (Kotter and Heskette, 1992 : 62) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร อันเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ผลการวิจัยสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้คือ

1. วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร
2. วัฒนธรรมจะเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถใช้ในการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรว่าจะสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในระยะ 10 ปี ข้างหน้า
3. วัฒนธรรมองค์กรสามารถช่วยสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานในภาพรวมองค์กรดีขึ้น

คอทเตอร์และเฮสเคต (Kotter & Heskette, 1992 : 118) ยังได้ให้ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นปัจจัยชี้ขาดว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือต้องพบกับความล้มเหลว

จากการศึกษาแนวคิดของเดนิสัน และมิชรา (Denison and Mishra, 1995 : 156) เอฟ และเดนิสัน (Fey and Denison, 2000 : 45) ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งได้จำแนกมาตรวัดวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กรออกเป็น 4 มิติ ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสามารถในการปรับตัว หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสนใจต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เมื่อนำปัจจัยดังกล่าวมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้การบริหารงานองค์กรมีความยืดหยุ่น และมีการปรับตัว

โดยการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เพื่อนำมาปรับใช้ในการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน

2. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นพันธกิจขององค์กร หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นวิสัยทัศน์ และความมุ่งหมายที่ชัดเจนและต้องการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการคาดการณ์ระยะยาวถึงสิ่งที่องค์กรพยายามให้เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยที่พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และการวางแผนกลยุทธ์ที่องค์กรต้องการไปให้ถึงในอนาคตอย่างชัดเจน

3. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นเข้ามามีส่วนร่วม หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และความสามารถในการเปลี่ยนแปลงการทำงานได้อย่างรวดเร็ว โดยการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ทีมงาน ทำให้เกิดความรู้สึกการเป็นเจ้าของและสร้างการผูกพันยึดมั่นต่อองค์กร

4. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสอดคล้อง หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความสอดคล้องภายในองค์กรที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงสูง การดำเนินการมีการประสานเป็นหนึ่งเดียวกัน การดำเนินงานในองค์กรจะมีลักษณะเป็นระเบียบแบบแผน มีค่านิยมร่วม ความเชื่อ สัญลักษณ์ และบุคคลที่ประสบความสำเร็จ มีแบบแผนเคร่งครัด คอยช่วยให้การกำหนดนโยบายและวิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับองค์กรแบบราชการ

วัฒนธรรมองค์กรตำรวจ

วัฒนธรรมองค์กรตำรวจไม่ต่างไปจากองค์กรอื่นทั่วไป ซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นของตนเอง ซึ่งทำหน้าที่ชี้นำแนวคิด วิธีดำเนินการหรือพฤติกรรมคนในองค์กรให้ยึดถือปฏิบัติ และทำให้ตำรวจมีเอกลักษณ์เฉพาะอาชีพ (Occupational Culture) ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรตำรวจไว้ดังต่อไปนี้

พาวไลน์ (Paoline, 2003 : 79) เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรตำรวจมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงาน เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจทุกคน

ส่วน อัลฮอส (Althaus, 2000 : 85-99) ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กรตำรวจแล้วพบว่า วัฒนธรรมตำรวจทำให้ตำรวจที่กำลังก้าวสู่ความเป็นตำรวจอาชีพหมดกำลังใจ เนื่องจากเป็นตัวส่งเสริมให้ตำรวจบางคนประพฤติดื้อต่อหน้าที่ ทุจริตคอร์รัปชัน เช่น การเรียกรับสินบน ละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ เป็นต้น และยิ่งไปกว่านั้นอาจเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระทำความผิดเสียเอง รวมไปถึงการละเมิดสิทธิมนุษยชน การแบ่งแยกเชื้อชาติ ศาสนา ในระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ เมื่อองค์กรตำรวจล้มเหลวที่จะลงโทษบุคคลเหล่านั้น จึงเป็นการกระตุ้นส่งเสริมให้การกระทำความผิดดำรงอยู่กลายเป็นวัฒนธรรมของการทุจริตคอร์รัปชันในองค์กรตำรวจ

นอกจากนี้การประพาศพิศตอหน้าทีของตำรวก็เกิดจากวัฒนธรรมตำรวเช่นกัน โดยตำรวจะแสดงออกทางพฤติกรรมในการให้การช่วยเหลือปกป้องพวกพ้องและหมู่คณะ เมื่อตำรวด้วยกันเองกระทำผิดและปกปิดไม่ให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ พฤติกรรมดังกล่าวจึงเป็นเสมือนกำแพงกั้นระหว่างตำรวกับชุมชนอันส่งผลต่อการดำเนินงานด้านกระบวนการยุติธรรม ปัญหาที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมตำรวที่กล่าวมาข้างต้น

ประมาณ อดิเรกสาร (2547) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ความจริงแล้วประชาชนต่างคาดหวังต่อตำรวไว้ค่อนข้างสูงว่าตำรวต้องมีคุณธรรม มีความสามารถในการจับกุมผู้กระทำผิดสามารถให้ความปลอดภัยแก่ผู้ช่วยเหลือ ตำรวได้ยึดมั่นใน “พิทักษ์สันติราษฎร์” อย่างมั่นคง ไม่รีดไถ และข่มขู่ประชาชน พูจาสุภาพ มีสัมมาคารวะ และไม่เบ่ง หรือทำตัวเป็นนายประชาชน แต่สิ่งที่พบจากการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวคือ ความไม่ดีของตำรว คือ ตำรว รีดไถข่มขู่ประชาชน ไม่ให้ความเป็นธรรม ฯลฯ จึงสรุปได้ว่าวัฒนธรรมตำรวเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรว เนื่องจากเป็นสิ่งที่บุคคลภายนอกองค์กร โดยเฉพาะประชาชนรับรู้ได้ในพฤติกรรมที่แสดงออกมาของเจ้าหน้าที่ตำรว

روبินส์ (Robbins, 2001 : 5) กล่าวว่า การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวนั้นมีลักษณะเป็นกลุ่มย่อยตามแต่ละสถานีตำรวภูธรที่รับผิดชอบหรือตามภูมิภาคต่างๆ ของประเทศไทยทำให้เกิดวัฒนธรรมกลุ่มย่อยแตกต่างกันออกไปตามที่ได้ให้ทรรศนะไว้ในเรื่องของการการจำแนกระดับของวัฒนธรรมออกเป็นวัฒนธรรมกลุ่มย่อย

สเดนมาร์ก (Stenmark, 2005 : 10) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของตำรวประเทศสวีเดน พบว่า วัฒนธรรมองค์การตำรวประเทศสวีเดนอยู่ในรูปแบบของความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมกลุ่มย่อยที่มีความแตกต่างกันตามรูปแบบความสัมพันธ์ของมันกับสภาพแวดล้อมภายนอก

ไรท์ (Rye, 1980 : 1-5) กล่าวว่า การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจะมีประสิทธิผลได้ต้องร่วมมือทั้งฝ่ายประชาชน และฝ่ายตำรว โดยตำรวเป็นผู้ยื่นความช่วยเหลือให้กับประชาชนในชุมชนเกี่ยวกับข้อมูล คำแนะนำ และวัสดุอุปกรณ์ สำหรับประชาชนเป็นผู้รับความช่วยเหลือและตอบสนองด้วยความร่วมมือกับตำรว โดยการสอดส่องดูแลตรวจตราชุมชนของตน ตลอดจนรับผิดชอบในการแจ้งเหตุ พฤติกรรมที่น่าสงสัยให้ตำรวทราบ

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การในแต่ละองค์การมีความแตกต่างกันตามระบบค่านิยม ความเชื่อที่มีพัฒนาการอันยาวนานมาตั้งแต่อดีตของแต่ละองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การตำรวค่อนข้างมาก เนื่องจากการแบ่งชั้นตามสายการบังคับบัญชา การปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา เหนือตนขึ้นไป ระบบอุปถัมภ์ที่ฝังรากลึกมาเป็นเวลาช้านาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของ

องค์การตำรวจดำเนินไปอย่างรวดเร็ว องค์การตำรวจปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น วิธีการในการเปลี่ยนแปลงกระทำได้หลายวิธีด้วยกัน เช่น การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการยกย่องชมเชย การสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน การกำหนดบทบาท การให้รางวัล การสร้างเงื่อนไข และการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการทำงานขององค์การตำรวจให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

แนวคิดความสำเร็จ

จากคำกล่าวที่ว่าความสำเร็จคือ การได้สิ่งที่ต้องการตามความปรารถนา ดังนั้นการประสบความสำเร็จในการทำงานก็ย่อมจะช่วยให้บุคคลทุกระดับในองค์การเกิดกำลังใจ และปรารถนาที่จะพัฒนาในเรื่องที่เกี่ยวข้องเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต จึงกล่าวสรุปได้ว่าความสำเร็จในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นนั่นเอง

ความหมายของความสำเร็จ

روبบิน (Robbin, 1994 : 59) อธิบายว่าความสำเร็จ หมายถึง ระดับที่องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ความสำเร็จเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนาและมุ่งหวังในชีวิต การทำงาน

สเทียร์, อังสัน และมอดด์เคย์ (Steers Ungson & Mowday, 1985 : 72) กล่าวว่าไว้ว่าความสำเร็จเป็นความสามารถขององค์การในการบริหารจัดการ ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิผลจากการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และประสิทธิผลขององค์การเป็นสิ่งที่ทำให้เป้าหมายในเชิงปฏิบัติการบรรลุผล

เคซเซอร์วิก (Knezevich, 1984 : 5) ได้อธิบายว่าความสำเร็จ หมายถึง กระบวนการที่มีระบบความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆในองค์การ สามารถพัฒนาเป็นวิถีทางไปสู่ความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย

พจนานุกรมฉบับเวบสเตอร์ (Webster, 1983 : 29) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จ หมายถึง การบรรลุถึงผลงานที่น่าพอใจตามเป้าหมายที่วางไว้

ไซมอนด์ (Simon, 1977 : 3) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จ หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานที่กำหนดไว้

แคทซ์และคานท์ (Katz and Khan, 1966 : 6) กล่าวว่า ความสำเร็จ หมายถึง การผสมผสานทรัพยากรทางการบริหารประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ โดยอาศัยเทคนิค วิธีการ และข้อมูลเพื่อให้เกิดพลังร่วมในการทำงานจนประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและพึงพอใจ

เอทไซโอนิ (Amitai Etzioni, 1964 : 8) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จ หมายถึง ระดับของการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรหรือของบุคคลตามที่แท้จริง หรือตามที่องค์กรหรือแต่ละบุคคลกำหนดไว้

สำหรับนักวิชาการของไทยที่ให้ความหมายคำว่าความสำเร็จมีอยู่หลายท่าน แต่ผู้วิจัยนำเสนอเฉพาะส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัย ได้แก่

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต, มปท. : 1) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จคือ การได้สิ่งที่ต้องการตามความปรารถนา โดยชีวิตของคฤหัสถ์ที่ประสบความสำเร็จ จะมีลักษณะ 4 ประการคือ มีงานทำสุจริต และเป็นงานที่ตนชอบ มีเงินใช้ มีชื่อเสียงเกียรติยศ เป็นที่นับหน้าถือตา และมีความสุขในชีวิต

สุพัตรา สุภาพ (2536 : 190) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับ ความสำเร็จ ในการบริหารองค์การเป็นการใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน อธิบายวิธีการทำงาน การมอบอำนาจหน้าที่ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถทำงานได้สำเร็จ

จากแนวคิดทางวิชาการที่กล่าวถึงทำให้สรุปได้ว่า ความสำเร็จ หมายถึง การบรรลุจุดหมายของหน่วยงานตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเป็นผลมาจากการดำเนินงานขององค์การตามแนวทางที่กำหนด

แนวคิดการวัดความสำเร็จ

วรเดช จันทรศร (2540 : 3-12) เสนอว่า การวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการพัฒนาของรัฐจากการมองสามมิติ คือ

มิติที่ 1 มองผลของโครงการเป็น 3 ลำดับดังนี้

1. ผลผลิต ให้วัดจากปริมาณ เวลา ค่าใช้จ่าย คุณภาพและความพึงพอใจ
2. ผลลัพธ์ ให้วัดจากการให้ประโยชน์แก่กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ
3. ผลสุดยอดหรือผลสุดท้าย ให้วัดจากผลพลอยได้ทางบวก (Positive Impact) ของโครงการ เช่น โครงการพัฒนาศึกษาของชาติ ผลผลิตคือจำนวนนักศึกษาที่จบ ผลลัพธ์คือ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ตรงกับที่ได้เรียนมา ผลสุดยอดคือการก่อให้เกิดความเจริญต่อวิชาชีพนั้น ๆ ตลอดจนเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

มิติที่ 2 ผลความสำเร็จของโครงการต้องไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่อโครงการหรือนโยบายอื่น ๆ ให้พิจารณาจากเงื่อนไข 4 ประการ คือ

1. โครงการต้องไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่อโครงการหรือนโยบายอื่น ๆ เช่น โครงการสร้างเขื่อนอาจก่อให้เกิดผลเสียคือ การทำลายทรัพยากรป่าไม้ ขัดแย้งกับนโยบายอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2. โครงการต้องเชื่อถือได้ในผลงานที่เกิดขึ้นของโครงการ เช่น ต้องไม่ดำเนินการประเมินผลโดยหน่วยงานผู้ดำเนินโครงการ ซึ่งเป็นการประเมินผลในระบบปิด

3. โครงการต้องไม่มีปัญหาทางด้านมาตรการ ของโครงการที่นำไปใช้ในทางปฏิบัติ กล่าวคือ ต้องไม่ทุ่มทรัพยากรลงไปมากมายแต่ได้ผลงานกลับมาไม่มากนัก

4. โครงการที่ต้องไม่มีปัญหาทางด้านมนุษยธรรม หรือศีลธรรม เช่น โครงการผลักดันผู้อพยพชาวเวียดนามของฮ่องกง ซึ่งแม้ว่าโครงการจะประสบความสำเร็จแต่ก็ถือว่าไร้มนุษยธรรม

มิติที่ 3 ผลรวมของโครงการพัฒนาทั้งหมดต้องก่อให้เกิดผลของการพัฒนาประเทศ ในทิศทางที่พึงปรารถนา เช่น โครงการระดับกองต้องบรรลุเป้าหมายโดยรวมของระดับกรม โครงการระดับกรม และกระทรวงต้องบรรลุเป้าหมายโดยรวมของรัฐบาล เป็นต้น

สำหรับในปัจจุบันหน่วยงานราชการได้ดำเนินการวัดผลสำเร็จของงาน โดยใช้ตัวชี้วัดหรือ KPI (Key Performance Indicators) เป็นเครื่องมือสำหรับการวัดผลสำเร็จการปฏิบัติงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ในรูปข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของส่วนราชการ

จากการทบทวนแนวคิดความสำเร็จที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าความสำเร็จเป็นสิ่ง ที่องค์การทุกองค์การต้องการให้เกิดขึ้น ดังนั้น การที่องค์การจะประสบความสำเร็จได้ตามเป้าประสงค์นั้น มีปัจจัยหลายด้านเป็นแรงสนับสนุน อาทิ ความสามารถของผู้นำ การมีเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน การได้รับความร่วมมือที่ดีจากบุคลากรในองค์กร และการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้บุคลากรทุกระดับ เกิดกำลังใจและปรารถนาที่จะพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต

นโยบาย และยุทธศาสตร์การพัฒนาของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

อำนาจหน้าที่ตำรวจ

ตามข้อบังคับกระทรวงมหาดไทย ตำรวจมีอำนาจหน้าที่ 4 ประการคือ (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2547 : 11 - 13)

1. รักษาความสงบเรียบร้อยภายในและภายนอกเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
2. รักษากฎหมายที่เกี่ยวกับการกระทำผิดทางอาญา
3. บำบัดทุกข์บำรุงสุขของประชาชน
4. ดูแลรักษาผลประโยชน์ของสาธารณะ

ตามพระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2547 ได้กำหนดให้ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นส่วนราชการมีฐานะเป็นนิติบุคคลอยู่ในบังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรี และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. รักษาความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ และพระราชอาคันตุกะ
2. ดูแลควบคุมและกำกับการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจซึ่งปฏิบัติการตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา
3. ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางอาญา
4. รักษาความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยของประชาชนและความมั่นคงของราชอาณาจักร
5. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของข้าราชการตำรวจ หรือสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
6. ช่วยเหลือการพัฒนาประเทศตามที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย
7. ปฏิบัติการอื่นใดเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้การปฏิบัติการตามอำนาจหน้าที่ ตามข้อ 1 2 3 4 หรือ 5 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากอำนาจหน้าที่ดังกล่าวข้างต้น จึงสามารถแยกบทบาทและหน้าที่ของตำรวจ ออกเป็น 3 ด้านคือ

1. บทบาทและหน้าที่เกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม การป้องกัน และปราบปรามอาชญากรรมเป็นหน้าที่ของตำรวจ อาชญากรรมมีสาเหตุมาจากสภาพแวดล้อมทางสังคม อย่างหนึ่ง และผลของการกระทำของบุคคลในสังคม ฉะนั้นการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากประชาชนเป็นอย่างดี จึงจะได้ผลภายใต้ขอบเขตหน้าที่ของตำรวจ ดังนี้

1.1 หน้าที่รักษากฎหมาย โดยเฉพาะกฎหมายลักษณะอาญาเมื่อมีการฝ่าฝืนกฎหมาย แล้วจะมีบทลงโทษไว้ หน้าที่ของตำรวจคือ ป้องกันสังคมมิให้เกิดความเสียหายหรืออันตราย เนื่องจากการกระทำผิดกฎหมายด้วยการดูแลป้องกัน มิให้มีผู้กระทำความผิดขึ้น หรือหากมีก็จับกุมดำเนินคดี ตามกฎหมาย

1.2 หน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อย การมีหน้าที่คอยตรวจตราดูแลมิให้มีสิ่งใดที่จะ ทำลายความสงบเรียบร้อยของประชาชน หากมีจะต้องเข้าป้องกัน แก้ไข บำบัดช่วยเหลือ ให้บรรเทา หรือหมดไป

1.3 หน้าที่ป้องกันชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน มิให้มีอันตราย ซึ่งการป้องกันอันตรายจากทุกอย่างที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของตำรวจ

1.4 หน้าที่ในการสืบสวน ทั้งก่อนและหลังการกระทำผิด หน้าที่สืบสวนก่อนการกระทำผิด จะเป็นการป้องกันอาชญากรรมอย่างหนึ่ง ส่วนการสืบสวนภายหลังการกระทำผิดแล้วจะมีจุดหมายเพื่อบรรเทาความเสียหาย เช่น การติดตามเอาทรัพย์สินกลับคืนให้เจ้าของเพื่อจับกุมผู้กระทำผิด โดยการสืบสวนหาพยานหลักฐานมาประกอบการดำเนินคดี

1.5 หน้าที่ในการให้บริการประชาชน เป็นหน้าที่เกี่ยวข้องในเรื่องที่ตำรวจช่วยเหลือบริการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในเรื่องต่าง ๆ

2. บทบาทและหน้าที่ของตำรวจในการบริการประชาชน

2.1 การอำนวยความสะดวกจราจร เป็นการอำนวยความสะดวกให้ประชาชนได้สัญจรไปมาอย่างสะดวกและปลอดภัย

2.2 การบริการรับแจ้งเหตุด่วนเหตุร้ายของตำรวจ 191 ซึ่งทำหน้าที่รับแจ้งเหตุตลอด 24 ชั่วโมง ทำให้ประชาชนรู้สึกอบอุ่นและมีที่พึ่ง

2.3 การส่งเสริมสวัสดิภาพเด็กและเยาวชน ซึ่งเป็นหน้าที่ของกองกำกับการสวัสดิภาพเด็กและเยาวชนที่คอยให้ความคุ้มครองเด็กไม่ให้ถูกชักนำไปในทางที่ผิดตลอดจนการห้ามปราบปรามเด็กไม่ให้ประพฤติไปในทางเสื่อมเสีย หรือมอมเมาอยู่ในอบายมุข

2.4 การบริการด้านการทะเบียนต่าง ๆ เช่น อาวุธปืน ตลอดจนการควบคุมพวกโรงแรมโรงรับจำนำ โรงภาพยนตร์ และอื่น ๆ

2.5 การบริการพิมพ์ลายมือ สำหรับข้าราชการหรือ ประชาชนในการเข้าทำงานหรือเดินทางไปทำงานต่างประเทศ เพื่อเป็นการตรวจสอบประวัติการต้องโทษหรือเก็บประวัติได้

2.6 การป้องกันและระงับอัคคีภัย และบรรเทาสาธารณภัยต่าง ๆ เพื่อป้องกันภัยธรรมชาติ

3. บทบาทและหน้าที่เกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงของรัฐ การรักษาความมั่นคงของชาติ เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของตำรวจทั้งทางตรงและทางอ้อม กล่าวคือ มีหน้าที่ป้องกันรักษาอธิปไตยของชาติ ร่วมกับฝ่ายทหารโดยตรงและทางอ้อม ตำรวจมีหน้าที่ป้องกันปราบปรามอาชญากรรมและบังคับใช้กฎหมายของสังคมซึ่งมีหน้าที่ในส่วนนี้เป็นการกระทำเพื่อก่อให้เกิดความสงบสุขในบ้านเมืองนั่นเอง

สรุป จุลพรมณีย์ (2522 : 8) โดยกำหนดบทบาทและหน้าที่เกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงของรัฐจำแนกได้ดังนี้

1. การรักษาอาชีพไทยของชาติ มีหน้าที่ป้องกันรักษาอาชีพไทยของชาติในบริเวณที่ไม่มีกำลังทหารปฏิบัติการอยู่ หรือระหว่างที่กำลังทหารยังไม่ถึงหรือปฏิบัติการตามที่ฝ่ายทหารกำหนด
2. บทบาทในการรักษาความสงบภายในประเทศจากการกระทำของผู้ก่อความไม่สงบ จลาจลวุ่นวายในที่ต่าง ๆ
3. บทบาทในการป้องกันปราบปรามผู้ก่อการร้าย

แนวทางในการปฏิบัติราชการ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ประจำปี 2555

ตามที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้มีประกาศเมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2554 ให้ใช้ยุทธศาสตร์ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2555 - 2564 เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตาม อำนาจหน้าที่ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จึงได้จัดทำแนวทาง การปฏิบัติ ราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ประจำปี 2555 ขึ้น โดยมีความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และสามารถตอบสนองต่อปัญหาความต้องการของประชาชน ได้อย่างแท้จริง รวมทั้งคำนึงถึงความต้องการของประชาชนเป็นสำคัญ ดังแนวทางดังต่อไปนี้ (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2555 : 1-8)

1. นโยบายรัฐบาล ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์การสำนักงานตำรวจแห่งชาติใน 5 ด้านดังต่อไปนี้
 - 1.1 สร้างความปรองดองสมานฉันท์ เยียวยาและฟื้นฟูทุกฝ่าย ประชาชนเจ้าหน้าที่รัฐ และผู้ประกอบการภาคเอกชนที่ได้รับผลกระทบจากเหตุรุนแรง ตั้งแต่ช่วงปลายการใช้รัฐธรรมนูญ 2540 สนับสนุนให้คณะกรรมการอิสระตรวจสอบและค้นหาความจริง เพื่อการปรองดองแห่งชาติ ดำเนินการอย่างเป็นอิสระ
 - 1.2 กำหนดให้การแก้ไขและป้องกันปัญหาเสพติดเป็น “วาระแห่งชาติ”
 - 1.3 ป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐอย่างจริงจัง
 - 1.4 เร่งนำสันติสุขและความปลอดภัยกลับมาสู่พื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยน้อมนำ กระแสพระราชดำรัส “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” เป็นหลักปฏิบัติ
 - 1.5 นโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยการปรับปรุงระบบการช่วยเหลือ ประชาชนที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมด้วยมาตรการเชิงรุก ให้เข้าถึงความเป็นธรรมได้ง่าย รวดเร็ว พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการสืบสวนสอบสวน การป้องกันปราบปรามอาชญากรรม การนำมาตรการ ทางภาษี การป้องกันปราบปรามการฟอกเงิน มาใช้ในการดำเนินการต่อผู้กระทำความผิดและป้องกัน ปราบปรามอาชญากรรมเชิงรุกโดยประชาชน มีส่วนร่วม จัดให้มีกลไกการบริหารจัดการแบบครบวงจร วิเคราะห์แนวโน้มของอาชญากรรมล่วงหน้า เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาอาชญากรรมให้สอดคล้อง

กับความต้องการของประชาชนในพื้นที่ และต้องส่งเสริมให้ประชาชนมีโอกาสได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารจากทางราชการ

2. ยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2555 -2564

คณะกรรมการนโยบายตำรวจแห่งชาติ มีมติเมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน 2554 เห็นชอบให้ใช้ยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2555 -2564 ซึ่งกำหนดวิสัยทัศน์ไว้คือ “เป็นตำรวจมืออาชีพ เพื่อความผาสุกของประชาชน” ตามยุทธศาสตร์ดังนี้

2.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 :ยกระดับขีดความสามารถ โดยกำหนดเป้าประสงค์ดังนี้

2.1.1 ภารกิจที่ได้รับมอบหมายเกิดผลสัมฤทธิ์

2.1.2 ลดความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมของประชาชน

2.1.3 มีระบบและกระบวนการงานที่ตอบสนองนโยบายรัฐบาลที่มีประสิทธิภาพ

2.1.4 มีเทคโนโลยี อุปกรณ์ และเครื่องมือพิเศษ รวมทั้งระบบสารสนเทศอัจฉริยะ

2.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนางานตำรวจให้โปร่งใส มีมาตรฐานโดยกำหนดเป้าประสงค์ ดังนี้

2.2.1 สังคมและประชาชนเชื่อมั่นต่อองค์การตำรวจ

2.2.2 ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของตำรวจ ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการและการปฏิบัติงานของตำรวจ และ ลดความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมของประชาชน

2.2.3 กระบวนการที่โปร่งใสมีมาตรฐาน โดยมีกระบวนการที่มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของประชาชน และหน่วยงานต่าง ๆ และมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

2.2.4 บุคลากรและหน่วยงานมีครุภัณฑ์ ยุทโธปกรณ์ ยานพาหนะ เครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศเพียงพอตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน

2.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายการปฏิบัติงานของตำรวจ โดยกำหนดเป้าประสงค์ดังนี้

2.3.1 การมีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชน ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและให้บริการมีความเข้มแข็ง

2.3.2 การมีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชน ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและให้บริการมีความพึงพอใจ

2.3.3 กฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชน

2.3.4 หน่วยงานและบุคลากรนำแนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชนมาใช้ในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและให้บริการประชาชน

2.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การสร้างความเข้มแข็งในการบริหารโดยกำหนดเป้าประสงค์ดังนี้

2.4.1 การบริหารโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

2.4.2 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการบริหารงาน

2.4.3 กระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

2.4.4 ข้าราชการตำรวจมีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติหน้าที่

3. จุดเน้นและทิศทางการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555

จุดเน้นของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ปรากฏในคำของบประมาณ ประจำปี พ.ศ.2555 มีแนวทางที่สำคัญ สรุปได้ดังนี้

3.1 เติบโตและพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ มีการพัฒนากลไกการถวายความปลอดภัยของสถาบันพระมหากษัตริย์ให้มีมาตรฐานและประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมสร้างความตระหนักในพระมหากรุณาธิคุณและจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ และส่งเสริมโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

3.2 การแก้ไขและป้องกันปัญหาอาชญากรรมซึ่งรัฐบาลกำหนดให้เป็น “วาระแห่งชาติ”

3.2.1 ยึดหลักนิติธรรมในการปราบปรามผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้มีอิทธิพล และผู้ประพฤตินิชอบ โดยบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด

3.2.2 ยึดหลักผู้เสียคือผู้ป่วย ที่ต้อง ได้รับการบำบัดรักษาให้กลับมาเป็นคนดีของสังคม พร้อมทั้งมีกลไกติดตามช่วยเหลืออย่างเป็นระบบ

3.2.3 การแสวงหาความร่วมมือเชิงรุกกับต่างประเทศในการป้องกัน การควบคุม และสกัดกั้นยาเสพติด สารเคมี และสารตั้งต้นในการผลิตยาเสพติดที่ลักลอบนำเข้าประเทศ

3.2.4 เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการป้องกันกลุ่มเสี่ยง และประชาชนทั่วไป ไม่ให้เข้าไปเกี่ยวข้องกับยาเสพติด

3.2.5 เพิ่มประสิทธิภาพในการสกัดกั้นเส้นทางลำเลียงยาเสพติด โดยดำเนินกิจกรรมเฝ้าระวัง และกรรมวิธีทางการข่าวอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.6 เพิ่มประสิทธิภาพในการสืบสวนปราบปรามแหล่งพักยาเสพติด เครือข่ายผู้ค้ายาเสพติดทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนผู้ค้ารายย่อย และผู้เสพเพื่อตัดอุปสงค์และขยายผลการจับกุมให้ได้มากที่สุด รวมทั้งใช้มาตรการด้านทรัพย์สิน เพื่อตัดวงจรทางเศรษฐกิจของกระบวนการอีกด้วย

3.3 เร่งนำสันติสุขและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนกลับมาสู่พื้นที่ จังหวัดชายแดนภาคใต้

3.3.1 การพัฒนาระบบการข่าวให้มีประสิทธิภาพรวดเร็ว และเที่ยงตรง

3.3.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่ การขยายฐานมวลชนในพื้นที่อย่างจริงจังและต่อเนื่องเพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

3.3.3 จัดเจ้าหน้าที่ให้เพียงพอและจัดหาสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ในเขตพื้นที่สีแดง

3.3.4 การเตรียมความพร้อมด้วยการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ

3.3.5 เพิ่มขีดความสามารถด้านยานพาหนะและการส่งกำลังบำรุงให้รองรับการปฏิบัติการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 ยกระดับการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจทั่วประเทศตามแนวทางการพัฒนาสถานีตำรวจเพื่อประชาชน ระยะที่ 3 (พ.ศ.2555-2558)

3.4.1 พัฒนาด้านการบริการบนสถานีตำรวจ (หน่วยงานระดับ Front Office) ที่มีการปฏิบัติงานและมีคุณภาพการให้บริการในระดับมาตรฐาน

3.4.2 พัฒนาพนักงานสอบสวน เพื่อการอำนวยความสะดวกชมทางอาญา

3.4.3 การให้บริการด้านการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การสร้างเครือข่ายการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมในพื้นที่

3.4.4 การให้บริการด้านควบคุมการจัดการจราจร

3.4.5 การบริหารและพัฒนาบุคลากรโดยเน้นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และสร้างสำนึกในการให้บริการประชาชน โดยกำหนดเป็นค่านิยมร่วมกันในการบริการที่ดีแก่ประชาชน และมีบุคลิกภาพที่ดี มีกิริยา มารยาท และการใช้คำพูดต่อประชาชนผู้รับบริการเป็นอย่างดี

3.5 สร้างความปรองดองสมานฉันท์ของคนในชาติและฟื้นฟูประชาธิปไตย

3.5.1 เพิ่มประสิทธิภาพในการบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด และเข้มงวดโดยยึดหลักนิติรัฐ

3.5.2 ดำเนินการติดตามสืบสวนสอบสวนจับกุมผู้กระทำผิดและเร่งรัดการดำเนินคดีสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความรู้สึก และอยู่ในความสนใจของประชาชน

3.5.3 การพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรและอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพื่อใช้ในการสืบสวนและรวบรวมพยานหลักฐาน

3.6 สร้างความสามัคคีและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศอาเซียน

3.6.1 วางกรอบทิศทางและมาตรการดำเนินการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ.2558 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อภาพรวมของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

3.6.2 วางมาตรการดำเนินการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในสังกัดรับทราบและนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลต่อการเตรียมความพร้อมรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ.2558

3.6.3 เตรียมความพร้อมของทุกหน่วยงานในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558

3.7 สนับสนุนให้ประชาชน เครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและให้บริการมีความเข้มแข็ง และความพึงพอใจ

3.7.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงาน และบุคลากรนำแนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชนเครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชนเข้ามาตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

3.7.2 ปรับปรุง พัฒนารูปแบบ วิธีการปฏิบัติ ตลอดจนแนวทางการประเมินผลการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชนให้มีความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่

3.7.3 ปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชน

3.8 พัฒนางานตำรวจให้โปร่งใส มีมาตรฐาน

3.8.1 พัฒนาระบบการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน โดยนำมาตรการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติชอบมาบังคับใช้กับข้าราชการตำรวจที่ประพฤติชอบอย่างจริงจัง เสริมสร้างภาพลักษณ์ วัฒนธรรมของตำรวจ พัฒนาคุณธรรม จริยธรรมข้าราชการตำรวจในทุกระดับ ให้เป็นที่ยอมรับของสังคมและประชาชน

3.8.2 ให้ความสำคัญกับการให้บริการด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ด้วยการเพิ่มขีดความสามารถของสถานีตำรวจ ปรับทัศนคติและวิธีการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยยึดประชาชนและชุมชนเป็นศูนย์กลาง

นโยบายของผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และเจตนารมณ์ดังกล่าวข้างต้น จึงได้กำหนดนโยบายทั่วไป และนโยบายเน้นหนัก ดังนี้ (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2547 : 15-16)

นโยบายทั่วไป

1. ปกป้อง เทิดทูนและพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

1.1 เฝ้าระวัง ตรวจสอบ ดำเนินการเกี่ยวกับการกระทำผิดในการละเมิดสถาบันทุกด้าน และดำเนินคดีโดยเด็ดขาด

1.2 สร้างความสำนึกในพระมหากษัตริย์คุณ จงรักภักดีต่อสถาบันชาติศาสนา พระมหากษัตริย์

1.3 ส่งเสริมและสนับสนุน โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริอย่างเต็มความสามารถ

1.4 พัฒนากลไกการถวายความปลอดภัยของสถาบันพระมหากษัตริย์ให้มีมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. การป้องกันและปราบปรามยาเสพติด

2.1 ป้องกันและปราบปรามยาเสพติดอย่างเข้มข้นตามนโยบายรัฐบาลโดยยึดกฎหมาย และหลักนิติธรรม

2.2 ปราบปรามจับกุมผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้ลำเลียงยาเสพติดในทุกระดับ โดยเน้นผู้ค้ารายย่อย ในชุมชน เครือข่ายและขยายผลการจับกุมทุกราย

2.3 ประสานความร่วมมือ เพื่อดำเนินการป้องกันปราบปรามยาเสพติดในเรือนจำ

2.4 ดำเนินมาตรการยึดทรัพย์กับผู้เกี่ยวข้องกับยาเสพติดตามกฎหมาย

2.5 ให้ความสำคัญในการป้องกันกลุ่มเสี่ยงและพื้นที่เสี่ยง โดยการพัฒนาคู่มือตรวจ D.A.R.E.

2.6 พัฒนาช่องทางในการแจ้งข่าวสาร ข้อร้องเรียน หรือเบาะแสผ่านทุกช่องทาง โดยเฉพาะสื่อเทคโนโลยี

2.7 แลกเปลี่ยนข่าวสารและประสานความร่วมมือกับนานาชาติในการป้องกัน และปราบปรามยาเสพติด

2.8 ดำเนินการทางอาญาและวินัยกับข้าราชการตำรวจที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับยาเสพติด อย่างเด็ดขาด

3. การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม

3.1 ควบคุมและลดความรุนแรงของอาชญากรรมให้ประชาชนรู้สึกว่าเป็นภัยคุกคามต่อชีวิตและทรัพย์สิน

3.2 ป้องกันอาชญากรรมจากสภาพแวดล้อม โดยการจัดระเบียบพื้นที่เสี่ยงและแหล่งมั่วสุม เพื่อตัดช่องโอกาสและไม่เป็นแหล่งบ่มเพาะต่อการก่ออาชญากรรม

3.3 พัฒนาระบบงานสายตรวจให้มีความพร้อมและมีประสิทธิภาพในการระงับเหตุ และบริการประชาชนด้วยความรวดเร็ว

3.4 พัฒนาระบบศูนย์รับแจ้งเหตุทุกระดับ โดยเฉพาะศูนย์รับแจ้งเหตุฉุกเฉิน 191 รวมทั้งมีเจ้าหน้าที่หรือชุดปฏิบัติการที่มีความพร้อม สามารถตอบสนองการรับแจ้งเหตุเข้าไปช่วยเหลือ และแก้ปัญหาได้ทันเหตุการณ์

3.5 ยกกระดับขีดความสามารถในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมต่อนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างประเทศ โดยการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ป้องกันไม่ให้ถูกเอร็ดเอเปรียบ ได้รับความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกอย่างทั่วถึง ทันเหตุการณ์

3.6 นำเทคโนโลยีมาใช้ในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม เช่น ระบบโทรทัศน์วงจรปิด (CCTV) ระบบบอกตำแหน่งพิกัด (GPS) การประยุกต์ใช้โปรแกรมใช้งานบนโทรศัพท์มือถือ ฯลฯ

3.7 สร้างทีมงานวิเคราะห์อาชญากรรมในทุกระดับ เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ แนวโน้ม แผนประทุษกรรม และนำมาใช้ในการป้องกันและแก้ไขปัญหาอาชญากรรม

3.8 จัดระเบียบสังคมและเข้มงวดกวาดขันอบายมุขในพื้นที่อย่างจริงจัง

3.9 เสริมสร้างการมีส่วนร่วม เครือข่ายภาคประชาชนและบูรณาการทุกภาคส่วน โดยเน้นชุมชนเข้มแข็งในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมและสร้างจิตสำนึกให้ประชาชนทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการป้องกันและแก้ไขปัญหาอาชญากรรม ตามหลักการที่ว่า ประชาชนคือตำรวจคนแรก

3.10 ผลักดันให้มีมาตรการทางกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับเอื้ออำนวยต่อการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมในสถานประกอบการ เขตชุมชนและเขตที่อยู่อาศัยหนาแน่นมาก

4. การแก้ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้

4.1 น้อมนำยุทธศาสตร์พระราชทานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” และหลักปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นหลักปฏิบัติในการแก้ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้

4.2 นำแนวทางสันติวิธีและแนวคิดการเมืองนำการทหาร มาใช้เป็นกลไกหลักในการแก้ปัญหา

4.3 สร้างเอกภาพและบูรณาการการแก้ปัญหา ทั้งในระดับยุทธศาสตร์และระดับยุทธวิธี

4.4 ควบคุมสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ด้วยการยุติเหตุร้ายรายวันและความรุนแรง เน้นมาตรการเชิงรุก เพื่อจำกัดเสรีการปฏิบัติของฝ่ายตรงข้าม

4.5 พัฒนาขีดความสามารถของหน่วยให้มีความเข้มแข็ง เน้นการสร้างทีมสืบสวน สอบสวนและพิสูจน์หลักฐาน โดยยึดหลักกฎหมายและหลักสิทธิมนุษยชน

4.6 ให้ผู้นำศาสนา ผู้นำท้องถิ่นและผู้นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

4.7 ประสานและขอความร่วมมือกับต่างประเทศ โดยเฉพาะองค์การความร่วมมือ อิสลาม (OIC) และประเทศเพื่อนบ้าน

4.8 คัดเลือกและฝึกอบรมบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักศาสนา วัฒนธรรม ประเพณี ภาษาถิ่น พื้นฐานความเป็นอยู่และความเชื่อของชุมชนท้องถิ่น

4.9 กระจายอำนาจการบริหารจัดการอย่างเบ็ดเสร็จให้แก่ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจ จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศชต.) เพื่อให้มีความคล่องตัวในการแก้ปัญหา

4.10 ให้ทุกหน่วยงานทุ่มเทสรรพกำลังและคุณเลทธิกำลังพลเพื่อสนับสนุนการแก้ไขปัญหาอย่างเต็มความสามารถ

5. ด้านความมั่นคง

5.1 รักษาความสงบเรียบร้อยในการชุมนุมเรียกร้องภายใต้กรอบของกฎหมาย ตามหลักสากล

5.2 พัฒนาระบบการควบคุมแรงงานต่างด้าวและการลักลอบหลบหนีเข้าเมืองอย่างมีประสิทธิภาพ

5.3 พัฒนาระบบเครือข่ายและความร่วมมือการข่าวด้านความมั่นคง การควบคุม การสัญจรชายแดนในการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมข้ามชาติเพื่อไม่ให้เข้ามาเป็นแหล่งพักพิง ซ่องสุม หลบซ่อนและก่อเหตุ

5.4 พัฒนาระบบการเฝ้าระวังพื้นที่และเส้นทางเชื่อมต่อกับแนวชายแดน

5.5 เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับประเทศเพื่อนบ้านทุกระดับ

6. การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

6.1 จัดระบบแลกเปลี่ยนข่าวสารและร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ผู้รักษากฎหมายในต่างประเทศ เพื่อตัดวงจรและหยุดยั้งภัยคุกคามจากอาชญากรรมข้ามชาติทุกรูปแบบ

6.2 ปรับโครงสร้างการจัดหน่วยตำรวจที่เกี่ยวข้องให้มีมาตรฐานการปฏิบัติงานสอดคล้องกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

6.3 เตรียมความพร้อมบุคลากร สถานที่ ยานพาหนะ ขั้นตอนการปฏิบัติและเอกสาร ประชาสัมพันธ์ โดยใช้ภาษาอังกฤษและภาษาถิ่นเพื่อการอำนวยความสะดวกและการบริการประชาชน และนักท่องเที่ยว

6.4 ผู้นำของตำรวจทุกระดับต้องมีความรู้ ทักษะ ภาษาอังกฤษ ภาษาถิ่นและให้มีการทดสอบภาษาอังกฤษจากสถาบันที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน

6.5 พิสูจน์วัตถุพยานได้ทุกประเภทและสามารถเชื่อมโยงเครือข่าย การตรวจพิสูจน์กับหน่วยงาน ทั้งภายในและต่างประเทศ

6.6 พัฒนาระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน

6.7 ส่งเสริมความร่วมมือและพัฒนาความสัมพันธ์กับตำรวจในอาเซียนและนานาประเทศ

6.8 เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของหน่วยงาน ประชาชนและชุมชนในพื้นที่ตามแนวชายแดน

6.9 ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ แนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานตำรวจให้เป็นไปตามระบบมาตรฐานสากลและเป็นไปตามกฎบัตรอาเซียน

7. การอำนวยความสะดวก

7.1 บังคับใช้กฎหมายและอำนวยความสะดวกด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส เสมอภาค และเป็นธรรม

7.2 พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้พนักงานสอบสวนมีความรู้ความเชี่ยวชาญ มีความเจริญก้าวหน้าในสายงาน ตลอดจนการแต่งตั้งพนักงานสอบสวนและผู้ช่วยพนักงานสอบสวนให้เพียงพอต่อปริมาณงานในแต่ละพื้นที่

7.3 พัฒนาระบบและบูรณาการทีมสืบสวน สอบสวน ปรามปรามและพิสูจน์หลักฐานในสถานีตำรวจ

7.4 ศึกษาและพัฒนาโครงสร้างกระบวนการสอบสวนเพื่อลดภาระงานของพนักงานสอบสวนทางด้านเอกสาร โดยให้ความสำคัญต่อสิทธิของผู้เสียหายมากขึ้น

7.5 เน้นการนำพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ นิติเวชศาสตร์การทะเบียนประวัติ อาชญากร และเชื่อมโยงฐานข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศของศูนย์พิสูจน์หลักฐานเพื่อพิสูจน์การกระทำ ความผิดทางอาญา

7.6 ส่งเสริมจริยธรรม จรรยาบรรณของพนักงานสอบสวนให้มีจิตสำนึกในการอำนวยความสะดวกต่อประชาชน

7.7 กำหนดให้พนักงานสอบสวนรับคดีอาญาตามที่เกิดขึ้นจริงเพื่อให้ทราบสถิติคดีอาญา นำไปสู่แนวทางแก้ปัญหาอาชญากรรม และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

7.8 เร่งรัดและผลักดันให้มีกฎหมายใกล้เคียงข้อพิพาทคดีอาญาในชั้นสอบสวน รวมทั้งการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการบริการประชาชนของพนักงานสอบสวน

7.9 บูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรม

7.10 จัดหาวัสดุอุปกรณ์และนำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพงานสืบสวน งานสอบสวน และงานพิสูจน์หลักฐาน

7.11 ปรับปรุง แก้กฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่งและข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานด้านการอำนวยความสะดวก

8. การให้บริการและช่วยเหลือประชาชน

8.1 สถานีตำรวจถือเป็นหัวใจสำคัญที่เป็นต้นธารแห่งความยุติธรรมในการให้บริการ และช่วยเหลือประชาชน

8.2 ให้สถานีตำรวจพิจารณาจัดตั้งหน่วยบริการประชาชนเพื่อกระจายการบริการ ให้ตรงความต้องการของประชาชน

8.3 พัฒนาบุคลากรของหน่วยงานบริการประชาชนให้มีจิตสำนึกในการให้บริการ ประชาชนด้วยความสุภาพ ให้เกียรติ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางและเป็นที่พึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง

8.4 ให้ความสำคัญกับการกระจายทรัพยากรการบริหารไปยังสถานีตำรวจและหน่วยงานบริการประชาชน

8.5 ลดขั้นตอน และระยะเวลาการปฏิบัติในลักษณะการบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว

8.6 ขยายและเพิ่มช่องทางการให้บริการอย่างทั่วถึง เช่น การชำระค่าปรับคดีจราจร การรับแจ้งเหตุผ่านทางสื่อสารสนเทศ จุดรับแจ้งเหตุเคลื่อนที่ ฯลฯ

8.7 พัฒนาระบบการบริการจราจรให้มีความสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย และมุ่งเน้นการเป็น “สุภาพบุรุษจราจร”

8.8 สร้างเครือข่ายกับทุกภาคส่วนในการให้บริการและช่วยเหลือประชาชน

8.9 เตรียมการและช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อนจาก สาธารณภัย อย่างต่อเนื่องจนเข้าสู่ภาวะปกติและสนับสนุนหน่วยงานเกี่ยวข้องในการบรรเทาสาธารณภัย

นโยบายเน้นหนัก

1. ปกป้องเทิดทูนและพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนาพระมหากษัตริย์ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. ป้องกันและปราบปรามยาเสพติดอย่างเข้มข้น ทั้งผู้ผลิต ผู้ค้าผู้จำหน่ายรายใหญ่และรายย่อยในชุมชนตลอดจนมาตรการยึดทรัพย์กับผู้เกี่ยวข้องทุกรายโดยยึดหลักกฎหมายและหลักนิติธรรม

3. แก้ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้เพื่อยุติเหตุร้ายรายวันและความรุนแรงด้วยมาตรการเชิงรุกเพื่อจำกัดเสรีการปฏิบัติของฝ่ายตรงข้าม
4. ควบคุมและลดความรุนแรงของอาชญากรรมให้ประชาชนเกิดความมั่นใจต่อการปฏิบัติงานของตำรวจโดยการจัดระเบียบสังคมและควบคุมอบายมุขผิดกฎหมายในพื้นที่
5. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสถานีตำรวจเพื่อมีความพร้อมในการให้บริการและเป็นที่พึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง
6. การปฏิบัติงานของตำรวจให้ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางและส่งเสริมให้ประชาชนชุมชนและท้องถิ่นมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในทุกมิติ
7. พัฒนาบุคลากรทุกสายงานให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดมั่นในศีลธรรมและสร้างค่านิยมให้มีความเป็นอยู่ที่เรียบง่าย ประหยัด
8. เตรียมความพร้อมและเร่งรัดการดำเนินการด้านบุคลากร โครงสร้างกฎระเบียบและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถรองรับและเป็นมาตรฐานในกรอบของอาเซียน
9. พัฒนาศูนย์ปฏิบัติการ (สปก.) ทุกระดับให้มีความพร้อมเพื่อเป็นเครื่องมือของผู้บังคับบัญชาในการขับเคลื่อน ติดตามการปฏิบัติและบูรณาการการทำงานในทุกมิติ
10. เน้นภาวะผู้นำในทุกระดับ ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ได้บังคับบัญชาให้ทำงานเป็นทีมและมีเอกภาพ
11. จัดระบบและดำเนินการด้านสวัสดิการให้แก่ข้าราชการตำรวจครอบครัวและข้าราชการตำรวจที่เกษียณอายุราชการแล้ว ให้มีสุขภาพพลานามัย มีความเป็นอยู่ที่ดี ประกอบอาชีพเสริม ดำเนินชีวิตอย่างเรียบง่าย สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างมีศักดิ์ศรี ตามหลักปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง”

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

1. สร้างเอกภาพทางความคิดของผู้นำหน่วยทุกระดับ เพื่อให้คิดและมองไปในทิศทางเดียวกัน
2. ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ เพื่อให้เป็นตำรวจมืออาชีพโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและเป็นที่พึ่งของประชาชน รวมทั้งการปลูกเร้า สอนแนะของผู้บังคับบัญชา
3. นำเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่มาสร้างเครื่องมือและกลไกในการบริหารงาน โดยเน้นการพัฒนาศูนย์ปฏิบัติการ (สปก.) ในการขับเคลื่อน บูรณาการและประสานกับทุกองค์กร
4. มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้ในการพิจารณาความดีความชอบโดยยึดหลักผู้ปฏิบัติงานดีต้องได้รับผลตอบแทน และผู้ปฏิบัติงานหย่อนยาน ต้องถูกพิจารณาข้อบกพร่อง

5. ผู้บังคับบัญชาต้องพร้อมรับผิดชอบต่อความสำเร็จความล้มเหลวเป็นแบบอย่างที่ดี และอยู่เคียงข้างกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ภารกิจและบทบาทหน้าที่ของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง

ภารกิจและบทบาทหน้าที่ของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง ประกอบด้วย (สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง, 2556 : ออนไลน์)

1. ด้านงานอำนวยบริการ ขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ปฏิบัติได้แก่ การให้บริการประชาชน ผ่านด่านเข้าออกประเทศด้วยความเรียบร้อย การกำหนดแผนงานกลยุทธ์ นโยบายเชิงรุก การบริหารจัดการงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานตำรวจด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ และการทำประชาสัมพันธ์หน่วยงาน

2. ด้านบริการคนต่างด้าว ได้แก่ สืบสวนผู้เข้าออกด่านที่กระทำผิด ป้องกันแรงงานต่างด้าว การหาข่าวป้องกันการหลบหนีเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย

3. ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ ได้แก่ ป้องกันปัญหาอาชญากรรมจากผู้เข้าออก ผ่านด่านดูแลความมั่นคงของประเทศ ป้องกันผู้กระทำความผิด ขนของผิดกฎหมาย และควบคุมพฤติกรรมผู้หลบหนีกฎหมาย

4. ด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะ ได้แก่ การตรวจบุคคลและพาหนะการเข้าออกด่าน การเปรียบเทียบปรับผู้หลบหนีเข้าเมืองผิดกฎหมาย และตรวจสอบหนังสือการเดินทางเข้าออกประเทศ

บทบาทหน้าที่ของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง มีดังนี้

1. เป็นฝ่ายอำนวยบริการด้านยุทธศาสตร์ให้สำนักงานตำรวจแห่งชาติในการวางแผน ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำแนะนำ และเสนอแนะการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองและหน่วยงานในสังกัด

2. ปฏิบัติงานตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา กฎหมายว่าด้วยคนเข้าเมือง กฎหมายว่าด้วยการทะเบียนคนต่างด้าว กฎหมายว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการค้ามนุษย์ และกฎหมายอื่นอันเกี่ยวกับความผิดทางอาญาที่ราชอาณาจักร

3. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

พันธกิจ

1. ตรวจคัดกรองบุคคลและยานพาหนะทุกประเภทที่ผ่านเข้า-ออก ราชอาณาจักร

2. บริการคนเข้าเมืองตามนโยบายของรัฐด้านส่งเสริมการท่องเที่ยว การค้า การลงทุน และการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ

3. ตรวจสอบและดูแลคนเข้าเมืองที่พักอาศัย อยู่ในราชอาณาจักร

4. ป้องกันปราบปรามการกระทำผิดของคนเข้าเมือง รวมทั้งอาชญากรรมข้ามชาติ
ในรูปแบบต่าง ๆ

นโยบาย

1. ด้านการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร
2. ด้านการป้องกันปราบปรามอาชญากรรม
3. ด้านการบริการคนเข้าเมือง
4. ด้านการอำนวยความสะดวก
5. ด้านการบริหาร
6. ด้านการรองรับประชาคมอาเซียน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีความสำคัญกับการดำเนินงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นอย่างมาก ซึ่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นส่วนราชการอยู่ในบังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรี และมีอำนาจหน้าที่ และบทบาทในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม การให้บริการประชาชน การรักษาความมั่นคงของรัฐและความมั่นคงของชาติ ปกป้องเทิดทูน และพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ดังนั้นสำนักงานตำรวจแห่งชาติจึงควรดำเนินการตามนโยบายและยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนและประเทศชาติ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ผุสดี เขตสมุทร (2545 : บทคัดย่อ) ได้ ศึกษา การบริหารเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผลการศึกษาพบว่า การวิจัยการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และการปฏิรูปการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ บุคลากรมีการรับรู้ค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เกิดจากการสื่อสารที่น้อยเกินไป ส่งผลให้ขาดความเข้าใจและความตระหนัก ตลอดจนความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ดังนั้นจึงเป็นภาระของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการพัฒนา โดยจะต้องมุ่งเน้นการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนความรู้ เพิ่มทักษะในระดับบุคคล ไปสู่การพัฒนาในระดับกลุ่มงาน และระดับองค์การ จัดกิจกรรมการพัฒนาให้เชื่อมโยงสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ มีความหลากหลายในการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนา

ระบบพื้นฐานสมรรถนะของบุคคลและมุ่งเน้นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะให้บุคคลเหล่านั้นเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดของหน่วยงานต่อไป

รววิทย์ จินดาพล (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงขององค์การวิชาชีพ : กรณีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 4 แห่ง มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการศึกษาที่กำหนดไว้ทุกด้าน คือ โครงสร้างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดองค์การแบบเป็นทางการ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และยุทธศาสตร์การพัฒนา และผลการวิจัยยังพบอีกว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 4 แห่ง มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันออกไป คือ (1) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างองค์การ (2) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยเน้นภาวะผู้นำของผู้บริหาร (3) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (4) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มีกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยเน้น 2 ด้าน คือ ยุทธศาสตร์การพัฒนา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

รัศมี เจริญรัตน์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียนนำร่องผู้นำการเปลี่ยนแปลงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ผลการศึกษาพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ในโรงเรียนนำร่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบตามสถานภาพ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก และจากการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ พบว่า ด้านที่มีอำนาจพยากรณ์ ด้านคุณธรรมนำความรู้สู่ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง และด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง การวิจัยครั้งนี้มีข้อค้นพบแนวทางการยกระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3 ด้านคือ กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการบริหารเปลี่ยนแปลง และด้านคุณธรรมนำความรู้สู่ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

นลินรัตน์ เลี้ยวเดชนันท์ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเอง (Employee self service) มาใช้ในองค์การ กรณีศึกษาบริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ ประเทศไทย จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงขององค์การทางด้านกลยุทธ์ขององค์การ ทักษะในการทำงานของพนักงาน และลักษณะการทำงานที่เป็นระบบ มีผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ข้อเสนอแนะของพนักงานและผู้ศึกษาผู้บริหารควรมีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อให้ทราบปัญหาจากการทำงานที่แท้จริง และ

มุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์เรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเองอย่างทั่วถึง และควรมีการจัดอบรมให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องการใช้งานคอมพิวเตอร์เพื่อพนักงานสามารถใช้งานระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ศุภชัย ศรีหาจันทร์ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการทัศน์ใหม่ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ พฤติกรรมการทำงานของข้าราชการตำรวจ การให้บริการประชาชน และการจัดการของสถานีตำรวจภูธรคอนสวรรค์ ผลการศึกษาพบว่า องค์การตำรวจมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่ การสร้างขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ผู้บังคับบัญชาควรรักษาความสามารถของเจ้าหน้าที่ตำรวจ และให้อภัยในความผิดพลาดของการปฏิบัติหน้าที่ มีการส่งเสริมให้ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพตำรวจ นอกจากนี้ยังพบว่า ตำรวจมีการใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบ ทั้งนี้เป็นเพราะตำรวจได้รับเงินเดือนน้อย รวมถึงนโยบายการเมืองก็มีส่วนเอื้อให้ตำรวจปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ และการมีทัศนคติในทางที่ผิด เช่น ผู้บังคับบัญชาที่ดีในสายตาของตำรวจไม่ใช่คนที่ทำงานตรงไปตรงมา ซื่อสัตย์ แต่ต้องเป็นคนที่ใจถึงฟังได้

ยุวฉัตร อางหาญ (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านบริการทั่วไป ด้านรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินและด้านอำนวยความสะดวกยุทธธรรมทางอาญา อยู่ในระดับมาก และด้านการควบคุมและจัดการจราจรอยู่ในระดับปานกลาง

งานวิจัยจากต่างประเทศ

กอร์ดอนและไดโทมาโซ (Gordon and DiTomaso, 1992 : 783-798) ศึกษาวิจัยเรื่อง Predict Corporate Performance from Organizational Culture ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การที่แกร่ง (Strong Corporate Culture) และ ระดับผลการปฏิบัติงานในบริษัทประกันภัยของสหรัฐอเมริกา จำนวน 11 แห่ง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลในปี 1981 และรวบรวมผลการปฏิบัติงานปี 1982-1987 ผลการวิจัยพบว่า เมื่อองค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่แกร่ง องค์การจะมีผลดำเนินงานทางการเงินที่สูงขึ้นในปีต่อ ๆ มา วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ทำให้องค์การมีผลดำเนินงานทางการเงินที่สูงขึ้นในปีต่อ ๆ มา แต่วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นความมั่นคงหรือเสถียรภาพ (Stability) จะทำให้องค์การมีผลดำเนินงานทางการเงินที่ต่ำลงในปีต่อ ๆ มา

เชอริแดน (Sheridan, 1992 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความรู้สึกผูกพันองค์การที่พนักงานมีความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์การ จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน (Commitment) เขาก็จะทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงาน เพราะอยากให้องค์การประสบความสำเร็จ

Simona Mihaela Haivas (2009 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์กร กรณีศึกษา บริษัท The NCC จำกัด” จากการศึกษาพบว่า ขั้นตอนพื้นฐานในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรมี 5 ขั้นตอน คือ

1. การตระหนักถึงเรื่องการเปลี่ยนแปลง (Motivation Change) โดยการกระตุ้นให้พนักงานมีความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) การกำหนดภาพในอนาคตขององค์กรว่าองค์กรจะเป็นอย่างไรในอนาคต
3. การสนับสนุนและพัฒนาการเปลี่ยนแปลง (Developing Support) การให้การสนับสนุนจากผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อเร่งขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
4. การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Managing the Transition) การวางแผนการทำงานอย่างเป็นลำดับขั้น และควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ตอนต้น
5. การรักษาแรงกระตุ้นในการเปลี่ยนแปลง (Sustaining Momentum) การสร้างแรงกระตุ้นพนักงานในการทำงานอยู่เสมอ

และจากการศึกษาพบว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงในระดับกลุ่มมี 4 ขั้นตอนดังนี้ 1) การได้รับทราบถึงข้อมูลการเปลี่ยนแปลง และที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของการทำงาน 2) การออกแบบลักษณะการทำงานจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3) การทำงานหลังจากการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 4) ทบทวนและตัดสินใจว่าจะดำเนินการต่อหรือจะหยุดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรสามารถสรุปได้ดังตาราง 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ปัจจัยที่นักวิชาการและนักวิจัยศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

นักวิชาการหรือนักวิจัย	ปัจจัยสำคัญ/ข้อค้นพบ
Robert Kreitner and Angeol Kinichi (2001)	ปัจจัยภายนอก 1. ปัจจัยทางประชากร 2. ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี 3. ปัจจัยการตลาดและเศรษฐกิจ 4. ความกดดันทางด้านสังคม และการเมือง

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

นักวิชาการหรือนักวิจัย	ปัจจัยสำคัญ/ข้อค้นพบ
	<p>ปัจจัยภายใน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ปัญหาด้านบุคลากร 2. พฤติกรรมการบริหาร <ol style="list-style-type: none"> 2.1 การเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติของแรงงาน 2.2 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี 2.2 การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ 2.3 การเปลี่ยนแปลงทางสังคมหรือแนวโน้มทางสังคม 2.4 การเมืองของโลก 2.5 การแข่งขัน 2.6 การเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการจัดการ 2.7 ความต้องการเปลี่ยนแปลงของบุคคลในองค์กร
Carrell, Jannings & Heavrin (1997)	<ol style="list-style-type: none"> 1. แรงผลักดันจากภาพแวดล้อมภายนอก 2. แรงกดดันจากภายในองค์กร 3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
Certo (1997)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี 2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง 3. การเปลี่ยนแปลงบุคคล
Mike Beer (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การแสวงหาการสนับสนุนและการมีส่วนร่วม 2. การกำหนดแผนการ 3. การให้ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ 4. การสร้างโครงสร้างสำหรับการขับเคลื่อนที่เหมาะสม 5. การรับรู้ถึงความสำเร็จ 6. การสื่อสารในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
T.G.Cummings and C.G. Worley (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การตระหนักในเรื่องการเปลี่ยนแปลง 2. การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 3. การกำหนดวิสัยทัศน์ 4. การสนับสนุนและพัฒนาการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

นักวิชาการหรือนักวิจัย	ปัจจัยสำคัญ/ข้อค้นพบ
	<ol style="list-style-type: none"> 5. การจัดการเปลี่ยนแปลง 6. การรักษาแรงกระตุ้นในการเปลี่ยนแปลง
Chin (1976)	<ol style="list-style-type: none"> 1. เทคโนโลยี 2. ผู้เชี่ยวชาญ
Lewin (1976)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การละลายพฤติกรรม 2. ระยะกำลังเปลี่ยนแปลง 3. การหลอมรวมพฤติกรรมใหม่
Donnelly, et al (1975)	<ol style="list-style-type: none"> 1. พลังที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 2. การตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์การ 3. การกำหนดปัญหา 4. การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา 5. การตระหนักถึงข้อจำกัดต่างๆ ในองค์การ 6. การเลือกวิธีการและกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา 7. การปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง 8. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง
Kotter & Cohen (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างความรู้สึกเร่งด่วน 2. สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3. สร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน 4. สื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทุกคนยอมรับ 5. มอบอำนาจที่จะเปลี่ยนแปลง 6. สร้างชัยชนะระยะสั้น 7. สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 8. รักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่
Harze and Blanchard (1977)	ปรับพฤติกรรมผู้นำได้ตามสถานการณ์

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

นักวิชาการหรือนักวิจัย	ปัจจัยสำคัญ/ข้อค้นพบ
Bennis (1976)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง 2. การเปลี่ยนแปลงงาน 3. การเปลี่ยนแปลงบุคคล 4. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี
Haskell (1963)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อจุดประสงค์ขององค์กร 2. ทำให้ติดต่อสื่อสารภายในองค์กรชัดเจน 3. การให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ร่วมงาน 4. การรักษาวินัยและกำลังใจของผู้ร่วมงาน 5. การทำให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน
Mcfarland (1979)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสามารถในด้านโครงสร้าง 2. ความสามารถด้านการใช้เครื่องมือหรือเทคนิคทางวิชาการสมัยใหม่ 3. ความสามารถด้านพฤติกรรมศาสตร์
John. P. Kotter (1996)	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีภาวะผู้นำ 2. การบริหารที่มีประสิทธิผลโดยเน้นบทบาทของผู้นำว่าเป็นผู้ขับเคลื่อนหลักในการเปลี่ยนแปลง 3. การกำหนด วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร 4. สื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายให้คนในองค์กรเข้ามีส่วนร่วม
Wilson & McLaren (1972)	<ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นผู้มีเชาว์ปัญญาสูง 2. สภาพอารมณ์คงที่ 3. สภาพร่างกายแข็งแรง 4. มีความสามารถปลุกฝังความเชื่อมั่น ก่อให้เกิดความภักดี
Daft & Kotter (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง 2. แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบการเปลี่ยนแปลง 3. สร้างวิสัยทัศน์เมื่อการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ 4. การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงอย่างทั่วถึงและเกิดประสิทธิภาพ 5. เอื้ออำนาจ กระจายอำนาจ มอบอำนาจ

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

นักวิชาการหรือนักวิจัย	ปัจจัยสำคัญ/ข้อค้นพบ
Robbins (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. วัฒนธรรมสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกในองค์กร 2. วัฒนธรรมจะช่วยให้สมาชิกยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรร่วมกัน 3. วัฒนธรรมองค์กรช่วยส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงระบบสังคม 4. วัฒนธรรมเป็นเครื่องชี้แนะแนวทางให้แก่สมาชิกในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรร่วมกัน
Burke (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี 2. ปัจจัยด้านประชากร 3. ปัจจัยด้านโลกาภิวัตน์
ประมาณ อติเรกสาร, พล.ต.อ. (2547)	วัฒนธรรมตำรวจเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ
Kotter and Heskette (1992)	<ol style="list-style-type: none"> 1. วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในระยะยาวขององค์กร 2. วัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถใช้ในการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรว่าจะสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในระยะยาว 3. วัฒนธรรมองค์กรสามารถช่วยสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานในภาพรวมองค์กรดีขึ้น
Paoline (2003)	วัฒนธรรมองค์กรตำรวจมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานเนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติหน้าที่ตำรวจทุกนาย
Stenmark (2005)	วัฒนธรรมองค์กรตำรวจประเทศสวีเดนอยู่ในรูปแบบของความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมกลุ่มย่อยที่มีความแตกต่างกันตามรูปแบบความสัมพันธ์ของมันกับสภาพแวดล้อมภายนอก
Wright et.al (1992)	<ol style="list-style-type: none"> 1. กลยุทธ์เป็นแผนของผู้บริหารระดับสูง 2. สอดคล้องกับภารกิจ เป้าประสงค์ภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอก 3. การใช้อำนาจควบคุมกลยุทธ์ให้ไปสู่เป้าหมาย

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

นักวิชาการหรือนักวิจัย	ปัจจัยสำคัญ/ข้อค้นพบ
Lucau (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ช่วยรวบรวมข้อมูล เก็บ คั่นคั่น 2. ประยุกต์ความรู้เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ 3. สนับสนุนแนวทางใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
Rye (1980)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การร่วมมือที่ดีทั้งฝ่ายประชาชน และฝ่ายตำรวจ 2. ตำรวจยื่นความช่วยเหลือให้ชุมชนในเรื่องข้อมูล คำแนะนำ วัสดุอุปกรณ์ 3. ประชาชนสนองตอบด้วยความร่วมมือ สอดส่อง ดูแลชุมชน และแจ้งเหตุที่น่าสงสัยให้กับตำรวจ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในองค์การของนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์ให้สอดคล้องกับบริบททางการบริหารของ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อนำไปสังเคราะห์แนวคิดปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจ ตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ได้ตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 ตารางแสดงการสังเคราะห์แนวคิดปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี

นักวิชาการ	ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง				
	ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง	ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง	ด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง	ด้านวัฒนธรรมองค์กร
Donnelly,et al (1975)	✓				
T.G.Cummings and C.G.Worley (2001)	✓				
Daft & Kotter (1999)	✓				
Watson (1969:149-150)	✓				
Carrell , Jannings & Heavrin (1997)		✓			
Locus (1999)		✓			
Drik Stelzer , Werner Mellis (1999)		✓			
Plant (1978)		✓			
Havclock (1973)		✓			
Wilson & McLaren (1972)		✓			
John P.Kotter (1996)		✓			
Hershey and Blanchard (1977)		✓			
James Kouzes & Barry Posner (1995)		✓			
วรภัทร ภูเจริญ (2547 : 113)		✓			

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

นักวิชาการ	ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง				
	ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง	ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง	ด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง	ด้านวัฒนธรรมองค์กร
Chin & Benne (1976)			✓		
Donnelly & Gibson (1980)			✓		
Wright et.al (1992)			✓		
Hellriegel & Slocum (1979)			✓		
Drucker (1993)			✓		
Katz & Kanh, (1966 : 390-452)			✓		
Robert kreitner and Angeol Kinichi (2001)				✓	
Robbins (1994)				✓	
Certo (1997)				✓	
Chin & Benne (1976)				✓	
Burke (2006)				✓	
Chin (1976)				✓	
Locus (2005)				✓	
พงศพัศ พงษ์เจริญ (2552:207)				✓	

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

นักวิชาการ	ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง				
	ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง	ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง	ด้านเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง	ด้านวัฒนธรรมองค์กร
Cameron and Ettington (1988)					✓
Daft (1996)					✓
Chaffee and Tiemey (1988)					✓
Robbins (2003)					✓
Kottet and Heskette (1992)					✓
Paoline (2003)					✓
Robbins (2001)					✓
Stenmark (2005)					✓
Rye (1980)					✓
วรภัทร์ ภูเจริญ (2547)					✓
ความถี่	4	10	6	8	10

ตามตารางข้างต้นที่ผู้วิจัย ได้สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถค้นพบปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับบริบททางการบริหารของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ สามารถนำมาสู่การสร้างกรอบแนวคิดของการวิจัย เรื่อง แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ซึ่งได้ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ

1. การตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์มาจากแนวคิดของ ดาฟท์ และคอตเตอร์ (Daft & Kotter, 1999) ซึ่งสอดคล้องกับดอนเนลลี่ และคณะ (Donnelly, et al., 1975 : 266-268); วัตสัน (Watson, 1969 : 149-150); กัมมิงส์ และวอร์เลย์ (T.G. Cummings and C.G. Worley, 2005) กล่าวถึงลักษณะขององค์การที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จจะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญคือการตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้สังเคราะห์มาจากแนวคิด ของศาสตราจารย์ จอห์น คอตเตอร์ (John Kotter, 1999 : 129) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ เฮร์เซย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1977 : 101); วิลสัน และแมคเลเรน (Wilson & McLaren, 1972 : 110); เจมส์ โคเชส และบารรี โปสนอร์ (James M. Kouzes & Barry Z. Posner, 1995 : 105) และแพลนท์ (Plant, 1978 : 46-50)

3. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ได้สังเคราะห์มาจากแนวคิดของ ชิน และเบนเน (Chin & Benne, 1976 : 23-31) ได้กล่าวถึง เสนอกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนไว้คือ การใช้กลยุทธ์แบบให้เห็นคุณค่า เน้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สัมฤทธิ์ผล ซึ่งสอดคล้องกับ ไรท์และคณะ (Wright et.al., 1992 : 15) และเซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991 : 17)

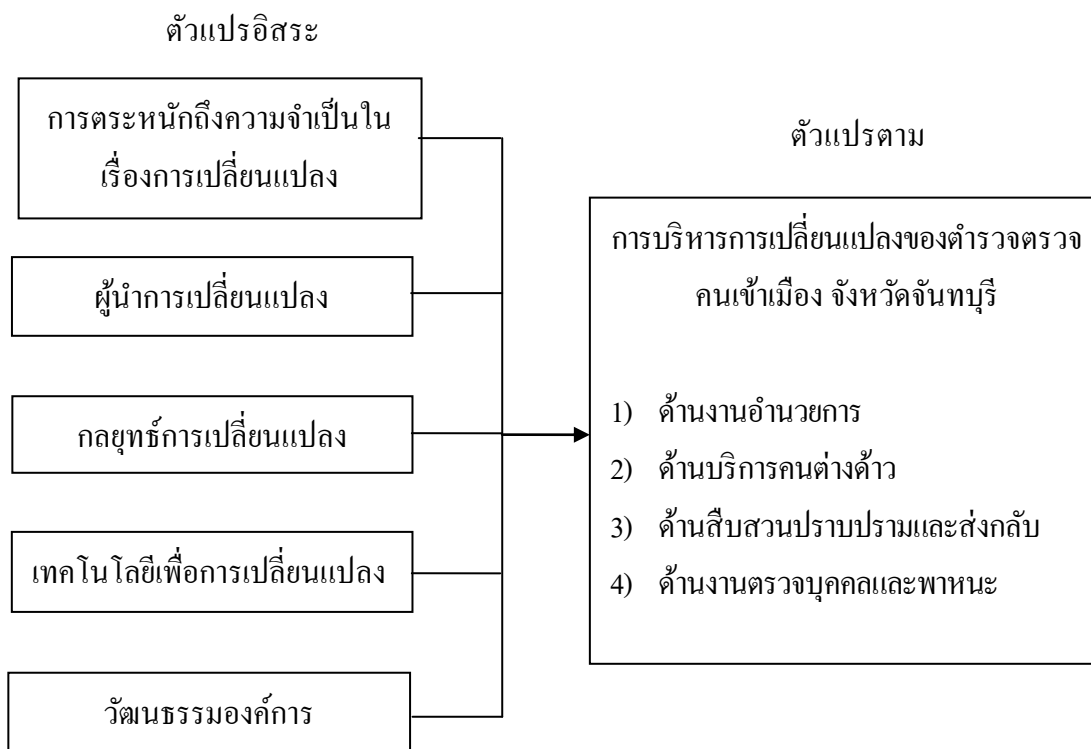
4. เทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง ได้สังเคราะห์มาจากแนวคิด ชิน และเบนเน (Chin & Benne, 1976 : 23-31) โดยกล่าวว่า ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนนั้นจะต้องนำผู้เชี่ยวชาญและเทคโนโลยีมาใช้ให้เป็นประโยชน์มากที่สุดในทุกสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ ลูคัส (Lucas, 2005 : 8); บร็อค (Bruke, 2006) และพงศพัศ พงษ์เจริญ (2552 : 207)

5. วัฒนธรรมองค์กร ได้สังเคราะห์มาจากแนวคิด คอตเตอร์ และ เฮสเกตท์ (Kotte and Heskette, 1992) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ อันเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและให้ความสำคัญวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นปัจจัยชี้ขาดว่าองค์การจะประสบความสำเร็จ หรือต้องพบกับความล้มเหลว ซึ่งสอดคล้องกับ พาวไลน์ (Paoline, 2003); โรบบินส์ (Robbins, 2001); สเตนมาร์ก (Stenmark, 2005) และประมาณ อติเรกสาร (2547 : 19)

ส่วนการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง ผู้วิจัยได้มาจากภารกิจ และบทบาทหน้าที่ของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง ซึ่งกำหนดภารกิจใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านงานอำนวยความสะดวก 2) ด้านบริการคนต่างด้าว 3) ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ และ 4) ด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะ

กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมของนักวิชาการต่าง ๆ ข้างต้น พบว่า ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดจันทบุรี ได้แก่ ปัจจัยด้าน 1) การตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 4) เทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง และ 5) วัฒนธรรมองค์การ ส่วนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 1) ด้านงานอำนวยความสะดวก 2) ด้านบริการคนต่างด้าว 3) ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ และ 4) ด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะ ซึ่งสามารถนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

1. การตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย 1) การกระตุ้นให้บุคลากรเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง 2) การสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจถึงความจำเป็นของเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3) เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องการเปลี่ยนแปลง 4) จัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจในเรื่องการเปลี่ยนแปลง

2. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) นำการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกมาวิเคราะห์หาวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน 2) นำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ไปสู่ปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน 3) ปรับปรุงการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง 4) นำผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ผ่านมา มากำหนดแนวทางแก้ไข และปรับปรุงการดำเนินงาน

3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 2) กล้าตัดสินใจ นำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน 3) เปลี่ยนแปลงวิธีคิด พฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร 4) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน

4. เทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน 2) พัฒนาศักยภาพบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีปฏิบัติงาน 3) นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงานในทุกรูปแบบ 4) มีเทคโนโลยีที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน

5. วัฒนธรรมองค์กร ประกอบไปด้วย 1) ส่งเสริมค่านิยมสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน 2) ปลุกฝังวัฒนธรรมใหม่ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ 3) ยึดถือการปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกัน 4) ยึดมั่นในเป้าหมายของการทำงานในองค์กรร่วมกัน

6. การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) ด้านงานอำนวยความสะดวก หมายถึง การให้บริการประชาชนผ่านด่านเข้าออก การวางแผนงาน งบประมาณ พัสดุครุภัณฑ์และการประชาสัมพันธ์ 2) ด้านบริการคนต่างด้าว หมายถึง การสืบสวนผู้กระทำความผิด ป้องกันและปราบปรามแรงงานต่างด้าว สืบสวนหาข่าว และการป้องกันการหลบหนีเข้าเมือง 3) ด้านสืบสวนปราบปรามและส่งกลับ หมายถึง การป้องกันปัญหาอาชญากรรม ป้องกันความมั่นคง ป้องกันการกระทำความผิด และควบคุมพฤติกรรมผู้กระทำความผิดหลบหนีเข้าเมือง และ 4) ด้านงานตรวจบุคคลและพาหนะ หมายถึง ตรวจบุคคลและพาหนะการเข้าออก การเปรียบเทียบปรับผู้หลบหนีเข้าเมือง ตรวจหนังสือเดินทาง