

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานีตำรวจภูธรจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา บทความ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ตรงกับเรื่องของการศึกษาวิจัย สามารถนำเสนอตามหัวข้อต่างๆ 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. บทบาทหน้าที่ของสถานีตำรวจภูธร จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

### แนวคิดการปฏิรูประบบการบริหารภาครัฐ

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

ระบบราชการ ถือได้ว่าเป็น “กลไกรัฐ” ที่สำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารราชการแผ่นดินและพัฒนาประเทศ เนื่องจากระบบราชการเป็นองค์กรหลักที่มีอำนาจหน้าที่ในการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งในหลายประเทศต่างก็ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบ และการปฏิรูประบบราชการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด ส่วนการปฏิรูประบบราชการในประเทศไทยเป็นเรื่องที่รัฐบาลทุกยุคทุกสมัยให้ความสำคัญ และดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง สาเหตุที่ทำให้ระบบราชการไทยต้องมีการปฏิรูปก็เนื่องมาจากปัญหาของระบบราชการไทยที่มีการสั่งสมมาอย่างยาวนาน อาทิ ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ปัญหาเรื่องขนาดขององค์กรที่ใหญ่โต มีความซับซ้อน ผนวกกับจำนวนของบุคลากรที่มีมากส่งผลให้ระบบการบริหารงานไม่คล่องตัว การทำงานเกิดความล่าช้า เพราะยึดติดอยู่กับกฎระเบียบ ที่มากเกินไป รวมถึงการมีวิธีการปฏิบัติงานที่ไม่ทันสมัย ฯลฯ นอกจากนี้ยังมีสาเหตุภายนอกประเทศที่เป็นสิ่งผลักดันให้ประเทศไทยต้องพัฒนาและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบราชการ คือ กระแสโลกาภิวัตน์ ที่ส่งผลให้โลกเกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง นอกจากนี้ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้นักคลสามารถติดต่อสื่อสารกันได้รวดเร็วมากขึ้น จึงทำให้สังคมในปัจจุบันเป็นสังคมแห่งยุคข้อมูลข่าวสาร ดังนั้นระบบราชการไทยจึงต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการบริหารราชการแผ่นดินให้สอดคล้องกับสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสามารถแข่งขันกับนานาประเทศในเวทีโลกได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ, 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 เรื่องของวัฒนธรรมองค์กร โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) เป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อนนโยบาย ได้กำหนดแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ซึ่งมีความครอบคลุมใน 5 เรื่อง ได้แก่ 1) ปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้าง 2) ปรับปรุงวิธีการบริหาร 3) ปฏิรูปวิธีการงบประมาณ 4) ปฏิรูประบบบุคคล และ 5) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาระบบราชการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ, 2551 : 5)

## 1. ความเป็นมาการปฏิรูประบบราชการ

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

## 2. แนวคิดการปฏิรูประบบราชการ

แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะประเทศในกลุ่ม OECD (ประเทศในกลุ่มพัฒนาแล้ว) เช่น ประเทศสหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ให้ความสำคัญในการปรับปรุงระบบการบริหารงานภาครัฐ ดังนั้นการปฏิรูประบบราชการจึงเป็นภารกิจที่รัฐบาลในประเทศต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทยได้ทุ่มเท และพัฒนาระบบราชการเพื่อการเป็นระบบราชการยุคใหม่ ที่ดำเนินการภายใต้หลักธรรมาภิบาล จุดเน้นของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2551 : 7)

1. มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Center)
2. มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัด (KPI : Key Performance)
3. ภาครัฐจะต้องลดบทบาทลงโดยการจ้างภาคเอกชนดำเนินการแทน (Out Sourcing)
4. สรรหาผู้บริหารที่มีสมรรถนะสูงจากบุคคลนอกกระบวน (Performance Appraisal)
5. เน้นการบริหารแบบมืออาชีพ (Professional)

6. การสวมจิตวิญญาณผู้ประกอบการ (Entrepreneur) โดยนำกลไกตลาด เน้นลูกค้า ทำงานเชิงรุก ขอบเสียด แสวงหาโอกาส 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 ดังนั้นเพื่อให้ระบบราชการมีความสอดคล้องกับแนวคิดในการปฏิรูป ภาครัฐควรมีคุณลักษณะ (ทวีศักดิ์ สุททวาทิน, 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 โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้วางเป้าประสงค์หลักของการพัฒนา

ระบบราชการไทยไว้ 4 ประการ คือ 1) พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น 2) ปรับบทบาทภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม 3) ยกกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล และ 4) ตอบสนองต่อการปกครองในระบบประชาธิปไตย

### 3. ความจำเป็นที่ต้องปฏิรูป

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในช่วงที่ผ่านมา มีผลกระทบต่อประเทศไทย ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง จำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าซึ่งสำคัญที่จำเป็นอย่างมาก และต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน คือ การปรับปรุงหรือการปฏิรูประบบราชการ เนื่องจากระบบราชการจะเป็นกลไกสำคัญที่จะนำนโยบายของฝ่ายรัฐบาลหรือฝ่ายการเมืองไปปฏิบัติให้เกิดผล หากระบบราชการมีประสิทธิภาพการนำนโยบายไปปฏิบัติก็จะเกิดผลต่อความเจริญและความมั่นคงของประเทศและประชาชน

การปฏิรูประบบราชการที่ผ่านมติดิฉันรัฐมนตรีมีแผนแม่บทในการปฏิรูประบบราชการ ประกอบด้วยหลักการ 2 หลักการใหญ่ คือ หลักการที่หนึ่ง การปรับบทบาทภารกิจและขนาดของหน่วยงานภาครัฐ หลักการที่สอง คือการปรับปรุงระบบการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งจะไปสู่วัตถุประสงค์ ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2551 : 15)

1. ให้ภาครัฐสามารถนำบริการที่ดีมีคุณภาพไปสู่ประชาชน
2. มีระบบการทำงานและเจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสูงเท่าเทียมกับมาตรฐานสากล
3. มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเป็นระบบที่เกื้อกูลและไวต่อปัญหาและความต้องการของประชาชน ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมและประชาคมโลก รวมทั้งสร้างวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
4. เป็นระบบที่ได้รับความเชื่อถือศรัทธาของประชาชน

ถึงแม้ว่าการปรับเปลี่ยนบทบาทของภาครัฐดังกล่าว จะเกิดผลเป็นที่น่าพอใจแต่ก็ยังไม่เป็นไปได้อย่างเต็มที่ มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป เนื่องจากมีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการหลายประการ และการดำเนินการยังอยู่ในลักษณะการตั้งรับเป็นหลัก ดังนั้น เพื่อให้กระบวนการปฏิรูประบบราชการเกิดผลในทางปฏิบัติโดยรวดเร็ว จึงเห็นควรจัดลำดับความสำคัญในการปฏิรูประบบราชการเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องผนึกกำลังกันทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมโดยเร่งด่วน จึงจำเป็นต้องจัดทำแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐขึ้น เป้าหมายเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงจากวงจรในระบบราชการเดิมไปสู่วงจรการสร้างเสริมสนับสนุนภาคเอกชนและประชาชน โดยมีจุดมุ่งหมายสูงสุดของการปฏิรูประบบราชการภาครัฐ คือ เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุข

สังคมไทย มีเสถียรภาพ และมีเกียรติภูมิ ได้รับความเชื่อถือและมีความสามารถสูงสำหรับการแข่งขันในเวทีโลก โดยปฏิรูปครอบคลุม 5 ด้าน (สำนักงานปฏิรูประบบราชการ, 2544 : 6) คือ

แผน 1 การปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ ภาครัฐจำเป็นต้องจำกัดบทบาทและภารกิจของตนให้เหลือเฉพาะเท่าที่จำเป็น เพื่อกระตุ้น ส่งเสริม และเกื้อหนุนให้เอกชน และประชาชน ได้มีบทบาทมากขึ้นในการพัฒนาและฟื้นฟูประเทศ บทบาทที่ลดลงจะส่งผลให้ขนาดของภาครัฐโดยรวมเล็กลง แต่จะต้องสร้างความคล่องตัวในการทำงานให้สูงขึ้นและมีความยืดหยุ่นอย่างพอเพียงที่จะปรับเปลี่ยนได้อย่างทันการณ์ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

แผน 2 การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และผลลัพธ์ รัฐบาลจะปรับเปลี่ยนกระบวนการงบประมาณจากเดิมมุ่งเน้นการควบคุมการใช้ทรัพยากร เป็นระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลผลิต และผลลัพธ์ของงานซึ่งเป็นการเสริมระบบการดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน และสามารถวัดและประเมินผลการทำงานได้ การใช้จ่ายงบประมาณเน้นเป้าหมายเพื่อประชาชนเป็นหลักโดยมีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ และเน้นความรับผิดชอบของผู้บริหารแทนการควบคุมแบบรายละเอียดในการเบิกจ่ายแบบปัจจุบัน รวมทั้งเปลี่ยนระบบการเงินพัสดุให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

แผน 3 การปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล เจ้าหน้าที่ของรัฐ คือ กุญแจสำคัญต่อผลสำเร็จและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐจะต้องปฏิรูปเพื่อเลิกทัศนคติแบบชั้นยศของเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยจะต้องทำงานเพื่อประโยชน์ของประชาชนและสังคม มิใช่เพื่อได้ยศถาบรรดาศักดิ์ หรือเพื่อเป็นเจ้าคนนายคน ดังนั้นกลไกการบริหารบุคคลทุกเรื่อง ตั้งแต่กระบวนการสรรหา รักษาไว้จนถึงให้ออกจากงาน ต้องทำให้ภาครัฐมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุและมีอุดมการณ์ที่จะทำหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต รักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ พร้อมทั้งปรับระบบเงินเดือนค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานและเทียบเคียงได้กับภาคเอกชนและปรับระบบวินัยให้เข้มงวด รวดเร็ว โดยรักษาความสมดุลในการอุทธรณ์และร้องทุกข์

แผน 4 การปรับเปลี่ยนกฎหมาย ภาครัฐจะต้องเร่งให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการร่างกฎหมายให้มีประสิทธิภาพรวดเร็ว และให้มีการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเป็นประจำในเรื่องกฎระเบียบที่มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ หรือการติดต่อราชการของประชาชนเพื่อการปรับปรุงระบบกฎหมายให้ดีขึ้น ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย เป็นกฎหมายที่มีลักษณะเป็นสากลเอื้อต่อการบริหารและพัฒนาประเทศ

แผน 5 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม ภาครัฐจะกำหนดค่านิยมสร้างสรรค์ และจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่ของรัฐ และจะรณรงค์ ส่งเสริม สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคน

ประพุดิตตามคุณค่าใหม่และจรรยาบรรณ โดยมีทัศนคติการทำงานเพื่อประโยชน์ของประชาชน ไม่มีทัศนคติของความเป็นเจ้าคนนายคน เชื่อและเคารพในสิทธิมนุษยชน มีความสุจริต ขยันอดทน รับผิดชอบ เป็นธรรม มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุผล รู้จักทำงานร่วมกับประชาชนอย่างเป็นมิตร

#### 4. วิธีการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ

การปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ภายใต้กรอบของ “ระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” มีหลายเรื่องที่ต้องดำเนินการไปพร้อมๆ กัน โดยรัฐบาลจะเน้นในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนองคาพยพของภาครัฐเป็นหลัก ในที่นี้จะขอกกล่าวถึงเฉพาะแผนที่ต้องการที่จะศึกษาได้แก่

1. การปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ โดยจะเน้นที่กลุ่มเศรษฐกิจเป็นอันดับแรก โดยมีวิธีการดังนี้(สำนักงานปฏิรูประบบราชการ, 2554 : 7) คือ

1.1 ทบทวนบทบาท หน้าที่ของกระทรวง ทบวง กรม และของรัฐ เพื่อจำกัดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานให้เหลือน้อยลงแต่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนกันอันจะนำไปสู่ขนาดขององค์กรของรัฐที่มีขนาดเล็กลงอย่างสมดุล โดยปรับระบบและกระบวนการบริหารในองค์กรรวมตามกลุ่มภารกิจ เพื่อจัดความสัมพันธ์ในบทบาทหน้าที่ใหม่ของรัฐ ให้มีลักษณะการทำงานเป็นทีม ทั้งภายในส่วนราชการ และระหว่างส่วนราชการ รวมทั้งการทำงานในลักษณะภาคีกับภาคเอกชน และประชาชน โดยจะจัดกลุ่มภารกิจออกเป็นด้านเศรษฐกิจ ด้านนโยบายการบริหาร และการกำกับตรวจสอบ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม พลังงาน และทรัพยากรธรรมชาติ ด้านความมั่นคงและความสงบเรียบร้อยของสังคม ด้านภูมิภาค และท้องถิ่น ด้านการบริหารงานขององค์กรอิสระและด้านการบริหารงานขององค์กรรัฐวิสาหกิจ โดยจำกัดให้ภาครัฐทำหน้าที่เฉพาะภารกิจหลักและที่จำเป็นเท่านั้น ส่วนภารกิจรองจะจัดเป็นมหาชน หรือแปรรูปและถ่ายโอนงานในองค์กรประชาชน ภาคเอกชน หรือจ้างเหมา หรือซื้อบริการจากเอกชนต่อไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำโดยวิธีการตราเป็นพระราชบัญญัติ หรือ พระราชกฤษฎีกาตามลักษณะเฉพาะของเรื่อง โดยดำเนินการในกลุ่มด้านเศรษฐกิจเป็นอันดับแรก

1.2 กำหนดให้ทุกกระทรวง ทบวง กรม และมหาชน จัดทำแผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลสำเร็จ มาตรฐานผลงาน แผนการทำงาน งบประมาณและทรัพยากรที่ต้องการใช้ แผนกลยุทธ์นี้จะต้องเปิดเผยต่อสาธารณะ และถือเป็นเงื่อนไขการทำงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐในส่วนราชการนั้น ๆ ต่อรัฐบาลและรัฐสภา โดยต้องมีการประเมินผลสำเร็จเป็นรายปีก่อนการได้รับงบประมาณสำหรับปีต่อไป ซึ่งต้องสร้างระบบความรับผิดชอบต่อชี้ชัดเจนระหว่างรัฐมนตรีผู้รับผิดชอบและหัวหน้าส่วนราชการด้วย

1.3 พัฒนาให้มีระบบสารสนเทศของหน่วยงานกลางภาครัฐที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน และเป็นระบบที่เปิดให้ประชาชนเข้าถึงได้สะดวกตลอดจนนำเทคโนโลยี

สมัยใหม่ที่เหมาะสมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของภาครัฐและการให้บริการแก่ประชาชน

1.4 ให้ทุกกระทรวง ทบวง กรม และมหาชน ประกาศมาตรฐานการให้บริการประชาชนโดยเปิดเผย และถือเป็นสัญญาประชาคมที่ส่วนราชการทุกแห่งต้องจัดทำบริการจุดเดียว และปรับปรุงกระบวนการบริการประชาชนให้สั้น รวดเร็ว โดยให้ประชาชนซึ่งเป็นลูกค้าได้มีส่วนร่วม กำหนดมาตรฐานการบริการด้วย ทั้งนี้ โดยจัดให้ระบบบริการประชาชนของส่วนราชการสอดคล้องกับมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ

1.5 กำหนดแนวทางและสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการ เพื่อเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ โดยมีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนผู้รับบริการของรัฐ

1.6 พัฒนาระบบประเมินผลทุกระดับเพื่อชี้วัดความแตกต่างระหว่างเป้าหมายที่กำหนดไว้และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง โดยให้อิสระและหน่วยงานกลางมีหน้าที่ประเมินผลสัมฤทธิ์ตามดัชนีวัดผลงานของกระทรวง ทบวง กรมต่างๆ และแถลงผลประเมินต่อรัฐสภาและสาธารณะต่อไป

1.7 ปรับความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำโดยฝ่ายการเมืองกำกับตรวจสอบผลลัพธ์การทำงานตามนโยบายและแผนกลยุทธ์ที่ทำสัญญาไว้ล่วงหน้าส่วนฝ่ายประจำมีหน้าที่ในการดำเนินการตามนโยบายและบริหารจัดการให้เป็นไปตามกระบวนการทางกฎหมาย และ กฎ ระเบียบ เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ แผนกลยุทธ์และงบประมาณที่ได้รับ การทำหน้าที่ตามบทบาททั้งสองฝ่ายจะปรากฏในรายงานผลงานของกระทรวง ทบวง กรม ที่จะรายงานต่อรัฐสภาและสาธารณะด้วย

## 2. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมในการบริหารภาครัฐ

เพื่อให้การปฏิรูประบบบริหารภาครัฐแนวใหม่เกิดผล ค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐต้องเปลี่ยนแปลงใหม่โดยสิ้นเชิง คือ (สำนักงานปฏิรูประบบราชการ, 2544 : 8)

2.1 จัดทำคำแถลงค่านิยมสร้างสรรค์ และจรรยาบรรณวิชาชีพ ของเจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ที่เน้นการทำหน้าที่ด้วยความสุจริต ขยัน อดทน มีความรับผิดชอบสูง รักษาเกียรติของอาชีพ และมุ่งมั่นเพื่อสร้างคุณประโยชน์ให้แก่ประชาชนและส่วนรวม มีระเบียบวินัยและดำรงตนในจรรยาบรรณ โดยมีบทลงโทษผู้ฝ่าฝืนด้วย

2.2 เปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของเจ้าหน้าที่รัฐให้มาเน้นที่ความสามารถ และสร้างประโยชน์ให้แก่ประชาชนและสังคมเป็นหลัก โดยการรณรงค์และสร้างระบบการทำงานใหม่ซึ่งยึดความสามารถและผลงานเป็นเกณฑ์ โดยผู้มาเป็นตัวอย่าง

2.3 รณรงค์และส่งเสริมค่านิยมสร้างสรรค์ และจรรยาบรรณวิชาชีพของเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อสร้างความเชื่อเดิมนๆ และให้ปรับเปลี่ยนมาเป็นผู้มีความสุจริต มีคุณธรรม มีความกล้าในทางจริยธรรม ให้บริการที่ดีแก่ประชาชน

2.4 ปรับปรุงกระบวนการให้รางวัล และลงโทษ ให้ดำเนินการด้วยความรวดเร็ว และให้ปรับปรุง กระบวนการทางวินัย ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ เพื่อสามารถเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพ ในการป้องกันการคอร์รัปชัน และให้สอดคล้องกับการพัฒนาของศาลปกครองที่จะจัดตั้งขึ้นตามรัฐธรรมนูญด้วย

2.5 สร้างระบบข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุและวิธีการต่างๆของการทุจริตคอร์รัปชัน เพื่อคัดค้านหาวิธีป้องกันและปราบปรามกันทุจริตประพฤติมิชอบและการคอร์รัปชันในภาครัฐ

2.6 มีการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการประพฤติมิชอบของภาครัฐเพื่อรณรงค์ ให้ทั้งเจ้าหน้าที่ของรัฐและประชาชนร่วมแก้ไขปัญหาคอร์รัปชันในภาครัฐ และสร้างความโปร่งใสในขั้นตอนการให้บริการของรัฐ เพื่อให้ประชาชนช่วยตรวจสอบป้องกันการคอร์รัปชัน

2.7 สร้างระบบคุ้มครองผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐโดยจัดให้มีมาตรการและองค์กรเพื่อดูแลคุ้มครองแก่ผู้ที่ถูกคุกคามหรือกลั่นแกล้งจากผลของการให้ข้อมูลและเป็นพยานในเรื่องการทุจริตประพฤติมิชอบของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ของรัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย, 2547 : 4-20)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การปฏิรูปบริหารงานภาครัฐ มีความจำเป็นและเกี่ยวข้องกับทุกองค์การที่อยู่ในระบบราชการไทย รวมทั้งองค์การของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จะต้องดำเนินการตามแนวทางการปฏิรูปการบริหารงานภาครัฐ มีการทำงานเชิงรุกเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจการของตำรวจ ปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีเป้าหมายการปฏิบัติงานชัดเจนสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน มีระบบการวัดและประเมินผลงานตามตัวชี้วัด และมีการจัดบริการประชาชนด้วยความสะดวกรวดเร็ว ทันสมัย มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของการพัฒนาระบบราชการ และเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ

## แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง

### 1. การเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และจะต้องเกิดขึ้นอย่างแน่นอนจึงเป็นภารกิจที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องก่อให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผนเพื่อควบคุมให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นบรรลุเป้าหมายสอดคล้อง กับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น การศึกษาเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นสิ่งที่ต้องตระหนักเป็นอย่างยิ่ง เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กรมีผลกระทบต่อบุคคลและต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงได้

#### 1.1 ความหมายของการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์กรและด้านการบริหาร หรือด้านการจัดการองค์กร ได้ให้คำอธิบายคำว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การ หรือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ไว้มีทั้งที่เหมือนและแตกต่างกันแต่ความหมายหลักๆ ไม่แตกต่างกัน

คูเนน (Coonan, 2007 : 49) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การ คือ การแก้ไข การทำให้แตกต่าง การปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือการตัดแปลง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร เป็นผลจากพลังที่มีผลกระทบต่อองค์กรทั้งที่เกิดขึ้นภายใน และภายนอกองค์กร และสามารถกระทำต่อบุคคล หรือต่อองค์กรโดยรวม

เคลลี (Kelly, 2008 : 10) ได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ว่า เป็นกระบวนการตามธรรมชาติที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ไม่เคยหยุดนิ่ง สามารถเกิดอย่างแพร่หลายไม่สามารถคาดการณ์ได้แน่นอน และแปรผันตามระดับของอิทธิพลที่ได้รับอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้จากแรงผลักดันทั้งในและนอกองค์กร แม้ว่าจะไม่ต้องการและพยายามหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลง แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วก็จะทำให้ถูกล้อมรอบด้วยการเปลี่ยนแปลงและเผชิญหน้ากับความล้มเหลวอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

เฟรด นิโกล (Niokols, 2008 : 104) ได้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง และจัดให้มีการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

ประเด็นแรก คือ งานที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกี่ยวข้องกับงาน 2 ส่วน ได้แก่ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและจัดให้มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และการบริหารปฏิบัติการได้ต่อการเปลี่ยนแปลง

ประเด็นที่สอง คือ ขอบเขตของการปฏิบัติงานของผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจาก การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

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

ดรักเกอร์ (Drucker, 1999 : 70) ให้ความเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็น กระบวนการในการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง หลักการ ผลผลิต และจุดมุ่งหมายและพฤติกรรมองค์การ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ ดรักเกอร์ (Drucker, 1999 : 73) ยังอธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การ ในศตวรรษที่ 21 เป็นไปตามสภาวะปกติที่จะช่วยให้องค์การอยู่รอดได้ ซึ่งสมาชิกทุกคนจะต้อง เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง เรียนรู้วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

มิเชล ลอท (Michael Loh, 1995 : 7) ได้กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มุ่งปลูกเร้า กระตุ้น และให้อำนาจหรือความสามารถแก่บุคคลในการทำให้ วิทยาลัยเป็นรูปธรรมและพร้อมให้ได้รับการพัฒนาความสามารถมากขึ้น

ฮอดด์ แอนโทนี และเกลล์ (Hodge, Anthony & Gales ,1996 : 358) ให้คำ จำกัดความไปในแนวเดียวกันว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นความตั้งใจ และแนวทางการเปลี่ยนแปลง ที่บุคคลในองค์การจัดให้มีการเปลี่ยนแปลงไป

สำหรับนักวิชาการของไทยที่ให้ความหมายคำว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง มี อยู่หลายท่าน แต่ผู้วิจัยนำเสนอเฉพาะส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัย ได้แก่

ปีนรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2553 : 15) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่างๆ ขององค์การให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัว ให้ทันกับการ เปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ทั้งภายนอก และภายในองค์การ เพื่อให้้องค์การได้รับผลดี และลด ผลกระทบในทางที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้องค์การดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ราบรื่น สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้า

ศิริจันทร์ เชื้อสุวรรณ (2553 : 3) ให้ความหมาย การเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง กระบวนการปรับปรุงองค์การ โดยการเปลี่ยนจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในแง่ ของโครงสร้างกระบวนการ ปัจจัยนำเข้า และผลผลิต ไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้้องค์การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551 : 31) ได้ให้ความหมาย ไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผน การดำเนินการต่าง ๆ ที่จะลดผลกระทบที่

เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้

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

จากความหมายข้างต้น ของนักวิชาการต่างประเทศ และของไทย สามารถสรุปความหมายของ การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง ความพยายามที่จะปรับปรุงกรรมวิธีในการทำงานโครงสร้างขององค์การ กระบวนการทำงาน และบทบาทของคนในองค์การ ไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดเจริญเติบโตก้าวหน้า และบรรลุวัตถุประสงค์ตามความต้องการ

## 1.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และโดยทั่วไปในทุกระดับขององค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นองค์การจะต้องคอยสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง

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

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

1.1 ปัจจัยทางประชากร (Demographic Characteristic) ได้แก่ อายุ การศึกษา เพศ ทักษะ และการย้ายถิ่น ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบุคลากรโดยตรง เพราะเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลโดยจะมีผลกระทบต่อผลงานระดับองค์การในที่สุด ตามปัจจัยดังกล่าวซึ่งบุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างมากในการบริหารงาน ถ้าบุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดี ความผูกพันกับงานและองค์การจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การเป็นอย่างมาก

1.2 ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technology Advancements) เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก เพราะในปัจจุบันและอนาคต ทุกองค์การต่างนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อปรับปรุงผลการผลิตและการให้บริการ ซึ่งจะนำมาใช้ในหลายรูปแบบ

1.3 ปัจจัยการตลาดและเศรษฐกิจ (Market change) จากสถานะทางเศรษฐกิจพบว่า ด้านการตลาดจะมีการแข่งขันรายใหม่เกิดขึ้นความต้องการของลูกค้ามีความหลากหลาย

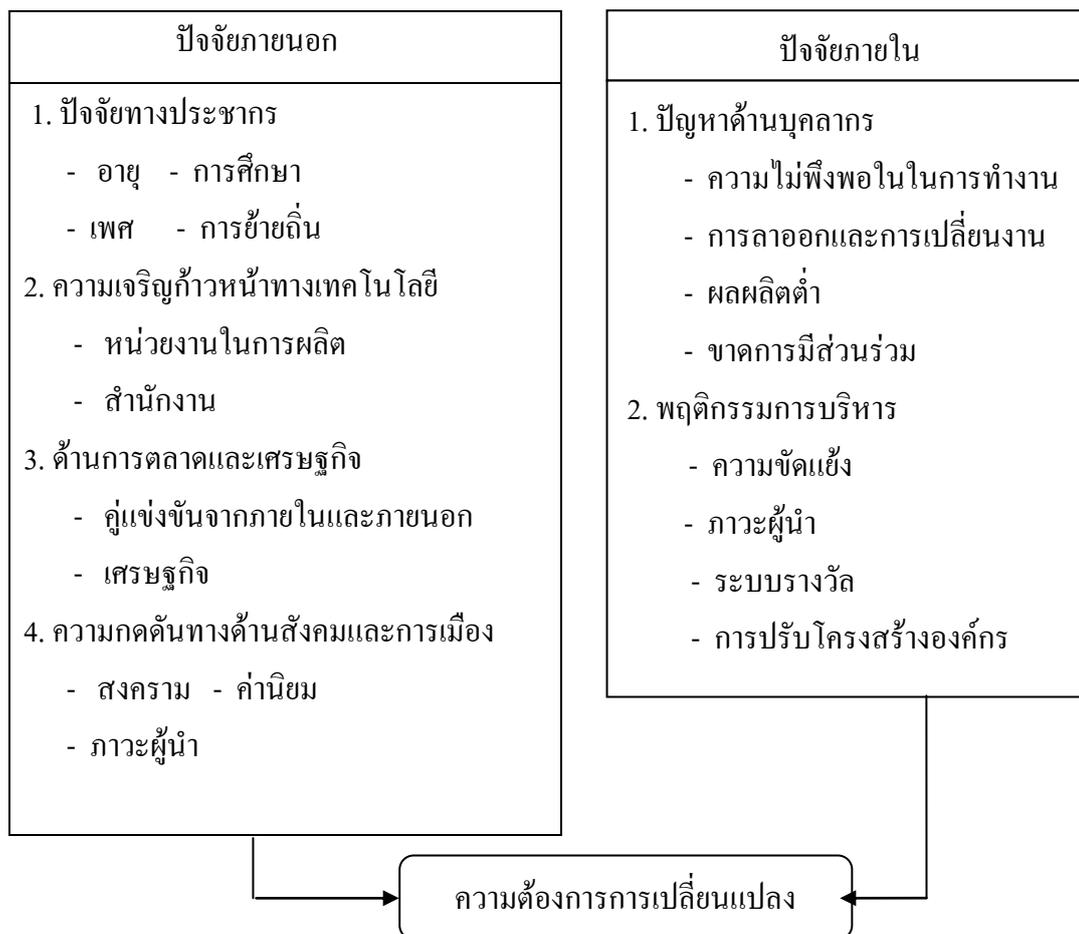
เศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ เป็นผลมาจากปรากฏการณ์ที่เรียกว่า กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งทำให้องค์การต้องมีการเชื่อมโยงและพึ่งพาซึ่งกันและกันมากขึ้น

1.4 ความกดดันทางด้านสังคม และการเมือง อันได้แก่ สงครามที่เกี่ยวข้อง เรื่องค่านิยม หรือเกี่ยวกับภาวะผู้นำและมีการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดจากการจัดการภาครัฐแบบดั้งเดิมมาสู่การจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นต้น

2. ปัจจัยภายใน หมายถึง สิ่งที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มาจากภายใน ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ได้แก่ การปรับทิศทางหรือ กลยุทธ์ใหม่ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่ การใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจัดการ การปรับปรุงโครงสร้าง การบริการจัดการ การกระจายอำนาจ หรือ การรวมอำนาจ การรวมองค์กรหลายองค์กรเข้าด้วยกัน เป็นต้น พลังจากภายในส่งผลกระทบต่อโดยรวมกับองค์กร ซึ่งมีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ

2.1 ปัญหาด้านบุคลากร โดยบุคลากร ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญ เนื่องจากเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเทคนิคการบริหาร นอกจากนี้แล้วพฤติกรรมของบุคคลยังยากต่อการคาดเดา ปัญหาด้านบุคลากรที่สำคัญ ได้แก่ ความไม่พึงพอใจในงาน การลาออก และการเปลี่ยนงาน และการขาดการมีส่วนร่วม เป็นต้น

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



ภาพที่ 2.1 ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ส่วน روبินส์ (Robbins, 1994 : 261) ได้สรุปปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การมีทั้งสิ้น 8 ประการคือ

1. การเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติของแรงงาน (the changing of work force)
2. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technology)
3. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ (Economic shocks)
4. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมหรือแนวโน้มทางสังคม (Social trend)
5. การเมืองของโลก (World politics)
6. การแข่งขัน (Competition)
7. การเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการจัดการ
8. ความต้องการเปลี่ยนแปลงของบุคคลในองค์กร

สำหรับ คาร์เรลล์ เจนนิ่งส์และเฮฟริน (Carrell, Jannings & Heavrin, 1997 : 608-609) กล่าวว่า แรงผลักดันที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างเหมาะสม จะต้องพิจารณา กลไกที่สะท้อนถึงพลังที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมภายนอก (External environmental force) ซึ่งจะเป็นแรงกดดัน (Pressures) หรือโอกาส (Opportunities) ที่มาจากนอกองค์การ
  2. แรงกดดันจากภายในองค์การ (Internal force)
  3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent)
- ลูอิส (Louis, 1992) สรุปปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง องค์การประกอบด้วย

1. คุณลักษณะของการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม คุณลักษณะหลาย ประการของนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การ เช่น การรวมศูนย์ (Centrality) และคุณภาพ (Quality) ของนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลง ที่เน้นอย่างใดอย่างหนึ่งย่อม ดำเนินการได้ง่ายกว่าการเปลี่ยนแปลงที่เน้นหลาย ๆ อย่าง การเปลี่ยนแปลงที่สมาชิกในองค์การรับรู้ ว่าเป็นการพัฒนา การปฏิบัติในอดีตมีแนวโน้มว่าจะดำเนินการต่อไปได้ในระยะยาว และขอบเขต (Scope) ความซับซ้อน (Complexity) ของนวัตกรรมโปรแกรมการพัฒนาที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง อย่างมาก ย่อมมีผลกระทบต่อสมาชิกขององค์การในระดับมาก เช่นกัน ในทำนองเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงที่มีขอบเขตกว้างขวางย่อมก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลง ขนาดใหญ่จะสามารถจัดการได้และมีโอกาสที่จะสำเร็จ ถ้าหากแบ่งการเปลี่ยนแปลงออกเป็น ส่วนย่อย ๆ

2. บริบทภายใน (Internal Context) ขององค์การ บริบทภายในองค์การมี ผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ แรงกดดันขององค์การ (Organizational Pressure) ถ้าผู้บริหาร ระดับสูง นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่ก็พอจะมั่นใจได้ว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ แรงกดดันนี้ ยกมาจาก วิสัยทัศน์ ของภาวะผู้นำผู้บริหาร วัฒนธรรมขององค์การ (Organizational Culture) องค์การที่มี วัฒนธรรมของการอาสาสมัคร และการสนับสนุนซึ่งกันและกันของสมาชิกภายในองค์การย่อมมี ความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง องค์การที่มีวัฒนธรรมของการเสี่ยงย่อมมีแนวโน้ม ที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงย่อย ๆ และ โครงสร้างขององค์การ (Organizational Structure) องค์การที่มี โครงสร้างที่เอื้อให้สมาชิกขององค์การมีอิสระในการทำงาน และองค์การที่มีลักษณะกระจายอำนาจ ย่อมส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงองค์การ

3. บริบทภายนอก (External Context) ขององค์การ ลักษณะบางประการ ของบริบทภายนอกขององค์การมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสนับสนุนของสังคม

และชุมชน (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) ภาวะผู้นำของผู้บริหารย่อมมีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง

### 1.3 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) ได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ว่า เป็นการนำเอาความรู้ที่เป็นระบบและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อก่อให้เกิดกิจกรรม การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น และสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กร

เบนนิส (Bennis, 1966 : 81-83) นักวิชาการด้านการพัฒนาองค์การเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การเพื่อให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางก้าวหน้าในอนาคต โดยเน้นให้เห็นว่าขณะนี้เราอยู่ในโลกของการเปลี่ยนแปลง องค์การที่ดีจะต้องมีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ และจะต้องก่อให้เกิดความกลมเกลียวกันในองค์การ เพื่อสนองความต้องการของผู้มารับบริการและเป็นประโยชน์ต่อสังคมด้วย

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

ประการแรก พลังที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผลจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การเป็นปัจจัยสร้างพลังกดดันให้้องค์การไม่สามารถหยุดนิ่งได้

ประการที่สอง การตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถเรียนรู้จากอาการต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์การ เช่น มีการขาดงานบ่อย มีการร้องทุกข์ การละเมิดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น

ประการที่สาม การกำหนดปัญหา เมื่อมีอาการของปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น ขั้นตอนต่อไปก็คือ การวิเคราะห์หาสาเหตุและปัญหาที่แท้จริงซึ่งจะต้องทำการวินิจฉัยอย่างระมัดระวัง เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นมา

ประการที่สี่ การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา

ประการที่ห้า การตระหนักถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ในองค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การจะต้องสอดคล้องกับความเป็นจริงในองค์การ แนวทางหรือวิธีการที่จะนำมาใช้เปลี่ยนแปลงองค์การจะต้องสามารถนำมาปฏิบัติได้โดยพิจารณาถึงเงื่อนไข ข้อจำกัดหรือสภาพความเป็นจริงขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความพึงพอใจ

ประการที่หก การเลือกวิธีการและกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความพึงพอใจ

ประการที่เจ็ด การปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติตามแผนมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง คือ เป็นเรื่องเกี่ยวกับเวลา หมายถึงว่า การเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องเลือกช่วงเวลาที่เหมาะสม และ เป็นเรื่องเกี่ยวกับขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องไม่มีผลกระทบต่อองค์การ อย่างกว้างขวางเกินกว่าความสามารถที่จะปฏิบัติได้

ประการที่แปด การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงทำให้ทราบว่า การเปลี่ยนแปลงที่ได้ทำมานั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวอย่างไร

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

1. สร้างความรู้สึกเร่งด่วน (Increase urgency)
2. สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Build the guiding team)
3. สร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน (Get the vision right)
4. สื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทุกคนยอมรับ (Communicate for by in)
5. มอบอำนาจที่จะเปลี่ยนแปลง (Empower action)
6. สร้างชัยชนะระยะสั้น (Create short term wins)
7. สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Don't let up) และ
8. รักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ (Make change stick)

#### 1.4 ความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการวัดความสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การในการจัดการกับสถานการณ์ หรือลักษณะที่ต่างไปจากเดิมให้ดีขึ้น โดยเป็นส่วนที่ขาดของการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง

วรภัทร ภูเจริญ (2547 : 113) ได้กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะประสบความสำเร็จนั้นผู้บริหารจะต้องรู้จักกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดีซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่

1. การวัดผลสัมฤทธิ์ คือ การวัดผลการดำเนินงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ ซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารงานและองค์การนั้นประสบความสำเร็จได้ กล่าวถึงประสิทธิภาพของการทำงานไว้ว่า เป็นหัวใจสำคัญของการแข่งขันทางธุรกิจที่ทุกหน่วยงานต้องพยายามดำเนินงานให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

2. ความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน โดยทำให้พนักงานทุกคน โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และร่วมกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจะต้องกำหนดทิศทางของการทำงานอย่างชัดเจนแน่นอน บอกแนวทางของการพัฒนาความรู้และทักษะ ของพนักงานที่จะทำให้พวกเขามั่นใจว่าพวกเขาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายหลังการเปลี่ยนแปลง ต้องทำให้พนักงานทุกคนมีความมั่นใจกับความมั่นคงของสถานะในองค์การที่เปลี่ยน ต้องสร้างขวัญและกำลังใจในการที่จะให้พนักงานยอมรับความยากลำบากในช่วงของการเปลี่ยนเพื่อไม่ให้เกิดความท้อแท้ก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ ต้องมีทีมงานที่ช่วยเผยแพร่แนวทางการทำงานในแนวใหม่ขององค์การให้

กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การที่ทุกคนในองค์กรยอมรับได้ และพัฒนาวิถีภาวะทางอารมณ์ของพนักงานเพื่อให้มีความเข้มแข็งและความเชื่อมั่นในตัวตนและมีความศรัทธาในแนวทางขององค์กร

3. การเข้าใจและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน คือ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น พนักงานทุกคนมีโอกาสรับข้อมูลข่าวสารได้เหมือนๆ กัน โดยผู้บริหารต้องชี้แจงให้เข้าใจว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นคือ กระบวนการที่ควบคุมได้ ทำนายผลได้ เผื่อติดตามดูแลเป็นระยะ ป้องกันได้หากมีเรื่องพลิกผัน เป็นการทำให้เป็นระบบ มีการวางแผน การติดตามผลการปรับเปลี่ยนแผน สามารถยืดหยุ่นได้ สามารถปรับเปลี่ยนบทบาทได้ในแต่ละระยะของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่จำเป็น และต้องอาศัยการความเข้าใจกัน และเห็นใจกัน

4. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารที่สามารถดำเนินงานที่ตนเป็นผู้รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยภาวะความเป็นผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการเข้าใจพฤติกรรมคน ลักษณะของผู้นำ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในสถานการณ์การต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด การบริหารองค์การให้เกิดประสิทธิภาพประสบความสำเร็จตามเป้าหมายต้องอาศัยผู้นำที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจให้กับพนักงานได้ดี รวมทั้งสามารถนำองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่ได้

5. การสร้างวัฒนธรรมใหม่ เป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่แตกต่างจากมีอยู่เดิมให้เกิดการยอมรับในหมู่สมาชิกขององค์การ เช่นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ทักษะคติความเชื่อ และบรรทัดฐาน การสร้างวัฒนธรรมใหม่จะเป็นส่วนที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์การทุกอย่าง เนื่องจากวัฒนธรรมจะระบุสภาพแวดล้อมขององค์การบุคคล ทุกคนต้องปรับตัวในการรับวัฒนธรรมใหม่ ซึ่งกระบวนการรับวัฒนธรรมใหม่เป็นกระบวนการรับเอาความคิด ทักษะคติความเชื่อ การกระทำ และสิ่งของใหม่ ๆ ที่ต่างไปจากที่บุคคลได้เคยพบมา มาใช้แทนที่ระบบเดิมที่ตนได้ยึดถืออยู่

6. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นเครื่องมือสำคัญในการประสานกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การให้เป็นไปในทิศทางและเป้าหมายเดียวกันหมด นอกจากนี้การติดต่อสื่อสารยังมีบทบาทสำคัญในกระบวนการอื่นขององค์การ เช่น การใช้ภาวะผู้นำการตัดสินใจ และการปรับตัวขององค์การด้วยการติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การบรรลุถึงความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพ โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อรับข่าวสารและส่งข่าวสาร ทำให้ทราบเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องดำเนินการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพขององค์การ โดยคำนึงถึงความถูกต้อง การกระจายของข่าวสารและการยอมรับการติดต่อสื่อสารที่สัมพันธ์กัน

ไมล์ เบียร์ (Mike Beer, 2003 : 81) ยังได้กล่าวว่า ความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงยังมีองค์ประกอบที่สำคัญที่จะเป็นการเพิ่มศักยภาพของคนในองค์การ เพื่อนำไปสู่

การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า และนำไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย

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

2. การกำหนดแผนการดำเนินงาน คือ การกำหนดแผนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะง่ายต่อการดำเนินการ มีความยืดหยุ่น มีการระบุถึงบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของทุกคนที่มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร นอกจากการมีวิสัยทัศน์เพื่อเป็นตัวชี้นำ และสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงานแล้ว ระหว่างกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์กรยังต้องมีแผนการดำเนินงานว่าจะต้องทำอะไร ในเวลาใด และทำอย่างไร ซึ่งแผนการดำเนินงานที่ดีควรมีความง่าย มีการระบุถึงบทบาทและหน้าที่ของทุกๆ คนที่มีส่วนร่วมในทุกๆ ผลลัพธ์ของแผนที่วางไว้ และควรมีความยืดหยุ่น อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

3. การให้ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ คือ การให้ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงแก่บุคคลภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ โดยหลังจากที่ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงได้รับการสนับสนุนแล้ว ต้องรักษาการสนับสนุนเหล่านั้นให้คงอยู่ต่อไปด้วยการให้ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ มิฉะนั้นจะกลายเป็นการส่งข่าวสารที่เสียหายออกไปว่า ผู้บริหารไม่ได้จริงจังกับการดำเนินงานตามแผน หรือไม่เต็มใจที่จะทำ

4. การสร้างโครงสร้างสำหรับการขับเคลื่อนที่เหมาะสม คือ การจัดกิจกรรมสร้างความสำเร็จในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดให้มีการฝึกอบรม การจัดโปรแกรมนำร่อง และการปรับระบบการให้รางวัลให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงการสร้างโครงสร้างสำหรับการขับเคลื่อนแผนงาน เป็นการจัดกิจกรรม และโปรแกรมที่เสริมสร้างความสำเร็จในการดำเนินงาน และเป็นส่วนที่สำคัญของแผนงาน โครงสร้างดังกล่าวรวมไปถึงโปรแกรมนำร่องซึ่งทำให้คนได้สัมผัสกับการดำเนินการ

5. การรับรู้ถึงความสำเร็จ คือ การรับรู้ถึงความสำเร็จของผู้บริหารและพนักงานในเรื่องของตัวชี้วัดความก้าวหน้าของงาน ซึ่งจะส่งผลประโยชน์โดยตรงแก่องค์กรได้แก่

- 5.1 ช่วยลดความสงสัยเกี่ยวกับความพยายามในการเปลี่ยนแปลง
- 5.2 ทำให้เห็นว่าบุคคลที่ขอมลเสียดและทำงานหนักจะได้รับผลตอบแทน
- 5.3 ช่วยรักษาความสนับสนุนที่ได้จากผู้บริหารระดับสูง
- 5.4 ช่วยรักษาแรงส่ง ได้อย่างต่อเนื่อง
- 5.5 เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

6. การสื่อสารในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การสื่อสารให้บุคคลในองค์กรได้ทราบสาเหตุ และวิธีการในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยการใช้เครื่องมือในการสื่อสารที่เหมาะสม มีความชัดเจนและสม่ำเสมอในการสื่อสาร ซึ่งการสื่อสารเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลสำหรับจูงใจพนักงาน เพื่อลดแรงต่อต้าน เพื่อเตรียมคนให้พร้อมรับสิ่งที่ดี และสิ่งไม่ดีจากการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารที่มีประสิทธิผล สามารถกำหนดรูปแบบของโปรแกรมการเปลี่ยนแปลง และเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการดำเนินงานตั้งแต่จุดเริ่มต้น และต้องต้องทำอย่างต่อเนื่อง

ดริคเกอร์ (Drucker, 1993) และ ลามาร์ช (Lamarsh, 1995) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจนขึ้น และเป็นระเบียบวิธีในการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นระบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระบวนการ หรือ วิธีจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบบนพื้นฐานของการวิเคราะห์ความสามารถหลักเพื่อให้องค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้บริหารต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิผล จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จคือ ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง

### 1.5 ลักษณะขององค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ดิกร์ สเตลเซอร์ และวินเนอร์ มิลลิส (Dirk Stelzer and Werner Mellis, 1999) ได้ศึกษางานวิจัย และบทความต่างๆ ที่กล่าวถึงลักษณะองค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยที่ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงขององค์กรประสบความสำเร็จ สามารถสรุปลักษณะขององค์กรที่มีความพร้อมอันจะส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงสัมฤทธิ์ผลมีดังนี้

1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำเสนอความคิดในตอนเริ่มแรกของโครงการ เพื่อวางรากฐานในการเปลี่ยนแปลง โดยการระดมความคิดของผู้บริหารในทุกๆระดับ
2. การส่งเสริมทางการสื่อสารและความร่วมมือกัน เป็นการสื่อสารกับพนักงานในทุกๆระดับให้มีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่ตรงกัน และลดความแตกต่างทางความคิด และวัฒนธรรมของพนักงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่เป็นหนึ่งเดียวกัน
3. ความรับผิดชอบและการสนับสนุนจากผู้บริหาร

4. การจัดการปรับปรุงโครงการ การวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น เพื่อลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น

5. การสร้างความเข้าใจที่ดีแก่พนักงาน การให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการทำงานและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้แก่พนักงานในองค์กร ได้ทราบอย่างทั่วถึงเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องของพนักงานในการทำงานเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ

6. การตั้งวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้นจริง การตั้งวัตถุประสงค์ที่สมเหตุสมผลและสามารถเกิดขึ้นจริง เนื่องจากการตั้งวัตถุประสงค์ที่ไม่สมเหตุสมผล หรือการตั้งวัตถุประสงค์ไว้สูงเกินความสามารถ จะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานในการปฏิบัติงาน 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, 2001 : 166) กล่าวถึงลักษณะขององค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง 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 รวมถึงผู้บริหารในทุกระดับและผู้มีส่วนได้เสียเพื่อการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและราบรื่น รวมถึงขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน

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

5. การรักษาแรงกระตุ้นในการเปลี่ยนแปลง (Sustaining Momentum) เป็นการสร้างแรงกระตุ้นพนักงานในการทำงานอยู่เสมอ และการสนับสนุนทางทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นในการดำเนิน และพัฒนาทักษะในการทำงานของพนักงานอยู่ตลอดเวลา

## 2. กลยุทธ์และกลวิธีการเปลี่ยนแปลง

### 2.1 ความหมายของกลยุทธ์

องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนก็เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่ต้องการ องค์กรจึงจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์และกลวิธีที่เหมาะสม ดังแนวคิดดังนี้

เดวิด (David, 2009 : 44) ให้ความหมายกลยุทธ์ว่าเป็นวิธีที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร

เซซีลี แมคคัลดออล (Macdougall, 2007 : 39) ให้คำนิยามของกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการเคลื่อนย้ายของธุรกิจจากปัจจุบันไปสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อเป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือโครงสร้างขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

ไอแวนเซวิช (Ivankevich, 2007 : 44) ให้ความหมายกลยุทธ์ว่าเป็นตัวชี้วัดการบริหารขององค์กรเพื่อบรรลุผลลัพธ์ในระยะยาวในฐานะที่เป็นแผนจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรขององค์กรท่ามกลางการแข่งขัน

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

ไรท์ และคณะ (Wright et.al., 1992 : 15) ได้เสนอว่า กลยุทธ์เป็นแผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

สำหรับนักวิชาการของไทยที่ให้ความหมายคำว่า กลยุทธ์ มีอยู่หลายท่าน แต่ผู้วิจัยนำเสนอเฉพาะส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัย ได้แก่

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

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

ไพโรจน์ ปิยะรงค์วัฒนา (2545 : 10) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ ที่กำหนดไว้ กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับทุกองค์การ โดยกลยุทธ์แต่ละองค์การจะถูกกำหนดตามลักษณะพื้นฐานขององค์การนั้น ๆ

จากความหมายข้างต้น ของนักวิชาการต่างประเทศ และของไทย สามารถสรุปความหมายของ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ให้มีความสามารถในการปรับตัว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีระบบการทำงานที่คล่องตัว มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงเพื่อนำสู่เป้าหมายในอนาคต

## 2.2 กลยุทธ์กลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอกกลยุทธ์และกลวิธี เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลไว้ ดังนี้

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

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ใช้กลวิธีการจัดระบบระเบียบในองค์กร เช่น การติดต่อสื่อสาร และสายการบังคับบัญชาเป็นต้น
2. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ใช้กลวิธีเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ เทคนิคของการวิจัย และวิธีการผลิตขององค์การ
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. การฝึกรวมเชิงปฏิบัติ (Sensitivity training)
5. การบำบัดเป็นกลุ่มในองค์กร (Group therapy within organization)
6. ข้อมูลย้อนกลับ (Data feedback) และ
7. การเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ (Systematic change)

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

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

- 1.1 การวิจัยขั้นพื้นฐาน และความแตกต่างของความรู้ เป็นการค้นคว้าและการวิจัยขั้นพื้นฐาน เพื่อนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงเพราะการวิจัยเป็นวิธีการที่ก้าวหน้าที่สุดในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผลของการวิจัยส่วนใหญ่เป็นที่ยอมรับในบรรดานักวิชาการว่า เป็นความรู้ที่แน่นอนและเป็นความจริง นอกจากนี้การศึกษาค้นคว้าของสมาชิกย่อมทำให้มีความเข้าใจเจตคติและค่านิยมเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเนื่องจากได้รับความรู้ใหม่

- 1.2 การเลือกสรรบุคคลให้เหมาะสมกับงาน การเลือกบุคคลให้ทำงานตามความรู้ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคลเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ

1.3 การวิเคราะห์ระบบงาน การดำเนินงานให้มีสายงานการบังคับบัญชา การประสานงานตามลำดับชั้น การวิเคราะห์ระบบงานมีอิทธิพลต่อปัญหาการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทุกส่วน ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวโดยการเน้นให้บุคคลในองค์กรใช้ความเป็นเหตุเป็นผล การเสริมสร้างความรู้ทางวิชาการ การค้นคว้า การวิจัย ตลอดจนการถ่ายทอดความรู้และนำผลงานการวิจัยมาใช้เพื่อวางแผนให้องค์กรเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

1.4 การประยุกต์ใช้ผลงานวิจัย เป็นการนำผลงานการค้นคว้าวิจัยมาใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร และมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระบบการทำงานในองค์กร

1.5 ความคาดหวังเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ความรู้สึกรู้สีก่อนที่คาดหวังว่าองค์กรในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในรูปใด

1.6 การกำหนดรูปแบบขององค์กรใหม่ด้วยการใช้ลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน การรวบรวมความคิดเห็นต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของสมาชิกในองค์กร

อนึ่งการเปลี่ยนแปลงโดยใช้กลยุทธ์แบบนี้ จะต้องขึ้นอยู่กับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีเหตุผล มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และสามารถนำเหตุผลความรู้ความสามารถไปใช้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเพื่อให้ทุกคนเกิดการยอมรับและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี

2. กลยุทธ์แบบการให้เห็นคุณค่าและการให้การศึกษาใหม่ เป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นอยู่กับการจูงใจโดยอาศัยหลักการให้เหตุผลและสติปัญญาของมนุษย์ รูปแบบของพฤติกรรมจะอยู่บนพื้นฐาน ของสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากเจตคติ ค่านิยมและความเชื่อของแต่ละบุคคลรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงจะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบเดิมไปสู่รูปแบบใหม่ โดยการนำเอามาตรฐานของการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับเจตคติค่านิยม ความเชื่อ และระบบสัมพันธ์ของแต่ละบุคคลเข้าด้วยกัน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องขึ้นอยู่กับความรู้ ข่าวสาร ข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจนความมีเหตุผลและการปฏิบัติจริง

ด้วยเหตุนี้ จึงจำเป็นต้องใช้ความรู้ทางเทคโนโลยีที่จำเป็นช่วยแก้ปัญหาซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ความพยายามของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะให้การศึกษาแบบใหม่มีส่วนช่วยเปลี่ยนแปลงมาตรฐานองค์กรด้วยการสร้างมาตรฐานของบุคคลในองค์กรขึ้นใหม่ มีหลักที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

2.1 การพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาในระบบ เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร การแก้ปัญหาต่าง ๆ ต้องอาศัยหลักการแก้ปัญหาทางวิทยาศาสตร์ โดยเริ่มจากการวางแผน การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ปัญหา การวัดผลและการพัฒนาปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งการวางแผนใหม่เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2.2 การส่งเสริมบุคคลที่ทำให้ระบบมีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ในองค์กรจะต้องพิจารณาบุคคล ซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างสรรค์ให้เกิดความก้าวหน้าให้ดีขึ้นกว่าเดิม จะเห็นได้ว่า การใช้กลยุทธ์แบบการให้เห็นคุณค่าและการให้การศึกษาใหม่ เน้นการนำการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก เช่น ความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติ ค่านิยม และความเชื่อมั่นในทางที่ดีขึ้น

3. กลยุทธ์การใช้พลังอำนาจบังคับ (power-coercive strategies) พลังอำนาจเป็นองค์ประกอบแห่งการกระทำของมนุษย์ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้พลังอำนาจ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เมื่อเกิดความขัดแย้ง หรือความขงใจในองค์กร พลังอำนาจเป็นพลังอำนาจตามกฎหมาย โครงสร้าง นโยบาย หรือการบริหาร สำหรับการจัดการเกี่ยวกับอำนาจตามโครงสร้างที่เกิดขึ้นใหม่จากการได้รับเลือกสรรแล้วจากกลยุทธ์ การเลือกใช้พลังอำนาจอื่นเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ยอมรับกันว่า การนำเอาโครงสร้างของพลังอำนาจมาเปรียบเทียบกับขีดจำกัดของกลุ่ม แสดงให้เห็นพลังอำนาจที่มีมากกว่าปรกติทำให้เกิดการยอมรับและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับการดำเนินการในการใช้พลังอำนาจมี 3 ประการ ดังนี้ 1) การใช้มาตรการรุนแรง เป็นการใช้พลังอำนาจในลักษณะสงบหรือการอภิปรายให้เห็นปัญหาความไม่เป็นธรรม ความไม่เท่าเทียมกัน และการควบคุมทางสังคม เพื่อให้ทุกคนร่วมกันคิดแก้ปัญหาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 2) การใช้พลังอำนาจในการปกครองเป็นการใช้โดยการวางนโยบายทางการศึกษา เศรษฐกิจ และสังคม เมื่อมีการร่างกฎหมายและผ่านการเห็นชอบจากรัฐบาลแล้ว ได้ประกาศใช้เป็นกฎหมาย ทำให้เห็นนโยบายด้านต่าง ๆ ของรัฐบาลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เนื่องจากสมาชิกในองค์กรจะต้องยึดถือนโยบายต่าง ๆ เป็นแนวทางในการปฏิบัติ และ 3) การใช้พลังอำนาจของบุคคลเป็นพลังอำนาจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก่อให้เกิดการยอมรับ และเปลี่ยนแปลงไปตามแนวความคิดของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงโดยใช้พลังอำนาจบังคับนี้ มีโอกาสเป็นไปได้สูงแต่ต้องคำนึงถึงการชี้แจงเหตุผลให้สมาชิกเข้าใจ และการใช้มนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพราะสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงตลอดระยะเวลาที่ใช้พลังอำนาจ

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

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ใช้กลยุทธ์และกลวิธีเปลี่ยนแปลงธรรมชาติของงานการเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน และการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน
2. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ใช้กลยุทธ์และกลวิธีตรวจสอบผลสะท้อนกลับการทำงานเป็นกลุ่ม กระบวนการให้คำปรึกษาหรือ การฝึกอบรม เชิงปฏิบัติการ และการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง

3. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการนำเครื่องจักรมาใช้ เพื่อเพิ่มผลผลิต

เฮลลรีเจล และสโลคัม (Hellriegel & Slocum, 1979 : 707) ได้เสนอกกลยุทธ์ และกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนไว้ 4 ประการ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงงาน ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการเพิ่มคุณภาพของงาน การแก้ไขงานให้ง่ายขึ้น และการพัฒนากลุ่ม
2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การเปลี่ยนแปลงอำนาจ และการเปลี่ยนแปลงระบบการให้ผลตอบแทน
3. การเปลี่ยนแปลงบุคคลใช้กลยุทธ์และกลวิธีการฝึกอบรม การทำงาน การพัฒนาการจัดการ และโครงการพัฒนาองค์การ
4. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการเปลี่ยนแปลงการเพิ่มผลผลิตการเปลี่ยนแปลงเครื่องจักร และการใช้ระบบอัตโนมัติ

กล่าวโดยสรุป เห็นได้ว่า จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว ให้ความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ และเลือกใช้กลยุทธ์การบริหารเปลี่ยนแปลง ต้องเหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การของตน นอกจากนั้น จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้แผนกลยุทธ์มีความทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารองค์การจะต้องเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์และจะต้องนำทฤษฎีและแนวคิดทางวิชาการที่เหมาะสมมาประยุกต์ผสมผสานกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์การและข้อมูลที่ทันสมัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การ โดยการกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์และจัดทำแผนกลยุทธ์ขึ้นมา

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์การทุกองค์การอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี องค์การจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงที่ให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยมีบทบาทและทำหน้าที่สำรวจ วินิจฉัยปัญหา ให้คำปรึกษา แนะนำ วางแผน การเปลี่ยนแปลง ตลอดจนติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ว่าเป็นไปตามแผนที่ได้มีการวางเอาไว้หรือเกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (Success of change) หรือไม่

#### 3.1 ความหมายผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างได้ผล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่าง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปตาม

แผนที่วางเอาไว้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือใคร และมีความหมายอย่างไร นักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

คูแนน(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 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้นำและผู้จัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้สื่อสารการเปลี่ยนแปลงกระบวนการเปลี่ยนแปลงและสะท้อนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นผู้คงความกระตือรือร้นและการขับเคลื่อน ไปสู่การเปลี่ยนแปลงและคงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงเข้าใจความรู้สึกของกลุ่มที่ประสบกับการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ ไว้วางใจ เป็นผู้มีสัญชาตญาณ

มาร์ควิส และฮุสตัน (Marquis & Huston, 2009) ได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ต้องเป็นบุคคลที่มีทักษะ ในทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและการวางแผนการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบอย่างให้บุคลากรในองค์กรในการมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็น โอกาสในการเจริญก้าวหน้า ประเด็นสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จได้คือความสามารถใน ด้านภาวะผู้นำ การสื่อสาร สัมพันธภาพระหว่างบุคคล การจัดการกระบวนการกลุ่ม และการแก้ปัญหาของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สำหรับนักวิชาการของไทยที่ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

จรวพร ธรณินทร์ (2550 : 1) ได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหารที่เข้าใจพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงได้ดี และสามารถจัดการกับการนำการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ โดยทำงานสนองนโยบายระดับสูงให้เกิดผลงานเชิงประจักษ์ และเรียนรู้เทคนิคใหม่ๆ จากการแสวงหาต้นแบบเก่งๆ

สำหรับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551 : 24) ได้กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น ผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการแสวงหาความร่วมมือและการลดการต่อต้านในขณะดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง จากบทบาทหน้าที่ และคุณลักษณะที่ต้องมีในตัวผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องการทักษะที่จำเป็น เนื่องจากบริบทของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งนับวันจะทวีความสลับซับซ้อน และมีความคลุมเครือวุ่นวาย (Chaotic and Complexity) มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมายและรวดเร็วเกินกว่าที่จะสามารถจะคาดการณ์หรือทำนายล่วงหน้าอย่างถูกต้องแม่นยำ ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องไวต่อการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น จะต้องเตรียมความพร้อมและพัฒนาทักษะทางการบริหารอย่างเหมาะสม

จากความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่นำมากล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายในหรือภายนอกองค์การที่มีจุดหมายที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล โดยปฏิบัติตนในฐานะผู้ร่วมงานคนหนึ่งที่ยึดอำนาจความสะดวก เข้าร่วมสำรวจ วิเคราะห์ปัญหาองค์การ วางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่วางไว้ ตลอดจนติดตามผล และรับผิดชอบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

### 3.2 บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประจักษ์ รอดประเสริฐ (2545 : 270) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงโดยทั่ว ๆ ไปย่อมมีผลกระทบต่อองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจนับได้ว่าเป็นขั้นแรกของการเปลี่ยนแปลง เพราะหากไม่มีคนเหล่านี้ แล้วองค์การจะไม่สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ บทบาทสำคัญพื้นฐานของบุคคลกลุ่มนี้มีลักษณะของการวางแผนและการคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสียเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือตัวการในการเปลี่ยนแปลงจะต้องค้นหาข้อมูล เสนอความคิดเห็นและเข้าใจในความต้องการหรือข้อเรียกร้องของบุคคลในองค์การ แล้วชักจูงให้บุคคลเหล่านั้นร่วมมือร่วมใจกับแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การ

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

1. ความเป็นศูนย์กลาง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นศูนย์กลางในการยอมรับของบุคคลในองค์การ
2. ความเป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้อย่างแม่นยำสามารถทำงานได้ดีตามที่กำหนดไว้ และความสามารถนำนวัตกรรมมาใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์

3. การครองใจคน เป็นบทบาทที่บุคลากรในองค์กร มองเห็นว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของเขาที่จะผลักดันให้งานประสบความสำเร็จ จึงไม่มีการต่อต้านเกิดขึ้น และทุกคนยอมรับการตัดสินใจ

4. การพัฒนาตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเรียนรู้การปฏิบัติงานในหลาย ๆ ด้านอยู่เสมอ

5. การเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องปฏิบัติภารกิจ ที่เกื้อกูลประโยชน์ต่อสังคม และชุมชน โดยทั่วไป และในขณะเดียวกันเมื่อต้องการความช่วยเหลือก็มีผู้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน

6. การมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความสามารถในการริเริ่มทำสิ่งแปลกใหม่อยู่เสมอ

7. ความเป็นผู้นำของการผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถนำความรู้ที่มีอยู่ทั้งหมดมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การทำงานในเชิงรุก ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. การติดต่อ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่นอย่างใกล้ชิด และขณะเดียวกันบุคลากรในองค์กรก็ตอบสนองต่อความคิดและข้อเสนอแนะต่าง ๆ อยู่เสมอ

10. การกล้าเผชิญปัญหา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องพอใจในการแก้ไขปัญหาการทำงานที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่ยอมหลีกเลี่ยงปัญหา และพยายามแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวเหล่านั้นอยู่ตลอดเวลา

แฮฟล็อก (Havlock, 1973 : 7-10) ได้ให้ข้อคิดว่าบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 บทบาท คือ

1. บทบาทในการกระตุ้น เป็นผู้กระตุ้น หรือเป็นตัวเร่งให้สมาชิกได้เข้าใจปัญหา หรือแรงกดดันต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร

2. บทบาทในการเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา เป็นผู้เสนอแนะชี้ช่องทางในการแก้ปัญหาหรือแนวทางที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหา

3. บทบาทในการช่วยเหลือในกระบวนการ เป็นผู้ช่วยให้สมาชิกเห็นขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่การยอมรับปัญหา ตั้งจุดมุ่งหมาย แสวงหาแหล่งข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัย เลือกรูปแบบการแก้ไขปัญหาและการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง

4. บทบาทในการประสานแหล่งทรัพยากร เป็นผู้ช่วยสนับสนุนหรือประสานการใช้ทรัพยากร เช่น งบประมาณ ความรู้ ทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา รวมทั้งทรัพยากรบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ

### 3.3 หน้าทีผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่มาจากภายในหรือภายนอกองค์กรหรือทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรในคราวเดียวกัน จะต้องมีความรับผิดชอบที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปโดยถูกต้องเกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กรอย่างแท้จริง

วิลสัน และแมคเลน (Wilson & McLaren, 1972 : 110) ในฐานะนักวิชาการตำราวจ ได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับภาวะผู้นำตำราวจไว้คือ ผู้นำตำราวจที่เป็นเลิศมีคุณลักษณะเกือบตายตัวว่าจะต้องเป็นผู้มีเชาว์ปัญญาสูง สภาพอารมณ์คงที่ และสุขภาพร่างกายแข็งแรง เป็นผู้ที่กระตือรือร้นต่อเนื่อง และมีพลังพร้อมที่จะเสาะแสวงและผูกใจบุคคลอื่นซึ่งมาติดต่อดังกล่าวแล้ว ผู้นำตำราวจยังมีความสามารถที่จะปลุกฝังความเชื่อมั่น ก่อให้เกิดความภักดี ผดุงรักษาระดับความสนใจ ความกระตือรือร้นของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้อย่างสม่ำเสมอ

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

เฮอริเชย์ และแบลนชาร์ด (Hershey and Blanchard, 1977 : 101) ได้เสนอว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสามารถปรับพฤติกรรมผู้นำได้ตามความต้องการของสถานการณ์ และผู้ตามการเลือก ใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมย่อมเป็นเรื่องที่ทำนายผู้นำตำราวจ

เฮอริเชย์ (Hershey, 1977 : 15) ยังเสนอเพิ่มเติมอีกว่า ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการของบุคลากร ได้มากเพียงใด ผู้บริหารนั้นก็จะมีประสิทธิภาพในการมุ่งสู่เป้าประสงค์ขององค์กรและบุคลากรมากขึ้นเพียงนั้น และผู้นำตำราวจต้องเป็นผู้นำที่แตกต่างจากองค์กรอื่น เป็นผู้มีเชาว์ปัญญาสูง สภาพอารมณ์คงที่ สุขภาพร่างกายแข็งแรง และสามารถปลุกฝังความเชื่อมั่นก่อให้เกิดความสามัคคีขึ้นภายในองค์กร

เจมส์ คูเซส และแบร์รี โปสนอร์ (James Kouzes และ Barry Posner, 1995 : 105) ที่กล่าวถึง ลักษณะ 5 ประการ ของผู้นำที่ดี ซึ่งประกอบด้วย

1. Model the way : แสดงความมุ่งมั่นในสิ่งที่ต้องการจะทำ เพื่อเป็นต้นแบบให้ผู้อื่นได้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันและทำให้วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง
2. Inspire share vision : เป็นนักคิดในการที่จะทำให้วิสัยทัศน์ของ องค์กรประสบความสำเร็จ รวมไปถึงการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรลงสู่ วิสัยทัศน์ของหน่วยงานในทุกระดับเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์เดียวกัน
3. Challenge process : ต้องเข้าใจว่ากระบวนการที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ตลอดเวลา และทำลายตนเอง อยู่ตลอดเวลาว่า จะต้องปรับเปลี่ยน/พัฒนากระบวนการนั้นๆ เพื่อเกิดการบริการที่ดีขึ้นสำหรับประชาชน
4. Enable others to act : ผู้บริหารในทุกระดับจะต้องสนับสนุน และพัฒนาผู้บริหารในระดับรองลงมารวมทั้งบุคลากรที่อยู่ในกำกับดูแลด้วย เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ ซึ่งหน้าที่ของผู้นำองค์กร คือ ต้องทำให้ทุกคนมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ของตนเองได้
5. Encourage the heart : สร้างวัฒนธรรมองค์กร สร้างจิตใจ ที่ดีในการทำงาน มุ่งมั่น และผลักดันให้เกิดการทำงานร่วมกัน นำไปสู่การบรรลุ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งนี้หน้าที่หลักของผู้นำคือ การทำความเข้าใจกับเป้าหมายที่องค์กรกำลังจะเดินไป และสื่อสารให้คนในองค์กรรับทราบและเข้าใจ

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น เป็นที่ยอมรับกันว่าบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในทุกๆ ระดับของสังคม คือ ผู้นำ เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอด สวัสดิภาพและสันติสุขของสังคม และประเทศชาติทั้งหมด นอกจากนี้ผู้นำยังมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการในทุกๆ ระดับทั้งในระดับองค์กร มีการยอมรับกันว่าความสำเร็จขององค์กรไม่ว่าจะเรียกว่าเป็น การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results – Based Management) ประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลล้วนแต่ขึ้นกับภูมิปัญญา ความคิดอ่านและแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำต้องใช้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร โดยทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่เหมาะสมในการนำมาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรมีประสิทธิภาพมีความพึงพอใจในการทำงาน มีความผูกพันต่อองค์กรและเป็นพลเมืองดีในองค์กร

#### 4. การต่อต้านเปลี่ยนแปลง

วาร์เนย์ (Varney, 1976 : 23) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงของโลกและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ รอบ ๆ องค์กรย่อมจะมีผลกระทบต่อสถานะขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จะต้องวางแผนให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถดำเนินงานและอยู่รอดได้ และจากความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงเป็นผลให้มีการตอบสนองที่แตกต่างกันของสมาชิกในองค์กร รูปแบบหนึ่งของการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (resistance to change) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิกในองค์กร ขัดขวางหรือเป็นอุปสรรค ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้ยาก และทำให้องค์กรไม่ก้าวหน้าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงสาเหตุและธรรมชาติของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

เคล็น (Klein, 1976 : 117-120) กล่าวว่า ในระหว่างดำเนินการเปลี่ยนแปลงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเคลื่อนไปในรูปของวัฏจักร กล่าวคือในระยะแรก เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มเล็ก ๆ การต่อต้านจะปรากฏให้เห็นไม่เด่นชัด ในระยะ 2 เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ผู้สนับสนุนและผู้ต่อต้านจะเห็นได้เด่นชัดขึ้นระยะที่ 3 ข้อขัดแย้งเริ่มลดกำลังลง แรงต่อต้านจะอ่อนลง ระยะที่ 4 ผู้สนับสนุนและผู้ต่อต้านจะต่อสู้กันระยะที่ 5 ผู้สนับสนุนจะเป็นฝ่ายชนะ ผู้ต่อต้านจะต้องมีน้อยลง และคล้อยตามผู้สนับสนุน

##### 4.1 สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

เซอร์โต (Certo, 1997 : 309) ได้เสนอแนวคิดว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ปรกติวิสัยที่จะเกิดขึ้น เมื่อผู้บริหารตัดสินใจทำการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในส่วนขององค์กรก็ตาม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นพฤติกรรมที่สามารถพบได้เสมอจากดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร

สตีเยอร์ส (Steers, 1977 : 167) กล่าวถึง เหตุที่มนุษย์ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยแยกสาเหตุออกเป็น 2 คือ สาเหตุส่วนบุคคล (Personal sources) เกิดจาก

1. เข้าใจผิดในวัตถุประสงค์ กระบวนการ ตลอดจนผลของการเปลี่ยนแปลงนั้น
2. มองไม่เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง
3. กลัวในสิ่งที่ยังไม่รู้แจ้ง
4. กลัวจะสูญเสียสถานภาพ (Status) ความมั่นคงอำนาจและอื่น ๆ
5. ขาดการมีส่วนร่วมตั้งแต่แรก
6. นิสัยไม่ยอมเปลี่ยนแปลง
7. ได้รับประโยชน์อยู่แล้วในสถานภาพเดิม

8. ค่านิยมและบทบาทของกลุ่มมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ  
สาเหตุการขัดขัดกันระหว่างบุคคลขององค์การ ในด้านวัตถุประสงค์ และ  
สาเหตุขององค์การ (Organizational sources) ประกอบด้วย

1. ระบบผลตอบแทน (Reward system) จะบังคับให้ต้องรักษาสถานภาพเดิมไว้
2. การขัดกันระหว่างองค์กร (ฝ่ายอื่น ๆ) หรือมีการแข่งขันกันมากจึงไม่อยากจะร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ
3. ได้ลงทุนไปมากแล้วในอดีต จึงไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงจนกว่าจะถอนทุนได้
4. เกรงกลัวว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเสียดุลอำนาจ (Balance of power) ที่มีอยู่ในระหว่างกลุ่มขององค์การ
5. บรรยากาศขององค์การขณะนั้นดีอยู่แล้ว
6. วิธีการเลือกการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ดี
7. ผลของความพยายามในอดีตไม่สำเร็จไม่เป็นที่น่าเชื่อถือว่าจะประสบความสำเร็จ

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

1. การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการของเหตุผล (Logical resistance) ไม่ว่าจะ  
องค์การจะเปลี่ยนแปลงเป้าหมายรูปแบบการจัดองค์กรหรือรูปแบบการบริหาร การใช้ทรัพยากร  
ทางการบริหาร การปรับปรุงเกณฑ์การใช้ทรัพยากรมนุษย์ หรือการออกแบบงานใหม่ ๆ ก็ตาม แต่ผลที่  
เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่น ๆ ตามมาด้วยความเปลี่ยนแปลง  
ที่เกิดขึ้นนี้ทำให้บุคลากรต้องเปลี่ยนแปลงจากงานในลักษณะหนึ่งไปสู่งานอีกลักษณะหนึ่ง ซึ่ง  
จำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการทำงานในหน้าที่ใหม่ จำเป็นต้องใช้เวลาและความพยายามเป็นอย่างมากใน  
การปรับตัวให้เข้ากับงานใหม่ ๆ การต่อต้านที่เกิดจากสาเหตุนี้เป็นเพราะว่าบุคลากร
2. การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการทางด้านจิตวิทยา (Psychological resistance)  
การต่อต้านประเภทนี้เกิดขึ้นเนื่องมาจากทัศนคติ และความรู้สึกของบุคลากรแต่ละคนที่มีต่อ  
การเปลี่ยนแปลงทั้งในแง่ของการสนับสนุนและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การที่บุคลากรเกิด  
ความรู้สึกกลัว เพราะไม่รู้ว่าเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นแล้วจะมีอะไรเกิดขึ้นกับตนเองบ้างรวมทั้ง  
ไม่ไว้วางใจเชื่อใจผู้บริหารที่สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นว่ามีเจตนาดีหรือไม่ การต่อต้าน

เนื่องจากหลักการทางด้านจิตวิทยานี้ เกิดจากธรรมชาติของมนุษย์ และความหวาดกลัวที่นึกคิดเอาเอง จะเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการต่อต้าน

3. การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการทางด้านกลุ่มสังคม (Sociological resistance) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสาเหตุนี้เกิดจากผลประโยชน์ หรือค่านิยมของกลุ่ม เกิดกระทบกระเทือนบุคคลากร ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่ม แม้ว่าจะไม่ได้เป็นผู้ที่จะเสียประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ โดยตรงก็ตาม แต่ก็อาจต่อต้านได้ ทั้งนี้เพราะต้องการที่จะรักษาสมาชิกภาพ หรือสัมพันธ์ภาพกับกลุ่มไว้ในฐานะที่เป็นหน่วยหนึ่งของกลุ่ม

จากพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคคลหรือกลุ่มที่แสดงออกมา เมื่อเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงองค์การให้เกิดขึ้น จำเป็นต้องรู้และทราบถึงพฤติกรรมของบุคคลากรที่แสดงออกถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยมีพฤติกรรมต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย การต่อต้านทางอ้อม ปกปิดซ่อนเร้น และการเพิกเฉยและการถอนตัว ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มใด ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องรู้และทราบถึงพฤติกรรมของบุคคลากรที่แสดงออกมา เพื่อจะได้หาวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา และสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การต่อไปได้ประสบความสำเร็จ

#### 4.2 การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีและเกิดขึ้นในองค์การไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องทำให้สมาชิกขององค์การยอมรับและสนับสนุนให้องค์การนั้นเกิดการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเข้าใจสถานการณ์หรือสมมติฐานที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

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

1. สนับสนุนการร่วมมือ
2. เริ่มต้นเปลี่ยนแปลงที่จุดยอด
3. แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการลดภารกิจลงมาไม่ใช่เป็นการเพิ่มภาระให้หนักกว่าเดิม
4. ผสมผสานข้อเสนอของการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับธรรมเนียมประเพณี ค่านิยมของทุกฝ่าย
5. แสดงให้เห็นว่าหลังจากการเปลี่ยนแปลงแล้วทุกคนมีอิสระยิ่งขึ้น

6. เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาด้วยตนเอง
7. พยายามใช้หลักการตัดสินใจโดยหลักความยินยอมด้วยกัน (Consensus)
8. สร้างระบบตรวจสอบข่าวย้อนกลับให้ดี ขจัดความกลัว 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)

ดาฟท์ และคอตเตอร์ (Daft & Kotter, 1999) ได้นำเสนอแนวความคิดเพื่อลดระดับการต่อต้านให้น้อยลง โดยผู้นำองค์กรควรใช้วิธีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกระดับในองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพควรประกอบไปด้วย

1. ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง โดยให้บุคลากรรับรู้ผลกระทบที่เกิดขึ้นถ้าไม่ยอมให้มีการเปลี่ยนแปลง
2. แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบการเปลี่ยนแปลง โดยใช้วิธีการคัดเลือกบุคคลเป็นคณะกรรมการอย่างรอบคอบ โดยการกำหนดคุณสมบัติด้านความรู้ความสามารถ และคัดเลือกจากฝ่ายต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการด้วย
3. สร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ เพื่อให้บุคลากรมองเห็นอนาคตขององค์กรให้ชัดเจนมากกว่าในปัจจุบัน
4. การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงอย่างทั่วถึงและเกิดประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร
5. ใช้อำนาจ กระจายอำนาจ มอบอำนาจ ให้บุคลากรในระดับต่างๆ มีระดับความรับผิดชอบในทุกขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง

6. นำการเปลี่ยนแปลงไปกำหนดไว้เป็นการปฏิบัติงานประจำ

7. ลองความสำเร็จในขั้นตอนย่อย ทั้งนี้เนื่องจากระบวนการเปลี่ยนแปลงต้องใช้ระยะเวลาอันยาวนาน การลองความสำเร็จในขั้นตอนย่อยจะมีประโยชน์ในด้านการทบทวนผลงานที่ผ่านมาและเสริมทางด้านคุณค่าทางจิตใจ ซึ่งส่งผลทางด้านจิตวิทยา การประชาสัมพันธ์

8. การตรวจสอบและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะๆ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขสร้างความสนใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

รอบบินส์ (Robbins, 1994 : 272-273) ให้คำแนะนำผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีทั้งวิธีการที่ใกล้เคียงและแตกต่างจากที่มีผู้อื่นนำเสนอแล้ว 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)

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ขององค์การต่าง ๆ และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงจะมีระดับความรุนแรงมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับสาเหตุ และความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเลือกใช้วิธีการในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชาญฉลาด และเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงขององค์การในขณะนั้น แม้ว่า การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเป็นอุปสรรคที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์การไม่ประสบความสำเร็จ แต่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็ยังมีข้อดีที่ทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงพิจารณาทบทวนถึงการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดความรอบคอบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

## 5. เทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง

### 5.1 ความหมายของเทคโนโลยี สารสนเทศ

ลูดอน แอนด์ ลูดอน (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) กล่าวถึงความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศว่า หมายถึง ส่วนประกอบด้านเทคโนโลยีของระบบสารสนเทศ ซึ่งรวมถึง ฮาร์ดแวร์ฐานข้อมูล ซอฟต์แวร์ เครือข่ายและอุปกรณ์อื่น ๆ หรือหมายถึงระบบสารสนเทศหลายระบบที่ใช้ภายในองค์กร

แสก และดาวคินส์ (Haag S., Dawkins J., 2000 : 59) ได้กล่าวถึง ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศว่าหมายถึง อุปกรณ์ทางคอมพิวเตอร์ที่ช่วยในการทำงานเกี่ยวกับสารสนเทศและสนับสนุนการนำสารสนเทศมาสนองความต้องการขององค์กร

สำหรับนักวิชาการของไทยที่ให้ความหมายคำว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ มีอยู่หลายท่าน แต่ผู้วิจัยนำเสนอเฉพาะส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัย ได้แก่

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

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

จากการที่มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย สรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ การประยุกต์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในระบบสารสนเทศ เริ่มตั้งแต่กระบวนการจัดเก็บประมวลผลแสดงผล และเผยแพร่สารสนเทศ เพื่อช่วยให้ได้สารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์

## 5.2 ความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ

จอห์น ไนซ์บิตต์ (John, 2000 : 38) สามารถอธิบายความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศด้านที่มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านต่าง ๆ ของมนุษย์ไว้หลายประการดังต่อไปนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สังคมเปลี่ยนจากสังคมอุตสาหกรรมมาเป็นสังคมสารสนเทศ

2. เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ระบบเศรษฐกิจเปลี่ยนจากระบบแห่งชาติไปเป็นเศรษฐกิจโลกที่ทำให้ระบบเศรษฐกิจของโลกผูกพันกับทุกประเทศ ความเชื่อมโยงของเครือข่ายสารสนเทศทำให้เกิดสังคมโลกาภิวัตน์

3. เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้องค์กรมีลักษณะผูกพัน มีการบังคับบัญชาแบบแนวราบมากขึ้น หน่วยธุรกิจมีขนาดเล็กลง และเชื่อมโยงกับหน่วยธุรกิจอื่นเป็นเครือข่าย การดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันในด้านความเร็ว โดยอาศัยระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และการสื่อสารโทรคมนาคมเป็นตัวสนับสนุนเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว

4. เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเทคโนโลยีแบบสุนทรียสัมผัส และสามารถตอบสนองตามความต้องการการใช้เทคโนโลยีในรูปแบบใหม่ที่เลือกได้เอง

5. เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดสภาพทางการทำงานแบบทุกสถานที่และทุกเวลา

6. เทคโนโลยีสารสนเทศก่อให้เกิดการวางแผนการดำเนินการระยะยาวขึ้น อีกทั้งยังทำให้วิธีการตัดสินใจ หรือเลือกทางเลือกได้ละเอียดขึ้น

กล่าวโดยสรุปแล้ว เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทที่สำคัญในทุกวงการ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโลกด้านความเป็นอยู่ สังคม เศรษฐกิจ การศึกษา การแพทย์ เกษตรกรรม อุตสาหกรรม การเมือง ตลอดจนการวิจัยและการพัฒนาต่าง ๆ

### 5.3 เทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ

เบิร์ค (Burke, 2006 : 86-94) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ปัจจัยที่จะเป็นตัวผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ มี 3 ปัจจัยด้วยกัน คือ ด้านเทคโนโลยี ด้านประชากร และด้านโลกาภิวัตน์ ซึ่งปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับการทำงาน เมื่อมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดขึ้น แนวทางการดำเนินการก็จะถูกเปลี่ยนแปลงไป และการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลโดยตรงต่อบุคคล เทคโนโลยีใหม่ๆ จะทำให้สิ่งต่างๆ ในการดำเนินงานนั้นดีขึ้น รวดเร็วขึ้น

ชิน (Chin, 1976 : 110-112) ยังให้แนวคิดอีกว่า ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนนั้นจะต้องนำวิทยาการและเทคโนโลยี พร้อมทั้งผู้เชี่ยวชาญเข้ามาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด ในทุกสถานการณ์ และยิ่งกว่านั้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของพฤติกรรมของการเปลี่ยนแปลงประกอบกับความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญ ในการวางแผนและการจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเท่าที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า แนวคิดและทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของชิน (Chin) นั้นอาจกล่าวได้ว่า เป็นรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่องค์การต้องการมากที่สุด เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีระบบและมีวางแผนไว้ล่วงหน้าซึ่ง

ผู้รับการเปลี่ยนแปลงจะต้องให้ความร่วมมือกันในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนและสร้างความสำเร็จก้าวหน้าแก่องค์กร

ลูคัส (Lucas, 2005 : 8) กล่าวถึงเทคโนโลยีในทำนองเดียวกันว่า เทคโนโลยีสามารถช่วยของค์กรในการรวบรวม เก็บ สืบค้น และประยุกต์ความรู้เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ กล่าวอีกประการหนึ่ง คือ เทคโนโลยีจะเปลี่ยนวัตถุดิบทางสารสนเทศไปเป็นความรู้ที่มีประโยชน์ในการนำไปใช้ โดยเทคโนโลยีจะมีส่วนช่วยสนับสนุนแนว ทางใหม่ ๆ ในการออกแบบของค์กร โครงสร้างของค์กรแบบใหม่ และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตได้อย่างมหาศาล

พงศพัศ พงษ์เจริญ (2552 : 207) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของเทคโนโลยีที่ใช้ในงานของตำรวจ ในการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์แผนใหม่ตำรวจไทยในอนาคตว่า เทคโนโลยีและวิทยาการตำรวจสมัยใหม่ มีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานของตำรวจในปัจจุบัน ทั้งยังเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้งานในระดับสถานีตำรวจมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า ในด้านการเมือง การปกครอง สังคม สาธารณสุข คมนาคม และความมั่นคงปลอดภัย มีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรด้านต่างๆ ทั้งในการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้เพื่อช่วยในการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และคาดการณ์ได้ยากอย่างปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม การนำเทคโนโลยีไปใช้ในการพัฒนาองค์กรให้สำเร็จก็ขึ้นอยู่กับความพร้อมของปัจจัยภายในองค์กรหลายด้าน ได้แก่ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูลและสารสนเทศ ฐานข้อมูล ระบบเครือข่ายการสื่อสาร ความซับซ้อนของกระบวนการทำงาน บุคลากรที่ทำงานเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ และที่สำคัญคือบุคลากรผู้ใช้ต้องอาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี เพื่อให้เกิดการยอมรับและใช้งานเทคโนโลยีได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

## 6. วัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณภาพและการใช้กฎระเบียบว่าด้วยอำนาจการบริหาร มีแนวความคิดที่แตกต่างกัน กล่าวคือ เป็นการศึกษาวัฒนธรรมทั้งองค์กรในลักษณะการศึกษาองค์รวม การศึกษาที่เน้นสัญลักษณ์ และการศึกษาเชิงปริมาณ ดังนั้น การให้คำนิยามวัฒนธรรมองค์กร จึงมีขอบข่ายครอบคลุมหลายด้านตามทัศนะของนักวิชาการดังต่อไปนี้

### 6.1 ความหมายวัฒนธรรมองค์กร

ดาฟท์ (Daft, 1996:93) ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์กร คือ ระบบค่านิยม ความเชื่อที่มีการพัฒนาจากภายในองค์กร และมีส่วนชี้นำพฤติกรรมของสมาชิก หรือสิ่งที่ประกอบ

กันขึ้นของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ ความรู้สึกนึกคิดที่สมาชิกในองค์กรนำมาใช้ร่วมกันเพื่อเป็นหลักในการประสานความเข้าใจ การผูกพันต่อหน้าที่ การควบคุมความจงรักภักดี และต้องรักษาเอกลักษณ์ โดยการปลูกฝังถ่ายทอดสืบต่อการปฏิบัติไปยังสมาชิกใหม่

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

ไชนี่ (Schien, 1992:9) ได้ให้ความหมายสอดคล้องกันว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นเรื่องของระบบค่านิยม 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

## 6.2 คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาทบทวนแนวคิดของนักทฤษฎีองค์กรที่อธิบายถึงคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานในองค์กร มีแนวคิดที่สำคัญดังนี้

ดิลล์ (Dill, 1992 : 303-320) อธิบายคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งของการบริหารคือ การใช้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรให้ส่งผลต่อการบูรณาการสังคม ได้แก่ การที่สมาชิกในองค์กรสร้างความเชื่อร่วมกันในลักษณะประเพณีตามองค์ประกอบที่มีมาแต่ดั้งเดิม มาเป็นหลักในการประสานความเข้าใจ ให้สมาชิกมีความผูกพันต่อหน้าที่ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีการธำรงรักษาเอกลักษณ์ โดยใช้กลไกการสื่อสารรวมใจสมาชิกในองค์กรให้เกิดความมุ่งมั่นในกิจกรรมของส่วนร่วม และส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกในแต่ละบุคคล

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

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

นอกจากนี้ ชาฟฟี และ เทมมี (Chaffee and Tiemey, 1988:24) ยังได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นภาวะผู้นำของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา โดยมีกรอบแนวคิดทางด้านวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยม โครงสร้างอำนาจการบริหาร และสิ่งแวดล้อม

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย คาเมรอน และอิททิงตัน (Cameron and Ettington, 1988:12) ที่พบว่า ความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมที่สามารถผลักดันความเชื่อของสมาชิกให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน จะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิผลองค์กร โดยจำแนกตัวแบบในการพัฒนาวัฒนธรรมออกเป็น 4 แบบ คือ ตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว ตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบระบบราชการ ตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบเฉพาะกิจ และ ตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบกลไกตลาด โดยในแต่ละตัวแบบที่ศึกษาจะกำหนดให้มีแบบของผู้นำ ความผูกพันยึดมั่นในองค์กร และลักษณะยุทธศาสตร์องค์กร ที่แตกต่างกันออกไป

### 6.3 วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

روبบินส์ (Robbins, 2003:48) ได้ศึกษาบทบาทหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง พบว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็งควรจะมีหน้าที่สำคัญอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

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

ขององค์กรร่วมกัน

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

1. วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในระยะยาวขององค์กร

2. วัฒนธรรมจะเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถใช้ในการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรว่าจะสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในระยะ 10 ปี ข้างหน้า

3. วัฒนธรรมองค์กรสามารถช่วยสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานในภาพรวมองค์กรดีขึ้น

คอตเตอร์และ เฮสเคตต์ (Kotter & Heskette, 1992:118) ยังได้ให้ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นปัจจัยชี้ขาดว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือต้องพบกับความล้มเหลว

จากการศึกษาแนวคิดของ เดนิสัน และมิชรา (Denison and Mishra, 1995 : 156) เอฟ และเดนิสัน (Fey and Denison, 2000:45) ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งได้จำแนกมาตรวัดวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรออกเป็น 4 มิติ ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสามารถในการปรับตัว หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสนใจต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เมื่อนำปัจจัยดังกล่าวมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้การบริหารงานองค์กรมีความยืดหยุ่น และมีการปรับตัวโดยการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เพื่อนำมาปรับใช้ในการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน

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

3. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นเข้ามามีส่วนร่วม หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และความสามารถในการเปลี่ยนแปลงการทำงานได้อย่างรวดเร็ว โดยการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ทีมงาน ทำให้เกิดความรู้สึกการเป็นเจ้าของและสร้างการผูกพันยึดมั่นต่อองค์กร

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

#### 6.4 วัฒนธรรมองค์กรตำรวจ

วัฒนธรรมองค์กรตำรวจไม่ต่างไปจากองค์กรอื่นทั่วไป ซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นของตนเอง ซึ่งทำหน้าที่ชี้นำแนวคิด วิธีดำเนินการ หรือพฤติกรรมคนในองค์กรให้ยึดถือปฏิบัติ และทำให้ตำรวจมีเอกลักษณ์เฉพาะอาชีพ (Occupational culture) ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรตำรวจไว้ดังต่อไปนี้

พาวไลน์ (Paoline, 2003:79) เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรตำรวจมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงาน เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจทุกนาย

ส่วน อัลทอส (Althaus, 2000:85-99) ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กรตำรวจ แล้วพบว่า วัฒนธรรมตำรวจทำให้ตำรวจดี ๆ ที่กำลังก้าวสู่ความเป็นตำรวจอาชีพหมดกำลังใจ เนื่องจากเป็นตัวส่งเสริมให้ตำรวจบางคนประพฤติดื้อต่อหน้าที่ ทุจริตคอร์ปชั่น เช่น การเรียกรับสินบน ละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ เป็นต้น และยิ่งไปกว่านั้นอาจเข้าไปเกี่ยวข้องกับการกระทำความผิดเสียเอง รวมไปถึงการละเมิดสิทธิมนุษยชน การแบ่งแยกเชื้อชาติ ศาสนา ในระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ เมื่อองค์กรตำรวจล้มเหลวที่จะลงโทษบุคคลเหล่านั้น จึงเป็นการกระตุ้นส่งเสริมให้การกระทำดังกล่าวดำรงอยู่กลายเป็นวัฒนธรรมของการทุจริตคอร์ปชั่นในองค์กรตำรวจ

นอกจากนี้ การประพฤติดื้อต่อหน้าที่ของตำรวจก็เกิดจากวัฒนธรรมตำรวจเช่นกัน โดยตำรวจจะแสดงออกทางพฤติกรรมในการให้การช่วยเหลือปกป้องพวกพ้อง และหมุ่คณะ เมื่อตำรวจด้วยกันเองกระทำผิดและปกปิดไม่ให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ พฤติกรรมดังกล่าว จึงเป็นเสมือนกำแพงกั้นระหว่างตำรวจ กับชุมชนอันส่งผลต่อการดำเนินงานด้านกระบวนการยุติธรรม ปัญหาที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมตำรวจที่กล่าวมาข้างต้น

ประมาณ อติเรกสาร (2547) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ความจริงแล้วประชาชนต่างคาดหวังต่อตำรวจไว้ค่อนข้างสูงว่า ตำรวจต้องมีคุณธรรม มีความสามารถในการจับกุมผู้กระทำผิด สามารถให้ความปลอดภัยแก่ผู้ช่วยเหลือ ตำรวจได้ยึดมั่นใน “พิทักษ์สันติราษฎร์” อย่างมั่นคง ไม่รีดไถ และข่มขู่ประชาชน พุดจาสุภาพ มีสัมมาคารวะ และไม่เบง หรือทำตัวเป็นนายประชาชน แต่สิ่งที่พบจากการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจคือ ความไม่ดีของตำรวจ คือ ตำรวจ รีดไถข่มขู่ประชาชน ไม่ให้ความเป็นธรรม ฯลฯ จึงสรุปได้ว่า วัฒนธรรมตำรวจเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ เนื่องจากเป็นสิ่งที่บุคคลภายนอกองค์กร โดยเฉพาะประชาชนรับรู้ได้ในพฤติกรรมที่แสดงออกมาของเจ้าหน้าที่ตำรวจ

روبินส์ (Robbins, 2001:5) กล่าวว่า การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจนั้นมีลักษณะเป็นกลุ่มย่อยตามแต่ละสถานีตำรวจหรือที่รับผิดชอบหรือตามกฎหมายภาคต่างๆ ของประเทศไทยทำ

ให้เกิดวัฒนธรรมกลุ่มย่อยแตกต่างกันออกไปตามที่ ได้ให้ทรรศนะไว้ในเรื่องของการการจำแนกระดับของวัฒนธรรมออกเป็นวัฒนธรรมกลุ่มย่อย

สเตนมาร์ก (Stenmark, 2005:10) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของตำรวจประเทศสวีเดน พบว่า วัฒนธรรมองค์การตำรวจประเทศสวีเดนอยู่ในรูปแบบของความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมกลุ่มย่อยที่มีความแตกต่างกันตามรูปแบบความสัมพันธ์ของมันกับสภาพแวดล้อมภายนอก

ไรท์ (Rye, 1980 :1-5) กล่าวว่า การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจจะมีประสิทธิผลได้ต้องร่วมมือทั้งฝ่ายประชาชน และฝ่ายตำรวจ โดยตำรวจเป็นผู้ยื่นความช่วยเหลือให้กับประชาชนในชุมชนเกี่ยวกับข้อมูล คำแนะนำ และวัสดุอุปกรณ์ สำหรับประชาชนเป็นผู้รับความช่วยเหลือและตอบสนองด้วยความร่วมมือกับตำรวจโดยการสอดส่องดูแลตรวจตราชุมชนของตนตลอดจนรับผิดชอบ ในการแจ้งเหตุ พุทธิกรรมที่น่าสงสัยให้ตำรวจทราบ

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การในแต่ละองค์การมีความแตกต่างกันตามระบบค่านิยม ความเชื่อ ที่มีพัฒนาการอันยาวนานมาตั้งแต่อดีต ของแต่ละองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การตำรวจค่อนข้างมาก เนื่องจากการแบ่งชั้นตามสายการบังคับบัญชา การปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา เหนือคนขึ้นไป ระบบอุปถัมภ์ที่ฝังรากลึกมาเป็นเวลาช้านาน เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การตำรวจดำเนินไปอย่างราบรื่น องค์การตำรวจควรปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น วิธีการในการเปลี่ยนแปลงกระทำได้หลายวิธีด้วยกัน เช่น การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการยกย่องชมเชย การสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน การกำหนดบทบาท การให้รางวัล การสร้างเงื่อนไข และการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ใน การทำงานขององค์การตำรวจ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

### แนวคิดความสำเร็จ

จากคำกล่าวที่ว่า ความสำเร็จ คือ การได้สิ่งที่ต้องการตามความปรารถนา ดังนั้น การประสบความสำเร็จในการทำงานก็ย่อมจะช่วยให้บุคลากรทุกระดับในองค์การเกิดกำลังใจ และปรารถนาที่จะพัฒนาในเรื่องที่เกี่ยวข้องเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้นไปในอนาคต จึงกล่าวสรุปได้ว่า ความสำเร็จในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นนั่นเอง

## 1. ความหมายของความสำเเร็จ

รอปบิน (Robbin, 1994 : 59) อธิบายว่า ความสำเเร็จ หมายถึง ระดับที่องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ความสำเร็จเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนาและมุ่งหวังในชีวิต การทำงาน

สเทียร์, อังสัน และมาวต์เคย์ (Steers Ungson & Mowday, 1985 : 72) กล่าวว่าไว้ว่า ความสำเร็จเป็นความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการ ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิผลจากการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และประสิทธิผลองค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้เป้าหมายในเชิงปฏิบัติการบรรลุผล

เคชเชอร์วิค (Knezevich, 1984 : 5) ได้อธิบายว่า ความสำเร็จ หมายถึง กระบวนการ ที่มีระบบความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆในองค์กร สามารถพัฒนาเป็นวิถีทางไปสู่ความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย

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

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

แคชส์ และคณะ (Kast & others, 1974 : 6) กล่าวว่า ความสำเร็จ หมายถึง การผสมผสานทรัพยากรทางการบริหารประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ โดยอาศัยเทคนิค วิธีการ และข้อมูลเพื่อให้เกิดพลังร่วมในการทำงานจนประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและพึงพอใจ

เอทซีโอนิ (Amitai Etzioni, 1964 : 8) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จ หมายถึง ระดับของการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรหรือของบุคคลตามที่เป็จริง หรือตามที่องค์กรหรือ แต่ละบุคคลกำหนดไว้

สำหรับนักวิชาการของไทยที่ให้ความหมายคำว่า ความสำเร็จ มีอยู่หลายท่าน แต่ผู้วิจัยนำเสนอเฉพาะส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัย ได้แก่

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต, มปท. :1) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จ คือ การได้สิ่งที่ต้องการตามความปรารถนา โดยชีวิตของคลุห้สัถ์ที่ประสบความสำเร็จ จะมีลักษณะ 4 ประการ คือ มีงานทำสุจริต และเป็นงานที่ตนชอบ มีเงินใช้ มีชื่อเสียงเกียรติยศ เป็นที่นับหน้าถือตา และมีความสุขในชีวิต

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

จากแนวคิดทางวิชาการที่กล่าวถึงทำให้สรุปได้ว่า ความสำเร็จ หมายถึง การบรรลุ จุดหมายของหน่วยงานตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ โดยเป็นผลมาจากการดำเนินงานขององค์กรตามแนวทางที่กำหนด

## 2. แนวคิดการวัดความสำเร็จ

วเรช จันทรศร (2540 : 3-12) เสนอว่า การวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของ โครงการพัฒนาของรัฐจากการมองสามมิติ คือ

มิติที่ 1 มองผลของโครงการเป็น 3 ลำดับดังนี้

1. ผลผลิต ให้วัดจากปริมาณ เวลา ค่าใช้จ่าย คุณภาพและความพึงพอใจ
2. ผลลัพธ์ ให้วัดจากการให้ประโยชน์แก่กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลกระทบจาก

โครงการ

3. ผลสุทธยอดหรือผลสุดท้ายให้วัดจากผลพลอยได้ทางบวก (Positive Impact) ของ โครงการ เช่น โครงการพัฒนาศึกษาของชาติ ผลผลิตคือจำนวนนักศึกษาที่จบ ผลลัพธ์คือ การนำ ความรู้ไปใช้ประโยชน์ตรงกับที่ได้เรียนมา ผลสุทธยอดคือการก่อให้เกิดความเจริญต่อวิชาชีพนั้นๆ ตลอดจนเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

มิติที่ 2 ผลความสำเร็จของโครงการต้องไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่อโครงการหรือนโยบาย อื่นๆ ให้พิจารณาจากเงื่อนไข 4 ประการ คือ

1. โครงการต้องไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่อโครงการหรือนโยบายอื่นๆ เช่น โครงการ สร้างเขื่อนอาจก่อให้เกิดผลเสียคือ การทำลายทรัพยากรป่าไม้ ขัดแย้งกับนโยบายอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2. โครงการต้องเชื่อถือได้ในผลงานที่เกิดขึ้นของโครงการ เช่น ต้องไม่ดำเนินการ ประเมินผลโดยหน่วยงานผู้ดำเนินโครงการ ซึ่งเป็นการประเมินผลในระบบปิด

3. โครงการต้องไม่มีปัญหาทางด้านมาตรการ ของโครงการที่นำไปใช้ในทางปฏิบัติ กล่าวคือ ต้องไม่ทุ่มเทพทรัพยากรลงไปมากมายแต่ได้ผลงานกลับมาไม่มากนัก

4. โครงการที่องไม่มีปัญหาทางด้านมนุษยธรรม หรือศีลธรรม เช่น โครงการ ผลักดันผู้อพยพชาวเวียดนามของฮ่องกง ซึ่งแม้ว่าโครงการจะประสบความสำเร็จแต่ก็ถือว่าไร้ มนุษยธรรม

มิติที่ 3 ผลรวมของโครงการพัฒนาทั้งหมดต้องก่อให้เกิดผลของการพัฒนาประเทศ ในทิศทางที่พึงปรารถนา เช่น โครงการระดับกองต้องบรรลุเป้าหมายโดยรวมของระดับกรม โครงการ ระดับกรม และกระทรวงต้องบรรลุเป้าหมายโดยรวมของรัฐบาล เป็นต้น

สำหรับในปัจจุบันหน่วยงานราชการได้ดำเนินการวัดผลสำเร็จของงานโดยใช้ตัวชี้วัด หรือ KPI (key Performance Indicators) เป็นเครื่องมือสำหรับการวัดผลสำเร็จการ

ปฏิบัติงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ในรูปข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของส่วนราชการ

จากการทบทวนแนวคิดความสำเร็จที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าความสำเร็จเป็นสิ่ง ที่องค์กรทุกองค์การต้องการให้เกิดขึ้น ดังนั้น การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ตามเป้าประสงค์ นั้น มีปัจจัยหลายด้านเป็นแรงสนับสนุน อาทิ ความสามารถของผู้นำ การมีเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน การได้รับความร่วมมือที่ดีจากบุคลากรในองค์กร และการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้บุคลากรทุกระดับเกิดกำลังใจและปรารถนาที่จะพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต

## นโยบาย และยุทธศาสตร์การพัฒนาของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

### 1. อำนาจหน้าที่ตำรวจ

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

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

ตามพระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2547ได้กำหนดให้ สำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นส่วนราชการมีฐานะเป็นนิติบุคคลอยู่ในบังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรี และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. รักษาความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ และพระราชอาคันตุกะ
2. ดูแลควบคุมและกำกับกรปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจซึ่งปฏิบัติกรตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา
3. ป้องกันและปราบปรามการกระทำผิดทางอาญา
4. รักษาความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยของประชาชนและความมั่นคงของราชอาณาจักร

5. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของข้าราชการตำรวจหรือสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

6. ช่วยเหลือการพัฒนาประเทศตามที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย

7. ปฏิบัติการอื่นใดเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้การปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ตามข้อ 1 2 3 4 หรือ 5 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากอำนาจหน้าที่ดังกล่าวข้างต้น จึงสามารถแยกบทบาทและหน้าที่ของตำรวจออกเป็น 3 ด้านคือ

1. บทบาทและหน้าที่เกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมเป็นหน้าที่ของตำรวจ อาชญากรรมมีสาเหตุมาจากสภาพแวดล้อมทางสังคมอย่างหนึ่ง และผลของการกระทำของบุคคลในสังคม ฉะนั้นการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากประชาชนเป็นอย่างดี จึงจะได้ผลภายใต้ขอบเขตหน้าที่ของตำรวจ ดังนี้

1.1 หน้าที่รักษากฎหมาย โดยเฉพาะกฎหมายลักษณะอาญาเมื่อมีการฝ่าฝืนกฎหมายแล้วจะมีบทลงโทษไว้ หน้าที่ของตำรวจคือ ป้องกันสังคมมิให้เกิดความเสียหายหรืออันตราย เนื่องจากการกระทำผิดกฎหมายด้วยการดูแลป้องกัน มิให้มีผู้กระทำความผิดขึ้น หรือหากมีก็จับกุมดำเนินคดีตามกฎหมาย

1.2 หน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อย การมีหน้าที่คอยตรวจตราดูแลมิให้มีสิ่งใดที่จะทำลายความสงบเรียบร้อยของประชาชน หากมีจะต้องเข้าป้องกัน แก้ไข บำบัดช่วยเหลือ ให้บรรเทาหรือหมดไป

1.3 หน้าที่ป้องกันชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน มิให้มีอันตราย ซึ่งการป้องกันอันตรายจากทุกอย่างที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของตำรวจ

1.4 หน้าที่ในการสืบสวน ทั้งก่อนและหลังการกระทำผิด หน้าที่สืบสวนก่อนการกระทำผิด จะเป็นการป้องกันอาชญากรรมอย่างหนึ่ง ส่วนการสืบสวนภายหลังการกระทำผิดแล้วจะมีจุดหมายเพื่อบรรเทาความเสียหาย เช่น การติดตามเอาทรัพย์สินกลับคืนให้เจ้าของเพื่อจับกุมผู้กระทำความผิด โดยการสืบสวนหาพยานหลักฐานมาประกอบการดำเนินคดี

1.5 หน้าที่ในการให้บริการประชาชน เป็นหน้าที่เกี่ยวข้องในเรื่องที่ตำรวจช่วยเหลือบริการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในเรื่องต่าง ๆ

2. บทบาทและหน้าที่ของตำรวจในการบริการประชาชน

2.1 การอำนวยความสะดวกจราจร เป็นการอำนวยความสะดวกให้ประชาชนได้สัญจรไปมาอย่างสะดวกและปลอดภัย

2.2 การบริการรับแจ้งเหตุความเหตุร้ายของตำรวจ 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 และบรรเทาสาธารณภัยต่างๆ เพื่อป้องกันภัยธรรมชาติ

3. บทบาทและหน้าที่เกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงของรัฐ การรักษาความมั่นคงของชาติ เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของตำรวจทั้งทางตรงและทางอ้อม กล่าวคือ มีหน้าที่ป้องกันรักษาอธิปไตยของชาติ ร่วมกับฝ่ายทหารโดยตรงและทางอ้อม ตำรวจมีหน้าที่ป้องกันปราบปรามอาชญากรรม และบังคับใช้กฎหมายของสังคมซึ่งมีหน้าที่ในส่วนนี้เป็นการกระทำเพื่อก่อให้เกิดความสงบสุขในบ้านเมืองนั่นเอง

สุรพล จุลพราหมณ์, พล.ต.ท. (2522 : 8) โดยกำหนดบทบาทและหน้าที่เกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงของรัฐจำแนกได้ดังนี้

1. การรักษาอธิปไตยของชาติ มีหน้าที่ป้องกันรักษาอธิปไตยของชาติในบริเวณที่ไม่มีกำลังทหารปฏิบัติการอยู่ หรือระหว่างที่กำลังทหารยังไม่ถึงหรือปฏิบัติการตามที่ฝ่ายทหารกำหนด

2. บทบาทในการรักษาความสงบภายในประเทศจากการกระทำของผู้ก่อความไม่สงบจลาจลวุ่นวายในที่ต่าง ๆ

3. บทบาทในการป้องกันปราบปรามผู้ก่อการร้าย

## 2. แนวทางในการปฏิบัติราชการ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ประจำปี 2555

ตามที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้มีประกาศเมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2554 ให้ใช้ยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2555 – 2564 เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จึงได้จัดทำแนวทางการปฏิบัติราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ประจำปี 2555 ขึ้นโดยมีความสอดคล้องกับนโยบาย

รัฐบาล ยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และสามารถตอบสนองต่อปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง รวมทั้งคำนึงถึงความต้องการของประชาชนเป็นสำคัญ ดังแนวทางดังต่อไปนี้ (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2555 : 1-8)

1. นโยบายรัฐบาล ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์การสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ใน 5 ด้านดังต่อไปนี้คือ

1.1 สร้างความปรองดองสมานฉันท์ เยียวยาและฟื้นฟูทุกฝ่าย ประชาชนเจ้าหน้าที่รัฐ และผู้ประกอบการภาคเอกชนที่ได้รับผลกระทบจากเหตุรุนแรง ตั้งแต่ช่วงปลายการใช้รัฐธรรมนูญ 2540 สนับสนุนให้คณะกรรมการอิสระตรวจสอบและค้นหาความจริง เพื่อการปรองดองแห่งชาติ ดำเนินการอย่างเป็นอิสระ

1.2 กำหนดให้การแก้ไขและป้องกันปัญหาเสพติดเป็น “วาระแห่งชาติ”

1.3 ป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐอย่างจริงจัง

1.4 เร่งนำสันติสุขและความปลอดภัยกลับมาสู่พื้นที่จังหวัดชายแดน ภาคใต้ โดยน้อมนำกระแสพระราชดำรัส “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” เป็นหลักปฏิบัติ

1.5 นโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยการปรับปรุงระบบการช่วยเหลือประชาชนที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมด้วยมาตรการเชิงรุก ให้เข้าถึงความเป็นธรรมได้ง่าย รวดเร็ว พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการสืบสวนสอบสวน การป้องกันปราบปรามอาชญากรรม การนำมาตรการทางภาษี การป้องกันปราบปรามการฟอกเงิน มาใช้ในการดำเนินการต่อผู้กระทำความผิด และป้องกันปราบปรามอาชญากรรมเชิงรุกโดยประชาชน มีส่วนร่วม จัดให้มีกลไกการบริหารจัดการแบบครบวงจร วิเคราะห์แนวโน้มของอาชญากรรมล่วงหน้า เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาอาชญากรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่ และต้องส่งเสริมให้ประชาชนมีโอกาสได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารจากทางราชการ

2. ยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2555 -2564

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

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับขีดความสามารถ โดยกำหนดเป้าประสงค์ดังนี้

1. การกิจที่ได้รับมอบหมายเกิดผลสัมฤทธิ์

2. ลดความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมของประชาชน

3. มีระบบและกระบวนการที่ตอบสนองนโยบายรัฐบาลที่มีประสิทธิภาพ

4. มีเทคโนโลยี อุปกรณ์ และเครื่องมือพิเศษ รวมทั้งระบบสารสนเทศอัจฉริยะ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนางานตำรวจให้โปร่งใส มีมาตรฐาน โดยกำหนดเป้าประสงค์  
ดังนี้

1. สังคมและประชาชนเชื่อมั่นต่อองค์การตำรวจ
2. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของตำรวจ ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการและการปฏิบัติงานของตำรวจ และ ลดความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมของประชาชน
3. กระบวนการที่โปร่งใสมีมาตรฐาน โดยมีกระบวนการที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของประชาชน และหน่วยงานต่าง ๆ และมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
4. บุคลากรและหน่วยงานมีครุภัณฑ์ ยุทโธปกรณ์ ยานพาหนะ เครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศเพียงพอตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายการปฏิบัติงานของตำรวจ โดยกำหนดเป้าประสงค์ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชน ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและให้บริการมีความเข้มแข็ง
2. การมีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชน ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและให้บริการมีความพึงพอใจ
3. กฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชน
4. หน่วยงานและบุคลากรนำแนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชนมาใช้ในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและให้บริการประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การสร้างความเข้มแข็งในการบริหาร โดยกำหนดเป้าประสงค์  
ดังนี้

1. การบริหาร โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
  2. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการบริหารงาน
  3. กระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
  4. ข้าราชการตำรวจมีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติหน้าที่
3. จุดเน้นและทิศทางการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555
- จุดเน้นของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ปรากฏในคำของบประมาณ ประจำปี พ.ศ.2555 มีแนวทางที่สำคัญ สรุปได้ดังนี้

3.1 เทคโนโลยีและพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ มีการพัฒนาเทคโนโลยีการดูแลสุขภาพปลอดภัยของสถาบันพระมหากษัตริย์ให้มีมาตรฐานและประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมสร้างความตระหนักในพระมหากรุณาธิคุณและจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ และส่งเสริมโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

3.2 การแก้ไขและป้องกันปัญหายาเสพติดซึ่งรัฐบาลกำหนดให้เป็น “วาระแห่งชาติ”

3.2.1 ยึดหลักนิติธรรมในการปราบปรามผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้มีอิทธิพล และผู้ประพฤติกมิชอบ โดยบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด

3.2.2 ยึดหลักผู้เสพคือผู้ป่วย ที่ต้องได้รับการบำบัดรักษาให้กลับมาเป็นคนดีของสังคม พร้อมทั้งมีกลไกติดตามช่วยเหลืออย่างเป็นระบบ

3.2.3 การแสวงหาความร่วมมือเชิงรุกกับต่างประเทศในการป้องกันการควบคุม และสกัดกั้นยาเสพติด สารเคมี และสารตั้งต้นในการผลิตยาเสพติดที่ลักลอบนำเข้าประเทศ

3.2.4 เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการป้องกันกลุ่มเสี่ยงและประชาชนทั่วไป ไม่ให้เข้าไปเกี่ยวข้องกับยาเสพติด

3.2.5 เพิ่มประสิทธิภาพในการสกัดกั้นเส้นทางลำเลียงยาเสพติด โดยดำเนินกิจกรรมเฝ้าระวัง และกรรมวิธีทางการข่าวอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.6 เพิ่มประสิทธิภาพในการสืบสวนปราบปรามแหล่งพักยาเสพติด เครื่องขายผู้ค้ายาเสพติดทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนผู้ค้ารายย่อย และผู้เสพเพื่อตัดอุปสงค์และขยายผลการจับกุมให้ได้มากที่สุด รวมทั้งใช้มาตรการด้านทรัพย์สิน เพื่อตัดวงจรทางเศรษฐกิจของกระบวนการอีกด้วย

3.3 เร่งนำสันติสุขและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนกลับมาสู่พื้นที่ จังหวัดชายแดนภาคใต้

3.3.1 การพัฒนาระบบการข่าวให้มีประสิทธิภาพรวดเร็ว และเที่ยงตรง

3.3.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่ การขยายฐานมวลชนในพื้นที่อย่างจริงจังและต่อเนื่องเพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

3.3.3 จัดเจ้าหน้าที่ให้เพียงพอและจัดหาสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ในเขตพื้นที่สีแดง

3.3.4 การเตรียมความพร้อมด้วยการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ

3.3.5 เพิ่มขีดความสามารถด้านยานพาหนะและการส่งกำลังบำรุงให้รองรับการปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

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

3.4.1 พัฒนาด้านการบริการบนสถานีตำรวจ (หน่วยงานระดับ Front Office) ที่มีการปฏิบัติงานและมีคุณภาพการให้บริการในระดับมาตรฐาน

3.4.2 พัฒนาพนักงานสอบสวน เพื่อการอำนวยความสะดวกธรรมชาติทางอาญา

3.4.3 การให้บริการด้านการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การสร้างเครือข่ายการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมในพื้นที่

3.4.4 การให้บริการด้านควบคุมการจัดการจราจร

3.4.5 การบริหารและพัฒนาบุคลากร โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และสร้างสำนึกในการให้บริการประชาชน โดยกำหนดเป็นค่านิยมร่วมกันในการบริการที่ดีแก่ประชาชน และมีบุคลิกภาพที่ดี มีกิริยา มารยาท และการใช้คำพูดต่อประชาชนผู้รับบริการเป็นอย่างดี

3.5 สร้างความปรองดองสมานฉันท์ของคนในชาติและฟื้นฟูประชาธิปไตย

3.5.1 เพิ่มประสิทธิภาพในการบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด และเข้มงวดโดยยึดหลักนิติรัฐ

3.5.2 ดำเนินการติดตามสืบสวนสอบสวนจับกุมผู้กระทำผิด และเร่งรัดการดำเนินคดีสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความรู้สึก และอยู่ในความสนใจของประชาชน

3.5.3 การพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร และอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT) เพื่อใช้ในการสืบสวนและรวบรวมพยานหลักฐาน

3.6 สร้างความสามัคคีและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศอาเซียน

3.6.1 วางกรอบทิศทาง และมาตรการดำเนินการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ.2558 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อภาพรวมของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

3.6.2 วางมาตรการดำเนินการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในสังกัดรับทราบ และนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลต่อการเตรียมความพร้อมรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ.2558

3.6.3 เตรียมความพร้อมของทุกหน่วยงานในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558

3.7 สนับสนุนให้ประชาชน เครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชนที่เข้ามามีส่วนร่วม ในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและให้บริการมีความเข้มแข็ง และความพึงพอใจ

3.7.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงาน และบุคลากรนำแนวคิดการมีส่วนร่วม ประชาชนเครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชนเข้ามาตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

3.7.2 ปรับปรุงพัฒนารูปแบบ วิธีการปฏิบัติ ตลอดจนแนวทางการประเมินผล การเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชน ให้มีความชัดเจน สามารถ นำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีความเหมาะสมกับสภาพปัญหา และความต้องการของประชาชน ใน พื้นที่

3.7.3 ปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง และข้อบังคับต่างๆ ที่ เกี่ยวข้องให้เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชน

3.8 พัฒนางานตำรวจให้โปร่งใส มีมาตรฐาน

3.8.1 พัฒนาระบบการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน โดยนำมาตรการ ป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติชอบมาบังคับใช้กับข้าราชการตำรวจที่ประพฤติชอบ อย่างจริงจัง เสริมสร้างภาพลักษณ์ วัฒนธรรมของตำรวจ พัฒนาคุณธรรม จริยธรรมข้าราชการตำรวจใน ทูกระดับให้เป็นที่ยอมรับของสังคมและประชาชน

3.8.2 ให้ความสำคัญกับการให้บริการด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง เป็น ธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ด้วยการเพิ่มขีดความสามารถของสถานีตำรวจ ปรับทัศนคติ และวิธีการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยยึดประชาชนและชุมชนเป็นศูนย์กลาง

### 3. นโยบายของผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และเจตนารมณ์ดังกล่าวข้างต้น จึงได้กำหนดนโยบาย ทัวไปและนโยบายเน้นหนัก ดังนี้

#### 3.1 นโยบายทั่วไป

3.1.1 ปกป้อง เทิดทูนและพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

1) เฝ้าระวัง ตรวจสอบ ดำเนินการเกี่ยวกับการกระทำผิดในการละเมิด สถาบันทุกด้านและดำเนินคดีโดยเด็ดขาด

2) สร้างความสำนึกในพระมหากษัตริย์คุณ จงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

3) ส่งเสริมและสนับสนุน โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริอย่างเต็ม ความสามารถ

4) พัฒนากลไกการถวายนโยบายความปลอดภัยของสถาบันพระมหากษัตริย์  
ให้มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพสูงสุด

### 3.1.2 การป้องกันและปราบปรามยาเสพติด

1) ป้องกันและปราบปรามยาเสพติดอย่างเข้มข้นตามนโยบายรัฐบาล  
โดยยึดกฎหมายและหลักนิติธรรม

2) ปราบปรามจับกุมผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้ลำเลียงยาเสพติดในทุกระดับโดย  
เน้นผู้ค้ารายย่อยในชุมชน เครือข่ายและขยายผลการจับกุมทุกราย

3) ประสานความร่วมมือ เพื่อดำเนินการป้องกันปราบปรามยาเสพติดใน  
เรือนจำ

4) ดำเนินมาตรการยึดทรัพย์กับผู้เกี่ยวข้องกับยาเสพติดตามกฎหมาย

5) ให้ความสำคัญในการป้องกันกลุ่มเสี่ยงและพื้นที่เสี่ยง โดยการพัฒนา  
ครุฑตำรวจ D.A.R.E.

6) พัฒนาช่องทางในการแจ้งข่าวสาร ขอร้องเรียน หรือเบาะแสผ่านทุก  
ช่องทาง โดยเฉพาะสื่อเทคโนโลยี

7) แลกเปลี่ยนข่าวสารและประสานความร่วมมือกับนานาชาติในการ  
การป้องกันและปราบปรามยาเสพติด

8) ดำเนินการทางอาญาและวินัยกับข้าราชการตำรวจที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับ  
กับยาเสพติดอย่างเด็ดขาด

### 3.1.3 การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม

1) ควบคุมและลดความรุนแรงของอาชญากรรมให้ประชาชนรู้สึก  
ไม่เป็นภัยคุกคามต่อชีวิตและทรัพย์สิน

2) ป้องกันอาชญากรรมจากสภาพแวดล้อม โดยการจัดระเบียบพื้นที่  
เสี่ยงและแหล่งมั่วสุม เพื่อตัดช่องโอกาสและไม่เป็นแหล่งบ่มเพาะต่อการก่ออาชญากรรม

3) พัฒนาระบบงานสายตรวจให้มีความพร้อมและมีประสิทธิภาพใน  
การระงับเหตุและบริการประชาชนด้วยความรวดเร็ว

4) พัฒนาระบบศูนย์รับแจ้งเหตุทุกระดับ โดยเฉพาะศูนย์รับแจ้งเหตุ  
ฉุกเฉิน 191 รวมทั้งมีเจ้าหน้าที่หรือชุดปฏิบัติการที่มีความพร้อม สามารถตอบสนองการรับแจ้งเหตุ  
เข้าไปช่วยเหลือ และแก้ปัญหาได้ทันเหตุการณ์

5) ยกกระดับขีดความสามารถในการป้องกันและปราบปราม  
อาชญากรรมต่อนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างประเทศ โดยการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและ

ทรัพย์สิน ป้องกันไม่ให้ถูกแฮกเอาเปรียบ ได้รับความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกอย่างทั่วถึง ทันเหตุการณ์

6) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมเช่น ระบบโทรทัศน์วงจรปิด (CCTV) ระบบบอกตำแหน่งพิกัด (GPS) การประยุกต์ใช้โปรแกรมใช้งานบนโทรศัพท์มือถือ ฯลฯ

7) สร้างทีมงานวิเคราะห์อาชญากรรมในทุกระดับ เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ แนวโน้ม แผนประทุษกรรม และนำมาใช้ในการป้องกันและแก้ไขปัญหาอาชญากรรม

8) จัดระเบียบสังคมและเข้มงวดกวาดขันอบายมุขในพื้นที่อย่างจริงจัง

9) เสริมสร้างการมีส่วนร่วม เครือข่ายภาคประชาชนและบูรณาการทุกภาคส่วน โดยเน้นชุมชนเข้มแข็งในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมและสร้างจิตสำนึกให้ประชาชนทุกคนมีส่วนรับผิดชอบในการป้องกันและแก้ไขปัญหาอาชญากรรม ตามหลักการที่ว่า ประชาชน คือ ตำรวจคนแรก

10) ผลักดันให้มีมาตรการทางกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ ใช้อำนาจต่อการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมในสถานประกอบการ เขตชุมชนและเขตที่อยู่อาศัยหนาแน่นมาก

#### 3.1.4 การแก้ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้

1) น้อมนำยุทธศาสตร์พระราชทานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” และหลักปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นหลักปฏิบัติในการแก้ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้

2) นำแนวทางสันติวิธีและแนวคิดการเมืองนำการทหาร มาใช้เป็นกลไกหลักในการแก้ปัญหา

3) สร้างเอกภาพและบูรณาการการแก้ปัญหา ทั้งในระดับยุทธศาสตร์ และระดับยุทธวิธี

4) ควบคุมสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ด้วยการยุติเหตุร้ายรายวันและความรุนแรง เน้นมาตรการเชิงรุก เพื่อจำกัดเสรีการปฏิบัติของฝ่ายตรงข้าม

5) พัฒนาขีดความสามารถของหน่วยให้มีความเข้มแข็ง เน้นการสร้างทีมสืบสวน สอบสวนและพิสูจน์หลักฐาน โดยยึดหลักกฎหมายและหลักสิทธิมนุษยชน

6) ให้ผู้นำศาสนา ผู้นำท้องถิ่นและผู้นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

7) ประสานและขอความร่วมมือกับต่างประเทศ โดยเฉพาะองค์การความร่วมมืออิสลาม (OIC) และประเทศเพื่อนบ้าน

8) คัดเลือกและฝึกอบรมบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักศาสนา วัฒนธรรม ประเพณี ภาษากัน พื้นฐานความเป็นอยู่และความเชื่อของชุมชนท้องถิ่น

9) กระจายอำนาจการบริหารจัดการอย่างเบ็ดเสร็จให้แก่ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศชต.) เพื่อให้มีความคล่องตัวในการแก้ปัญหา

10) ให้ทุกหน่วยงานทุ่มเทสรรพกำลังและดูแลสิทธิกำลังพลเพื่อสนับสนุนการแก้ไขปัญหาอย่างเต็มความสามารถ

### 3.1.5 ด้านความมั่นคง

1) รักษาความสงบเรียบร้อยในการชุมนุมเรียกร้องภายใต้กรอบของกฎหมายตามหลักสากล

2) พัฒนาระบบการควบคุมแรงงานต่างด้าวและการลักลอบหลบหนีเข้าเมืองอย่างมีประสิทธิภาพ

3) พัฒนาระบบเครือข่ายและความร่วมมือการข่าวด้านความมั่นคง การควบคุมการสัญจรชายแดนในการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมข้ามชาติเพื่อไม่ให้เข้ามาเป็นแหล่งพักพิง ซ่องสุม หลบซ่อนและก่อเหตุ

4) พัฒนาระบบการเฝ้าระวังพื้นที่และเส้นทางเชื่อมต่อกับแนวชายแดน

5) เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับประเทศเพื่อนบ้านทุกระดับ

### 3.1.6 การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

1) จัดระบบแลกเปลี่ยนข่าวสารและร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ผู้รักษากฎหมายในต่างประเทศเพื่อตรวจจับและหยุดยั้งภัยคุกคามจากอาชญากรรมข้ามชาติทุกรูปแบบ

2) ปรับโครงสร้างการจัดหน่วยตำรวจที่เกี่ยวข้องให้มีมาตรฐานการปฏิบัติงานสอดคล้องกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

3) เตรียมความพร้อมบุคลากร สถานที่ ยานพาหนะ ขั้นตอนการปฏิบัติ และเอกสารประชาสัมพันธ์ โดยใช้ภาษาอังกฤษและภาษากันเพื่อการอำนวยความสะดวกและการบริการประชาชนและนักท่องเที่ยว

4) ผู้นำของตำรวจทุกระดับต้องมีความรู้ ทักษะ ภาษาอังกฤษ ภาษากัน และให้มีการทดสอบภาษาอังกฤษจากสถาบันที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน

- 5) พิสูจน์วัตถุประสงค์ยานได้ทุกประเภทและสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายการตรวจพิสูจน์กับหน่วยงาน ทั้งภายในและต่างประเทศ
- 6) พัฒนาระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน
- 7) ส่งเสริมความร่วมมือและพัฒนาความสัมพันธ์กับตำรวจในอาเซียนและนานาชาติ
- 8) เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของหน่วยงาน ประชาชนและชุมชนในพื้นที่ตามแนวชายแดน
- 9) ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ แนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานตำรวจให้เป็นไปตามระบบมาตรฐานสากลและเป็นไปตามกฎบัตรอาเซียน

### 3.1.7 การอำนวยความสะดวก

- 1) บังคับใช้กฎหมายและอำนวยความสะดวกด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส เสมอภาคและเป็นธรรม
- 2) พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้พนักงานสอบสวนมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีความเจริญก้าวหน้าในสายงาน ตลอดจนการแต่งตั้งพนักงานสอบสวนและผู้ช่วยพนักงานสอบสวนให้เพียงพอต่อปริมาณงานในแต่ละพื้นที่
- 3) พัฒนาระบบและบูรณาการทีมสืบสวน สอบสวน ปราบปรามและพิสูจน์หลักฐานในสถานีตำรวจ
- 4) ศึกษาและพัฒนาโครงสร้างกระบวนการสอบสวนเพื่อลดภาระงานของพนักงานสอบสวนทางด้านเอกสาร โดยให้ความสำคัญต่อสิทธิของผู้เสียหายมากขึ้น
- 5) เน้นการนำพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ นิติเวชศาสตร์ การทะเบียนประวัติอาชญากร และเชื่อมโยงฐานข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศของศูนย์พิสูจน์หลักฐานเพื่อพิสูจน์การกระทำความผิดทางอาญา
- 6) ส่งเสริมจริยธรรม จรรยาบรรณของพนักงานสอบสวนให้มีจิตสำนึกในการอำนวยความสะดวกต่อประชาชน
- 7) กำหนดให้พนักงานสอบสวนรับคดีอาญาตามที่เกิดขึ้นจริงเพื่อให้ทราบสถิติคดีอาญา นำไปสู่แนวทางแก้ปัญหาอาชญากรรม และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง
- 8) เร่งรัดและผลักดันให้มีกฎหมายใกล้เคียงข้อพิพาทคดีอาญาในชั้นสอบสวน รวมทั้งการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการบริการประชาชนของพนักงานสอบสวน

9) บูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ  
ยุติธรรม

10) จัดหาวัสดุอุปกรณ์และนำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพงาน  
สืบสวน งานสอบสวนและงานพิสูจน์หลักฐาน

11) ปรับปรุง แก้กฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่งและข้อบังคับที่เป็น  
อุปสรรคต่อการปฏิบัติงานด้านการอำนวยความยุติธรรม

### 3.1.8 การให้บริการและช่วยเหลือประชาชน

1) สถานีตำรวจถือเป็นหัวใจสำคัญที่เป็นต้นธารแห่งความยุติธรรมใน  
การให้บริการและช่วยเหลือประชาชน

2) ให้สถานีตำรวจพิจารณาจัดตั้งหน่วยบริการประชาชนเพื่อกระจาย  
การบริการให้ตรงความต้องการของประชาชน

3) พัฒนาบุคลากรของหน่วยงานบริการประชาชนให้มีจิตสำนึกใน  
การให้ บริการประชาชนด้วยความสุภาพ ให้เกียรติ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางและเป็นที่พึ่ง  
ของประชาชน ได้อย่างแท้จริง

4) ให้ความสำคัญกับการกระจายทรัพยากรการบริหารไปยังสถานี  
ตำรวจและหน่วยงานบริการประชาชน

5) ลดขั้นตอน และระยะเวลาการปฏิบัติในลักษณะการบริการเบ็ดเสร็จ ณ  
จุดเดียว

6) ขยายและเพิ่มช่องทางการให้บริการอย่างทั่วถึง เช่น การชำระ  
ค่าปรับคดีจราจร การรับแจ้งเหตุผ่านทางสื่อสารสนเทศ จุดรับแจ้งเหตุเคลื่อนที่ ฯลฯ

7) พัฒนาระบบการบริการจราจรให้มีความสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย  
และมุ่งเน้นการเป็น “สุภาพบุรุษจราจร”

8) สร้างเครือข่ายกับทุกภาคส่วนในการให้บริการและช่วยเหลือ  
ประชาชน

9) เตรียมการและช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อนจาก  
สาธารณภัยอย่างต่อเนื่องจนเข้าสู่ภาวะปกติและสนับสนุนหน่วยงานเกี่ยวข้องในการบรรเทา  
สาธารณภัย

### 3.2 นโยบายเน้นหนัก

3.2.1 ปกป้องเทิดทูนและพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

3.2.2 ป้องกันและปราบปรามยาเสพติดอย่างเข้มข้น ทั้งผู้ผลิต ผู้ค้าผู้จำหน่าย รายใหญ่และรายย่อยในชุมชนตลอดจนมาตรการยึดทรัพย์กับผู้เกี่ยวข้องทุกรายโดยยึดหลักกฎหมาย และหลักนิติธรรม

3.2.3 แก้ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้เพื่อยุติเหตุร้ายรายวันและความรุนแรง ด้วยมาตรการเชิงรุกเพื่อกำจัดเสรีการปฏิบัติของฝ่ายตรงข้าม

3.2.4 ควบคุมและลดความรุนแรงของอาชญากรรมให้ประชาชนเกิดความมั่นใจ ต่อการปฏิบัติงานของตำรวจ โดยการจัดระเบียบสังคมและควบคุมอบายมุขผิดกฎหมายในพื้นที่

3.2.5 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสถานีตำรวจเพื่อมีความพร้อมในการให้บริการและเป็นที่พักของประชาชนได้อย่างแท้จริง

3.2.6 การปฏิบัติงานของตำรวจให้ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางและส่งเสริมให้ประชาชน ชุมชนและท้องถิ่นมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในทุกมิติ

3.2.7 พัฒนาบุคลากรทุกสายงานให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพมีความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดมั่นในศีลธรรมและสร้างค่านิยมให้มีความเป็นอยู่ที่เรียบง่าย ประหยัด

3.2.8 เตรียมความพร้อมและเร่งรัดการดำเนินการด้านบุคลากร โครงสร้าง งบประมาณและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถรองรับและเป็นมาตรฐานในกรอบของอาเซียน

3.2.9 พัฒนาศูนย์ปฏิบัติการ (ศปก.) ทุกระดับให้มีความพร้อมเพื่อเป็นเครื่องมือของผู้บังคับบัญชาในการขับเคลื่อน ติดตามการปฏิบัติและบูรณาการการทำงานในทุกมิติ

3.2.10 เน้นภาวะผู้นำในทุกระดับ ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ได้ บังคับบัญชา ให้ทำงานเป็นทีมและมีเอกภาพ

3.2.11 จัดระบบและดำเนินการด้านสวัสดิการให้แก่ข้าราชการตำรวจครอบครัว และ ข้าราชการตำรวจที่เกษียณอายุราชการแล้ว ให้มีสุขภาพพลานามัย มีความเป็นอยู่ที่ดี ประกอบอาชีพ เสริม ดำเนินชีวิตอย่างเรียบง่าย สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างมีศักดิ์ศรี ตามหลักปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง”

### 3.3 ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

3.3.1 สร้างเอกภาพทางความคิดของผู้นำหน่วยทุกระดับ เพื่อให้คิดและมองไปในทิศทางเดียวกัน

3.3.2 ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรในทุกๆระดับ เพื่อให้เป็นตำรวจมืออาชีพ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและเป็นที่ยึดของประชาชน รวมทั้งการปลูกเร้า สอนแนะของ ผู้บังคับบัญชา

3.3.3 นำเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่มาสร้างเครื่องมือและกลไกในการบริหารงาน โดยเน้นการพัฒนาศูนย์ปฏิบัติการ (ศปก.) ในการขับเคลื่อน บูรณาการและประสานกับทุกองค์กร

3.3.4 มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ โดยยึดหลัก ผู้ปฏิบัติงานดีต้องได้รับผลตอบแทน และผู้ปฏิบัติงาน หย่อนยาน ต้องถูกพิจารณาข้อบกพร่อง

3.3.5 ผู้บังคับบัญชาต้องพร้อมรับผิดชอบต่อความสำเร็จความล้มเหลวเป็นแบบอย่างที่ดีและอยู่เคียงข้างกับผู้ใต้บังคับบัญชา

#### 4. นโยบายการพัฒนาสถานีตำรวจเพื่อประชาชน

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ใช้ยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2555–2564 เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จึงได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ประจำปี 2555 โดยมีนโยบาย ยกระดับยกระดับการพัฒนาสถานีตำรวจเพื่อประชาชน ตามแนวทางการพัฒนาสถานีตำรวจ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ใน 5 ด้าน ดังต่อไปนี้คือ (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2554 : 4)

1. ด้านการบริการทั่วไป
2. ด้านอำนวยความสะดวกธรรมชาติทางอาญา
3. ด้านรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
4. ด้านควบคุมและจัดการจราจร
5. ด้านบริหารและพัฒนาบุคลากร

ในแต่ละด้านได้กำหนดกิจกรรมการปฏิบัติงานไว้เป็นแนวทางในการให้บริการประชาชนดังต่อไปนี้

1. ด้านการบริการทั่วไป มีกิจกรรมในการให้บริการ คือ 1) ประชาสัมพันธ์ขั้นตอนการติดต่องานและพันธะสัญญาให้ประชาชนทราบ 2) รวมบริการประชาชนพร้อมจัดเจ้าหน้าที่ไว้บริการประชาชนอย่างเพียงพอ 3) จัดทำป้ายแสดงที่ตั้งและเขตพื้นที่รับผิดชอบของสถานีตำรวจ 4) ดูแลรักษาความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยบริเวณพื้นที่ใช้สอยของสถานีตำรวจ 5) รักษามาตรฐานในการให้บริการ 6) บริการด้วยความเต็มใจและใส่ใจ

2. ด้านอำนวยความสะดวกธรรมชาติธรรมทางอาญา มีกิจกรรมในการให้บริการคือ 1) จัดพนักงานสอบสวนให้เพียงพอเหมาะสมและพร้อมให้บริการ 2) การจัดห้องชี้ตัวผู้ต้องหาให้เป็นสัดส่วน 3) ตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ และระเบียบของทางราชการ 4) ปรับปรุงระบบการควบคุมสำนวนการสอบสวน ทั้งคดีที่ยังไม่เสร็จสิ้นและคดีเสร็จสิ้นแล้ว 5) มาตรฐานระยะเวลาในการให้บริการงานสอบสวน 6) ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการสอบสวนให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น 7) พัฒนาความรู้ความสามารถและคุณธรรมของพนักงานสอบสวนในการให้บริการที่ดี 8) กำกับ ดูแล อำนาจความสะดวกด้านการสอบสวนอย่างเต็มที่ 9) ให้การช่วยเหลือคุ้มครองผู้เสียหาย พยาน และเหยื่ออาชญากรรม 10) จัดห้องควบคุมให้มีความปลอดภัย และถูกสุขลักษณะ

3. ด้านรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน มีกิจกรรมในการให้บริการ คือ 1) ปรับปรุงพัฒนาระบบสายตรวจให้เหมาะสมกับสถานภาพอาชญากรรมและสถานการณ์ในพื้นที่ 2) เกณฑ์การตรวจพื้นที่ 3) ปรับปรุงระบบผู้ยามและที่ปักสายตรวจให้มีความพร้อมที่จะสกัดจับกุมคนร้าย 4) ตั้งจุดตรวจค้นบุคคลและยานพาหนะทุกวัน 5) ระดมป้องกันปราบปรามอาชญากรรมทุกเดือน 6) การใช้ระบบศูนย์ข้อมูลข่าวสารประจำสถานีตำรวจ เก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของสถานีตำรวจให้ถูกต้อง เป็นปัจจุบันและควรนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน 7) จัดทำและซักซ้อมแผนเผชิญเหตุอยู่เสมอ 8) ขยายงานตำรวจชุมชนสัมพันธ์ให้ครอบคลุมทั่วพื้นที่ เพื่อแสวงหาความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของประชาชน 9) เร่งรัดการสืบสวนจับกุมคนร้าย และคดีที่มีผลกระทบต่อ การดำรงชีวิตประจำวันของประชาชน 10) ควบคุมปราบปรามแหล่งอบายมุขอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง 11) ปราบปรามยาเสพติดทุกชนิดทุกประเภทอย่างเฉียบขาด รณรงค์ป้องกันและแก้ไข ปัญหา ยาเสพติด

4. ด้านควบคุมและจัดการจราจร มีกิจกรรมในการให้บริการ คือ 1) จัดระบบและวางแผนจัดการจราจร 2) จัดกำลังตำรวจไว้อำนวยความสะดวกการจราจร และบังคับใช้กฎหมาย 3) การเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการงานจราจร 4) เปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่างๆ มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาการจราจร 5) การประชาสัมพันธ์การทำงานเพื่อสร้างความเข้าใจกับประชาชน

5. ด้านบริหารและพัฒนาบุคลากร มีกิจกรรมในการให้บริการ คือ 1) ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด 2) การประชุมประจำเดือนของข้าราชการตำรวจ 3) ปลุกฝังวินัยตำรวจอยู่เสมอ 4) การจัดระบบงานธุรการไว้อย่างชัดเจน 5) เพิ่มขีดความสามารถในการรับแจ้งเหตุให้สูงขึ้น 6) การติดตามการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา

กล่าวโดยสรุป แนวทางการพัฒนาสถานีตำรวจ เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อพัฒนางานด้านการบริการของสถานีตำรวจ ทั้ง 5 ด้าน เพื่อพัฒนาด้านการให้บริการสถานีตำรวจ

(หน่วยงานระดับ Front Office) ที่มีการปฏิบัติงานและมีคุณภาพการให้บริการในระดับมาตรฐาน พัฒนาพนักงานสอบสวน เพื่อการอำนวยความสะดวก การให้บริการด้านการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน โดยการสร้างเครือข่ายการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมในพื้นที่ การให้บริการด้านควบคุมการจัดการจราจร และการบริหารและพัฒนาบุคลากร โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และสร้างสำนึกในการให้บริการประชาชน โดยกำหนดเป็นค่านิยมร่วมกันในการบริการที่ดี แก่ประชาชน และมีบุคลิกภาพที่ดี มีกิริยา มารยาท และการใช้คาพูดต่อประชาชนผู้รับบริการเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

### บทบาทหน้าที่ของสถานีตำรวจภูธร จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

สถานีตำรวจภูธร จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เป็นหน่วยงานราชการในส่วนภูมิภาค แบ่งเป็นพื้นที่ มีทั้งสิ้น 16 แห่ง ประกอบไปด้วย 1) สถานีตำรวจภูธรเมืองประจวบคีรีขันธ์ 2) สถานีตำรวจภูธรคลองวาฬ 3) สถานีตำรวจภูธรอ่าวน้อย 4) สถานีตำรวจภูธรหัวหิน 5) สถานีตำรวจภูธรบ้านหนองพลับ 6) สถานีตำรวจภูธรปราณบุรี 7) สถานีตำรวจภูธรปากน้ำปราณ 8) สถานีตำรวจภูธรสามร้อยยอด 9) สถานีตำรวจภูธรกุยบุรี 10) สถานีตำรวจภูธรสามกระชาย 11) สถานีตำรวจภูธรบ้านยางชุม 12) สถานีตำรวจภูธรทับสะแก 13) สถานีตำรวจภูธรหัวข่าง 14) สถานีตำรวจภูธรบางสะพาน 15) สถานีตำรวจภูธรธงชัย และ 16) สถานีตำรวจภูธรบางสะพานน้อย อยู่ในกำกับดูแลของ ตำรวจภูธรจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ตำรวจภูธรภาค 7 สำนักงานตำรวจแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎีกาตามลำดับ มีบทบาทหน้าที่ในการ บำบัดทุกข์บำรุงสุข ให้กับประชาชน และดูแลรักษาความสงบเรียบร้อยของสังคม และความมั่นคงภายในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยเฉพาะหน้าที่ในการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนในพื้นที่ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่โดยตรง ตลอดจนรับนโยบายจากตำรวจภูธรจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ไปปฏิบัติให้บังเกิดผลเป็นรูปธรรม

ด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม สถานีตำรวจภูธร จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ได้ตระหนักถึงภารกิจหน้าที่รับผิดชอบในการป้องกันปราบปราม ดำเนินการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมได้ผลอย่างจริงจังโดยตลอดมา เพื่อสนองนโยบายของตำรวจภูธรจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ตำรวจภูธรภาค 7 และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีการระดมกวาดล้างอาชญากรรมอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งจัดกำลังสายตรวจออกตรวจตราในเขตพื้นที่เพื่อเป็นการป้องกันอาชญากรรม โดยจัดกำลังเจ้าหน้าที่ตำรวจสายตรวจตั้งจุดตรวจ จุดสกัดตามเส้นทางในพื้นที่รับผิดชอบเป็นการชั่วคราวเมื่อมีเหตุการณ์แล้วแต่กรณี ไม่ให้มีการตั้งจุดตรวจเป็นการถาวร

อีกบทบาทหนึ่งที่ ของสถานีตำรวจตำรวจภูธร จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ถือเป็นภารกิจอันเป็นความภูมิใจอย่างใหญ่หลวงของข้าราชการตำรวจในสังกัดทุกคน อันเป็นที่เกิดเหตุไว้เหนือเกล้าเหนือกระหม่อม คือการปฏิบัติหน้าที่ถวายความปลอดภัยแก่ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ รวมทั้งราชวงศ์ทุกพระองค์ กรณีประทับแรม ณ วัดไถ่ก้งวอล อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งเป็นพื้นที่รับผิดชอบของ สถานีตำรวจภูธรหัวหิน และสถานีตำรวจภูธรใกล้เคียง

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

ศุภดี เขตสมุทร (2545 : บทคัดย่อ) ได้ ศึกษา การบริหารเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผลการศึกษาพบว่า การวิจัยการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และการปฏิรูปการศึกษา ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ บุคลากรมีการรับรู้ค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เกิดจากการ สื่อสารที่น้อยเกินไป ส่งผลให้ขาดความเข้าใจ และความตระหนัก ตลอดจนความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ดังนั้น จึงเป็นภาระของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการพัฒนา โดยจะต้องมุ่งเน้นการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนความรู้ เพิ่มทักษะในระดับบุคคล ไปสู่การพัฒนาในระดับกลุ่มงาน และระดับองค์การ จัดกิจกรรมการพัฒนาให้เชื่อมโยงสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ มีความหลากหลายในการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบพื้นฐานสมรรถนะของบุคคลและมุ่งเน้นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะให้บุคคลเหล่านั้นเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดของหน่วยงานต่อไป

วรวิทย์ จินดาพล (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงขององค์การวิชาชีพ: กรณีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 4 แห่ง มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการศึกษาที่กำหนดไว้ทุกด้าน คือ โครงสร้างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดองค์การแบบเป็นทางการ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และยุทธศาสตร์การพัฒนา และผลการวิจัยยังพบอีกว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 4 แห่ง มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันออกไป คือ (1) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงในด้าน โครงสร้างองค์การ (2) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยเน้นภาวะผู้นำของผู้บริหาร (3) มหาวิทยาลัยราชภัฏ

นครศรีธรรมราช มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (4) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มีกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยเน้น 2 ด้าน คือ ยุทธศาสตร์การพัฒนา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

รัศมี เจริญรัตน์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร การเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียนนาร่องผู้นำการเปลี่ยนแปลงสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ผลการศึกษาพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงและ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ ใน โรงเรียนนาร่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบตามสถานภาพ และประสบการณ์ใน การทำงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า ภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน ทางบวก และจากการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ พบว่า ด้านที่มี อำนาจพยากรณ์ ด้านคุณธรรมนำความรู้สู่ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง และ ด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง การวิจัยครั้งนี้มีข้อค้นพบแนวทางการยกระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3 ด้านคือ กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการบริหารเปลี่ยนแปลง และด้านคุณธรรมนำความรู้สู่ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ณลินรัตน์ เลี้ยวเดชาพันธ์ (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา แนวทางการบริหารการ เปลี่ยนแปลงในการนำระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเอง (Employee self service) มาใช้ในองค์การ กรณีศึกษาบริษัท โดชิบา คอนซูมเมอร์ ประเทศไทย จำกัด ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยแห่ง ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ทางด้านกลยุทธ์ขององค์การ ทักษะในการทำงานของ พนักงาน และลักษณะการทำงานที่เป็นระบบ มีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ข้อเสนอแนะของพนักงานและนักศึกษา ผู้บริหารควรมีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อให้ ทราบปัญหาจากการทำงานที่แท้จริง และมุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์เรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบงาน บริการข้อมูลด้วยตนเองอย่างทั่วถึง และควรมีการจัดอบรมให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องการใช้งาน คอมพิวเตอร์เพื่อพนักงานสามารถใช้งานระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ศุภชัย ศรีหาจันทร์, พ.ต.ท. (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา กระบวนทัศน์ใหม่ใน การสร้างวัฒนธรรมองค์การ พฤติกรรมการทำงานของข้าราชการตำรวจ การให้บริการประชาชน และการจัดการของสถานีตำรวจภูธรคอนสวรรค์ ผลการศึกษาพบว่า องค์การตำรวจมีการสร้างวัฒนธรรม องค์การที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่ การสร้างขวัญและกำลังใจของ เจ้าหน้าที่ตำรวจผู้บังคับบัญชาควรมีการยอมรับความสามารถของเจ้าหน้าที่ตำรวจ และให้อภัยใน ความผิดพลาดของการปฏิบัติหน้าที่ มีการส่งเสริมให้ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพตำรวจ นอกจากนี้

ยังพบว่า ตำรวจมีการใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบ ทั้งนี้เป็นเพราะตำรวจได้รับเงินเดือนน้อย รวมถึงนโยบายการเมืองก็มีส่วนเอื้อให้ตำรวจปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ และการมีทัศนคติในทางที่ผิด เช่น ผู้บังคับบัญชาที่ดีในสายตาของตำรวจไม่ใช่คนที่ทำงานตรงไปตรงมา ซื่อสัตย์ แต่ต้องเป็นคนที่ใจถึงฟังได้

ยุวธัย อจหาญ, ค.ศ. (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านบริการทั่วไป ด้านรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินและด้านอำนวยความสะดวกทางอาญา อยู่ในระดับมาก และด้านการควบคุมและจัดการจราจรอยู่ในระดับปานกลาง

## 2. งานวิจัยจากต่างประเทศ

Gordon and DiTomaso (1992 : 783-798) ศึกษาวิจัย เรื่อง Predict Corporate Performance from Organizational Culture ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่แกร่ง (Strong Corporate Culture) และ ระดับผลการปฏิบัติงาน ในบริษัทประกันภัยของสหรัฐอเมริกา จำนวน 11 แห่ง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลในปี 1981 และรวบรวมผลการปฏิบัติงาน ปี 1982-1987 ผลการวิจัยพบว่า เมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่แกร่ง องค์กรจะมีผลดำเนินงานทางการเงินที่สูงขึ้นในปีต่อ ๆ มา วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ทำให้องค์กรมีผลดำเนินงานทางการเงินที่สูงขึ้นในปีต่อ ๆ มา แต่วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความมั่นคงหรือเสถียรภาพ (Stability) จะทำให้องค์กรมีผลดำเนินงานทางการเงินที่ต่ำลงในปีต่อ ๆ มา

J.E. Sheridan (1992 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร กับความรู้สึกผูกพันขององค์กรที่พนักงานมีความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์กร จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน (Commitment) เขาก็จะทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงาน เพราะอยากให้องค์กรประสบความสำเร็จ

Simona Mihaela Haivas (2007 : 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) การวางแผนการทำงาน  
 อย่างเป็นลำดับขั้น และควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ตอนต้น

5. การรักษาแรงกระตุ้นในการเปลี่ยนแปลง (Sustaining Momentum) การสร้างแรง  
 กระตุ้นพนักงานในการทำงานอยู่เสมอ

และจากการศึกษาพบว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงในระดับกลุ่มมี 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การได้รับทราบถึงข้อมูลการเปลี่ยนแปลง และที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของการทำงาน
2. การออกแบบ  
 ลักษณะการทำงานจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
3. การทำงานหลังจากการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
4. ทบทวนและตัดสินใจว่าจะดำเนินการต่อหรือจะหยุดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการ  
 เปลี่ยนแปลงในองค์การสามารถสรุปได้ดังตาราง 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ปัจจัยที่นักวิชาการและนักวิจัยศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

นักวิชาการหรือนักวิจัย	ปัจจัยสำคัญ/ข้อค้นพบ
Robert Kreitner and Angeol	ปัจจัยภายนอก
Kinichi (2001)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปัจจัยทางประชากร</li> <li>2. ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี</li> <li>3. ปัจจัยการตลาดและเศรษฐกิจ</li> <li>4. ความกดดันทางด้านสังคม และการเมือง</li> </ol>
	ปัจจัยภายใน
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปัญหาด้านบุคลากร</li> <li>2. พฤติกรรมการบริหาร</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติของแรงงาน</li> <li>2. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี</li> <li>3. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ</li> <li>4. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมหรือแนวโน้มทางสังคม</li> <li>5. การเมืองของโลก</li> <li>6. การแข่งขัน</li> <li>7. การเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการจัดการ</li> <li>8. ความต้องการเปลี่ยนแปลงของบุคคลในองค์การ</li> </ol>

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

นักวิชาการหรือนักวิจัย	ปัจจัยสำคัญ/ข้อค้นพบ
Carrell, Jannings & Heavrin (1997)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แรงผลักดันจากภาพแวดล้อมภายนอก</li> <li>2. แรงกดดันจากภายในองค์กร</li> <li>3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง</li> </ol>
Certo (1997)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี</li> <li>2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง</li> <li>3. การเปลี่ยนแปลงบุคคล</li> </ol>
Mike Beer (2003 )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การแสวงหาการสนับสนุนและการมีส่วนร่วม</li> <li>2. การกำหนดแผนการ</li> <li>3. การให้ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>4. การสร้างโครงสร้างสำหรับการขับเคลื่อนที่เหมาะสม</li> <li>5. การรับรู้ถึงความสำเร็จ</li> <li>6. การสื่อสารในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ol>
T.G.Cummings and C.G.Worley (1999)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การตระหนักในเรื่องการเปลี่ยนแปลง</li> <li>2. การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง</li> <li>3. การกำหนดวิสัยทัศน์</li> <li>4. การสนับสนุนและพัฒนาการเปลี่ยนแปลง</li> <li>5. การจัดการเปลี่ยนแปลง</li> <li>6. การรักษาแรงกระตุ้นในการเปลี่ยนแปลง</li> </ol>
Chin (1976)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เทคโนโลยี</li> <li>2. ผู้เชี่ยวชาญ</li> </ol>
Lewin (1976)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การละลายพฤติกรรม</li> <li>2. ระยะกำลังเปลี่ยนแปลง</li> <li>3. การหลอมรวมพฤติกรรมใหม่</li> </ol>
Donnelly, et al (1975)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พลังที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง</li> <li>2. การตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กร</li> <li>3. การกำหนดปัญหา</li> <li>4. การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา</li> </ol>

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

นักวิชาการหรือนักวิจัย	ปัจจัยสำคัญ/ข้อค้นพบ
	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. การตระหนักถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ในองค์กร</li> <li>6. การเลือกวิธีการและกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา</li> <li>7. การปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง</li> <li>8. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง</li> </ol>
Kotter & Cohen (2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างความรู้สึกร่วมกัน</li> <li>2. สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง</li> <li>3. สร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน</li> <li>4. สื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทุกคนยอมรับ</li> <li>5. มอบอำนาจที่จะเปลี่ยนแปลง</li> <li>6. สร้างชัยชนะระยะสั้น</li> <li>7. สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง</li> <li>8. รักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่</li> </ol>
Harze and Blanchard (1977)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปรับพฤติกรรมผู้นำได้ตามสถานการณ์</li> </ol>
Bennis (1976)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง</li> <li>2. การเปลี่ยนแปลงงาน</li> <li>3. การเปลี่ยนแปลงบุคคล</li> <li>4. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี</li> </ol>
Haskell (1963)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อจุดประสงค์ขององค์กร</li> <li>2. ทำให้ติดต่อสื่อสารภายในองค์กรชัดเจน</li> <li>3. การให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ร่วมงาน</li> <li>4. การรักษาขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน</li> <li>5. การทำให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน</li> </ol>
Mcfarland (1979 )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสามารถในการด้านโครงสร้าง</li> <li>2. ความสามารถด้านการใช้เครื่องมือ หรือเทคนิคทางวิชาการสมัยใหม่</li> <li>3. ความสามารถด้านพฤติกรรมศาสตร์</li> </ol>

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

นักวิชาการหรือนักวิจัย	ปัจจัยสำคัญ/ข้อค้นพบ
John. P. Kotter (1996 )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีภาวะผู้นำ</li> <li>2. การบริหารที่มีประสิทธิผลโดยเน้นบทบาทของผู้นำว่าเป็นผู้ขับเคลื่อนหลักในการเปลี่ยนแปลง</li> <li>3. การกำหนด วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร</li> <li>4. สื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายให้คนในองค์กรเข้ามีส่วนร่วม</li> </ol>
Wilson & McLaren (1972)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นผู้มีเชี่ยวชาญสูง</li> <li>2. สภาพอารมณ์คงที่</li> <li>3. สภาพร่างกายแข็งแรง</li> <li>4. มีความสามารถปลูกฝังความเชื่อมั่น ก่อให้เกิดความภักดี</li> </ol>
Daft & Kotter (1999)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง</li> <li>2. แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบการเปลี่ยนแปลง</li> <li>3. สร้างวิสัยทัศน์เมื่อการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ</li> <li>4. การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงอย่างทั่วถึงและเกิดประสิทธิภาพ</li> <li>5. เอื้ออำนาจ กระจายอำนาจ มอบอำนาจ</li> </ol>
Robbins (2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วัฒนธรรมสร้างความรู้สึที่เป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกในองค์กร</li> <li>2. วัฒนธรรมจะช่วยให้สมาชิกยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรร่วมกัน</li> <li>3. วัฒนธรรมองค์กรช่วยส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงระบบสังคม</li> <li>4. วัฒนธรรมเป็นเครื่องชี้แนะแนวทางให้แก่สมาชิกในการกระทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรร่วมกัน</li> </ol>
Burke (2006)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี</li> <li>2. ปัจจัยด้านประชากร</li> <li>3. ปัจจัยด้านโลกาภิวัตน์</li> </ol>
ประมาณ อติเรกสาร, พล.ต.อ. (2547)	วัฒนธรรมตำรวจเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

นักวิชาการหรือนักวิจัย	ปัจจัยสำคัญ/ข้อค้นพบ
Kotter and Heskette (1992)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร</li> <li>2. วัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถใช้ในการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรว่าจะสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในระยะยาว</li> <li>3. วัฒนธรรมองค์กรสามารถช่วยสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานในภาพรวมองค์กรดีขึ้น</li> </ol>
Paoline (2003)	วัฒนธรรมองค์กรตำรวจมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานเนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติหน้าที่ตำรวจทุกนาย
Stenmark (2005)	วัฒนธรรมองค์กรตำรวจประเทศสวีเดนอยู่ในรูปแบบของความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมกลุ่มย่อยที่มีความแตกต่างกันตามรูปแบบความสัมพันธ์ของมันกับสภาพแวดล้อมภายนอก
Wright et.al (1992)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กลยุทธ์เป็นแผนของผู้บริหารระดับสูง</li> <li>2. สอดคล้องกับภารกิจ เป้าประสงค์ภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอก</li> <li>3. การใช้อำนาจควบคุมกลยุทธ์ให้ไปสู่เป้าหมาย</li> </ol>
Lucau (2005)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ช่วยรวบรวมข้อมูล เก็บ ค้นคืน</li> <li>2. ประยุกต์ความรู้เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ</li> <li>3. สนับสนุนแนวทางใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน</li> </ol>
Rye (1980)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การร่วมมือที่ดีทั้งฝ่ายประชาชน และฝ่ายตำรวจ</li> <li>2. ตำรวจยื่นความช่วยเหลือให้ชุมชนในเรื่องข้อมูล คำแนะนำ วัสดุอุปกรณ์</li> <li>3. ประชาชนสนองตอบด้วยความร่วมมือ สอดส่อง ดูแลชุมชน และแจ้งเหตุที่น่าสงสัยให้กับตำรวจ</li> </ol>

(จากการสังเคราะห์ของผู้วิจัย)

ตารางที่ 2.2 ตารางแสดงการตั้งแคะห้แนวคิดปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานึตำรวกฎฐรจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

นักวิชาการ	ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง				
	ด้านการตระหนักถึง ความจำเป็นในเรื่อง การเปลี่ยนแปลง	ด้านผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	ด้านกลยุทธ์การ เปลี่ยนแปลง	ด้านเทคโนโลยีเพื่อ การเปลี่ยนแปลง	ด้านวัฒนธรรม องค์การ
Donnelly,et al (1975)	✓				
T.G.Cummings and C.G.Worley (2001)	✓				
Daft & Kotter (1999 )	✓				
Watson (1969:149-150)	✓				
Carrell , Jannings & Heavrin (1997)		✓			
Locuis (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				
	ด้านการตระหนักถึง ความจำเป็นในเรื่อง การเปลี่ยนแปลง	ด้านผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	ด้านกลยุทธ์การ เปลี่ยนแปลง	ด้านเทคโนโลยีเพื่อ การเปลี่ยนแปลง	ด้านวัฒนธรรม องค์กร
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				
	ด้านการตระหนักถึง ความจำเป็นในเรื่อง การเปลี่ยนแปลง	ด้านผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	ด้านกลยุทธ์การ เปลี่ยนแปลง	ด้านเทคโนโลยีเพื่อ การเปลี่ยนแปลง	ด้านวัฒนธรรม องค์กร
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 และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถค้นพบปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับบริบททางการบริหารของสำนักงาน ตำรวจแห่งชาติ สามารถนำมาสู่การสร้างกรอบแนวคิดของการวิจัย เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง ของสถานีตำรวจภูธรจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งได้ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ

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

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้สังเคราะห์มาจากแนวคิด ของศาสตราจารย์ จอห์น คอตเตอร์ (John Kotter, 1996 : 129) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ เฮร์เซ และแบลนชาร์ด (Herze and Blanchard, 1977 : 101); วิลสัน และแมคเลเร็น (Wilson & McLaren, 1972 : 110); เจมส์ โคเซต (James Kouzes); บารรี โปสเนอร์ (Barry 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)

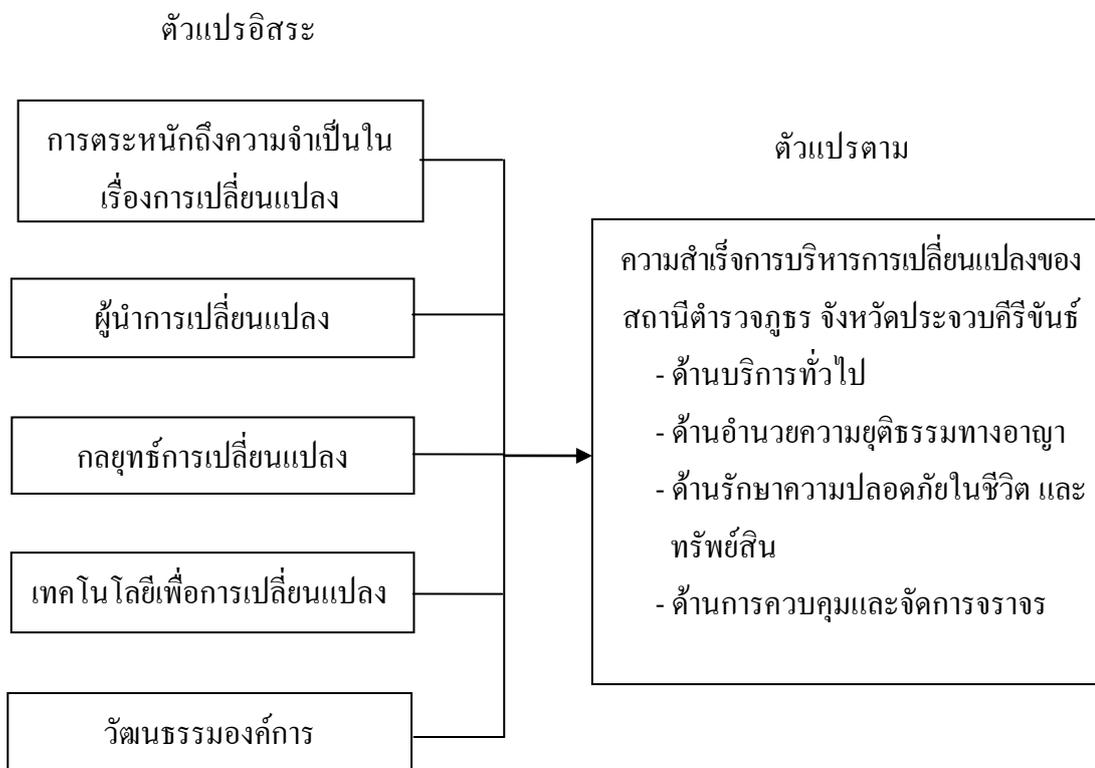
4. เทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง ได้สังเคราะห์มาจากแนวคิด ชิน และเบนเน (Chin & Benne, 1976 : 23-31) โดยกล่าวว่า ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนนั้นจะต้องนำผู้เชี่ยวชาญ และ เทคโนโลยีมาใช้ให้เป็นประโยชน์มากที่สุดในทุกสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ ลูคัส (Lucas, 2005 : 8); บรัค (Brake, 2006) และ พงศพัศ พงษ์เจริญ (2552 : 207)

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

ส่วนความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงของสถานีตำรวจภูธร ผู้วิจัยได้มาจากนโยบายการพัฒนาสถานีตำรวจ ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งกำหนดภารกิจในการให้บริการประชาชน 4 ด้าน คือ 1) ด้านบริการทั่วไป 2) ด้านอำนาจความยุติธรรมทางอาญา 3) ด้านรักษาความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน และ 4) ด้านการควบคุมและจัดการจราจร

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมของนักวิชาการต่างๆข้างต้น พบว่า ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานีตำรวจภูธร จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ได้แก่ ปัจจัยด้าน 1) การตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 4) เทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง และ 5) วัฒนธรรมองค์การ ส่วนความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง 1) ด้านบริการทั่วไป 2) ด้านอำนาจความยุติธรรม 3) ด้านรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และ 4) ด้านควบคุมและจัดการจราจร ซึ่งสามารถนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดของงานวิจัย

### 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) กล้าตัดสินใจนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน 3) เปลี่ยนแปลงวิธีคิด พฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร 4) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน

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

5. วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 1) ส่งเสริมค่านิยมสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน 2) ปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ 3) ยึดถือการปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกัน 4) ยึดมั่นในเป้าหมายของการทำงานในองค์กรร่วมกัน

6. ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) ด้านบริการทั่วไป หมายถึง การให้บริการบนสถานีตำรวจ ให้ได้รับความสะดวก รวดเร็ว และได้มาตรฐาน 2) ด้านอำนวยความสะดวก หมายถึง การให้บริการ และอำนวยความสะดวกด้านกระบวนการสอบสวน ด้วยความเป็นธรรม เสมอภาค และถูกต้องตามหลักนิติธรรม 3) ด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน หมายถึง การให้บริการด้านป้องกันปราบปรามอาชญากรรมพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตประจำวันของประชาชน เพื่อให้สังคมอยู่อย่างปกติสุข 4) ด้านการควบคุมและจัดการจราจร หมายถึง การให้บริการและอำนวยความสะดวกด้านการจราจร เพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวกปลอดภัยในการใช้รถใช้ถนน ลดการสูญเสียชีวิตโดยคำนึงถึงความสะดวกในการสัญจรของประชาชนตามปกติ