บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตำรวจภูธรภาค 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางกำหนดกรอบแนวคิดที่จะศึกษา ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
   1.1 ความหมายการบริหารการเปลี่ยนแปลง
   1.2 ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
   1.3 ขอบเขตและระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
   1.4 การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง
   1.5 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
   2.1 ความหมายประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
   2.2 ความสำคัญของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
   2.3 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบริบท
   3.1 ข้อมูลทั่วไปตำรวจภูธรภาค 3
   3.2 แผนปฏิบัติราชการตำรวจภูธรภาค 3
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   4.1 งานวิจัยในประเทศ
   4.2 งานวิจัยต่างประเทศ
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การดำเนินงานขององค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ทำให้ผู้บริหารต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว องค์การจึงจำเป็นต้องมีความพร้อม มีรูปแบบองค์การที่ทันสมัย และมีการพัฒนาเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเสมอ ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อผู้บริหารอย่างยิ่ง โดยเฉพาะเมื่อโลกได้ก้าวไปสู่ยุคของของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัย จึงได้ศึกษาเอกสารทางวิชาการ บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย เรื่องความหมายการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ขอบเขตและระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ความหมายการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

ณรงค์ จันทรา (2549 : 13) ได้ให้ความหมายการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในภาคปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์หลักขององค์การ หรือเมื่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ รอบองค์การมีการเปลี่ยนแปลงไป บุคลากรสามารถปรับตัวเองให้สอดคล้องเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ต่อไปได้ตามปกติ

ลออ วรรณพัฒน์ (2549 : 17) ได้ให้ความหมายการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง กระบวนการในการกระทำให้เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปอย่างมีระบบ เพื่อที่จะนำวิธีการบริหารแบบใหม่ ๆ มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

กิตติภูมิ มีประดิษฐ์ (2550 : 3) ได้ให้ความหมายการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง การบริหารและการจัดการความเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเทคนิคสำคัญช่วยให้องค์การก้าวต่อไปอย่างมั่นคง

ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2550 : 3) ได้ให้ความหมายการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าหมายถึง การจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์การให้สามารถเรียนรู้ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อให้องค์การ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ได้รับผลดี และลดผลกระทบในทางที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยองค์การดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง ราบรื่น สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550 : 3) ได้ให้ความหมายการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง การวางแผน การดำเนินการต่าง ๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยน และการสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับพร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

รัตนาภรณ์ ยมศรีเคน (2551 : 16) ได้ให้ความหมายการบริหารเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ ต้องอาศัยความสามารถในการปรับตัวของตัวเองให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง เทคโนโลยี การจัดการ การสร้างแนวคิดใหม่ตามสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใจ ที่มีผลทำให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การและสามารถปฏิบัติกิจกรรมที่ทำให้องค์การสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รัศมี เจริญรัตน์ (2551 : 25) ได้ให้ความหมายการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง การดำเนินงานหรือกิจกรรม ที่ใช้กระตุ้น และสนับสนุนองค์การให้สามารถผ่านช่วงของการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องเพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทางานได้อย่างสำเร็จ กุญแจสำคัญดอกแรกของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ คือ การทำให้บุคลากรในองค์การเชื่อและตระหนักในคุณค่าหรือเล็งเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง

วิรัตน์ มาตันบุญ (2551 : 9) ได้ให้ความหมายการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ ที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีระบบตามแผนที่ได้กำหนดไว้เพื่อลดผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

นุกูล อุบลบาน (2554 : 166) ได้ให้ความหมายการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง การจัดการกับเหตุการณ์ทั้งภายใน และภายนอกองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเหมาะสมทำให้เกิดการพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการในการบริหารและจัดการกับเหตุการณ์ทั้งภายใน และภายนอกองค์การให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ได้อย่างมีความเหมาะสมเป็นผลให้เกิดการพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2. ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันหลักการของการบริการเปลี่ยนแปลงมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอด ทั้งการนำเอา วิธีการ เครื่องมือ และหลักการของการบริหารเปลี่ยนแปลงแบบต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ การศึกษาถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ และได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ณรงค์ จันทรา (2549 : 18) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ในองค์การจะดำเนินต่อไปในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น ไม่อาจปฏิเสธการปรับเปลี่ยนขององค์การได้ และเมื่อจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์การก็จะปล่อยให้เกิดขึ้นโดยไม่มีการบริหารจัดการก็คงเป็นเรื่องที่จะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การและบุคลากร ดังนั้นการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญ และมีความจำเป็นเพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์การนั้นไม่ส่งผลกระทบต่อองค์การ และก่อปัญหาให้กับบุคลากร จะเป็นผลให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างราบรื่นเกิดประสิทธิผล

ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2550 : 3) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

1. องค์การที่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะปรับตัวได้ทันกับปัญหาและการท้าทายจากสภาพแวดล้อมได้ความสำเร็จขององค์การในยุคของการเปลี่ยนแปลงไม่ได้อยู่ที่ขนาดแต่อยู่ที่ความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีตลาดคู่แข่งลูกค้าผู้รับบริการ และแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ

2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีช่วยให้องค์การเห็นโอกาสและภัยคุกคามต่างๆที่เกิดขึ้นและสามารถปรับการดำเนินงานเพื่อคว้าโอกาสและหรือจัดการกับภัยคุกคามได้อย่างเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปโดยราบรื่นต่อเนื่องไม่ต้องติดขัดชะงักงันโดยเฉพาะในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะช่วยให้องค์การไม่สับสนวุ่นวายระส่ำระสายเมื่อต้องเผชิญกับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน

5. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะช่วยให้องค์การได้ปรับปรุงตัวเองอย่างต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ และจะช่วยให้มีการนำศักยภาพที่มีอยู่ในองค์การมาใช้ได้อย่างคุ้มค่า

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550 : 1) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า กิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Activities) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์การ(Organization

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

Change Activities) ในประเด็นที่ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การมิใช่กิจกรรมที่องค์การพึงดำเนินการตามลำพังโดยไม่มีประเด็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงองค์การเนื่องจากหากหน่วยงาน/องค์การไม่มีประเด็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงก็ไม่มีเหตุจำเป็นที่จะต้องดำเนินกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่วนในองค์การที่มีเป้าหมายภารกิจการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างชัดเจนแล้วการมุ่งผลักดันให้คนในองค์การปรับเปลี่ยนจากวิถีปัจจุบันไปสู่วิถีใหม่ก็มักประสบอุปสรรคหรือแรงต่อต้านในระหว่างการดำเนินภารกิจการเปลี่ยนแปลงเป็นผลให้การดำเนินการล่าช้าไม่สำเร็จตามระยะเวลาและเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อผลักดันภารกิจให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาประกอบการดำเนินภารกิจปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อ 1) มุ่งสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในองค์การอย่างเป็นลำดับขั้นตอนและ 2) ลดแรงต้านและเพิ่มแรงสนับสนุนจากบุคลากรภายในองค์การเพื่อประโยชน์ทั้งต่อองค์การและบุคคลผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการสนับสนุนเติมเต็มภารกิจงานปรับเปลี่ยนองค์การให้สมบูรณ์ครบถ้วนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างราบรื่นในองค์การองค์การที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงจนเป็นผลสำเร็จล้วนเห็นความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนองค์การมิใช่การเพิ่มภาระให้แก่ผู้ปฏิบัติโดยไร้ประโยชน์

วิรัตน์ มาตันบุญ (2551 : 11) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ในการที่องค์การจะสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์การไม่สามารถปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงได้และการบริการเปลี่ยนแปลงที่ผิดพลาดมักจะก่อให้เกิดการต่อต้าน และผลเสียหายต่อองค์การดังนั้นการบริหารเปลี่ยนแปลง (Change Management) จึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญและมีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์การในการสนับสนุนให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์

ดังที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากต่อการดำรงอยู่และความสำเร็จของทุกองค์การ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะช่วยให้องค์การและบุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับตัวได้ในทุกด้านมีศักยภาพจัดการกับปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นได้ทุกสถานการณ์ และการดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น มีประสิทธิผล โดยการเปลี่ยนแปลงเกิดจากหลายสาเหตุที่อาจควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์การผู้บริหารทุกระดับจึงต้องให้ความสำคัญและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถ กำหนดนโยบาย แผนการดำเนินงาน หรือโครงสร้างการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสมตามสภาวการณ์ที่เกิดขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3. ขอบเขตและระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

โกวิทย์ กังสนันท์ (2550 : 72-93) ได้กล่าวถึงขอบเขต และระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า มีนักวิชาการหลายคนได้พยายามอธิบายความหมายและจัดระดับของการเปลี่ยนแปลงองค์การได้แยกแยะและเสนอรูปแบบระดับการเปลี่ยนแปลงองค์การออกเป็น 7 ระดับ คือ

3.1 ระดับประสิทธิผล (Effectiveness) การเปลี่ยนแปลงที่เน้นให้องค์การทำในสิ่งที่ถูกต้องหรือสิ่งที่ควรทำ

3.2 ระดับประสิทธิภาพ (Efficiency) การเปลี่ยนแปลงที่เน้นให้องค์การทำสิ่งที่เป็นอยู่ให้ถูกต้อง

3.3 ระดับการปรับปรุง (Improvement) การเปลี่ยนแปลงที่ทำให้สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ดีขึ้นกว่าเดิม

3.4 ระดับตัดลด (Cutting) การเปลี่ยนแปลงเน้นการเลิกทำบางสิ่งที่ไม่ควรทำต่อไป

3.5 ระดับลอกเลียน (Copying) การเปลี่ยนแปลงเน้นสิ่งที่คนอื่นเขาทำกัน

3.6ระดับสร้างความแตกต่าง (Different) การเปลี่ยนแปลงโดยทำสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น

3.7 ระดับเป็นไม่ได้ (Impossible) การเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถทำให้เกิดจริงหรือสำเร็จได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จากข้อเสนอชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงระดับ 1 และ 2 เป็นความคิดระดับปกติทั่วไป องค์การส่วนใหญ่ให้ความสำคัญอยู่แล้วเพื่อการอยู่รอดและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การเปลี่ยนแปลงระดับ 3 เน้นทิศทางและหลักการการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ภายใต้กรอบคิดของคุณภาพในองค์รวมการเปลี่ยนแปลงองค์การระดับ 4 และ 5 เป็นแนวคิดที่น่าสนใจที่ต้องการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะสิ่งแวดล้อมการแข่งขันส่วนการเปลี่ยนแปลงระดับ 6 และ 7 สะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงจริงและมีความหมายต่ออนาคตเป็นความพยายามที่ต้องการสร้างทิศทางหรือบรรทัดฐานการนาใหม่ในการแข่งขันดังนั้นการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในระดับนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการคิดแตกต่างไปจากเดิมและมีความเชื่อในสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ ซึ่งจำเป็นต้องมีความกล้าหาญและการเผชิญหน้ากับความเสี่ยง

4. การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ในขั้นการเตรียมการโดยเน้นการสร้างความยอมรับในองค์การตามลำดับขั้นตอน APEC 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ "รับรู้" (Awareness) "ศรัทธา" (Passion) "ศึกษาวิธี" (Education) และ "มีความสามารถ" (Competence) วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงแนวทางนี้เป็นผลมาจากการนำแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ใช้กันแพร่หลายในนานาประเทศมาปรับประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงองค์การในภาครัฐของไทยโดยมีจุดเด่นคือมุ่งสร้างความยอมรับและแรงสนับสนุนจากคนในองค์การในระดับภาพรวมในขั้นตอน "รับรู้" และ "ศรัทธา" ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญแก่การเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจกบุคคลในขั้นตอน "ศึกษาวิธี" และ "มีความสามารถ" ผลที่ได้จากขั้นตอนงานนี้ คือ การยอมรับสนับสนุนจากบุคลากรในองค์การและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อประเด็นการปรับเปลี่ยนองค์การที่ดำเนินการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2550 : 12-25)

4.1 ขั้นการรับรู้

ขั้นการรับรู้ (Awareness) คือ การสร้างความตระหนักรู้ในกลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้องถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงอีกทั้งสร้างความเข้าใจในความเสี่ยงหรือผลเสียทั้งในระดับองค์การและบุคคลหากองค์การไม่ดำเนินแผนการเปลี่ยนแปลงตัวอย่างกิจกรรมการสร้างการรับรู้อาจได้แก่การจัดวาระแนะนำโครงการโดย Project Sponsor ซึ่งเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีและความร่วมมือตั้งแต่เริ่มดำเนินการการจัดกิจกรรมสื่อสารประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์เสียงตามสายจดหมายเวียน / Memos, Email, Intranet, โปสเตอร์การจัดเวทีอภิปรายเฉพาะกลุ่มเป้าหมายเป็นต้น

4.1.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของคนในองค์การได้แก่ทัศนะของบุคคลต่อสภาพปัจจุบัน :บุคลากรในองค์การประกอบด้วย 2 กลุ่มใหญ่ ได้แก่

1) กลุ่มที่มีความคุ้นชินกับสภาวการณ์ปัจจุบันมีแนวโน้มจะปฏิเสธหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

2) กลุ่มที่ไม่พึงพอใจในสภาวการณ์ปัจจุบันจึงมีความยินดีและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้มากกว่ากลุ่มแรก

4.1.2 ทัศนะของบุคคลต่อประเด็นการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ บุคคลแต่ละคนจะมีกระบวนวิธีคิดและทำความเข้าใจกับข้อมูลหรือสภาวการณ์รอบตัวต่าง ๆ กันไปรวมถึงวิธีการมองความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงก็แตกต่างกันไปด้วยผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงจึงต้องชี้แจงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับทัศนะมุมมองของบุคลากรแต่ละ

บุคคลจึงจะสามารถสร้างความตระหนักรู้ในประเด็นการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่เริ่มดำเนินการ

4.1.3 ความน่าเชื่อถือของผู้แจ้งข้อมูลข่าวสารความน่าเชื่อถือของผู้แจ้งข้อมูลข่าวสารการปรับเปลี่ยนในองค์การมีผลอย่างสำคัญต่อระดับการตระหนักรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงนั้นๆของคนในองค์การผู้สื่อสารควรเป็นคนที่ได้รับความไว้วางใจจากบุคลากรทั่วไปในองค์การโดยปรกติคนในองค์การคาดหวังจะได้รับฟังทัศนะของผู้บริหารระดับสูงว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ระดับองค์การอย่างไรแต่คาดหวังจะได้รับฟังทัศนะของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของตนว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ จะมีผลต่อตนอย่างไรนอกจากนี้ประวัติการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในอดีตก็มีผลต่อการรับรู้เช่นกันในกรณีที่เคยดำเนินโครงการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในองค์การแล้วไม่ประสบผลสำเร็จหรือไม่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลจริงก็จะลดความน่าเชื่อถือของความพยายามผลักดันการเปลี่ยนแปลงครั้งใหม่ได้ข่าวลือและข้อมูลเท็จในองค์การ : ข่าวลือและข้อมูลเท็จที่แพร่สะพัดอยู่ในองค์การจะสร้างปัญหาต่อการรับรู้เพราะบุคลากรในองค์การแยกแยะได้ยากว่าข้อมูลใดคือข้อมูลจริงและข้อมูลใด คือ ข้อมูลเท็จทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องใช้เวลาและความพากเพียรพยายามในการชี้แจงประเด็นการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ มากกว่าปรกติ

4.1.4 ความสมเหตุสมผลของเรื่องที่จะต้องปรับเปลี่ยน : ประเด็นการเปลี่ยนแปลงองค์การแต่ละประเด็นมีระดับความสมเหตุสมผลและความจำเป็นต่าง ๆ กันบางประเด็นมีความจำเป็นของบริบทแวดล้อมบีบบังคับให้จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทำให้โต้แย้งได้ยากส่วนประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่มีแนวโน้มว่าจะเกิดการโต้แย้งได้ก็จำเป็นต้องใช้ความพยายามมากขึ้นในการสร้างความตระหนักรู้

4.2 ขั้นการสร้างศรัทธา

ขั้นการสร้างศรัทธา (Passion) การสร้างความศรัทธากระตุ้นให้อยากเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนหลังจากที่สามารถสร้างการตระหนักรู้ให้แก่บุคลากรในองค์การแล้วการสร้าง “ศรัทธา”อาจกระทำได้โดยการเปิดโอกาสให้เข้ามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นเพื่อให้เข้าใจกระบวนการและความจำเป็นและสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้นการตอบคำถามเรื่องประโยชน์เฉพาะบุคคล (What Is In It For Me – WIIFM) จากการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้นได้อย่างกระจ่างชัดเจนในระดับบุคคลเป็นต้นความเชื่อทั่วไปที่ว่าเมื่อคนในองค์การเกิดการรับรู้แล้วจะเกิดความต้องการอยากเปลี่ยนแปลงขึ้นเองอาจไม่เป็นจริงเสมอไปเนื่องจากมีเหตุปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อระดับความ “ศรัทธา” อยากเปลี่ยนแปลง ได้แก่

4.2.1 ลักษณะการเปลี่ยนแปลงและประโยชน์ควรชี้แจงทำความเข้าใจถึงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงว่าจะนำพาองค์การไปในทิศทางใดรวมถึงประโยชน์ที่จะได้รับทั้งต่อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

องค์การหน่วยงานและตนเองภายหลังจากการดำเนินโครงการเปลี่ยนแปลงสำเร็จหากบุคลากรในองค์การเห็นประโยชน์ที่แต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงการดำเนินโครงการก็จะได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ในทางตรงกันข้ามหากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไม่สามารถชี้แจงถึงประโยชน์ที่แต่ละบุคคลหรือหน่วยงานจะได้รับหรือมีสัญญาณบอกถึงความไม่ยุติธรรมที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงก็อาจส่งผลให้มีการต่อต้าน

4.2.2 ประวัติและบริบทขององค์การประวัติและบริบทขององค์การนี้รวมถึงความสำเร็จของความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์การที่เคยดำเนินการมาจำนวนโครงการ/กิจกรรมการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินอยู่ในองค์การในช่วงเวลานั้น ๆ รางวัลหรือความดีความชอบที่คนในองค์การได้รับจากการปรับเปลี่ยนองค์การครั้งก่อน ๆ ตลอดจนวัฒนธรรมและทิศทางโดยรวมขององค์การฯลฯเหล่านี้ล้วนมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจว่าจะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในองค์การต่อไปหรือไม่ถ้าองค์การเคยดำเนินการเปลี่ยนแปลงแล้วไม่ประสบความสำเร็จหรือองค์การยอมให้บุคลากรบางกลุ่มไม่ต้องปฏิบัติตามประเด็นการเปลี่ยนแปลงบางเรื่องการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในครั้งต่อ ๆ ไปก็อาจไม่ได้รับความสนับสนุนเต็มที่

4.2.3 สภาวการณ์ส่วนบุคคลสภาพบริบทของแต่ละบุคคลในเรื่องส่วนตัวเช่นสถานภาพทางการเงินอายุสุขภาพความสัมพันธ์ภายในครอบครัวและความสัมพันธ์ในที่ทำงานประวัติการศึกษาความสำเร็จที่ผ่านมาในชีวิตส่วนตัวและหน้าที่การงาน ฯลฯ ล้วนมีบทบาทต่อกระบวนการตัดสินใจสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้ทั้งสิ้นแรงบันดาลใจส่วนบุคคล : แรงบันดาลใจส่วนบุคคลนี้มีความแตกต่างกันไปตามปัจจัยในระดับบุคคลเช่นค่านิยมความเชื่อส่วนบุคคลความมุ่งหวังในชีวิตฯลฯตัวอย่างเช่นการแสวงหาความยอมรับนับถือความก้าวหน้าในงานอาชีพความประสงค์จะช่วยเหลือผู้อื่นโลกทัศน์ด้านลบที่เน้นการป้องกันและหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ฯลฯ แรงจูงใจของแต่ละบุคคลนี้เป็นตัวกำหนดระดับความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงองค์การได้อีกปัจจัยหนึ่ง

4.2.4 แรงบันดาลใจส่วนบุคคล แรงบันดาลใจส่วนบุคคลนี้มีความแตกต่างกันไปตามปัจจัยในระดับบุคคล เช่น ค่านิยม ความเชื่อส่วนบุคคล ความมุ่งหวังในชีวิตฯลฯ ตัวอย่างเช่น การแสวงหาความยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในงานอาชีพ ความประสงค์จะช่วยเหลือผู้อื่น โลกทัศน์ด้านลบที่เน้นการป้องกัน และหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ฯลฯ แรงจูงใจของแต่ละบุคคลนี้เป็นตัวกำหนดระดับความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงองค์การได้อีกปัจจัยหนึ่ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4.3 ขั้นการศึกษาวิธี

ขั้นตอนนี้เป็นการเปิดโอกาสและจัดเตรียมกิจกรรมเสริมความรู้ตลอดจนให้การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้คนในองค์การมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การนั้น ๆ รวมทั้งความเข้าใจในบทบาทและความรับผิดชอบใหม่ที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งนี้เพราะความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและความกระตือรือร้นอยากเปลี่ยนแปลงเพียงลำพังไม่อาจนำพาไปสู่ความสำเร็จได้ หากคนในองค์การไม่รู้วิธีปฏิบัติเพื่อไปสู่วิถีใหม่กิจกรรมงานในขั้นตอนการ "ศึกษาวิธี" นี้จึง ได้แก่ การประเมินระดับความรู้/ทักษะ/สมรรถนะปัจจุบันของคนในองค์การในหัวข้อที่ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดกิจกรรมเสริมความรู้และทักษะรายการที่จำเป็นแก่การเปลี่ยนแปลงแต่บุคลากรในองค์การยังอ่อนด้อยอยู่ตลอดจนริเริ่มกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อเสริมความรู้เฉพาะในเรื่องที่ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอาทิการรับถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์โดยตรงจากผู้เชี่ยวชาญ ฯลฯ ตามความเหมาะสมและจำเป็น

4.3.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวของบุคลากรในขั้นตอนนี้ ได้แก่

1) ฐานความรู้ปัจจุบันพื้นฐานความรู้อาจมาจากการศึกษาหรือการเรียนรู้สั่งสมประสบการณ์จนเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ ผู้มีฐานความรู้ในประเด็นการเปลี่ยนแปลงใด ๆ คือยู่แล้วย่อมสามารถสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเต็มประสิทธิภาพมากกว่าผู้ไม่มีความรู้ในเรื่องนั้น

2) ความสามารถในการเรียนรู้ความสามารถในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันไปในเรื่องต่าง ๆ ความสามารถที่แตกต่างกันนี้มีผลให้บุคคลสามารถสนับสนุนประเด็นการเปลี่ยนแปลงได้ในระดับต่าง ๆ กันไป

3) ทรัพยากรสนับสนุนการเรียนรู้ศักยภาพขององค์การในการจัดหาทรัพยากรที่สนับสนุนการเรียนรู้เช่นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงคู่มือการฝึกอบรมฯลฯมีผลต่อระดับการเรียนรู้ของบุคลากรในขั้นตอนนี้

4) ความพร้อมของแหล่งข้อมูลความรู้ความพร้อมของแหล่งข้อมูลความรู้ที่จำเป็นในประเด็นการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อระดับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนนี้โดยเฉพาะหากเป็นการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้เฉพาะสาขา

4.4 ขั้นมีความสามารถ

ขั้นมีความสามารถ (Competence) ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติจริงอันเกิดจากการที่บุคลากรได้นำความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ไปประยุกต์ใช้จนเกิดทักษะและความมั่นใจว่าสามารถประสบความสำเร็จได้ด้วยวิธีการแบบใหม่ ตัวอย่าง กิจกรรมในขั้นตอนนี้ ได้แก่ การจัดโอกาส On-The-Job Training หรือ Job Shadowing แก่กลุ่มเป้าหมายการจัดวาระแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในหมู่ผู้เคยดำเนินการมาแล้ว (Knowledge And Experience Sharing Forum) การจัดโอกาสให้กลุ่มเป้าหมายได้รับการชี้แนะรายบุคคล (Individual Coaching) เพื่อสนับสนุนและแก้ไขปัญหาเฉพาะบุคคลที่ไม่อาจดำเนินการได้ ในการฝึกอบรมสัมมนาเป็นกลุ่มใหญ่การริเริ่มกิจกรรม/เวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์อาทิ Success Stories Forum ฯลฯ เพื่อเสริมทักษะเสริมแรงบันดาลใจ/ความมั่นใจในการปฏิบัติจริงและขยายมุมมองในการทดลองปฏิบัติจริงสำหรับกลุ่มเป้าหมายตามความเหมาะสม

4.4.1 ปัจจัยที่สนับสนุนให้บุคลากรในองค์การพัฒนาองค์ความรู้ทักษะและประสบการณ์ไปจนถึงระดับที่ "มีความสามารถ" กล่าวคือ มีความมั่นใจและสามารถสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ได้แก่

1) ระดับความสามารถทางกายภาพของบุคคลนั้น

2) ระดับความสามารถทางสติปัญญาของบุคคลนั้น

3) เวลาที่ต้องใช้ในการพัฒนาความรู้นั้น

4) ความพร้อมของทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาของบุคคล

5) อุปสรรคอื่น ๆ ทางจิตใจเช่นอารมณ์หรือสถานการณ์ในชีวิตหรือหน้าที่การงานที่ทำให้ขาดสมาธิ

4.4.2 ความสามารถทางกายภาพทักษะหรือข้อจำกัดทางกายภาพบางอย่าง เช่น ทักษะทางการกีฬาความเจ็บป่วยด้วยโรคประจำตัวบางอย่าง ฯลฯ อาจเป็นปัจจัยส่งเสริมหรืออุปสรรคสำคัญในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์การในระดับบุคคลได้

4.4.3 ความสามารถทางสติปัญญาระดับความถนัดในการใช้ทักษะทางสมองด้านต่าง ๆ อาทิการคำนวณการใช้ภาษาการคิดวิเคราะห์ ฯลฯ มีผลต่อความสามารถในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์การในประเด็นที่ต้องการความสามารถในด้านนั้น ๆ

4.4.4 เวลาที่ต้องใช้ในการพัฒนาความรู้นั้นบุคลากรจำเป็นต้องพัฒนาทักษะความรู้ให้ทันกำหนดเวลาที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ภารกิจการปรับเปลี่ยนองค์การดำเนินไปได้ตามเป้าหมายหากไม่สามารถพัฒนาความรู้ได้ทันภายในกำหนดเวลาแม้จะมีศักยภาพที่จะพัฒนาได้ก็อาจไม่อยู่ในฐานะจะสามารถสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์การได้ทันเวลา

4.4.5 ความพร้อมของทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรดังกล่าวอาทิทรัพยากรทางการเงินคู่มือและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงการมีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษาชี้แนะในเรื่องที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ เมื่อองค์การดำเนินการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระสงฆ์
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สำนักวิทยบริการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม วิทยานิพนธ์ งานวิจัย

เปลี่ยนแปลงไปได้ช่วงหนึ่งอาจพบว่าผู้ร่วมในการเปลี่ยนแปลงต้องการการสนับสนุนชี้แนะเฉพาะเรื่องการพัฒนาทักษะและความสามารถของคนในองค์การจะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4.6 อุปสรรคทางจิตใจความไม่พร้อมทางสภาวะจิตใจเช่นความกลัว อุปสรรคการขาดความมั่นใจในตนเองฯลฯ อาจบั่นทอนสมาธิส่งผลให้เกิดความคิดด้านลบหรือลดแรงจูงใจในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงได้

สรุปได้ว่าการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Activities) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์การมุ่งสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในองค์การอย่างเป็นลำดับขั้นตอนและลดแรงต้านและเพิ่มแรงสนับสนุนจากบุคลากรภายในองค์การเพื่อประโยชน์ทั้งต่อองค์การและบุคคลผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการสนับสนุนเติมเต็มภารกิจงานปรับเปลี่ยนองค์การให้สมบูรณ์ครบถ้วนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างราบรื่นในองค์การองค์การที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงจนเป็นผลสำเร็จล้วนเห็นความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนองค์การมิใช่การเพิ่มภาระให้แก่ผู้ปฏิบัติโดยไร้ประโยชน์

5. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบและปัจจัยต่าง ๆ ที่องค์การในปัจจุบันจะต้องพิจารณาก่อนทำการปรับเปลี่ยนองค์การให้เข้ากับสภาพการณ์จะต้องปรับเปลี่ยนในหลายด้าน เช่น อุดมการณ์ความเชื่อหรือจิตสำนึกของคนในองค์การให้สอดคล้องกันนั้นไปด้วย จะเห็นได้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การยุคปัจจุบันนั้น จะต้องเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้การวิเคราะห์พิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบจะต้องเป็นกิจกรรมที่มีผู้เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมากและเป็นกิจกรรมที่จะต้องทุ่มเทเวลาความสนใจและต้องปฏิบัติอย่างเอาจริงเอาจัง ซึ่งบางครั้งอาจหมายถึงการที่ผู้บริหารจะต้องทำงานด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มเวลาและที่สำคัญ คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้นจะต้องทำอย่างเป็นระบบมีลำดับขั้นตอนที่เหมาะสมจึงจะผลักดันให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปได้ตามที่ต้องการ ดังนั้น จึงมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง แนวคิดและปัจจัยต่าง ๆ ที่ช่วยให้เกิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

มาร์วินไวร์บอร์ด (Marvin Weisbord. 2005 : ออนไลน์) ได้ให้กรอบในการพิจารณาถึงปัจจัยที่จะต้องพิจารณาในการปรับเปลี่ยนองค์การไว้ว่าประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 6 ประการซึ่งเรียกว่า Six Box Model ซึ่งมีปัจจัย ดังนี้

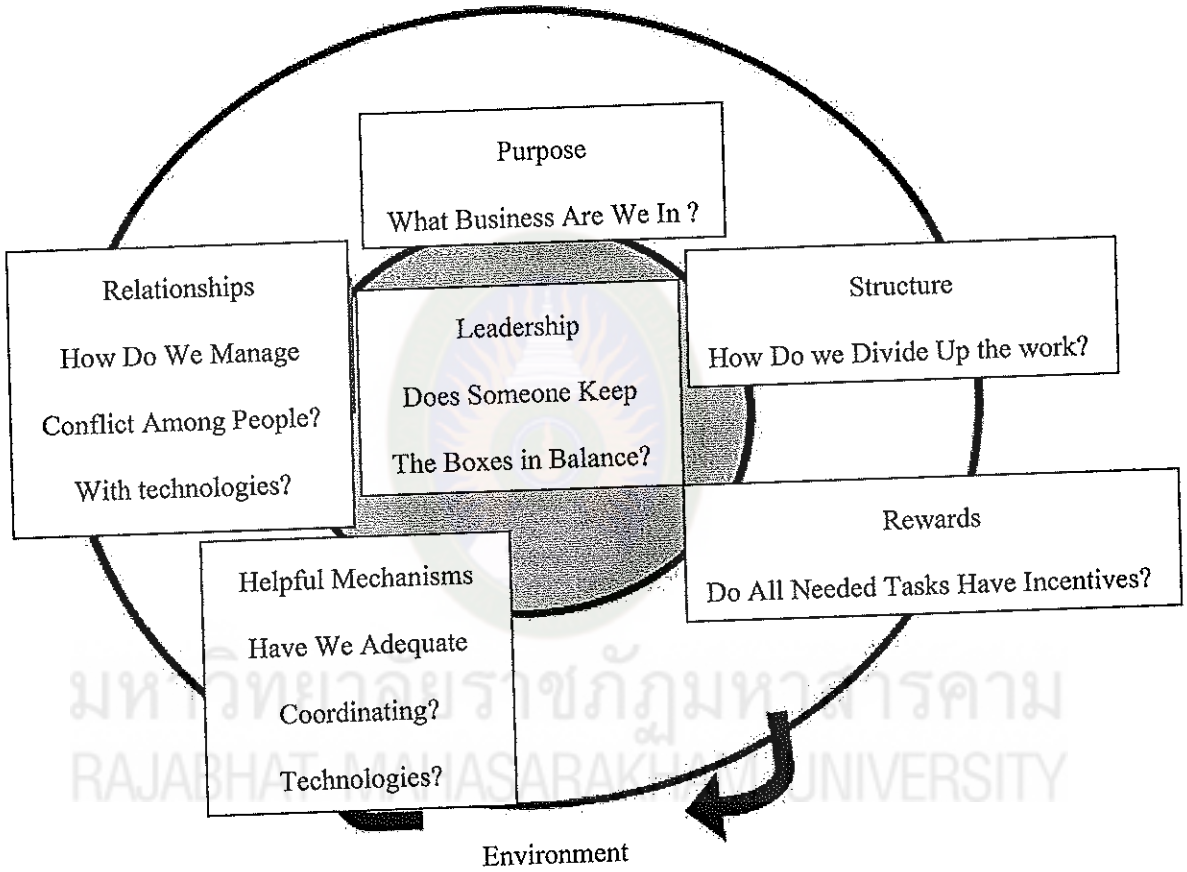
1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. จุดมุ่งหมาย (Purposes)

3. โครงสร้าง (Structure)

4. ระบบการให้รางวัล (Reward System)

5. สัมพันธภาพในองค์การ (Relationship)

6. กลไกสนับสนุนอื่น ๆ (Helpful Mechanisms) เช่น การประชุมสถานที่ตั้ง ทรัพยากรและงบประมาณที่มีอยู่ เป็นต้น



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แผนภาพที่ 1 Six Box Model

ที่มา : มาวิลไวร์บอร์ด (Marvin Weisbord. 2005 : ออนไลน์)

เอทอส และปาสคาเล (Athos & Pascale. 2007 : ออนไลน์) จากบริษัท McKinsey Consulting ได้เสนอตัวแปรที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงขององค์การซึ่งเป็นที่นิยมแพร่หลายคือ McKinsey's Seven Ss Model ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

1. กลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การ (Strategy) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ของกิจการ

2.โครงสร้างองค์การ (Structure) หมายถึง เป็นโครงสร้างขององค์การที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบรวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ ของผู้บริหารการแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้าตามภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม

3. กระบวนการบริหารงาน (System) หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ

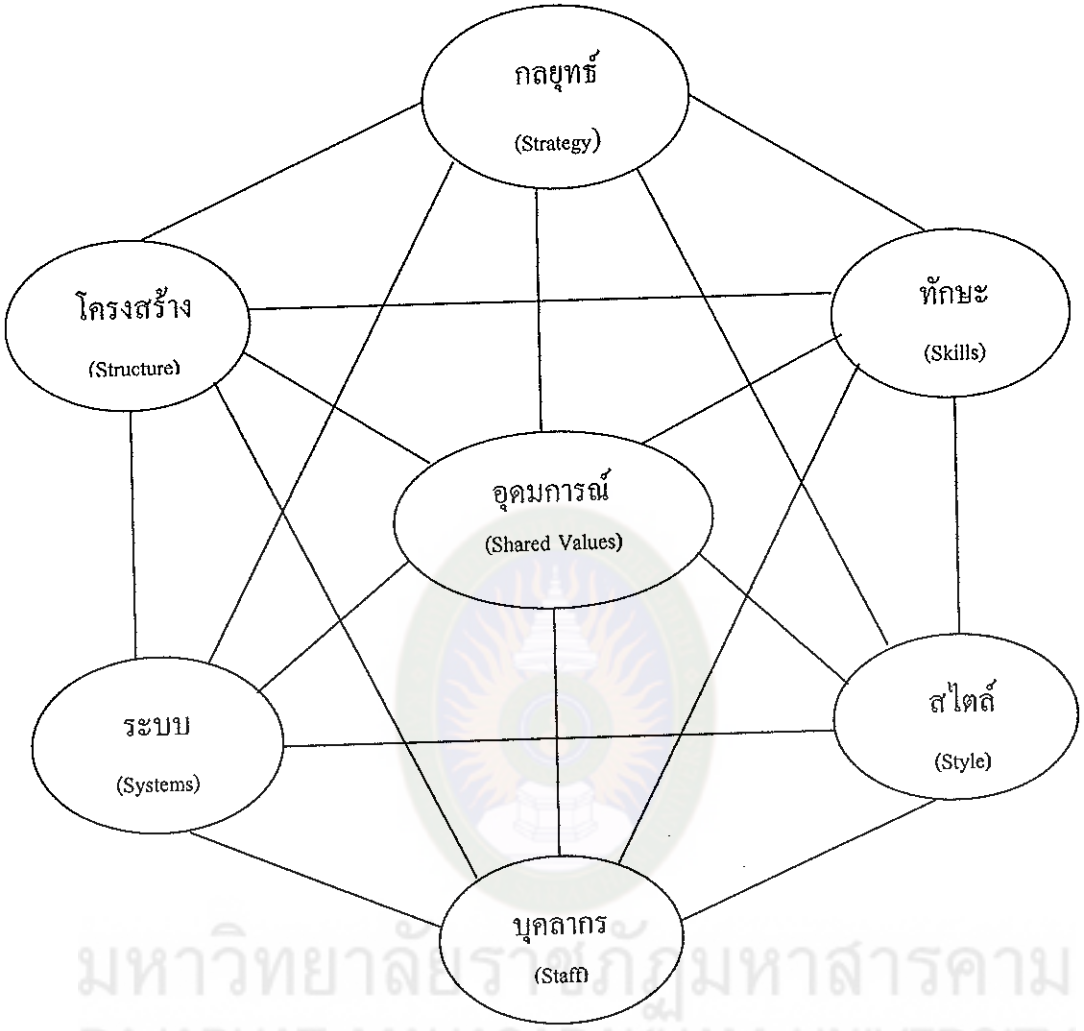
4. รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์การ เช่นการสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์การ

5. การจัดการบุคคลเข้าทำงาน (Staff) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถการพัฒนาบุคคลกรอย่างต่อเนื่อง

6. ทักษะ (Skill) หมายถึง ความโดดเด่นความเชี่ยวชาญในการผลิต การขายการให้บริการ

7. เป้าหมายค่านิยมหรือวิสัยทัศน์ร่วม (Shared value) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์การความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแบบจำลอง 7's นี้ เป็นกรอบการพิจารณาและการวางแผนเพื่อการกำหนดกลยุทธ์ในองค์การโดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัวให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์การเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์การเป้าหมายขององค์การ ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากรรูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้องการเป็นโครงร่างพื้นฐาน 7's แมคคินซีย์ แผนภาพที่ 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แผนภาพที่ 2 McKinsey's Seven Ss Model

ที่มา : เอทอส และปาสคาเล (Athos & Pascale. 2007 : ออนไลน์)

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2546 : 548-550) ได้กล่าวถึงรูปแบบในการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 ประเภท ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ เป็นการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตามความต้องการในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารอาจต้องปรับปรุงโครงสร้างองค์การ การปรับเปลี่ยนอาจทำให้โครงสร้างแบบดั้งเดิมกลายเป็นโครงสร้างแบบทีม หรือเป็นการออกแบบผสมผสานโครงสร้างทั้งสองแบบ มีการออกแบบงานหรือตารางการทำงานใหม่ หรืออาจมีการยืดหยุ่นชั่วโมง

ทำงานก็เป็นได้ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างครอบคลุมในเรื่องของทางเลือกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของหน้าที่กลไกการประสานงาน หรือแม้กระทั่งตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทางโครงสร้าง

2. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงนี้อาจใช้เวลานาน บางองค์การใช้เวลาแปรสภาพวัฒนธรรมองค์การ 7-10 ปีทีเดียว อาจกล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือเทคโนโลยี องค์การจะทำได้ง่ายกว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ แต่มิได้หมายความว่าวัฒนธรรมองค์การจะเปลี่ยนแปลงไม่ได้ เพราะเงื่อนไขที่เพิ่มขึ้นรวมทั้งวิกฤตการณ์ที่มีความรุนแรง ผู้นำคนใหม่ หรือวัฒนธรรมเดิมมีคุณค่าร่วมด้อยลง สิ่งเหล่านี้อาจทำให้เกิดความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้บรรลุความสำเร็จได้ทั้งสิ้น ถือได้ว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นการปรับปรุงรูปร่างคุณค่าหลักขององค์การแบบใหม่

3. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางการบริหารส่วนใหญ่เน้นความสัมพันธ์กับความพยายามที่มีจุดมุ่งหมายจะปรับปรุงเทคโนโลยี ซึ่งครอบคลุมเครื่องมือหรือวิธีการใหม่ ๆ หรือระบบอัตโนมัติ และระบบคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ โดยมีสาเหตุจากการแข่งขันและนวัตกรรมรวมทั้งการใช้ระบบหุ่นยนต์แทนแรงงานคนเพื่อปฏิวัติระบบอุตสาหกรรมใหม่ เช่น บริษัทผลิตอลูมิเนียมแห่งหนึ่งนำเครื่องมือใหม่ลักษณะคล้ายหุ่นยนต์มาช่วยให้เกิดความถูกต้องในการปฏิบัติงาน และมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น รวมทั้งมีต้นทุนลดลงหรือ ผู้ผลิตรถยนต์มีการนำหุ่นยนต์มาใช้ในการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ทำให้ระบบการผลิตมีความยืดหยุ่นมีความเป็นระบบและสามารถลดต้นทุนในขณะที่ของเสียลดน้อยลงด้วย เป็นต้น โดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์ที่มีเครือข่ายกว้างขวาง คงไม่มีใครปฏิเสธถึงความสามารถในการใช้งาน ความสะดวกรวดเร็วและการเข้าถึงข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพของคอมพิวเตอร์ สิ่งเหล่านี้เป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีซึ่งต้องนำมาปรับปรุงเพิ่มในการทางานด้วยวิธีการ และเครื่องมือที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

4. การเปลี่ยนแปลงลักษณะทางกายภาพ ผู้บริหารต้องพิจารณาความจำเป็นในการปฏิสัมพันธ์การทำงานอย่างเป็นทางการ และความต้องการทางสังคมร่วมกันในขณะที่มีการปฏิบัติงานเพื่อช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดภูมิสถาปัตย์ การออกแบบตกแต่ง และการจัดวางเครื่องมือภายในองค์การ เช่น แนวทางการลดผนังและส่วนกั้นห้อง เพื่อให้พนักงานสามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้สะดวกขึ้น หรือแม้กระทั่งสภาพแวดล้อมในการทำงานอาทิ แสงสี เสียง อุณหภูมิ ความสะอาด และระบบรักษาความปลอดภัย เป็นต้น เป็นไปได้สิ่งเหล่านี้อาจไม่มีผลกับการปฏิบัติงานของพนักงานมากนัก แต่อย่างนี้ก็จะช่วยเปลี่ยนแปลงให้พฤติกรรมเป็นไปในทิศทางที่องค์การต้องการได้

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ HUACHIEW CHALERMPRAKIET UNIVERSITY

5. การเปลี่ยนแปลงคน เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยให้แต่ละบุคคลหรือกลุ่มงานมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การด้วยกระบวนการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหา

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547 : 139-141) ได้กล่าวถึงเทคนิคการช่วยในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. ข้อมูลย้อนกลับจากการสำรวจ (Survey Feedback) เป็นเครื่องมือเพื่อการเข้าถึงทัศนคติของสมาชิกในองค์การ หรือเป็นการสืบหาความขัดแย้งในการับรู้ของสมาชิกทุกคนองค์การมีส่วนร่วมในการสำรวจข้อมูลย้อนกลับนี้ แต่ความสำคัญอยู่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยจะมีการตอบแบบสอบถาม และเปิดโอกาสให้ทำการเสนอแนะด้วยคำถามปลายเปิด หรือผู้บริหารทำการสัมภาษณ์แต่ละหัวข้อที่เกี่ยวข้องอย่างเฉพาะเจาะจง คำถามจะเป็นการสอบถามถึงทัศนคติ และการรับรู้ในหัวข้อกว้าง ๆ รวมทั้งการฝึกหัดตัดสินใจประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร การประสานงานระหว่างหน่วยงาน และความพอใจในองค์การ เพื่อนร่วมงานตลอดจนหัวหน้างาน ข้อมูลจากการสำรวจอาจกลายเป็นสิ่งสะท้อนปัญหา และเป็นหัวข้อที่สะท้อนความลำบากของคนในองค์การ บางกรณีผู้บริหารอาจปรึกษาผู้เชี่ยวชาญภายนอกในเรื่องแบบสอบถามได้ นอกจากนี้อาจจัดให้มีการหารือกลุ่ม ซึ่งเป็นการสำรวจข้อมูลย้อนกลับที่จะช่วยระบุปัญหาที่ยังแสดงนัยไม่ชัดเจนในแบบสอบถาม แต่การจะใช้รูปแบบการสำรวจแบบใดขึ้นอยู่กับองค์การ การยอมรับ และปัญหาที่ต้องการระบุในการดำเนินงานนั้น ๆ นั่นเอง

2. การสร้างทีม (Team Building) เป็นการใช้ประโยชน์สูงสุดจากกิจกรรมกลุ่มเพื่อเพิ่มความไว้วางใจ และการเปิดเผยภายในสมาชิกกลุ่ม อาจเป็นกลุ่มจากการทำงานร่วมกันหรือกลุ่มหลากหลายระดับที่มีกิจกรรมเป็นอิสระจากกันได้ การสร้างทีมประยุกต์มาจากการพึ่งพาระหว่างกันของทีมฟุตบอล ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงความพยายามของสมาชิกในการประสานผลการปฏิบัติงานของทีมให้พัฒนาดีขึ้น กิจกรรมของการสร้างทีประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย การพัฒนาความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม การวิเคราะห์บทบาทและความรับผิดชอบของสมาชิกกลุ่มตลอดจนการวิเคราะห์ กระบวนการกลุ่ม การสร้างทีมทำให้สมาชิกทราบถึงบทบาทที่ชัดเจน มีการร่วมมือ มีการสร้างสรรค์ความรู้สึกร่วมกันและมีการรับรู้ที่แตกต่างให้มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันที่สำคัญ คือเป็นกุญแจนำไปสู่ทิศทางการทำงานที่ชัดเจน และอาจจะช่วยปรับปรุงทำให้ทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย

3. การพัฒนากลุ่ม (Intergroup Development) เป็นเทคนิคที่ช่วยในเกิดการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ที่คิดว่ามีลักษณะแบบจำลองการรับรู้ว่ากลุ่มมีกันและกันเท่านั้น เช่น บริษัทแห่งหนึ่งฝ่ายวิศวกรรมมองภาพว่าฝ่ายบัญชีมีรูปแบบการปฏิบัติงานที่ล้าหลังอนุรักษ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

นิยม และมีบุคลิกขี้อาย ในขณะที่ฝ่ายบุคคลสนใจการปกป้องสิทธิประโยชน์ของกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งมีผลต่อกำไรของบริษัท เป็นต้น ดังนั้น จึงเกิดแบบจำลองผลการรับรู้ที่มีผลกระทบเชิงลบต่อความพยายามประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ผู้บริหารจึงใช้เทคนิคการพัฒนาระหว่างกลุ่มที่มีลักษณะแตกต่างกัน วิธีหนึ่งที่นิยม คือ เน้นการแก้ไขปัญหา ด้วยหลักการของวิธีนี้ แต่ละกลุ่มจะเป็นอิสระในการพัฒนาการรับรู้ของตัวเอง และกลุ่มอื่น ๆ หลังจากนั้น กลุ่มต่าง ๆ จะแบ่งปันและหารืออภิปรายความคล้ายคลึง และความแตกต่างของกันและกัน แต่บางครั้งการรับรู้อาจมีการบิดเบือนหรือ มีความแตกต่างที่เป็นสาเหตุให้ความตั้งใจที่แท้จริงเกิดการเข้าใจผิดได้ แต่ก็เป็นธรรมชาติของการขัดแย้ง ซึ่งโดยปกติทั่วไปจะไม่มีผลร้ายแรงมากนัก การใช้เครื่องมือหรือเทคนิคประเภทนี้ทำให้กลุ่มต่าง ๆ สามารถเคลื่อนย้ายความคิดเห็น และมีบทสรุปเกี่ยวกับการพัฒนาการทำงานที่จะปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มได้ และในกลุ่มย่อยที่มีสมาชิกที่ขัดแย้งกันอยู่บ้างก็สามารถสร้างสรรค์ วิเคราะห์ปัญหา และเริ่มรูปแบบการปฏิบัติงานที่เป็นไปได้เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ให้ดีขึ้นในที่สุด

4. การรื้อปรับระบบ (Reengineering) การรื้อปรับระบบหรือโครงสร้างที่เรียกว่า "Reengineering" เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่มาใช้ปฏิบัติช่วยในการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นที่นิยมมากที่สุด การรื้อปรับระบบเป็นการออกแบบใหม่ให้กับกระบวนการหลักขององค์การตามลักษณะงานที่มีความจำเป็น โดยเพิกเฉยหรือละเลยแนวทางที่เคยเป็นในอดีต แล้วออกแบบทุกอย่างในองค์การขึ้นใหม่ ตั้งแต่การพัฒนาผลิตภัณฑ์จนไปถึงการบริหารลูกค้า

5. องค์การนวัตกรรม (Innovative Organization) การสร้างนวัตกรรมเป็นการกระตุ้นโอกาสและการเติบโต ถ้าไม่มีการคิดค้นใหม่ ๆ หรือสร้างนวัตกรรม ในองค์การคงมีสภาพที่ถดถอยและเสื่อมสลายลง แต่องค์การจะสร้างนวัตกรรมได้อย่างไร นวัตกรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงชนิดพิเศษที่ทำให้เกิดการแตกต่างสะท้อนความคิดใหม่ซึ่งถูกประยุกต์เพื่อคิดค้น หรือปรับปรุงสินค้า กระบวนการ หรือบริการ ดังนั้น นวัตกรรมจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงแต่ไม่ใช่ทั้งหมดเป็นเพียงส่วนที่จำเป็นรวมทั้งความคิดใหม่ และสร้างสรรค์งานทำให้เกิดการปรับปรุงที่สำคัญ นวัตกรรมอาจมีขอบเขตจากการปรับปรุงเล็กน้อย เช่น บริษัทแห่งหนึ่งมีการขยายสายการผลิตสินค้า อาหารขบเคี้ยวจากเดิมปกติเป็นแบบเพิ่มไส้สองชั้น สองรสในตัวขนม เป็นต้น หรือมีการปรับปรุงขนาดใหญ่ เช่น บริษัทจำหน่ายหนังสือแห่งหนึ่งมีการสร้างเครือข่ายคอมพิวเตอร์เชื่อมระหว่างคลังหนังสือและฐานข้อมูลหนังสือต่าง ๆ ของทุกสำนักพิมพ์ เป็นต้น หลักการของนวัตกรรมได้รวมความคิดด้านกระบวนการทำงานแบบใหม่ เทคโนโลยีการผลิตใหม่ โครงสร้างหรือระบบบริหารใหม่ และแผนงาน หรือโปรแกรมใหม่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์การแบบใหม่ไว้ด้วยกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

6. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หากมีการเรียงลำดับการบริหารปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโดยใช้เทคนิคต่าง ๆ จะพบว่า เริ่มจากมีการปรับปรุงคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) การรื้อปรับระบบ (Reengineering) และต่อมาเกิดเทคนิคการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นองค์การที่พัฒนาความสามารถในการปรับตัว และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ขององค์การเริ่มจากวงจรง่าย ๆ จากกระบวนการร่วมมือกัน และเมื่อพบข้อผิดพลาดก็จะมีการปรับเปลี่ยนนำมาพัฒนาการเรียนรู้ต่อไป โดยจะมีการหาสถานการณ์ หรือโอกาสต่าง ๆ ให้เกิดข้อสรุปที่แตกต่างเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ปัญหาให้เกิดการเรียนรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ

7. การพัฒนาองค์การ (Organization Development) เป็นเทคนิคการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีการวางแผนไว้ประเภทหนึ่ง ซึ่งถือเป็นความรู้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างเป็นระบบและมีความพยายามปรับปรุงประสิทธิภาพองค์การแฝงอยู่ด้วย อาจกล่าวว่าการพัฒนาองค์การคือการวางแผนระยะยาวโดยอาศัยการควบคุมที่ดีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เป็นแกนนำในการปฏิบัติงาน คุณค่าหลักของการพัฒนาองค์การ คือ การเป็นที่ยอมรับว่าปรับปรุงองค์การได้ใน 3 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ การมีอิสระในการเลือก โดยเชื่อว่าการให้ทางเลือกกับคนจะมีผลกระทบกับงาน อำนาจที่แบ่งปัน เชื่อว่าสมาชิกในองค์การที่อยู่รวมกันจะมีผลกระทบกับงาน และความไว้วางใจตนเอง มีความเชื่อถึงแม้คนจะจากไปแต่ระบบยังคงมีอยู่ และมีความต่อเนื่องสามารถสร้างการพัฒนาได้ด้วยตนเอง

ลออ วรรณเพัฒน์ (2549 : 27) ได้กล่าวถึงแนวคิดองค์การที่มีประสิทธิภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญอย่างใดอย่างหนึ่งหรือมากกว่า ซึ่งมักจะเชื่อมโยง และเกี่ยวข้องกันโดยที่การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบอย่างหนึ่งอาจจะสร้างความต้องการ หรือผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบอื่น โดยที่เราอาจระบุขอบเขตที่สำคัญ ๆ ของการเปลี่ยนแปลงองค์การจากกรอบความคิด แนวโน้มของกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การ ดังนี้

1. ด้านโครงสร้าง (Structure) มีลักษณะเปลี่ยนไปเป็นแบบแนวนอนมากขึ้น เกิดรูปแบบโครงสร้างใหม่ ๆ มีการเน้นการใช้ทีมงาน และองค์การแบบไร้พรมแดน เช่นจัดโครงสร้างแบบตามหน้าที่หรือแบบที่เน้นผลผลิต จะมีความเป็นทำการและรวมศูนย์เพียงไร เน้นแบบแนวราบ หรือแนวตั้ง หรือแบบเครือข่าย เป็นโครงสร้างแบบจักรกล หรือแบบสิ่งมีชีวิต เป็นต้น

2. ด้านองค์ประกอบของประชากร (Demographic) ประกอบด้วยคนทำงานที่มาจากต่างวัฒนธรรมมากขึ้น ช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานเก่ากับพนักงานใหม่เพิ่มขึ้น คนที่

เคยปฏิบัติงาน อยู่ในองค์การจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อเงื่อนไขอื่น ๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี วิธีแรกปรับเปลี่ยนคนออกแล้วจ้างคนที่เหมาะสมกับภารกิจใหม่เข้าแทนทำนองที่เรียกว่า ถ่ายเลือดใหม่ วิธีหลังใช้เปลี่ยนแปลงคนเดิมด้วยการพัฒนาฝึกอบรมด้านทักษะ และเจตคติที่สอดคล้องกับงานใหม่ เป็นต้น

3. ด้านจริยธรรมใหม่ของการทำงาน (New Work Ethic) โดยความจงรักภักดีต่อองค์การของพนักงานจะลดลง เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมในการทำงานมากขึ้น

4. ด้านการเรียนรู้ และองค์ความรู้ (Learning And Knowledge) องค์การจะมีพนักงานที่เป็นผู้มีคุณวุฒิ และมีความรู้สูงขึ้น องค์การจะเปลี่ยนไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ทุกคนต้องเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลง

5. ด้านเทคโนโลยี และการเข้าถึงสารสนเทศ (Technology And Access To Information) มีเทคโนโลยีที่ทรงประสิทธิภาพเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เกิดวิธีการใหม่ที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึง และการใช้สารสนเทศรวมกันได้อย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีตั้งแต่ระดับเล็กน้อยถึง ระดับสำคัญ เช่น การเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์สายตรงเป็นระบบเครือข่ายให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้า และใช้บริการได้สะดวก ถือเป็นการเปลี่ยนเทคโนโลยี ระดับเล็กน้อยแต่ถ้าทั้งกิจการต้องเปลี่ยนแปลงเครื่องจักร และเทคโนโลยีใหม่ทั้งหมดเพื่อการผลิตให้ทันสมัยถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงใหญ่

6. ด้านความยืดหยุ่น (Flexibility) องค์การ ต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พนักงานขององค์การต้องมีความคล่องตัว และยืดหยุ่นได้สูงเช่นกัน

7. ด้านการเผชิญหน้าต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Fast-Paced Change) อันเนื่องมาจากภาวะไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นทั้งภายใน และภายนอกองค์การซึ่งไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้

ปัณรส มาลากุล ณ อยุธา (2551 : 16-21) กล่าวถึงแนวคิดปัจจัยสำคัญในองค์การที่ควรพิจารณาในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นอาจเกิดขึ้นที่ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นส่วนประกอบสำคัญขององค์การมีกรอบการวิเคราะห์ที่นักวิชาการได้ศึกษารวบรวมไว้หลายกรอบการนำแนวคิดเหล่านั้นมาพัฒนาเป็นเทคนิคการบริหารงานเพื่อใช้ในการปรับเปลี่ยนองค์การและการจัดการมากมายหลายเทคนิค โดยในที่นี้จะขอนำเสนอแต่เทคนิคการบริหารที่สำคัญที่กำลังมีความพยายามนำมาใช้ในการปฏิรูปการบริหารงานในภาครัฐของไทย ประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision Management) ซึ่งเป็นเทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและกลยุทธ์ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐเป็นความพยายามที่จะปรับบทบาทของรัฐจากการเป็นผู้ดำเนินการให้บริการเอง (Rowing) มาเป็นผู้กำกับดูแล (Steering) ให้ประชาชนได้รับบริการที่ดีอย่างพอเพียง

2. การจัดการระบบงานหรือการรื้อปรับระบบงาน (Business Process Management Or Business Process Reengineering) ซึ่งเป็นการจัดกระบวนงานใหม่โดยพยายามนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้หรือนำมาตรการอื่น ๆ มาปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สูงขึ้นซึ่งในประเทศไทยก็ได้มีการปรับรื้อระบบงานในหน่วยงานภาครัฐบางหน่วยเช่นกรมทะเบียนการค้าเป็นต้นแต่หน่วยงานอื่น ๆ ส่วนใหญ่จะใช้การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management) เข้ามาใช้โดยให้มีการกำกับผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลสำฤทธิ์ของงานที่สำคัญ (Key Performance Indicators) และให้แต่ละหน่วยงานไปรื้อปรับระบบงานของตนเพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

3. การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing) ซึ่งเป็นการปรับระบบข้อมูลทางบัญชีและการเงินให้สะท้อนถึงต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆอย่างชัดเจนเพื่อให้สามารถเลือกใช้วิธีการดำเนินงานที่ประหยัดที่สุดได้ซึ่งการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรมนี้ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการปฏิรูประบบงบประมาณสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting)

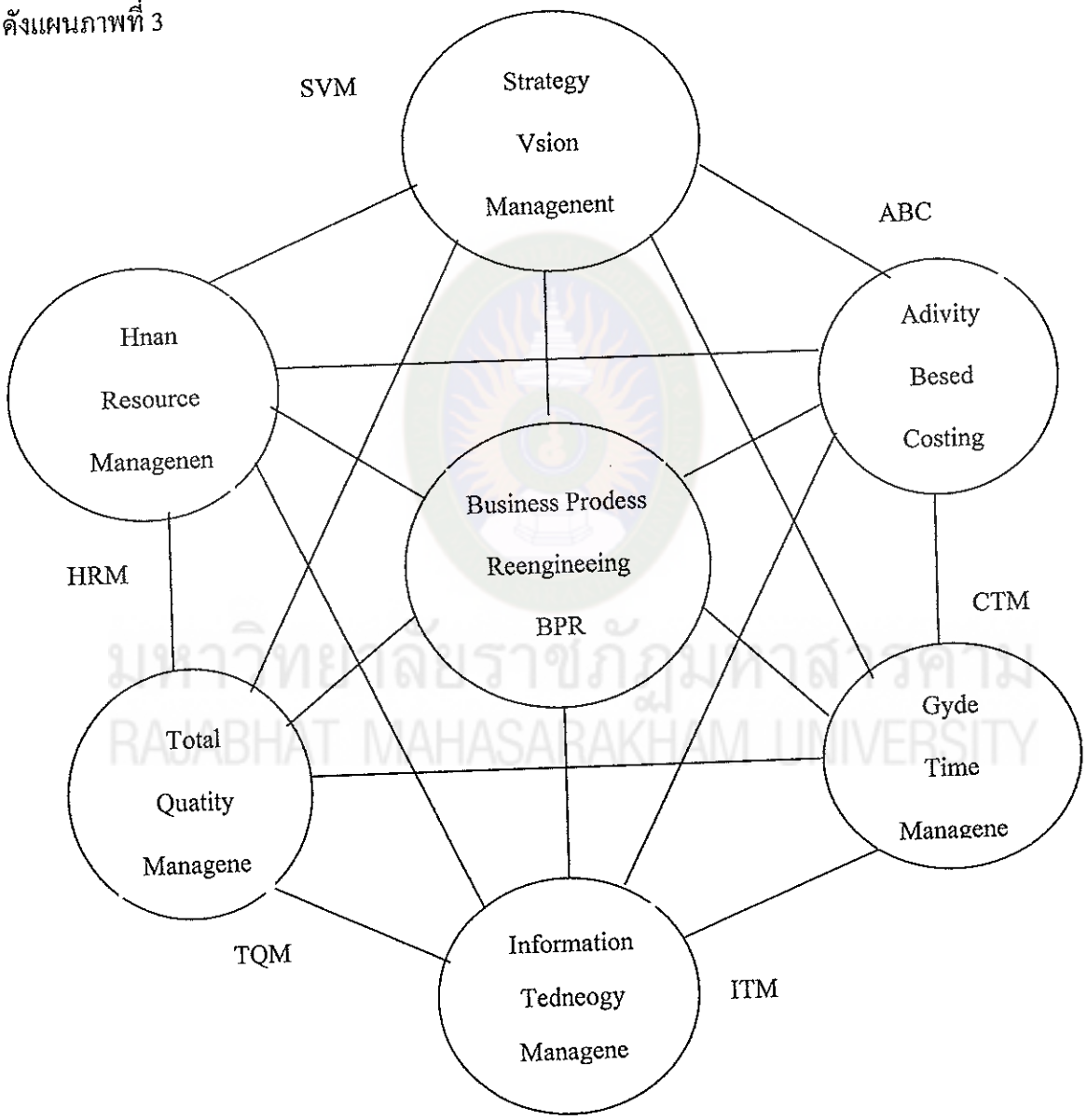
4. การบริหารวงรอบของระยะเวลา (Cycle-Time Management) ซึ่งเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานน้อยลงและสามารถผลิตผลงานได้ตรงตามเวลาที่ต้องการซึ่งโดยทั่วไปมักต้องมีการจัดการหรือรื้อปรับระบบงานเข้ามาช่วย

5. การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management) ซึ่งเป็นการจัดการระบบสารสนเทศและนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ขององค์การซึ่งจะช่วยให้การปรับปรุงงานในด้านอื่น ๆ เช่นการรื้อปรับระบบงานการบริหารวงรอบของระยะเวลาและการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรมเป็นไปได้โดยสะดวกรวดเร็วขึ้น

6. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) ซึ่งเป็นการทำให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ ขององค์การโดยอาศัยกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรม 5 ส. กิจกรรมข้อเสนอแนะกลุ่มคุณภาพและการบริหารคุณภาพเช่นในระบบ ISO 9000 เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

7. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งเป็นการปรับระบบการบริหารงานบุคคลจากเดิมที่มุ่งเน้นการเป็นผู้ดูแลระบบระเบียบการจัดการงานบุคคลมาสู่การบริหารจัดการที่มุ่งสรรหาดูแลและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การ โดยมุ่งเน้นในด้านการเสริมสร้างขีดความสามารถ (Competency) และการมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงาน (Performance Management) ตามกลยุทธ์ขององค์การทั้ง 7 ประการมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน ดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 ปัจจัยสำคัญในองค์การที่ควรพิจารณาในการเปลี่ยนแปลงองค์การ
ที่มา : ปัณรส มาลากุล ณ อยุธา (2551 : 16-21)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กิตติภูมิ มีประดิษฐ์ (2554 : 12-15) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยภายนอก (External Factors)ได้แก่ 2 องค์ประกอบหลักคือ องค์ประกอบทางด้านการตลาดฐานลูกค้า (Markets & Customers) องค์ประกอบด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ (Products & Services) ได้แก่

1.1 สภาวะเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ คือ ถ้าเศรษฐกิจไม่ดีทำให้องค์การต้องลดจำนวนบุคลากรลดจำนวนการผลิตในทางกลับกันถ้าเศรษฐกิจดีทำให้องค์การเพิ่มการผลิตสินค้าและบริการทำให้มีภารกิจเพิ่มขึ้นและมีการเพิ่มจำนวนบุคลากร

1.2 คู่แข่งขันมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์การตลาดในการหาลูกค้าใหม่เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและการเติบโตทางการตลาดและอาจทำให้เกิดการควบรวมกิจการ

1.3 เทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อกิจกรรมหลักขององค์การทำให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงระบบการผลิตเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.4 การเมืองและกฎหมายการเปลี่ยนแปลงนโยบายและกฎหมายมีผลให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนนโยบายมีผลให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการทำงานระบบบริหารงานซึ่งต้องมีวิธีการเปลี่ยนแปลงให้รวดเร็วและเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด

1.5 สังคมและประชากรการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการบริโภคสินค้าต่าง ๆ ทำให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงระบบการผลิตลักษณะของสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบผลิตภัณฑ์กลยุทธ์การขายและการตลาด

2. ปัจจัยภายใน (Internal Factors) ได้แก่ 4 องค์ประกอบหลักคือนโยบายขององค์การและกระบวนการการทำงาน (Policies and Business Processes) โดยเฉพาะกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานหลักขององค์การ โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) การนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้งาน ได้แก่

2.1 โครงสร้างการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและมีวิธีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างนั้นรวมถึงการกระจายอำนาจการลดจำนวนลำดับชั้นในองค์การการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ในการประเมินบุคลากร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.2 กลยุทธ์นอกจากนี้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในยังประกอบไปด้วยการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การซึ่งกลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธ์กิจขององค์การการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ เช่น การผลิตออกผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าลูกค้าให้ความสำคัญกับการบริการลูกค้าราคาผลิตสินค้าที่มีราคาถูกและมีคุณภาพสูง

2.3 กระบวนการตัดสินใจกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารองค์การที่มีโครงสร้างแบบแบนราบนั้นผู้บริหารระดับสูงจะมีอำนาจในการตัดสินใจน้อยลงการตัดสินใจของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

2.4 กระบวนการทำงานเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์การซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเพื่อแปรสภาพปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิตและผลลัพธ์

2.5 เทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงเครื่องมือในการผลิตและเทคโนโลยีนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญในการอยู่รอดและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

2.6 วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การอาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้นคือการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงานการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในด้านต่าง ๆ ได้แก่

2.6.1 ความหลากหลายมีบุคลากรที่มีความชำนาญในด้านต่าง ๆ โดยมีการฝึกอบรม

2.6.2 ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเน้นความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในทุกระดับขององค์การ

2.7 บุคลากรการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์การในประเด็นต่อไปนี้ คือ บุคลผู้นั้นทำหน้าที่อะไรบุคคลผู้นั้นมีทัศนคติและความคาดหวังอย่างไรบุคคลนั้นทำการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบุคคลนั้นได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างไรการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดจากการเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากรสับเปลี่ยนโอนย้ายแผนก

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้การวิเคราะห์พิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบเพราะเป็นกิจกรรมที่มีผู้เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมากและต้องปฏิบัติอย่างเอาจริงเอาจังการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้นจะต้องทำอย่างเป็นระบบมีลำดับขั้นตอนที่เหมาะสมเข้าใจปัจจัยสำคัญขององค์การที่ควรพิจารณาในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จากแนวคิดผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจภูธรภาค 3 จึงได้เลือกแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง บางตัวมาทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยพิจารณาจากบริบทการบริหารงานที่เหมาะสมกับตำรวจภูธรภาค 3 และครอบคลุมตัวแปรที่ต้องการศึกษามากที่สุด เพื่อให้มองเห็นความสอดคล้องกันของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยสามารถอธิบายที่มาของตัวแปร ที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย โดยจำแนกตามแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปตารางเปรียบเทียบแนวคิดของนักวิจัย เพื่อให้สอดคล้องกับตัวแปรตามความถี่ของนักวิจัยด้วย ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ชื่อเจ้าของแนวคิด / ปี พ.ศ.	แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง						
	กลยุทธ์การดำเนินงาน	โครงสร้างองค์กร	การบริหารงาน	จริยธรรม	เทคโนโลยี	บุคลากร	องค์การแห่งการเรียนรู้
Aathos& Pascale 2007	/	/	/				
กิตติภูมิ มีประดิษฐ์ 2554	/	/	/	/	/	/	
ปัสรส มาลากุล ณ อยุธยา 2550	/	/			/	/	/
ลออ วรรณพัฒน์ 2549		/		/	/	/	/
วิรัช สงวนวงศ์วาน 2547			/				/
สุรัสวดี ราชกุลชัย 2546		/		/	/	/	
รวมค่าความถี่	**3**	**4**	**3**	**3**	**4**	**4**	**3**

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎี การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ด้าน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แล้วว่ามีความเหมาะสม กับบริบทการบริหารการเปลี่ยนแปลงของตำรวจภูธรภาค 3 และครอบคลุมตัวแปรที่ต้องการศึกษามากที่สุด จึงได้กำหนดให้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ตัวแปรกลุ่มที่ 1 ได้กำหนดตัวแปรออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1. ด้านการบริหารงาน ตำรวจภูธรภาค 3 มีการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลงานตามแผนยุทธศาสตร์ มีระบบการจัดการทรัพยากรอย่างเพียงพอ และมีคู่มือการปฏิบัติงาน ที่ประสานสอดคล้องกันทุกระดับในองค์การ

2. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตำรวจภูธรภาค 3 ได้นำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการดำเนินงาน และการปฏิบัติงานของตำรวจภูธรภาค 3 ให้มีความสะดวก รวดเร็ว เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ

3. ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานของตำรวจภูธรภาค 3 ที่มุ่งเน้นให้ข้าราชการตำรวจทุกคน เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ การปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ พัฒนาความรู้ และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อนำตำรวจภูธรภาค 3 ไปสู่เป้าหมาย

4. ด้านจริยธรรม ตำรวจภูธรภาค 3 ได้จัดกิจกรรมส่งเสริม พัฒนาคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ข้าราชการตำรวจ และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การให้ยึดถือ ศักดิ์ศรี จริยธรรม เพื่อให้ภาพลักษณ์ขององค์การตำรวจเป็นที่ยอมรับของประชาชน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ความเปลี่ยนแปลงทางสังคมความผกผันของภาวะเศรษฐกิจ และการเมืองเป็นปัจจัยกระตุ้น ส่งผลให้วิถีชีวิตการทำงานของบุคลากรทุกระดับในทุกองค์การ มีความเปลี่ยนแปลงรวดเร็วไม่หยุดนิ่งและมีรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอนบุคคลที่สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้เร็วจะสามารถยืนหยัดอยู่ได้ในสังคมโลกการปฏิบัติงานทุกสิ่งทุกอย่างผู้บริหารทุกองค์การย่อมมีความปรารถนาที่จะเห็นงานได้รับผลผลิตที่มีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี ของกระบวนการดำเนินงาน ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่อง ความหมายประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความสำคัญของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

1. ความหมายประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเอกสารวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไว้หลายท่าน ดังนี้

มิลเล็ท (Millet. 1954 : 4) ได้ให้ความหมายประสิทธิภาพไว้ว่าหมายถึงผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานดังกล่าวซึ่งความพึงพอใจนั้นหมายถึงความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชนโดยพิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Service)
2. การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา (Timely Service)
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Smple Service)
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service)
5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progression Service)

ณรงค์ จันทรา (2549 : 25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพการทำงานหมายถึงการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้มีคุณภาพ สิ้นเปลืองต้นทุน และเวลาน้อย โดยมีการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถและทักษะในการทำงานของตนให้ดีขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์แก่องค์กร

ภูวนัย เกษบุญชู (2550 : 9) ได้ให้ความหมายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไว้ว่าหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการทำงานที่ถูกต้องรวดเร็วขึ้นกว่าเดิมและทันตามกำหนดเวลา นอกจากนี้ยังต้องใช้ทรัพยากรทั้งคนและอุปกรณ์ได้อย่างเหมาะสมคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุดรวมทั้งมีการนำเทคนิคต่าง ๆ เข้ามาใช้เพื่อช่วยลดขั้นตอนการทำงานลงเกิดความสะดวกมากขึ้นงานต่าง ๆ สามารถเสร็จได้ทันตามกำหนดเวลาที่วางไว้ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ผู้บังคับบัญชา

ลักขณา สุวรรณรอด (2552 : 55) ได้ให้ความหมายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานที่รวดเร็ว ประหยัดทรัพยากรและมีคุณภาพ

เบญจมาศ จันดาหัวดง (2555 : 70) ได้ให้ความหมายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การใด ๆ ที่ใช้ทรัพยากรในการดำเนินการใด ๆ ก็ตามโดยมีสิ่งมุ่งหวังถึงผลสำเร็จและผลสำเร็จนั้นได้มาโดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และการดำเนินการเป็นไปอย่างประหยัด ไม่ว่าจะเป็นระยะเวลา ทรัพยากร แรงงาน รวมทั้งสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินการนั้น ๆ ให้เป็นผลสำเร็จ และถูกต้อง

สรุปได้ว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงอย่างถูกต้อง และมีคุณภาพ โดยใช้หลักความสามารถส่วนบุคคล ใช้เทคนิคในการปฏิบัติงาน และทรัพยากรในการปฏิบัติงานได้อย่างประหยัด มีความคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2. ความสำคัญของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ณรงค์ จันทรา (2549 : 26) ได้กล่าวไว้ในรายงานวิจัยเรื่อง ผลกระทบของประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในจังหวัดอุดรธานีว่า การขาดประสิทธิภาพในการทำงานทั้งระดับบุคคลและระดับหน่วยงาน การใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่าเกิดการสูญเปล่า การใช้เวลา คน และงบประมาณที่มากเกินความจำเป็นมีผลกระทบถึงต้นทุนและการลงทุนที่สูงขึ้น ซึ่งเมื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาจะพบทั้งโครงสร้างขององค์การ นโยบาย กาบริหารงานบุคลากร การใช้เทคโนโลยี การควบคุมคุณภาพการผลิตและคุณภาพบุคลากร เป็นที่มาของการด้อยประสิทธิภาพทั้งระดับบุคคลและองค์การ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การจะต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงในทุกองค์ประกอบเพื่อแก้ปัญหาการขาดประสิทธิภาพการทำงาน

ลักขณา สุวรรณรอด (2552 : 68) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงานโดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรมีสูงกว่าต้นทุนเท่าไรก็ยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าสัมประสิทธิ์เชิงตัวเลขแต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม สามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว ตรงและมีประสิทธิภาพ ซึ่งประสิทธิภาพมี 2 ระดับ คือ ประสิทธิภาพบุคคล และประสิทธิภาพขององค์การ

สรุปได้ว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับบุคคลากรในองค์การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานจำเป็นต้องอาศัยการมีประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลากรในองค์การและการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร เป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จขององค์การ อันจะนำองค์การไปสู่การบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงานมีผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจทั้งในด้านการผลิตการบริการมีความเจริญก้าวหน้าและประสิทธิภาพที่ได้อาจจะแสดงค่าในรูปของตัวเลข เช่น ค่าใช้จ่าย ผลกำไร และแสดงค่าในรูปของลักษณะการใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัด คุ้มค่าหรือมีการใช้เทคนิคการปฏิบัติงานที่เหมาะสมอย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจะคู่กับประสิทธิผลเสมอ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงานโดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับซึ่งถ้าผลกำไรมีสูงกว่าต้นทุนเท่าไรก็ยิ่งดีแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกลายลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่าประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงมีการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถไปสู่การบังเกิดผลได้เร็วและมีคุณภาพ ได้มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไว้หลายท่าน ดังนี้

กิ๊บสันและคณะ (Gibson And Others. 1988 : 37) ประสิทธิภาพ หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัยการวัดประสิทธิภาพจะวัดตัวบ่งชี้หลายตัว ประกอบด้วย

1. อัตราการได้รับผลตอบแทน (Rate Of Return) ในเงินลงทุนหรือทรัพย์สินที่เป็นทุน
2. ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต (Unit Cost)
3. อัตราการสูญเปล่าสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากร
4. อัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

วัฒนา วงเกียรติรัตน์ (2547 : 10-11) ได้แบ่งแนวคิดตัวชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไว้ 3 ส่วน ประกอบด้วย ดังนี้

1. ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ เช่น ปริมาณงานที่ทำได้ ความเข้าใจในงาน ความเข้าใจคำสั่ง ความถูกต้องของงานที่ทำ ความตื่นตัว ความคิดริเริ่ม การประสานงาน และความร่วมมือต่าง ๆ โดยก่อให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อหน่วยงานที่สังกัดมากหรือน้อยกว่าที่ควรจะเป็น
2. ต้นทุน หมายถึง มูลค่าของทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตหรือการให้บริการเป็นส่วนที่เรียกว่ามูลค่าของปัจจัยนำเข้า (Input Value) ของระบบต้นทุน ซึ่งอาจเป็นเงินสดหรือค่าใช้จ่ายในรูปแบบอื่นที่จ่ายไปเพื่อจะให้ได้มาซึ่งบริการหรือผลผลิตในทางธุรกิจ ต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายส่วนที่จ่ายไปเพื่อให้ได้ผลตอบแทนหรือรายได้ ต้นทุนจึงเป็นส่วนสำคัญในการตัดสินใจทางธุรกิจ
3. เวลา หมายถึง ระยะเวลาที่ใช้ในการทางานตามปริมาณงานที่กำหนดให้แล้วเสร็จ คือ จะทำงานในปริมาณที่กำหนดให้เสร็จต้องใช้เวลาทำงานเท่าใด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภูวนัย เกษบุญชู (2550 : 43) กล่าวถึงแนวคิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. คุณภาพของงานในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพผลของงานที่ออกมานั้นจะต้องได้คุณภาพ คือ มีความถูกต้องรวดเร็วได้มาตรฐานทันเวลาอันจะทำให้การทำงานสำเร็จลุล่วงตรงตามเป้าหมายความต้องการของงานนั้น ๆ

2. ทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานประกอบด้วยทรัพยากรด้านการเงินทรัพยากรคนและทรัพยากรด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ซึ่งการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพนั้นในการใช้ทรัพยากรด้านต่าง ๆ จะต้องเป็นไปด้วยความประหยัดรู้จักการวางแผนในการใช้เพื่อไม่ให้เกิดความสิ้นเปลืองและเกิดความเสียหาย

3. เทคนิคในการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้เทคนิคในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วทันเวลาลดขั้นตอนในการทำงานและเกิดความพึงพอใจต่อผู้มอบหมายงานหรือผู้บังคับบัญชาอันจะเป็นการช่วยให้องค์การหรือหน่วยงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

รัตนาภรณ์ ยมศรีเดน (2551 : 30) กล่าวถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านบุคคล ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติส่วนบุคคล จะต้องเป็นคนที่มีความกระตือรือร้นและพัฒนาตนเอง มีความเอาจริง มีมานะอุตสาหะปฏิบัติงานให้สำเร็จ แสวงหาความรู้ความชำนาญอยู่เสมอ และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของตนเอง ต้องปฏิบัติตามคำสั่งและมีระเบียบวินัย เชื่อฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำแนะนำโดยไม่มีข้อโต้แย้ง พร้อมที่จะประสานงาน และให้ความร่วมมือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ตรงต่อเวลาและใช้เวลาให้เกิดประโยชน์มีความรู้ความเข้าใจในการระวังรักษา ดูแล การใช้เครื่องมือ อุปกรณ์และทรัพย์สินต่าง ๆ ขององค์การให้อยู่ในสภาพดีเสมอ และสามารถวิเคราะห์ ตัดสินใจ แก้ปัญหาให้ทันต่อเหตุการณ์

2. ปริมาณงานและคุณภาพของการดำเนินงาน สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงตามระยะเวลาหรือมาตรฐานที่ตั้งไว้ คุณภาพของงานที่ทำสำเร็จมีความถูกต้อง เรียบร้อยและสมบูรณ์ครบถ้วนตามกำหนด มีความรับผิดชอบ สนใจ เอาใจใส่และตั้งใจปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ เชื่อถือและไว้วางใจ อีกทั้งมีความรอบรู้ ชำนาญในขั้นตอนหรือวิธีดำเนินงาน ทั้งงานในหน้าที่ และงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปรับปรุงระบบงาน และวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อย่างเช่น คิดหาคำตอบของปัญหาได้หลาย ๆ อย่างในเวลาจำกัด สามารถเสนอวิธีการแก้ปัญหาใด

ปัญหาหนึ่งได้หลายแนวทาง รวมทั้งรู้จักวิธีการทำงานแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่มีความเป็นไป คิดทางเลือกอื่นได้อย่างเหมาะสม ถ้าวิธีการเดิมที่ใช้อยู่ไม่ได้ผล ค้นคว้าวิธีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นคนช่างสังเกต เกี่ยวกับงานสามารถช่วยเสนอแนะเพื่อนร่วมงานถึงวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีแนวคิดที่จะสร้างและปรับวิธีการดียิ่งขึ้น

4. ทักษะในการปฏิบัติงาน บุคคลต้องมีทักษะด้านเทคนิคเฉพาะอย่าง เป็นความรู้เกี่ยวกับเทคนิค ขั้นตอน หรือวิธีการทำงานเฉพาะด้าน ซึ่งมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สร้างความเข้าใจ ร่วมประสานงานกับบุคคล และกลุ่มบุคคลในองค์การ ให้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมาย และทักษะทางด้านความรู้ ความคิด เป็นความสามารถทางสติปัญญาในการมองภาพรวมขององค์การเห็นความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ ทั้งในแง่ลักษณะทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทักษะทางด้านนี้จึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับตัดสินใจ

5. บุคลิกภาพ เจตคติ และค่านิยมในการทำงานเนื่องจากบุคลิกภาพ คือ คุณสมบัติต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นบุคคล และคุณสมบัติเหล่านี้ เป็นต้นเหตุของการกระทำไม่ว่าจะเป็นการพูด การปฏิบัติ ความคิด เจตคติ ค่านิยม และลักษณะนิสัยต่าง ๆ ดังนั้น เมื่อบุคคลต้องปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ประสิทธิภาพของการทำงานจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการแสดงออกหรือพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานการแสดงออกถึงเจตคติที่ดีต่อการทำงานรักงาน พอใจงาน แสดงออกถึงการทำงานได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ได้ผลดีในเวลาอันสั้น และแสดงออกถึงการสามารถปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชาได้อย่างสบายใจ

6. ขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในการทำงานสิ่งที่ควรจะเกิดขึ้นกับพนักงาน คือ สามารถที่จะรับรู้เข้าใจวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ มุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานเต็มความสามารถ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคของการทำงานมีความสุขในการทำงาน มีความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน ได้ มีความรู้สึกผูกพันแน่นแฟ้น กับหมู่คณะและมีความรู้สึกผูกพันกับองค์การ ที่องค์การจะได้รับจากผู้ปฏิบัติงาน คือ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

เบญจมาศ จันดาหัวดง (2555 : 78) แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการดำเนินการวิจัยเกี่ยวข้องกับหลักการจัดการ 6M's เพื่อพิจารณาการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรได้ใช้ทรัพยากรด้วยความประหยัดและคุ้มค่ามีประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ แรงงาน วัสดุอุปกรณ์การบริหารจัดการที่ดี มีการบริการที่ดีสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ รวมทั้งมีจริยธรรมในการปฏิบัติงานและทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินการนั้น ๆ สร้างผลสำเร็จ และความถูกต้องในการดำเนินงาน สามารถสรุปแนวคิดเป็นรายด้านได้ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1. ด้านคน (Men)
2. ด้านเงิน (Money)
3. ด้านวัสดุ อุปกรณ์ (Materials)
4. วิธีการให้บริการ (Method)
5. ด้านการจัดการ (Management)
6. ด้านจริยธรรม (Morality)

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ต้องพิจารณาการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การได้โดยการใช้ความสามารถส่วนบุคคล คุณภาพของงาน การใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานด้วยความประหยัดและคุ้มค่า และบุคลากรมีเทคนิคในการปฏิบัติงานที่ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา แนวคิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจึงได้เลือกแนวคิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน บางตัวมาทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยพิจารณาจากบริบทการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับตำรวจภูธรภาค 3 และครอบคลุมตัวแปรที่ต้องการศึกษามากที่สุด เพื่อให้มองเห็นความสอดคล้องกันของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยสามารถอธิบายที่มาของตัวแปรที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย โดยจำแนกตามแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปตารางเปรียบเทียบความสอดคล้องกันของตัวแปรตามค่าความถี่ของนักวิจัยด้วย ดังตารางที่ 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 2 สรุปแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ชื่อเจ้าของแนวคิด / ปี พ.ศ.	แนวคิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน							
	ความสามารถส่วนบุคคล	เงิน	ด้านวัสดุอุปกรณ์	เทคนิคในการปฏิบัติงาน	ต้นทุน	เวลา	คุณภาพของงาน	ทักษะการปฏิบัติงาน
เบญจมาศ จันหาหัดง 2555	/	/	/					
ภูวนัย เกษบุญชู รน. 2550			/	/			/	
รัตนาภรณ์ ยมศรีเคน 2551	/			/			/	/
วัฒนา วงเกียรติรัตน์ 2547					/	/	/	
รวมค่าความถี่	**2**	**1**	**2**	**2**	**1**	**1**	**3**	**1**

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎี ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ทั้ง 4 ด้าน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แล้วว่ามีความเหมาะสม กับบริบทการปฏิบัติงานของตำรวจภูธรภาค 3 และครอบคลุมตัวแปรที่ต้องการศึกษามากที่สุด จึงได้กำหนดให้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ตัวแปรกลุ่มที่ 2 ได้กำหนดตัวแปรออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ดังนี้ (ภูวนัย เกษบุญชู. 2550 : 38)

1. ความสามารถส่วนบุคคล ที่ผู้ปฏิบัติต้องมีพื้นฐานการปฏิบัติงาน คือ เป็นคนที่มีความกระตือรือร้น และพัฒนาตนเอง มีความเอาจริง มีมานะอุตสาหะปฏิบัติงานให้สำเร็จ แสวงหาความรู้เพื่อให้เกิดความชำนาญอยู่เสมอ (รัตนาภรณ์ ยมศรีเคน. 2551 : 38)

2. คุณภาพของงาน ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพผลของงานที่ออกมานั้นจะต้องได้คุณภาพมีความถูกต้องรวดเร็วได้มาตรฐานทันเวลา

3. ทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยทรัพยากรด้านการเงินและทรัพยากรด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการใช้ทรัพยากรด้านต่าง ๆ จะต้องเป็นไปด้วยความประหยัดและเกิดความเสียหาย

4. เทคนิคในการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจำเป็นอย่างยิ่ง

ที่จะต้องใช้เทคนิคในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วทันเวลาลดขั้นตอนในการทำงาน และเกิดความพึงพอใจต่อผู้มอบหมายงานหรือผู้บังคับบัญชาอันจะเป็นการช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบริบท

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับตำรวจภูธรภาค 3

1.1 ประวัติตำรวจภูธรภาค 3

โรงเรียนนายร้อยตำรวจ สมัยเริ่มแรกที่นครราชสีมา ในรัชสมัยของรัชการที่ 5 ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตั้งกรมตำรวจภูธรขึ้น แทนกรมพลตระเวนหัวเมือง โดยให้เป็นกรมขึ้นในสังกัด กระทรวง มหาดไทยและกองตำรวจภูธรได้ขยายไปตามมณฑลต่าง ๆ ด้วยเหตุที่มีการจัดตั้งกรมตำรวจภูธรขึ้นและขยายไปตามมณฑลต่าง ๆ เป็นอันมากประการหนึ่ง ประกอบกับในสมัยนั้น บ้านเมืองอยู่ในสภาพไม่ปกติ คือมีพวกเงี้ยวก่อการจราจลในจังหวัดแพร่ และจังหวัดน่านจนต้องส่งกำลังตำรวจไปปราบปราม (ปรากฏตามประวัตินายพันตำรวจเอก พระยาทรงพลภาพ (เผื่อน พลธร) ไปราชการปราบเงี้ยวก่อการจราจลที่จังหวัดแพร่ และจังหวัดน่านในปี 2445 - 2446) เข้าใจว่านายตำรวจสัญญาบัตรคงมีไม่พอ โรงเรียนนายร้อยตำรวจภูธรมณฑลนครราชสีมา ตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2444 ในจังหวัดนครราชสีมา ที่ตั้งโรงเรียนนั้นชาวพื้นเมืองเรียกว่า "ประตูผี" แต่ทางราชการให้ชื่อว่า "ประตูชัยณรงค์" คือ ที่ตั้งกองบังคับการตำรวจภูธรเขต 3 จังหวัดนครราชสีมาในปัจจุบันนี้ (ตำรวจภูธรภาค 3 อ้างมาจาก กิจการตำรวจสมัยสมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ 2435 – 2458. 2552 : ออนไลน์)

1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลักขององค์การ (แผนปฏิบัติราชการตำรวจภูธรภาค 3 ประจำปี พ.ศ. 2555. 2555 : 2-6)

1.2.1 วิสัยทัศน์ตำรวจภูธรภาค 3

1) ดำรงเกียรติและศักดิ์ศรีตำรวจภูธรภาค 3

2) อำนวยความยุติธรรมอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม

3) สร้างความสงบเรียบร้อยและปลอดภัยให้สังคม

4) ยึดประโยชน์สุขของประชาชนอย่างแท้จริง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1.2.2 พันธกิจ

1) ถวายความปลอดภัยแด่องค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการ แทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์และพระราชอาคันตุกะให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2) บังคับใช้กฎหมาย อำนวยความยุติธรรม ให้บริการประชาชนด้วยความเสมอภาคเป็นธรรมตามหลักธรรมาภิบาล

3) รักษาความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ของประชาชนและชุมชนและรักษาความมั่นคงของราชอาณาจักรให้เป็นที่เชื่อมั่นและศรัทธา

4) ร่วมกันสร้างเครือข่ายชุมชนและองค์กรทุกภาคส่วน ในการแก้ไขปัญหาของสังคม โดยยึด ประชาชนเป็นศูนย์กลาง

5) พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ เพื่อสร้างความเข้มแข็งขององค์การ

6) ปฏิบัติภารกิจและช่วยเหลือการพัฒนาประเทศตามนโยบายรัฐบาลให้เกิดผลสัมฤทธิ์

1.2.3 ค่านิยมหลักขององค์กร

"ตำรวจภูธรภาค 3 มุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่อย่างมืออาชีพ โปร่งใสเป็นธรรม เดินสายกลาง อยู่อย่างมีศักดิ์ศรี"

1.3 พื้นที่รับผิดชอบของตำรวจภูธรภาค 3

ประกอบด้วย 8 จังหวัด ทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ได้แก่ จังหวัดชัยภูมิ, จังหวัดนครราชสีมา, จังหวัดบุรีรัมย์, จังหวัดยโสธร, จังหวัดศรีสะเกษ,จังหวัดสุรินทร์, จังหวัดอำนาจเจริญ และจังหวัดอุบลราชธานีรวม 144 อำเภอ 1,263 ตำบล และ 16,022 หมู่บ้าน พื้นที่รับผิดชอบ 88,493 ตารางกิโลเมตรประชากรรวม 11,002,750 (แผนยุทธศาสตร์ตำรวจภูธรภาค 3. 2555 : 2-5)

1.3.1การแบ่งพื้นที่รับผิดชอบของตำรวจภูธรภาค 3

1) แบ่งพื้นที่รับผิดชอบออกเป็น	236	สภ.
2) สภ.ระดับ ผกก.เป็นหัวหน้า จำนวน	171	สภ.
3) สภ.ระดับ สวญ.เป็นหัวหน้า จำนวน	40	สภ.
4) สภ.ระดับ สว.เป็นหัวหน้า จำนวน	24	สภ.

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1.3.2 อาณาเขตติดต่อ

1) ทิศเหนือ ติดต่อกับ ตำรวจภูธรภาค 4 ที่จังหวัด ขอนแก่น

2) ทิศใต้ ติดต่อกับ ตำรวจภูธรภาค 2 ที่จังหวัด ปราจีนบุรี และ ประเทศกัมพูชา

3) ทิศตะวันออก ติดต่อกับ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

4) ทิศตะวันตก ติดต่อกับ ตำรวจภูธรภาค 1 ที่จังหวัด สระบุรี และ ตำรวจภูธรภาค 6 ที่จังหวัด เพชรบูรณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แผนภาพที่ 4 ภาพแผนที่พื้นที่รับผิดชอบตำรวจภูธรภาค 3

ที่มา : ตำรวจภูธรภาค 3 (2556 : ออนไลน์)

1.4 โครงสร้างตำรวจภูธรภาค 3

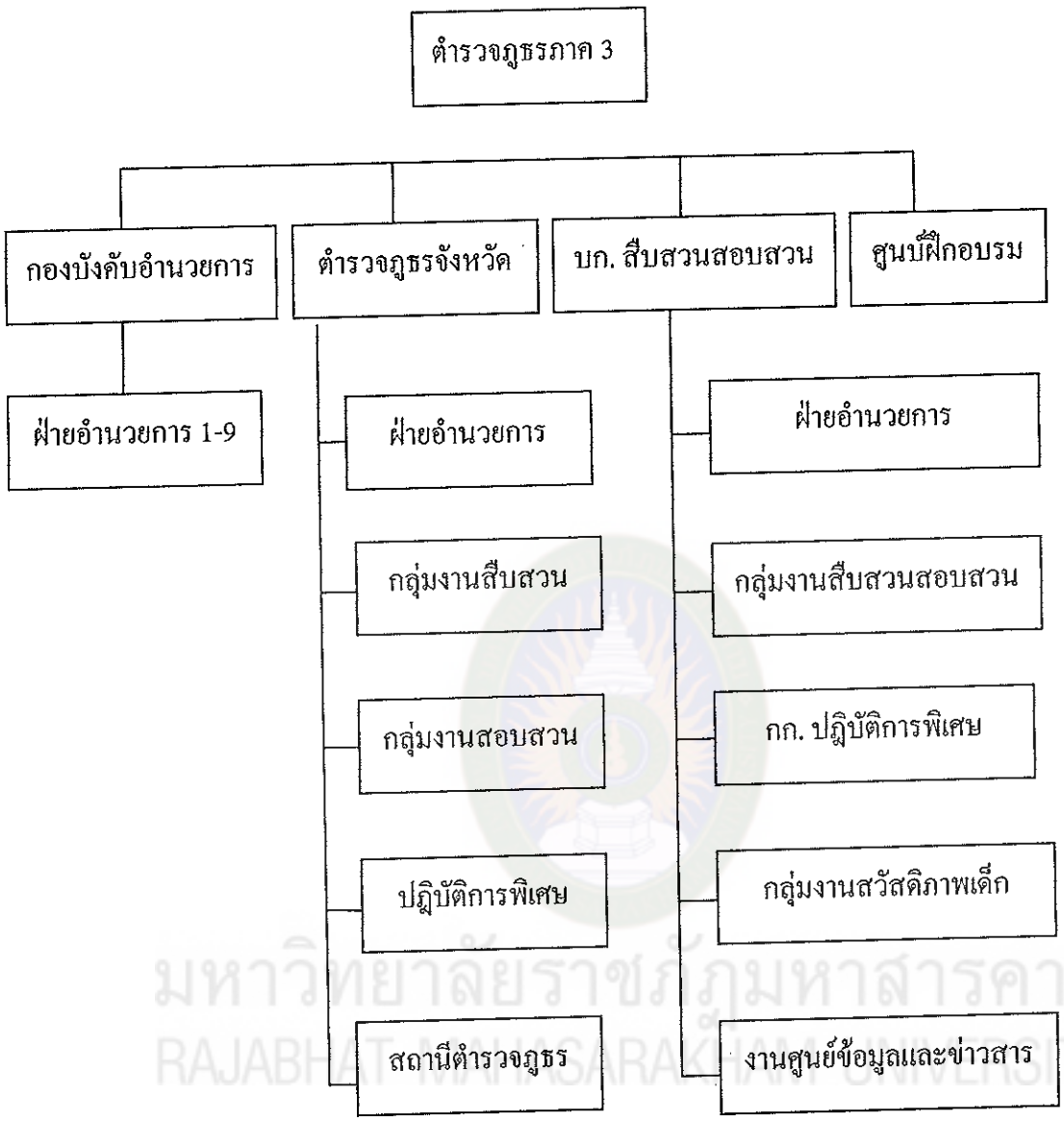
โครงสร้างตำรวจภูธรภาค 3 แบ่งออกเป็นระดับกองบังคับการ เป็น 4 หน่วย ได้แก่

1.4.1 กองบังคับการอำนวยการตำรวจภูธรภาค 3

1.4.2 ตำรวจภูธรจังหวัด (จำนวน 8 จังหวัด)

1.4.3 กองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาคภาค 3

1.4.4 ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 3



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แผนภาพที่ 5 แผนภูมิโครงสร้างตำรวจภูธรภาค 3

ที่มา : ตำรวจภูธรภาค 3 (2556 : ออนไลน์)

1.5 กำลังพลข้าราชการตำรวจภูธรภาค 3

สถานภาพข้าราชการตำรวจภูธรภาค 3 มีข้าราชการตำรวจทั้งสิ้น 19,236 คน แยกเป็น ชั้นสัญญาบัตร 3,082 คน ชั้นประทวน 13,588 คน เฉลี่ยแล้ว เจ้าหน้าที่ตำรวจ 1 คน รับผิดชอบประชากร 600 คน ต่อพื้นที่ 4.99 ตารางกิโลเมตร (แผนยุทธศาสตร์ตำรวจภูธรภาค 3. 2555 : 5)

ตารางที่ 3 รายงานสถานภาพข้าราชการตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรภาค 3 (อัตราจริง)

หน่วยงาน	สัญญาบัตร (คน)	ประทวน (คน)	รวม (คน)
กองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 3	9	7	16
กองบังคับการอำนวยการตำรวจภูธรภาค 3	95	142	257
กองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 3	56	217	328
ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 3	33	84	140
ตำรวจภูธรจังหวัดชัยภูมิ	331	1,425	2,047
ตำรวจภูธรจังหวัดนครราชสีมา	664	3,026	4,419
ตำรวจภูธรจังหวัดบุรีรัมย์	409	1,848	2,559
ตำรวจภูธรจังหวัดยโสธร	176	704	994
ตำรวจภูธรจังหวัดศรีสะเกษ	383	1,818	2,464
ตำรวจภูธรจังหวัดสุรินทร์	341	1,663	2,221
ตำรวจภูธรจังหวัดอำนาจเจริญ	127	574	818
ตำรวจภูธรจังหวัดอุบลราชธานี	458	2,080	2,973
รวม	**3,082**	**13,588**	**19,236**

ที่มา : รายงานสถานภาพข้าราชการตำรวจภูธรภาค 3 (ปรับปรุง 20 เมษายน 2555) 2555.

2. ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ตามแผนปฏิบัติราชการตำรวจภูธรภาค 3

ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ตามแผนปฏิบัติราชการตำรวจภูธรภาค 3ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ดังนี้ (แผนปฏิบัติราชการตำรวจภูธรภาค 3 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555. 2555 : 8-12)

2.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติภารกิจหลักเพื่อตอบสนองนโยบาย

2.1.1 เป้าประสงค์ภารกิจที่ได้รับมอบหมายเกิดผลสัมฤทธิ์

กลยุทธ์ เพิ่มขีดความสามารถของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการตอบสนองต่อภารกิจตามนโยบายรัฐบาล โดยมุ่งเน้นภารกิจสำคัญ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1) ปกป้องเทิดทูนพิทักษ์รักษาสถาบันพระมหากษัตริย์

2) ป้องกันและปราบปรามยาเสพติด

3) รักษาความปลอดภัยให้กับนักท่องเที่ยว

4) ควบคุมปราบปรามแรงงานต่างด้าว

5) ป้องกันปราบปรามอาชญากรรมที่มีลักษณะเฉพาะทาง

6) ปฏิบัติการด้านต่าง ๆ ที่กระทบต่อความมั่นคง

7) เตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

8) รักษาความสงบเรียบร้อยเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน

2.1.2 เป้าประสงค์ลดความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมของประชาชน

กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมที่สร้างความเดือดร้อนแก่ประชาชนชุมชนและที่มีผลกระทบต่อสังคมในทุกระดับ

2.1.3 เป้าประสงค์มีระบบและกระบวนงานที่ตอบสนองนโยบายรัฐบาลที่มีประสิทธิภาพ

1) กลยุทธ์ปรับปรุงพัฒนาระบบงานและกระบวนงานของหน่วยงานในความรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพ

2) กลยุทธ์ประชาสัมพันธ์กระบวนงานและมาตรการในการดำเนินงานให้แก่สังคมและประชาชนได้รับรู้

2.1.4 เป้าประสงค์มีเทคโนโลยีอุปกรณ์และเครื่องมือพิเศษรวมทั้งระบบสารสนเทศอัจฉริยะ

1) กลยุทธ์นำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

2) กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพของระบบฐานข้อมูลสารสนเทศให้ครบถ้วนทันสมัยมีการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

3) กลยุทธ์กำหนดกรอบอัตราและจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้พิเศษที่ทันสมัยให้เพียงพอ และเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

4) กลยุทธ์พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการใช้อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้พิเศษ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนางานตำรวจให้โปร่งใสมีมาตรฐาน

2.2.1 เป้าประสงค์สังคมและประชาชนเชื่อมั่นต่อองค์กรตำรวจ

1) กลยุทธ์พัฒนาระบบการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

2) กลยุทธ์นำมาตรการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบมาบังคับใช้กับข้าราชการตำรวจที่ประพฤติมิชอบอย่างจริงจังและเสมอภาค

3) กลยุทธ์มุ่งมั่นทำงานเพื่อภาพลักษณ์ขององค์กรตำรวจให้เป็นที่ยอมรับของสังคมและประชาชน

4) กลยุทธ์เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยยึดถือศักดิ์ศรีจริยธรรมและหลักภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม

5) กลยุทธ์เสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ข้าราชการตำรวจในทุกระดับ

2.2.2 เป้าประสงค์ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของตำรวจ

1) ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการและการปฏิบัติงานของตำรวจ

2) ลดความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมของประชาชน

2.1) กลยุทธ์ : ให้ความสำคัญกับการให้บริการด้วยความรวดเร็วถูกต้องเป็นธรรมโปร่งใสสามารตรวจสอบได้

2.2) กลยุทธ์เพิ่มขีดความสามารถของสถานีตำรวจในทุกมิติ

2.3) กลยุทธ์ปรับทัศนคติและวิธีการทางานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์โดยยึดประชาชนและชุมชนเป็นศูนย์กลาง

2.4) กลยุทธ์นำประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจการตำรวจ

2.5) กลยุทธ์ดำเนินกิจกรรมที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาของชุมชนและสังคม

2.2.3 เป้าประสงค์มีกระบวนงานที่โปร่งใสมีมาตรฐาน

1) มีกระบวนงานที่มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของประชาชนและหน่วยงานต่าง ๆ

2) มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

2.1) กลยุทธ์กำหนดกรอบมาตรฐานและปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนกระบวนงานและระยะเวลาในการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจและงานบริการประชาชน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.2) กลยุทธ์ปรับปรุงพัฒนาคู่มือการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจและงานบริการประชาชน

2.3) กลยุทธ์เผยแพร่ประชาสัมพันธ์กรอบมาตรฐานขั้นตอนกระบวนงานและระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้ประชาชนรับรู้โดยใช้สื่อต่าง ๆ

2.4) กลยุทธ์พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามมาตรฐานคู่มือการปฏิบัติงานที่กำหนด

2.5) กลยุทธ์เสริมสร้างและพัฒนาข้าราชการตำรวจให้มีวินัยและเคร่งครัดต่อคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของตำรวจ

2.6) กลยุทธ์พัฒนางานตรวจสอบภายในให้เป็นไปตามแนวทางประกันคุณภาพการตรวจสอบภายในภาครัฐ

2.2.4 เป้าประสงค์บุคลากรและหน่วยงานมีครุภัณฑ์ยุทโธปกรณ์ยานพาหนะเครื่องมือ เครื่องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพียงพอตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน

1) กลยุทธ์กำหนดกรอบอัตราครุภัณฑ์ยุทโธปกรณ์ยานพาหนะเครื่องมือเครื่องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมีความเหมาะสมตามมาตรฐานที่กำหนด

2) กลยุทธ์จัดหาปรับเกลี่ยและแจกจ่ายครุภัณฑ์ฯ ตามข้อ 2.4.1ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติ

3) กลยุทธ์พัฒนาระบบฐานข้อมูลให้มีความถูกต้องครบถ้วนตรงต่อการใช้ประโยชน์

4) กลยุทธ์มีความสะดวกง่ายต่อการจัดเก็บข้อมูลและสามารถพัฒนาให้เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอก

2.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายการปฏิบัติงานของตำรวจ

2.3.1 เป้าประสงค์การมีส่วนร่วมของประชาชนเครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและการให้บริการมีความเข้มแข็ง

กลยุทธ์ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนเครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

2.3.2 เป้าประสงค์การมีส่วนร่วมของประชาชนเครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและการให้บริการมีความพึงพอใจ

1) กลยุทธ์ส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติและ/หรือให้รางวัลตอบแทนคุณความดีแก่ประชาชน เครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในกิจการตำรวจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2) สนับสนุนเงินค่าตอบแทนและสวัสดิการให้กับประชาชนและเครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชนตามความเหมาะสม

3) ปรับปรุงพัฒนารูปแบบวิธีการปฏิบัติตลอดจนแนวทางการประเมินผลการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนเครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชนให้มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมมีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่

2.3.3 เป้าประสงค์กฎหมายกฎระเบียบคำสั่งและข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนเครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชน

1) กลยุทธ์บูรณาการกลไกที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้มีการเชื่อมโยงการดำเนินงานการมีส่วนร่วมของประชาชนเครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชนให้มีเอกภาพลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน

2) กลยุทธ์ปรับปรุงแก้ไขกฎหมายกฎระเบียบคำสั่งและข้อบังคับต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการเปิดโอกาสให้ประชาชนเครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วม

2.3.4 เป้าประสงค์หน่วยงานและบุคลากรนำแนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชนเครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชนมาใช้ในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและการให้บริการประชาชน

1) กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของข้าราชการตำรวจและเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานทุกระดับให้ยึดถือการมีส่วนร่วมของประชาชนในการทางานตามแนวคิด Community Policing

2) กลยุทธ์จัดทำฐานข้อมูลในเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้แก่ ทะเบียนอาสาสมัครเครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชนประเภทและชนิดของกิจกรรมที่ดำเนินการและให้สามารถเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมและ หน่วยงานอื่น ๆ

3) กลยุทธ์ปรับโครงสร้างหน่วยงานและระบบตำแหน่งให้สอดคล้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชน

2.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความเข้มแข็งในการบริหาร

2.4.1 เป้าประสงค์การบริหารโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1) กลยุทธ์การบริหารที่มุ่งเน้นผลงานตามแผนยุทธศาสตร์

2) กลยุทธ์พัฒนาระบบการจัดทำแผนงานงบประมาณการขับเคลื่อนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคลให้มีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยภูฟ้าพัฒนาราชภัฏมหาสารคาม
PUBHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3) กลยุทธ์พัฒนาองค์กรและโครงสร้างองค์กรให้มีความสอดคล้องต่อความเปลี่ยนแปลง

2.4.2 เป้าประสงค์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานของตำรวจภูธรภาค 3

1) กลยุทธ์สร้างบรรยากาศแวดล้อมให้จูงใจต่อการปฏิบัติงาน

2) กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

3) กลยุทธ์วางระบบการจัดการด้านสวัสดิการให้เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

4) กลยุทธ์พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่โดยยึดหลักสมรรถนะความรู้ความสามารถความโปร่งใสและเป็นธรรม

5) กลยุทธ์พิจารณาเลื่อนเงินเดือนและค่าตอบแทนให้เป็นไปด้วยความเป็นธรรม และโปร่งใส

6) กลยุทธ์จัดทำและพัฒนาคู่มือการปฏิบัติงานภายในองค์กร

7) กลยุทธ์พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีขีดความสามารถสูงเพื่อให้คนดี และคนเก่งได้รับการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง

8) กลยุทธ์ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถภาพทางกายและจิตใจ

9) กลยุทธ์ส่งเสริมแนะนำฝึกอบรมให้ความรู้ทักษะทางด้านวิชาชีพและการดำรงชีวิตเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรก่อนเกษียณอายุราชการ

10) กลยุทธ์สร้างจิตสำนึกของบุคลากรให้ทุ่มเทและอุทิศตนในการทำงานโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าและต้นทุนในการทำงานเพื่อให้ผลงานมูลค่าเพิ่มขึ้น

2.4.3 เป้าประสงค์กระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

1) กลยุทธ์พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านยุทธศาสตร์ด้านงบประมาณด้านทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านการตรวจราชการ

2) กลยุทธ์กำหนดแผนการจัดหาและทดแทนสถานที่ทำการบ้านพักยุทโธปกรณ์อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ยานพาหนะที่จำเป็นและเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่

3) กลยุทธ์สร้างจิตสำนึกของบุคลากรในการใช้งบประมาณทรัพย์สินและสิ่งของหลวง

2.4.4 เป้าประสงค์ข้าราชการตำรวจมีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติหน้าที่และนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1) กลยุทธ์พัฒนาหลักสูตรการศึกษาและฝึกอบรมทุกระดับให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

2) กลยุทธ์พัฒนารูปแบบวิธีการและวางระบบในการพัฒนาบุคลากรให้มีความครอบคลุมและต่อเนื่องภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ

3) กลยุทธ์ส่งเสริมการสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ ในกระบวนการยุติธรรม

ตำรวจภูธรภาค 3 ได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2555 เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในแต่ละภารกิจตามแผนปฏิบัติราชการ และเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โดยให้มีความสอดคล้องกับคำแถลงนโยบายของรัฐบาลและแผนบริหารราชการแผ่นดินรัฐบาล พ.ศ. 2555– 2558 และแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติภารกิจหลักเพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนางานตำรวจให้โปร่งใสมีมาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของประชาชนเครือข่ายในการปฏิบัติงานของตำรวจ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความเข้มแข็งในการบริหาร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้ผลการวิจัยที่จะได้รับจากการดำเนินการวิจัย สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาผลงานวิจัยของนักวิชาการทั้งในประเทศ และต่างประเทศ มีผลงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษามา ดังนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

ประทีป ตันประเสริฐ (2548 : บทนำ) ศึกษาเรื่อง คุณภาพการให้บริการของเจ้าหน้าที่ตำรวจ เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของประสิทธิผลในองค์การตำรวจ ซึ่งองค์การตำรวจต่าง ๆ ได้ทุ่มเทความพยายามที่จะสร้างคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชนเพื่อให้ประชาชนพึงพอใจในบริการที่ได้รับ อย่างไรก็ดีการรับรู้คุณภาพการให้บริการของเจ้าหน้าที่ตำรวจจากมุมมองของประชาชนว่ามีคุณภาพอย่างไร จำเป็นต้องศึกษาจากความคาดหวังและการรับรู้ของประชาชนในบริการที่ได้รับ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จึงได้วิจัยประเด็นที่กล่าวมาข้างต้น โดยแบ่งงานวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาเรื่อง “ความคาดหวังของประชาชนต่อการปฏิบัติหน้าที่

ของเจ้าหน้าที่ตำรวจ" ซึ่งได้ดำเนินการวิจัยเสร็จสิ้นแล้ว สำหรับงานวิจัยในระยะที่ 2 มุ่งศึกษาเกี่ยวกับ "คุณภาพการให้บริการของเจ้าหน้าที่ตำรวจ" ข้อค้นพบในงานวิจัยทั้ง 2 เรื่องนี้ย่อมเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชน เพื่อให้ประชาชนและเจ้าหน้าที่ตำรวจสามารถทำงานในเชิงพันธมิตรร่วมมือกันภายใต้การร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมพัฒนาไปสู่จุดหมายปลายทาง คือ บ้านปลอดภัย ชุมชนปลอดภัย

ณรงค์ จันทรา (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องผลกระทบของประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในจังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษา บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุน้อยกว่า 30 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี ตำแหน่งหน้าที่เป็นครู และสถานที่ทางานอยู่ที่วิทยาลัยเทคนิคอุดรธานี ประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิผล เพื่อเป็นการสะท้อนถึงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร อันจะก่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าต่อบุคลากรซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อองค์กรในที่สุด

ลออ วรรณพัฒน์ (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษา พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ด้านจริยธรรมใหม่ของการทำงานเช่น ภาพลักษณ์ขององค์การมีความสำคัญกับการทำงานด้านความยืดหยุ่นเช่นท่านสามารถปรับตัวเข้าสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้เป็นอย่างดีและด้านการเผชิญหน้าต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น มีการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยสรุปบุคลากรในองค์การการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคควรให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงและต้องร่วมมือกันในการส่งเสริมรณรงค์ให้เกิดการเรียนรู้เพื่อการปรับตัวให้สอดคล้องต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงนี้คือความหวังและอนาคตที่ดีในการพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้สำเร็จ

ฎวนัย เกษบุญชู (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองทัพเรือ: ศึกษากรณีข้าราชการสังกัดกองเรือภาคที่ 1 กองเรือยุทธการ" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและศึกษาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสำหรับการศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผลการศึกษา ข้าราชการในสังกัดกองเรือภาคที่ 1 ส่วนใหญ่มียศระดับจ่าตรี – จ่าเอกอายุระหว่าง 30-39 ปี จบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีประสบการณ์การทางานอยู่ระหว่าง 10 - 20 ปี

มีรายได้ 10,000 - 15,000 บาท มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับสูง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประกอบด้วยปัจจัยด้านรายได้การปกครองบังคับบัญชาสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานโอกาสความก้าวหน้าและสวัสดิการโดยสามารถทำนายหรืออธิบายความแปรผันได้ร้อยละ 66.30

ราเชน อิ่มใจ (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ ของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนในกองบังคับการกองปราบปราม กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนอยู่ในระดับสูง และเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนที่มีสถานภาพสมรส ชั้นยศ อายุ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสืบสวนที่มีเงินเดือนแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รัตนาภรณ์ ยมศรีเคน (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบัญชี บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่า นักบัญชีส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง สถานภาพสมรส อายุ 36-45 ปี รายได้ต่อเดือนสูงกว่า 25,000 บาท ระดับการศึกษาปริญญาตรี ตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงานระดับ 5-6 ปี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-15 ปี ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่ภูมิภาคที่ 2 โดยนักบัญชีมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ดังนั้น สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลและแนวสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง การติดตามข่าวสารและวิเคราะห์เพื่อใช้ในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ก่อให้เกิดการเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แสดงถึงการยอมรับและปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ สามารถปฏิบัติตนตามกฎ ระเบียบขององค์การ สามารถปฏิบัติตนตามกฎ ระเบียบขององค์การ และปฏิบัติตนให้อยู่ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นประสบผลสำเร็จ

รัศมี เจริญรัตน์ (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนนำร่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำนักงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ผลการศึกษาพบว่า มีข้อค้นพบการยกระดับด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3 ด้าน คือ กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง และด้านคุณธรรมนำความรู้สู่ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และด้านประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ 8 ด้าน คือ การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การนิเทศการศึกษา การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ การประสาน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

โฮเวล (Howell. 1993 : 891-902) ได้ศึกษาประสิทธิภาพของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงพบว่าผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ดีมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงาน โดยมีความพึงพอใจและความพยายามในการทำงานสูงขึ้นและมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและได้กล่าวอีกว่าการที่บุคคลสามารถเรียนรู้การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงได้โดยต้องมีพฤติกรรมคือกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนพร้อมกับทำการสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบแสดงให้เห็นถึงความท้าทายความน่าสนใจและแนวคิดที่ดีต่อวิสันทัศน์ที่กำหนดขึ้นซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมว่าสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตนมีศักยภาพและความสามารถในการทำงานสร้างแรงบันดาลใจและให้กำลังใจอยู่เสมอเป็นผู้ฟังที่ดีไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวมีข้อเสนอแนะเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลามีเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทายและมีความเหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

สตีเยร์ (Steers. 1977 : 5-7) ได้ศึกษาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การพบว่า ตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การประกอบด้วย 1) ลักษณะโครงสร้างขององค์การ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับการวิเคราะห์โครงสร้างขององค์การ ได้แก่ ความมากน้อยของการรวมอำนาจ ความชำนาญเฉพาะอย่างของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างมีแบบแผน ช่วงการบังคับบัญชา ขนาดขององค์การ ขนาดของหน่วยงาน และบทบาทการนำเทคโนโลยี เครื่องมือ หรือวิธีการต่าง ๆ มาใช้ในการแปรสภาพตัวป้อนผ่านกระบวนการให้ออกมาเป็นผลผลิตขององค์การ 2) ลักษณะสภาพแวดล้อมของงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น สภาวการณ์ด้านการตลาด ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความสลับซับซ้อนทางการเมือง ความไม่แน่นอนของผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสภาพแวดล้อมภายใน หมายถึงบรรยากาศขององค์การซึ่งเกี่ยวกับความถูกต้องแม่นยำของการรับรู้สภาพแวดล้อมของผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารรับรู้ความสลับซับซ้อน ความมั่นคง และความไม่แน่นอนที่ปรากฏอยู่ในสภาพแวดล้อมได้อย่างถูกต้อง องค์การมีแนวโน้มที่จะสามารถสนองตอบและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมดียิ่งขึ้น แต่ในทางตรงข้ามองค์การสนองตอบต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่เป็นจริง ผลในทางลบต่อความสำเร็จขององค์การก็จะมีมาก 3) ลักษณะของบุคคลในองค์การ เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป และการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมาก 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้แก่ การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน การจัดหาและการใช้ทรัพยากร การสร้าง

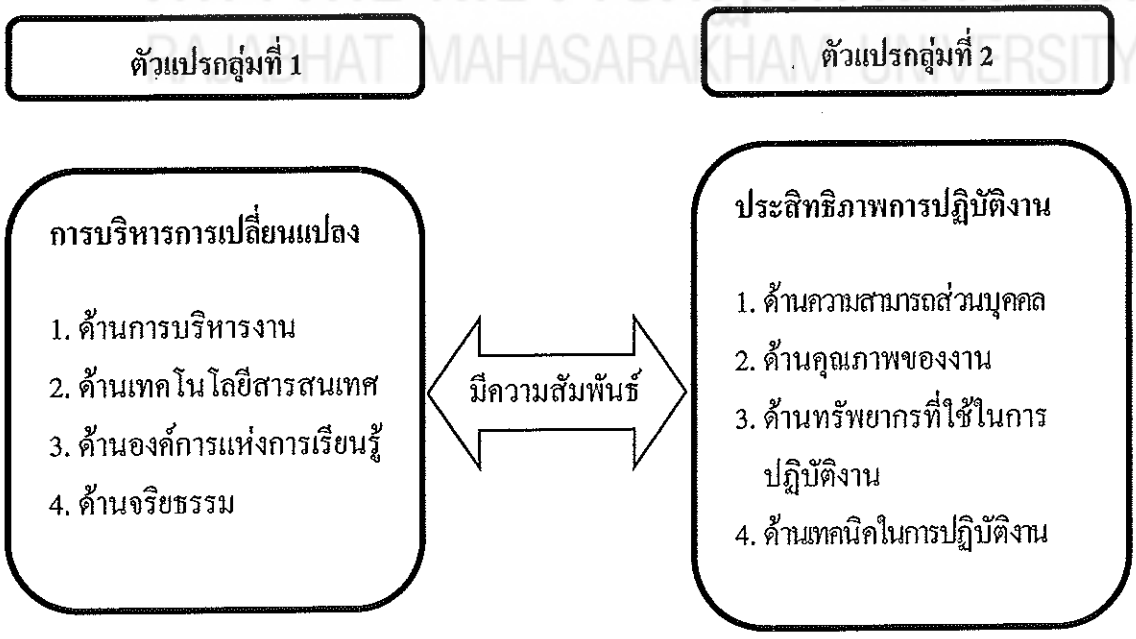
สภาพแวดล้อมการทำงานกระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ การปรับตัวและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศจะเห็นได้ว่ามีนักวิจัยหลายท่านให้ความสนใจศึกษา แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและงานวิจัยเกี่ยวกับตำรวจผู้วิจัยจึงเลือกศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และงานวิจัยที่กับการปฏิบัติงานทั่วไปของข้าราชการตำรวจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานวิจัยที่ศึกษา โดยนำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษางานวิจัย ศึกษารูปแบบการวิจัย ศึกษาข้อเสนอแนะของงานวิจัย เพื่อมาต่อยอดงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาแล้วด้วย และนำแนวคิด ทฤษฎีที่สอดคล้องกัน เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มากำหนดเป็นตัวแปร และกรอบแนวคิดการวิจัย ในการศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตำรวจภูธรภาค 3 ในครั้งนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนตัวแปรที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มากำหนดตัวแปรกลุ่มที่ 1 และตัวแปรกลุ่มที่ 2 ซึ่งสามารถนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



แผนภาพที่ 5 กรอบแนวคิดการวิจัย