



เอกสารวิชาการกรณีศึกษากลุ่ม (GROUP PROJECT)
เรื่อง การพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

กลุ่มที่ 2

เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตร
“การพัฒนานักบริหารระดับสูง” รุ่นที่ 6
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ
ซึ่งดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ
ที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับการประเมินเป็นระดับเชี่ยวชาญ
รัฐสภา
พ.ศ. 2555



เอกสารวิชาการกรณีศึกษากลุ่ม (GROUP PROJECT)
เรื่อง การพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

กลุ่มที่ 2

เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตร
“การพัฒนานักบริหารระดับสูง” รุ่นที่ 6
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ
ซึ่งดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ
ที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับการประเมินเป็นระดับเชี่ยวชาญ
รัฐสภา

พ.ศ. 2555



LIRT

รายชื่อสมาชิกกลุ่มที่ 2

1. นายสุชาติ โรจน์ทองคำ
2. นายวิทยา จิตบุญ
3. นางจงเดือน สุทธิรัตน์
4. นางสาวพัชรี สรวมประคำ
5. นางสาวไกล่รุ่ง เมืองนก
6. นางสาวชิตชนก ภูรินันท์
7. นายนาละ ดวงวิชัย
8. นางสินี สัมมี

ประธานกลุ่ม
รองประธานกลุ่ม
เลขานุการกลุ่ม



คำนำ

เอกสารวิชาการกรณีศึกษากลุ่ม เรื่อง “การพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน” นี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร “การพัฒนานักบริหารระดับสูง” รุ่นที่ 6 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การพัฒนาไปสู่การรองรับประเทศไทยในการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 โดยวิธีการศึกษาจากเอกสารวิชาการต่าง ๆ และศึกษาสภาพการปฏิบัติงานจริงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คณะผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารวิชาการฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ในการศึกษาและอ้างอิงแก่ผู้สนใจต่อไป

คณะผู้ศึกษากลุ่มที่ 2

ธันวาคม 2555



กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำเอกสารวิชาการกรณีศึกษากลุ่ม เรื่อง “การพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาอาเซียน” สำเร็จได้ด้วยดี ด้วยความเมตตากรุณาจากคณาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งได้แก่ รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (อาจารย์นุกูล สันธิติเสรี), อาจารย์บุญเฉิด โสภณ, อาจารย์อุดม มุ่งเกษม และอาจารย์อภิมุข สุขประสิทธิ์ ที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการให้ความรู้ คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำเอกสารวิชาการกรณีศึกษากลุ่มครั้งนี้ ให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน และสมบูรณ์ ดังนั้น คณะผู้ศึกษาจึงต้องขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ที่ปรึกษาทุกท่านอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

นอกจากนั้น คณะผู้ศึกษาขอขอบคุณเพื่อน ๆ ที่เข้ารับการอบรมในหลักสูตร “การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง” รุ่นที่ 6 ซึ่งได้มีการแลกเปลี่ยนและร่วมในประสบการณ์ที่มีค่าด้วยกัน รวมทั้งขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของสำนักพัฒนาบุคลากรทุกท่านที่อำนวยความสะดวกต่าง ๆ จนทำให้การอบรมครั้งนี้สำเร็จลงเป็นอย่างดี

คณะผู้ศึกษากลุ่มที่ 2

ธันวาคม 2555



บทคัดย่อ

การจัดทำเอกสารวิชาการกลุ่มเล่มนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานภาพการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร รวมทั้งเพื่อศึกษาสภาพปัญหาและสาเหตุในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ตลอดจนเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งจะทำให้การศึกษาเฉพาะกรณีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเท่านั้น โดยศึกษาจากเอกสารประเภทต่าง ๆ ได้แก่ เอกสารวิชาการ หนังสือราชการ แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และแผนปฏิบัติการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร รวมทั้งวิทยานิพนธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากการศึกษาสภาพปัญหาและสาเหตุในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร รวมทั้งแนวทางการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ทำให้ทราบว่านโยบายขาดความชัดเจน มีสาเหตุมาจากผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญในการที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างชัดเจน ซึ่งสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนไว้เป็นประเด็นยุทธศาสตร์หลักขององค์การ โดยเฉพาะประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี 2558 รวมทั้งขาดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ทันเหตุการณ์ มีสาเหตุมาจากบุคลากรที่มีหน้าที่ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การขาดความรู้ความเข้าใจ และขาดประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ซึ่งสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรควรเร่งพัฒนาและฝึกอบรม เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญให้แก่บุคลากรดังกล่าว ตลอดจนขาดการมีส่วนร่วมจากบุคลากร มีสาเหตุมาจากบุคลากรขององค์การไม่ได้รับการกระตุ้นผลักดันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรควรเร่งจัดทำเอกสารเผยแพร่และสื่อประชาสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน รวมทั้งควรให้บุคลากรที่มีหน้าที่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ดำเนินการรวบรวมข้อมูลข้อเท็จจริงต่าง ๆ จากบุคลากรขององค์การ โดยเน้นการสร้างบรรยากาศ ความไว้วางใจ และความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรขององค์การ



สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(1)
กิตติกรรมประกาศ	(2)
บทคัดย่อ	(3)
สารบัญ	(4)
บทที่ 1 บทนำ	1
- ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
- วัตถุประสงค์ของการศึกษา	5
- ขอบเขตการศึกษา	5
- ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
- นิยามศัพท์	5
- วิธีการศึกษา	6
บทที่ 2 ทฤษฎี แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
- แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร	7
- แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง	12
บทที่ 3 หน่วยงานที่ศึกษา	35
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร	35
- กรอบแนวคิดและกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร	40
- แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2553 – 2556)	43
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์และอภิปรายผล	49
- การศึกษาสภาพปัญหาและสาเหตุ	49
- ปัญหาที่ 1 นโยบายขาดความชัดเจน	50



สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
- ปัญหาที่ 2 ขาดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ทันเหตุการณ์	50
- ปัญหาที่ 3 ขาดการมีส่วนร่วมจากบุคลากร	52
บทที่ 5 สรุปผลและข้อเสนอแนะ	54
- สรุปผล	54
- ข้อเสนอแนะ	55
บรรณานุกรม	56

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบบูรณาการ ระหว่างกระบวนการและพฤติกรรม	22
ภาพที่ 2 ภาพจินตนาการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	28
ภาพที่ 3 แผนผังการแบ่งส่วนราชการภายในของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร	38

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 เปรียบเทียบอัตราค่าจ้างที่ ก.ร. กำหนด ค่าจ้างคนที่มีอยู่จริง และอัตราว่าง แยกตามประเภทตำแหน่ง/ระดับตำแหน่ง	39

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“อาเซียน” เป็นองค์กรระหว่างประเทศในระดับภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีจุดเริ่มต้นจากประเทศไทย มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ ได้ร่วมกันจัดตั้ง สมาคมอาสา (Association of South East Asia: ASA) เมื่อเดือน ก.ค. 2504 เพื่อการร่วมมือกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม แต่ดำเนินการได้เพียง 2 ปี ก็ต้องหยุดชะงักลง เนื่องจากความผกผันทางการเมืองระหว่างประเทศอินโดนีเซีย และประเทศมาเลเซีย จนเมื่อมีการฟื้นฟูสัมพันธภาพทางการทูตระหว่างสองประเทศ จึงได้มีการแสวงหาหนทางความร่วมมือกันอีกครั้ง ในนามของ “สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of South East Asian Nations)” ซึ่งก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 8 ส.ค. 2510 หลังจากการลงนามในปฏิญญาสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Declaration of ASEAN Concord) หรือเป็นที่รู้จักกันในอีกชื่อหนึ่งว่า “ปฏิญญากรุงเทพ (The Bangkok Declaration)” โดยสมาชิกผู้ก่อตั้งมี 5 ประเทศ ได้แก่ อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ มาเลเซีย และไทย จากนั้นได้เปิดรับสมาชิกใหม่จากประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เพิ่มเติมเป็นระยะ ได้แก่ บรูไนดารุสซาลาม สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สหภาพพม่า และราชอาณาจักรกัมพูชา

จากการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 9 ที่อินโดนีเซีย เมื่อ 7 ต.ค. 2546 ผู้นำประเทศสมาชิกอาเซียนได้ตกลงกันที่จะจัดตั้ง ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ซึ่งประกอบด้วย 3 เสาหลักคือ

1. ประชาคมการเมืองความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-Security Community หรือ APSC)
2. ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community หรือ AEC)
3. ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community หรือ ASCC)



อาเซียนได้กำหนดทิศทางที่แน่ชัดว่า ความร่วมมือจะต้องเดินทางไปสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ภายในปี 2563 ต่อมาในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 12 เมื่อวันที่ 11-14 มกราคม 2550 ที่เมืองเซบู สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ ผู้นำประเทศอาเซียนตกลงที่จะเร่งรัดกระบวนการสร้างประชาคมอาเซียนให้แล้วเสร็จภายในปี 2558 ซึ่งเป็นหนึ่งในสามเสาหลักของประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) และได้มีการจัดทำกฎบัตรอาเซียน (ASEAN Charter) เพื่อการดำเนินงานไปสู่ประชาคมอาเซียน การจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community หรือ AEC) ในปี 2558 เพื่อให้อาเซียนมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน แรงงานฝีมือ อย่างเสรี และเงินทุนที่เสรีขึ้น ต่อมาในปี 2550 อาเซียนได้จัดทำพิมพ์เขียวเพื่อจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC Blueprint) เป็นแผนบูรณาการงานด้านเศรษฐกิจให้เห็นภาพรวมในการมุ่งไปสู่ AEC ซึ่งประกอบด้วยแผนงานเศรษฐกิจในด้านต่าง ๆ พร้อมกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินมาตรการต่าง ๆ จนบรรลุเป้าหมายในปี 2558 รวมทั้งการให้ความยืดหยุ่นตามที่ประเทศสมาชิกได้ตกลงกันล่วงหน้าเพื่อสร้างพันธสัญญาระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน

อาเซียนได้จัดทำแผนงานในเชิงบูรณาการในด้านเศรษฐกิจต่าง ๆ หรือพิมพ์เขียวเพื่อจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC Blueprint) ภายในปี 2558 (ค.ศ. 2015) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 เรื่อง ดังนี้

1. การเป็นตลาดเดียวและฐานการผลิตร่วม - ให้มีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน และแรงงานมีฝีมืออย่างเสรี และการเคลื่อนย้ายเงินทุนอย่างเสรีมากขึ้น
2. การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจอาเซียน - การสร้างความสามารถในด้านต่างๆ เช่น นโยบายการแข่งขัน สิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา นโยบายภาษี และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (การเงิน การขนส่ง และเทคโนโลยีสารสนเทศ)
3. การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเสมอภาค - การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจของสมาชิก และลดช่องว่างของระดับการพัฒนาระหว่างสมาชิกเก่า และใหม่ เช่น การสนับสนุนการพัฒนา SMEs
4. การบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก - การร่วมกลุ่มเข้ากับประชาคมโลก โดยเน้นการปรับประสานนโยบายเศรษฐกิจของอาเซียนกับประเทศภายนอกภูมิภาค เช่น การจัดทำเขตการค้าเสรี และการสร้างเครือข่ายในด้านการผลิต/จำหน่าย เป็นต้น

ภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตยในระบอบรัฐสภาของไทยได้แบ่งอำนาจอธิปไตยออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายตุลาการ เพื่อเป็นการถ่วงดุลอำนาจซึ่งกันและกัน โดยฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายบริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดในหลายลักษณะ เนื่องจาก

หลักสูตร "การพัฒนาการบริหารระดับสูง" รุ่นที่ 6
ระหว่างวันที่ 12 มิถุนายน - 2 ธันวาคม 2555



"เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้
จัดทำเพื่อการศึกษาและเรียนรู้ตามหลักสูตรเท่านั้น
มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใด ๆ ทั้งสิ้น"

การแบ่งแยกอำนาจนิติบัญญัติและอำนาจบริหารตามรัฐธรรมนูญของไทยไม่สามารถแบ่งแยกอำนาจจากกันได้อย่างเด็ดขาด แต่จะกำหนดให้มีการถ่วงดุลอำนาจซึ่งกันและกัน กล่าวคือ รัฐบาลจะใช้อำนาจบริหารประเทศโดยผ่านกลไกระบบราชการให้เป็นไปตามแนวนโยบายของรัฐธรรมนูญและที่ได้แถลงไว้ต่อรัฐสภา ส่วนฝ่ายนิติบัญญัติจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลการดำเนินงานของรัฐบาล ทั้งนี้ เพื่อให้รัฐบาลใช้อำนาจบริหารไปในทิศทางที่ถูกต้องและบังเกิดผลดีต่อประเทศชาติ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 กำหนดให้รัฐสภาประกอบด้วยสภาผู้แทนราษฎร มีสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร จำนวน 500 คน และวุฒิสภา มีสมาชิกวุฒิสภา จำนวน 150 คน สำหรับบทบาทของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรนั้นประกอบด้วยบทบาทภายในสภา ซึ่งได้แก่ อำนาจในการตรากฎหมาย อำนาจในการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน และอำนาจในการให้ความเห็นชอบ เป็นต้น นอกจากนี้ สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรยังต้องสร้างบทบาทภายนอกสภา ผู้แทนราษฎรในการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของประชาชน และในด้านเวทีต่างประเทศ สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรมีบทบาทสำคัญยิ่งในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างประเทศไทยกับต่างประเทศอีกด้วย

รัฐสภาของไทย เป็นสมาชิกขององค์กรรัฐสภาระหว่างประเทศ อาทิ สหภาพรัฐสภา (Inter-Parliamentary Union) สหภาพสมาชิกรัฐสภาเอเชียและแปซิฟิก (Asian - Pacific Parliamentarians' Union) สมัชชารัฐสภาอาเซียน (ASEAN Inter-Parliamentary Assembly: AIPA) สมาคมเลขาธิการรัฐสภา (Association of Secretaries General of Parliaments - ASGP) สมัชชารัฐสภาเอเชีย (Asian Parliamentary Assembly - APA) สมาคมสมาชิกรัฐสภาระหว่างประเทศด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (International Parliamentarians' Association for Information Technology - IPAIT) องค์กรสมาชิกรัฐสภานานาชาติเพื่อการต่อต้านการทุจริต (Global Organization of Parliamentarians Against Corruption - GOPAC) การประชุมสมาชิกรัฐสภาเอเชียและแปซิฟิกว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (The General Assembly of the Asia Pacific Parliamentarians' Conference on Environment and Development - APPCED) เป็นต้น

สมัชชารัฐสภาอาเซียน (ASEAN Inter-Parliamentary Assembly: AIPA) แต่เดิมใช้ชื่อว่าการองค์การรัฐสภาอาเซียน (ASEAN Inter-Parliamentary Organization: AIPO) เริ่มก่อตั้งอย่างเป็นทางการเมื่อปี พ.ศ. 2520 ต่อมาที่ประชุมสมัชชาใหญ่องค์การรัฐสภาอาเซียน ครั้งที่ 27 ณ เมืองเซบู สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2549 ได้ประกาศใช้ธรรมนูญขององค์กรฉบับใหม่ โดยได้



เปลี่ยนชื่อจากองค์การรัฐสภาอาเซียน (AIPO) มาเป็นสมัชชารัฐสภาอาเซียน (AIPA) ซึ่งเป็นองค์กรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างรัฐสภาในประเทศสมาชิกอาเซียนให้ใกล้ชิดยิ่งขึ้น โดยในปี 2550 ประเทศสมาชิกได้ร่วมลงนามรับรองในธรรมนูญใหม่ของสมัชชารัฐสภาอาเซียน ซึ่งธรรมนูญฉบับแก้ไขเพิ่มเติมได้เน้นการเพิ่มศักยภาพการทำงานขององค์กร เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรและบูรณาการการทำงานของฝ่ายนิติบัญญัติให้มีรูปธรรม ตลอดจนยกระดับความร่วมมือระหว่างรัฐสภาในประเทศสมาชิกอาเซียนให้ใกล้ชิดยิ่งขึ้น ปรับปรุงโครงสร้างการทำงานขององค์กร เพิ่มช่องทางการทำงานร่วมกับอาเซียน โดยการแลกเปลี่ยนการเข้าร่วมประชุมระหว่างประธาน AIPA และประธานคณะกรรมการประจำอาเซียน และให้อำนาจกับที่ประชุมสมัชชาใหญ่ในการริเริ่มการจัดทำกฎหมายในประเด็นที่ประเทศสมาชิกให้ความสนใจร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายการจัดตั้งประชาคมอาเซียน ภายในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งอาเซียนต้องการให้ AIPA เป็นองค์ประกอบสำคัญของประชาคมอาเซียน

ในฐานะขององค์กรด้านนิติบัญญัติ AIPA มุ่งมั่นในการสร้างความสอดคล้องทางกฎหมายในประเทศสมาชิก และกระตุ้นให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติของประเทศสมาชิกนำข้อมติจากการประชุมสมัชชาใหญ่ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมให้มากยิ่งขึ้น และจะพยายามลดความเหลื่อมล้ำของประเทศสมาชิกในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้ประเทศสมาชิกทุกประเทศก้าวเดินไปข้างหน้าพร้อม ๆ กัน ซึ่งเป็นหนทางที่สำคัญในการสร้างความมั่นคงและมั่งคั่งในภูมิภาคต่อไป

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เป็นหน่วยงานสนับสนุนการทำหน้าที่ของสภาผู้แทนราษฎรและรัฐสภา ด้านการตรากฎหมาย การควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน และการพิจารณาสอบสวน หรือศึกษาเรื่องใด ๆ ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสภา โดยมีวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นองค์กรที่เป็นเลิศในการส่งเสริมและสนับสนุนภารกิจของสถาบันนิติบัญญัติให้ก้าวหน้า ทันสมัย โปร่งใส และเป็นธรรมเพื่อประโยชน์สูงสุดของปวงชน

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ให้สามารถรองรับการทำงานภายใต้บริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปของประเทศสมาชิกในประชาคมอาเซียนที่จะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 เนื่องจากสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นองค์การที่สำคัญในการสนับสนุนการขับเคลื่อนสถาบันนิติบัญญัติของไทยให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป



วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาสถานภาพการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
2. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและสาเหตุในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับสถานภาพการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร รวมทั้งสภาพปัญหาและสาเหตุในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ทั้งนี้ โดยจะทำการศึกษาเฉพาะกรณีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเท่านั้น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องมีข้อมูลเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อม และปัญหาในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
2. ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องมีแนวทางในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรอย่างมีแผนและต่อเนื่อง เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
2. องค์กร หมายถึง สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
3. การเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน หมายถึง การเตรียมความพร้อมขององค์กรต่อการรวมตัวของประเทศสมาชิกในอาเซียน เพื่อเป็นประชาคมอาเซียน
4. ประชาคมอาเซียน หมายถึง ประเทศสมาชิกในอาเซียนได้มีการรวมตัวเป็นชุมชนหรือประชาคมเดียวกัน อันประกอบด้วย 3 ประชาคมย่อย ซึ่งเปรียบเสมือน 3 เสาหลัก (Pillars) คือ



(1) ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political Security Community : ASC)

(2) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) และ

(3) ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community : ASCC)

วิธีการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นศึกษาจากเอกสารประเภทต่าง ๆ ได้แก่ เอกสารวิชาการ หนังสือราชการ แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร รวมทั้งวิทยานิพนธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



บทที่ 2

ทฤษฎี แนวคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา เรื่อง การพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) คณะผู้ศึกษาได้ทำการศึกษา ค้นคว้า และรวบรวมทฤษฎี แนวคิด รวมทั้งวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ประกอบการพิจารณาศึกษาครั้งนี้ โดยสรุปได้ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

ความหมายของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ (Organization Development) หรือเรียกโดยย่อว่า OD ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ ดังนี้

ริชาร์ด เบคฮาร์ด (Richard Beckhard, 1969) ได้ให้คำนิยามของการพัฒนาองค์การเอาไว้ว่า การพัฒนาองค์การ คือความพยายามในระดับองค์กรที่มีการวางแผนและจัดการจากระดับบนขององค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความเข้มแข็งขององค์การ ผ่านการวางแผนและแทรกแซงกระบวนการขององค์การด้วย โดยอาศัยความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์

พอร์สและรอเบิร์ตสัน (Porras and Robertson, 1992) ได้ให้คำนิยามว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึงการนำเอาทฤษฎี ค่านิยม กลยุทธ์ และเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์มาใช้วางแผนการเปลี่ยนแปลงการทำงานในองค์กรด้วยจุดประสงค์ที่จะส่งเสริมการพัฒนาบุคคล การปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งนี้ กระทำผ่านการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กร

ลอเรนซ์และลอร์ช (Lawrence and Lorsch, อ้างถึงใน วรเดช จันทศร, 2522, หน้า 5) อธิบายว่า การพัฒนาองค์การหมายถึง ความต้องการที่จะหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพของการพัฒนาที่ดีกว่า

เบอร์คและซามิดท์ (Warren W. Burke and Warren H. Schmdie, 1971) กล่าวว่าไว้ว่าการพัฒนาองค์การคือ กระบวนการเพิ่มความมีประสิทธิภาพขององค์กร โดยใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ใน



การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบอย่างเป็นแบบแผน โดยเน้นวิธีประสานความต้องการ ความก้าวหน้า รุ่งเรืองของบุคคลเข้ากับความสำเร็จขององค์การ

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของบุคลากรในองค์การอย่างมีแผนและต่อเนื่อง เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ องค์การ

แนวทางการพัฒนาองค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวทางการพัฒนาองค์การไว้ ดังนี้

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2553) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาองค์การให้ประสบผลสำเร็จ โดยมีขั้นตอน ปฏิบัติที่สำคัญ 4 ขั้นตอนหลัก ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินและวินิจฉัย

ขั้นตอนเริ่มแรกของการพัฒนาองค์การก็คือ การตรวจสอบ ประเมิน วินิจฉัยองค์การ เป็นการรวบรวม ข้อมูลให้พร้อมก่อนการออกแบบเครื่องมือที่เหมาะสม ซึ่งข้อมูลที่สำคัญที่ที่ปรึกษา OD จะต้องพิจารณา ได้แก่ อะไรเป็นสิ่งที่กำลังเป็นปัญหาขององค์การ และอะไรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์การคาดหวังให้เกิดขึ้นในอนาคต พบว่าองค์การหลายแห่งมักจะตระหนักถึงความสำคัญแต่เพียงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความต้องการ ของผู้บริหารเท่านั้น เมื่อผู้บริหารระดับ CEO หรือ MD ต้องการให้นำเครื่องมือการพัฒนาองค์การมาใช้ ที่ปรึกษา OD มักจะตอบสนองต่อความต้องการของ CEO หรือ MD โดยขาดการให้ข้อมูลหรือสภาพปัญหา ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ดังนั้นจึงทำให้ระบบงานด้าน OD ที่ออกแบบมานั้นเป็นเพียงระบบงานที่ตอบสนอง เพียงแค่ความต้องการของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

พบว่าความยุ่งยากของการพัฒนาองค์การก็คือ การรวบรวมสภาพปัจจุบันที่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้น ในองค์การ ซึ่งนัก OD ภายในองค์การควรจะคิดหาวิธีการในการรวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการศึกษาจาก ข้อมูล จากรายงานหรือสถิติที่รวบรวมขึ้น เช่น สถิติการเข้าออกของพนักงาน ระดับผลการทำงานของ พนักงาน รายงานสรุปผลการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน เป็นต้น รวมทั้งการรวบรวมข้อมูลจาก การสอบถาม พูดคุยโดยตรงกับพนักงานและผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน



ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบเครื่องมือ

ภายหลังจากที่มีการรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นภายในองค์กรแล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น และการออกแบบเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรที่เหมาะสม (Organization Intervention) ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการคิดและออกแบบเครื่องมือนั้นมีขึ้นที่ OD ภายในองค์กรเท่านั้น พบว่าปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรได้แก่ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงของสายงานหรือกลุ่มงาน รวมถึงผู้บริหารระดับ CEO หรือ MD ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องจัดตั้งคณะกรรมการ (Steering Committee) หรือองค์กรบางแห่งมีการจัดตั้งคณะทำงาน (Working Group) ทั้งนี้ คณะกรรมการประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงสุด และผู้บริหารระดับสูงขององค์กร มีหน้าที่ในการพิจารณาอนุมัติและให้ความคิดเห็นในระบบงานที่ออกแบบขึ้น สำหรับคณะทำงานนั้นจะประกอบด้วยผู้บริหารระดับฝ่ายหรือหน่วยงานที่รองลงมาทำหน้าที่ในการวิเคราะห์ข้อมูลและออกแบบระบบการพัฒนาที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำมาใช้ปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร โดยมีหน่วยงานบุคลากรเป็นผู้ประสานงานและอำนวยความสะดวกของทั้งสองคณะ

ขั้นตอนที่ 3 การนำเครื่องมือไปใช้ปฏิบัติ

ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรนั้นมิใช่อยู่ที่การออกแบบระบบงานเท่านั้น การวัดความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับว่าระบบที่ออกแบบมาสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้หรือไม่ พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงการนำระบบงานไปใช้ในองค์กรนั้นก็คือ ขาดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร มีข้อเสนอแนะเฉพาะผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานเท่านั้น และบ่อยครั้งที่องค์กรมักจะให้ความสำคัญเฉพาะการชี้แจงการอธิบายทำความเข้าใจเพียงแต่ผู้บริหารขององค์กร จนละเลยที่จะสื่อสารทำความเข้าใจถึงความสำคัญ ความจำเป็น และประโยชน์ของเครื่องมือการพัฒนาองค์กรให้กับพนักงาน จึงทำให้เกิดปัญหาการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง ไม่ยอมรับ ปฏิเสธ ไม่ให้ความร่วมมือ หรือการรวมกลุ่มเพื่อประท้วง ไม่ปฏิบัติตามเครื่องมือต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์กร ดังนั้นที่ปรึกษา OD จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวางแผนการสื่อสารก่อนเริ่มนำเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ การสื่อสารในช่วงระหว่างและหลังจากนำเครื่องมือพัฒนาองค์กรมาใช้ และหากพนักงานทุกคนเกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการปฏิบัติงานจากเดิมเป็นขั้นตอนใหม่ที่น่าเสนอเพื่อปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานแล้ว ย่อมทำให้พนักงานปฏิบัติตามขั้นตอนของเครื่องมือได้อย่างต่อเนื่องอันนำไปสู่การปลูกฝังความคิด ความเชื่อ แนวทางการปฏิบัติใหม่ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ต่อไป



ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและสรุปผล

เมื่อมีการนำแนวคิดการพัฒนาองค์กรใหม่ ๆ มาใช้ปฏิบัติ ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาถึงคือ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และสรุปผลเครื่องมือที่นำมาใช้แล้วเป็นอย่างไร พนักงานติดปัญหา หรือมีความยุ่งยากในการนำเครื่องมือมาใช้บ้างหรือไม่ ซึ่งที่ปรึกษา OD ภายในองค์กรจะต้องคิดหาวิธีการในการรวบรวมข้อมูลจากการนำเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ ไม่ว่าจะเป็นการทำแบบสำรวจ แบบสอบถาม ความคิดเห็นของพนักงาน หรือการเข้าพบปะพนักงาน และการประชุมร่วมกับผู้บริหาร เพราะข้อมูลของบุคลากรในองค์กรจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงเครื่องมือให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พบว่าไม่มีเครื่องมือใดที่นำมาใช้ระยะเริ่มแรกนั้นจะสมบูรณ์ร้อยเปอร์เซ็นต์ การเปลี่ยนแปลงในระยะเริ่มแรกย่อมมีปัญหาดิตขัดบ้าง ดังนั้นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจากการนำเครื่องมือพัฒนาองค์กรมาใช้ ผู้บริหารไม่ควรถอยใจเริ่มคิดหาเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้อีก คณะผู้บริหารและ/หรือคณะทำงานควรจะต้องประชุมร่วมกันเพื่อหาวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ถูกออกแบบขึ้นมาใช้ในบีถัด ๆ ไป

ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2552) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาองค์กร โดยมีขั้นตอนการพัฒนาองค์กร ดังนี้

1. ต้องสร้างการยอมรับในความเปลี่ยนแปลง

ในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goal) นั้น สิ่งแรกที่จะต้องปฏิบัติ คือ การสร้างการยอมรับระหว่างบุคลากรภายในองค์กรเสียก่อน เพราะหากเกิดการไม่ยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น มันจะเป็นอุปสรรคที่สำคัญมากต่อการพัฒนา ดังนั้นบุคลากรในองค์กรจะต้องทราบถึงความจำเป็นกับสิ่งที่จะต้องเกิดขึ้นใหม่นี้ ซึ่งอาจจะสร้างความไม่พอใจบ้าง ก็ต้องอดทน เสียสละ เพื่อให้ภาพรวมขององค์กรดีขึ้น เช่น อาจมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบังคับบัญชาใหม่ หรืออาจต้องมีการเกลี้ยอัตรากำลังใหม่ อาจต้องปรับระบบสารสนเทศ อาจต้องนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยกว่ามาใช้ในองค์กร ซึ่งการทำ ความเข้าใจและสร้างการยอมรับกับความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ เป็นหน้าที่โดยตรงของฝ่ายบริหาร

2. หาผู้จัดการโครงการ

เมื่อบุคลากรภายในองค์กรยอมรับกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแล้ว สิ่งต่อไปคือ จะต้องจัดหาผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ซึ่งจะต้องเข้ามารับผิดชอบโครงการนี้โดยเฉพาะ โดยอาจจะจ้างบุคคลภายนอก หรือหาจากบุคลากรภายในเองก็ได้ แต่ผู้ที่จะเข้ามาทำหน้าที่นี้ ที่สำคัญจะต้องมีประสบการณ์และความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการและพฤติกรรมองค์กรเป็นอย่างดี เพราะเขาจะต้องเข้ามาศึกษาว่า



องค์การกำลังประสบปัญหาอะไรอยู่ จึงขาดความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งเลือกตัวแบบ (Model) ที่จะใช้ในการแก้ปัญหา การควบคุม ติดตาม ประเมินผลโครงการ หน้าที่ของเค้าต้องรับเต็ม ๆ

3. วิเคราะห์ปัญหา

การวิเคราะห์ปัญหาภายในองค์กรนั้นเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้ ผู้จัดการโครงการ จะต้องมีการรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ว่าอะไรคือสาเหตุของปัญหา อะไรเป็นปัญหาหลัก อะไรเป็นปัญหารอง โดยการเก็บข้อมูลนั้น อาจเก็บได้จากการสัมภาษณ์ การออกแบบสอบถาม การสังเกต ฯลฯ เพราะต้องยอมรับอย่างหนึ่งว่า บุคลากรในองค์กรจะทราบถึงปัญหาภายในองค์กรได้ดีกว่าใครอื่น อาจเพียงเพราะงานประจำ (Routine) ที่ต้องนั่งทำงานหิวอยู่ทั้งวัน ทำให้พวกเขาไม่มีเวลาพอที่จะมานั่งวิเคราะห์ปัญหาเท่านั้นเอง

4. สรุปปัญหา

เมื่อวิเคราะห์จนทราบถึงสาเหตุของปัญหาที่ทำให้้องค์การขาดความสามารถในการแข่งขันแล้ว ผู้จัดการโครงการจะต้องนำตัวแปรต่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุของปัญหามาแจ้งให้ฝ่ายบริหารหรือบุคลากรภายในองค์กรได้รับทราบ โดยทั่วไปแล้วจะใช้วิธีการประชุม โดยจะเลือกแบบเป็นทางการ (Formal) หรือไม่เป็นทางการ (Informal) จุดประสงค์ก็เพื่อให้ฝ่ายบริหารหรือบุคลากรภายในองค์กร ได้รับทราบถึงสาเหตุของปัญหาก่อนที่จะทำในขั้นต่อไป

5. วางแผนในการแก้ปัญหา (Formulation)

ขั้นตอนต่อมาคือ นำปัญหาเหล่านั้นมาวางแผนว่าปัญหาหลักมีปัญหาย่อย (Subset) ที่เกาะอยู่ในปัญหาหลักเหล่านั้นอะไรบ้าง อาจจะทำในรูปแผนภูมิต้นไม้ (Problem Tree) จัดเป็นแผนผังของปัญหาให้เป็นหมวดเป็นหมู่ เพื่อช่วยในการวางแผนแก้ปัญหา แต่ต้องไม่ลืมว่าในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ควรเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเหล่านั้นด้วย เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพราะมีไม่น้อยที่วิธีในการแก้ปัญหานั้นดี แต่กลับได้รับการต่อต้านจากบุคลากร หรืออาจไม่เกิดการต่อต้าน แต่วิธีการนั้น ๆ ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

6. นำไปปฏิบัติ (Implementation)

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นที่ยากที่สุด เพราะจะเกี่ยวข้องกับคนกลุ่มใหญ่ในองค์กร มีแต่วิสัยทัศน์ แต่ไม่มีวิสัยทำ ทุกอย่างก็ล้มไม่เป็นท่า ขั้นตอนนี้ก็คือ งานควบคุมและติดตามระดับปฏิบัติ ว่ามีปัญหาคืออะไร อย่างไร หรือไม่ ผู้จัดการโครงการจะต้องมีหน้าที่บริหารโครงการตามแผนที่วางเอาไว้ตั้งแต่นั้น หากบุคลากรฝ่ายใดยังเพิกเฉย ต้อรันที่จะเปลี่ยนแปลง ผู้จัดการโครงการจะต้องปรึกษาหารือกับฝ่าย



บริหารขององค์กร เพราะเค้ามียอำนาจในการให้คุณให้โทษ มีดาบที่จะประหัตต์ประหารพวกแต่หัวโบราณ เหล่านั้น

7. ประเมินผล (Evaluation)

ขั้นตอนนี้ก็คือ การประเมินผลว่าจากนโยบายที่กำหนดลงไปนั้น ระดับปฏิบัติสามารถปฏิบัติ ตามแนวทางและวิธีการที่เปลี่ยนแปลงใหม่นี้หรือไม่ และอีกด้านหนึ่งก็เพื่อเป็นการประเมินว่าถึงจะมี การเปลี่ยนแปลงตามนโยบายแล้ว องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้นหรือไม่ อย่างไร เพื่อนำ ผลของการประเมินย้อนกลับไปแก้ไขปรับปรุงนโยบายให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการประเมินผลงาน นั้น มีตัวแบบในการประเมินมากมาย เช่น CIPPI Model, ISO Model, PSO Model เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มีผู้ให้ความหมายไว้ หลากหลาย ดังนี้

บริษัทที่ปรึกษาการจัดการ ฮอลแลนด์และเดวิส (Holland & Davis Management Consulting Service, อ้างถึงในศุภชัย ยาวะประภาส, ม.ป.ป.) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายความว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการใช้เทคนิควิธีที่เป็นระบบ เพื่อประกันว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นไปตามทิศทางที่ได้วางแผนไว้ และก่อให้เกิดความคุ้มค่า และประสิทธิภาพ ภายในระยะเวลาที่กำหนดพร้อมทั้งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้ ยังกล่าวถึง หลักการของ การบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า ผลลัพธ์จากการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงาน (Changing of the Business) จากการใช้องค์ความรู้ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อ เพิ่มศักยภาพของหน่วยงาน ในการประยุกต์และรับเอาเทคนิควิธีต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน

พอล เอฟ. วิลสัน และคณะ (Paul F. Wilson and Others, อ้างถึงในศุภชัย ยาวะประภาส, ม.ป.ป.) กล่าวถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการปรับปรุงหรือทบทวน การออกแบบการปฏิบัติการเทคนิค หรือระบบ รวมทั้งส่วนที่เป็นโครงสร้าง และไม่ใช้โครงสร้าง เช่น กระบวนการ องค์กร การทบทวนเอกสาร โดยอาศัยการวางแผนการเปลี่ยนแปลง



เฟรด นีโกล (Fred Nickols, อ้างถึงในศุภชัย ยวาระประภาช, ม.ป.ป.) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและจัดให้มีการดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพ และงานในส่วนที่ 2 คือ การบริหารปฏิกิริยาตอบโต้การเปลี่ยนแปลง

นัยแรก หมายถึง งานที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (The task of management of change) ซึ่งเกี่ยวข้องกับงาน 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คือ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและจัดให้มีการดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพ และงานในส่วนที่ 2 คือ การบริหารปฏิกิริยาตอบโต้การเปลี่ยนแปลง

นัยที่สอง หมายถึง อาณาเขตของการปฏิบัติงานของผู้เชี่ยวชาญ (The area of professional practice) เนื่องจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ เข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

นัยที่สาม หมายถึง องค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งประกอบด้วย รูปแบบวิธีการ เทคนิค เครื่องมือ ทักษะ ฯลฯ ที่ส่งเสริมการบริหารการเปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยสรุปว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผนปรับแต่งองค์การ และกระบวนการเพื่อให้องค์การและบุคลากรสามารถปรับตัว เกิดการยอมรับ และพัฒนาศักยภาพขององค์การ เพื่อประกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามทิศทางที่ได้วางแผนไว้

แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีผู้เสนอแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้หลายแนวทาง ดังนี้
ปัทมรส มาลากุล ณ ออยุธยา (ม.ป.ป.) ได้เสนอการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การประกอบด้วย
ขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning for Change)
2. การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ (Implementing Change)
3. การติดตามประเมินผล และรักษาผลการเปลี่ยนแปลง (Evaluating and Maintaining Change)



1. การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning for Change)

การวางแผนการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารตระหนักถึงความจำเป็นในการที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น เมื่อเทียบเคียงผล การปฏิบัติงาน หรือประสิทธิภาพของการดำเนินงานแล้ว องค์การของเราเริ่มด้อยกว่าองค์การประเภทเดียวกันในที่อื่น ๆ หรือเมื่อมีปัจจัยมากระทบ เช่น เมื่อมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย หรือกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์การ เป็นต้น หรือในบางกรณีอาจเป็นการตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากสาเหตุภายในองค์การเอง เช่น ความไม่พอใจในผลงาน ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ บรรยากาศการทำงานหรือเกิดจากการที่ได้มีความคิด หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นใน องค์การ เป็นต้น

เมื่อผู้บริหารได้ตระหนักถึงความจำเป็นดังกล่าวแล้ว ก็จะนำมาสู่การคิดวางแผนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ และการวางแผนโครงการการปรับเปลี่ยน องค์การ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational Analysis)

การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นการศึกษาถึงสภาพการณ์ภายในและภายนอกขององค์การ เพื่อ วิเคราะห์ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์การ สิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลง สภาพปัญหา และสาเหตุ ที่เป็นประเด็นที่ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่จะมีส่วนสนับสนุน หรือต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการวางแผนการเปลี่ยนแปลง

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามกลยุทธ์การพัฒนางานองค์การ อาจใช้การวิเคราะห์สถานการณ์เป็น เครื่องมือในการกระตุ้นผลักดันการเปลี่ยนแปลง โดยการเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์การได้มีส่วนร่วม วิเคราะห์สถานการณ์ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยสร้างความตระหนักถึงสภาพการณ์ และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ร่วมกันในวงกว้าง

ประเด็นในการวิเคราะห์สถานการณ์

การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อการวางแผนปรับเปลี่ยนองค์การนั้น มีประเด็นสำคัญที่ควรจะต้อง วิเคราะห์ ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ หมายถึง การศึกษาสภาพและแนวโน้ม ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General



Environment) และปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานขององค์กร (Operational Environment) เช่น สภาพของตลาด ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ป้อนวัตถุดิบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เป็นต้น การศึกษาวิเคราะห์สภาพและแนวโน้มของปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้เห็นถึงโอกาส (Opportunities) ภัยคุกคาม (Threats) และสถานะขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับภายนอก ซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงความจำเป็น และสิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยน

1.2 การวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในองค์กร

การวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในองค์กร เป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพและแนวโน้มของปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อระบุปัญหา สาเหตุ ที่เป็นสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลง รวมถึงการวิเคราะห์ถึง แรงดันและแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้วย

โดยทั่วไปในการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กรนั้นควรอาศัยแนวคิดทางการบริหาร ในการกำหนดกรอบการวิเคราะห์องค์กร เช่น McKinsey's 7 Ss Model ก็จะช่วยให้อาสาสมัครสามารถวิเคราะห์ องค์กรโดยการพิจารณาปัจจัยด้านต่าง ๆ 7 ด้านประกอบกัน คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบงาน บุคลากร ทักษะความชำนาญ แบบแผนวัฒนธรรม และค่านิยมร่วม ซึ่งการใช้กรอบแนวคิดเป็นหลักในการวิเคราะห์ นั้นจะช่วยให้อาสาสมัครพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ได้อย่างครบถ้วนทั่วถึง และเป็นระบบได้ดีกว่าการวิเคราะห์ โดยอาศัยเพียงข้อเท็จจริงตามที่ได้พบเห็น เพราะองค์กรนั้นเปรียบดังภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งมีส่วนที่ปรากฏ ออกมาเหนือน้ำให้เห็นได้ชัดเพียงส่วนน้อยเท่านั้น โดยที่ยังมีส่วนใหญ่อีกส่วนหนึ่งซ่อนเร้นอยู่ใต้ผิวน้ำ และในหลายกรณีก็จะพบว่าสิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนในองค์กรนั้นอาจเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ที่ไม่ค่อยมีใครได้ หยิบยกขึ้นมาพิจารณาหาทางแก้ไขปรับปรุงกัน

วิธีการในการวิเคราะห์สถานการณ์

การวิเคราะห์สถานการณ์นั้นสามารถทำได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ กัน ขึ้นอยู่กับความจำเป็น ของแต่ละปัญหาของแต่ละองค์กร ตลอดจนเวลา ทรัพยากรที่องค์กรสามารถทุ่มเทให้กับการบริหาร การเปลี่ยนแปลง โดยวิธีการต่าง ๆ ที่นิยมใช้กันได้แก่

- (1) การศึกษาวิจัยอย่างเต็มรูปแบบ เช่น การวิจัยตลาด การวิจัยสำรวจทัศนคติของ บุคลากรในองค์กร การศึกษาหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือการวิจัยประเมินผลโครงการ เป็นต้น
- (2) การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เช่น การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) หรือการประมวลผลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (Delphi Technique) เป็นต้น



(3) การรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่แล้ว เช่น ข้อมูลผลการประกอบการขององค์การ หรือข้อมูลเศรษฐกิจ เป็นต้น

(4) การประชุมเชิงปฏิบัติการรูปแบบต่าง ๆ เช่น Focus Group การประชุมระดมสมอง (Brainstorming) หรือการประชุมวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning Workshop) เป็นต้น

(5) การประชุมปรึกษาหารือกันโดยทั่ว ๆ ไป

สำหรับในการวิเคราะห์สถานการณ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยกลยุทธ์การพัฒนาองค์การนั้น จะเน้นในด้านการสร้างบรรยากาศ ความไว้วางใจ และความร่วมมือร่วมใจให้แก่สมาชิกของทีมพัฒนาองค์การเสียก่อน เพื่อให้มีการเปิดเผยข้อมูลข้อเท็จจริงต่าง ๆ อย่างเต็มที่ และเพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างสร้างสรรค์ และมีบรรยากาศการยอมรับกันมากขึ้น ซึ่ง Kurt Levin เรียกขั้นตอนนี้ว่าเป็นการ Unfreezing หรือการละลายพฤติกรรม นั่นเอง

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนโครงการในการปรับเปลี่ยนองค์การ

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อน และต้องเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก การวางแผนการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นแนวทางร่วมกันในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงนับได้ว่าเป็นขั้นตอนที่จำเป็น โดยทั่วไปการวางแผนการเปลี่ยนแปลงนั้นมีข้อพิจารณาและขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง

หลังจากที่ได้วิเคราะห์สถานการณ์ไปแล้ว ก็จะทำให้ทราบองค์การมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงในเรื่องใดบ้าง และจะต้องเปลี่ยนให้เป็นอย่างไร ในขั้นตอนของการวางแผนการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการนำข้อคิดเหล่านั้นมาพิจารณากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งข้อพิจารณาในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นมีดังนี้

(1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ควรกำหนดให้ตรงกับสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงที่ได้มาจากการวิเคราะห์สถานการณ์ และควรพิจารณาถึงแรงต้าน และแรงเสริมของการเปลี่ยนแปลงด้วย เพื่อให้วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้นมีความเป็นไปได้สูง

(2) วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงกำหนดได้เป็นหลายระยะ เช่น ระยะยาวกว่า 5 - 10 ปี ระยะปานกลาง 3 - 5 ปี และระยะสั้น คือภายในเวลาไม่เกิน 1 - 2 ปี

(3) วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง อาจกำหนดได้เป็นหลายระดับ เช่น ระดับกิจกรรม ระดับโครงการ ระดับแผนงาน ระดับองค์การโดยรวม และระดับที่กว้างกว่าองค์การ เช่น



วัตถุประสงค์ของคณะกรรมการคอมพิวเตอร์ของสิงคโปร์ คือ การผลักดันให้สิงคโปร์เป็นเกาะอัจฉริยะ ภายในปี ค.ศ. 2000 เป็นต้น

(4) ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ไม่ควรกำหนดให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ เรื่องพร้อมกัน เพราะจะทำให้เกิดความยุ่งเหยิง สับสนได้ ดังนั้นจึงควรกำหนดวัตถุประสงค์โดยจัดลำดับความสำคัญให้ดี และกำหนดให้มีขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงที่พอเหมาะพอดี กับขีดความสามารถขององค์การ

(5) ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ควรมีการทบทวนจุดมุ่งหมาย และภารกิจหลักที่เป็นมูลเหตุในการจัดตั้งองค์การให้ดี เพื่อป้องกันไม่ให้องค์การปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ไปมากจนหลงทางไปจากภารกิจหลักขององค์การ

(6) ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ควรกำหนดให้ชัดเจน วัดผลได้ หรืออาจกำหนดให้มีตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้เป็นหลักนำทาง (Milestones) ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และเพื่อใช้ในการเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์การอื่น ๆ ด้วย

2.2 การกำหนดแผนงาน โครงการและกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง

เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว ก็จะเป็นการกำหนดกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการเพื่อปรับเปลี่ยนองค์การ ซึ่งอาจเป็นเพียงกิจกรรมเล็ก ๆ หรือเป็นโครงการที่ประกอบด้วยกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรมที่ร้อยเรียงกัน และอาจอยู่ในรูปของแผนงาน ซึ่งประกอบด้วยโครงการ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่สอดคล้องกัน โดยในการกำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรมมีข้อพิจารณาที่สำคัญดังนี้

(1) การกำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรมเหล่านี้ ควรนำไปสู่การบรรลุ วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การ และควรพิจารณากำหนดโครงการหรือกิจกรรมที่จะช่วยยกระดับแรงเสริม หรือลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเข้าไปด้วย เช่น โครงการประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจโดยทั่วกันถึงแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นต้น เพื่อเพิ่มโอกาสในการทำให้โครงการ ประสบผลสำเร็จ

(2) แต่ละแผนงาน โครงการ และกิจกรรม ควรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จให้ชัดเจน วัดผลได้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นบางครั้งอาจสังเกตเห็นผลการเปลี่ยนแปลงได้ไม่ชัดเจน หากไม่กำหนดตัวชี้วัดเพื่อบ่งชี้ความสำเร็จก้าวหน้าให้ดี ก็จะหลงทางได้



(3) ในการกำหนดแผนงาน โครงการควรมีการกำหนดด้วยว่าใครควรเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนองค์การในส่วนใด เช่น ผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงกับส่วนที่จะต้องถูกเปลี่ยนแปลง ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญ หรือเป็นที่เคารพเชื่อฟังในองค์การ ฯลฯ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถระดมความคิดเห็น ความร่วมมือ และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น

(4) การกำหนดจังหวะระยะเวลาในการดำเนินโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ควรกำหนดให้พอเหมาะพอดี ไม่ทำหลาย ๆ อย่างพร้อมกันเกินไป เพื่อไม่ให้เกิดภาระที่หนักเกินไป และเพื่อป้องกันความสับสนด้วย

(5) โดยทั่วไปการปรับเปลี่ยนองค์การมักต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนส่วนต่าง ๆ อย่างมีลำดับขั้นตอน เช่น ก่อนที่จะปรับโครงสร้างการแบ่งงาน ก็ควรทบทวนยุทธศาสตร์ที่เป็นตัวกำหนดบทบาทภารกิจขององค์การก่อน หรือก่อนที่จะคิดวางแผนฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ ก็ควรจัดระบบระเบียบวิธีการปฏิบัติงานให้ชัดเจนก่อน เพื่อจะได้ทราบว่าควรจะทำอะไร ฯลฯ

2. การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ (Implementing Change)

ในการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัตินั้น ประกอบด้วยขั้นตอนและข้อพิจารณาต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การกำหนดกลยุทธ์ในการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ

การกำหนดกลยุทธ์ในการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติเป็นการพิจารณาเลือกแนวทางในการที่จะนำโครงการไปปฏิบัติให้เกิดผล เช่น การเลือกใช้กลยุทธ์แบบบัญชาการ แบบมีส่วนร่วม หรือแบบพัฒนาองค์การสำหรับแต่ละโครงการ ตลอดจนการเลือกส่วนผสมของการดำเนินโครงการที่ให้มีผลรวดเร็วทันที กับโครงการระยะปานกลางและระยะยาว เป็นต้น

2.2 การสื่อสารสร้างความเข้าใจถึงแผนการเปลี่ยนแปลง

การสื่อสารสร้างความเข้าใจถึงแผนการเปลี่ยนแปลงให้ตรงกันเกี่ยวกับสภาพปัญหา ความจำเป็น รวมทั้งเป้าหมาย วิธีการ และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ควรรีบแจ้งให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และบุคคลอื่น ๆ ในองค์การได้ทราบถึงสิ่งเหล่านี้โดยเร็วและโดยชัดเจน เพื่อป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยอ้างว่าไม่รู้ไม่ทราบ โดยสำหรับผู้ที่将被กระทบจากการเปลี่ยนแปลง หรือผู้ที่จะต้องเป็นผู้ปฏิบัติ ควรใช้วิธีการสื่อสารโดยการพูดคุย ปกษาหารือกันมากกว่าการสื่อสารกันทางเอกสาร การสื่อสารให้บุคลากรในองค์การได้มีความเข้าใจร่วมกันนี้ อาจเรียกว่าเป็นการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ซึ่งจะช่วยในการสร้างความรู้สึกร่วมกันได้ดี



2.3 การจัดแบ่งงาน

โดยทั่วไปงานในแผนการปรับเปลี่ยนองค์การนั้นจะเป็นงานที่เพิ่มขึ้นมาจากงานปกติที่ทำอยู่ จึงควรจัดแบ่งงานในโครงการการเปลี่ยนแปลงไม่ให้เป็นการเพิ่มเติมแก่ผู้ปฏิบัติมากจนเกินไป โดยหากการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญเร่งด่วนก็ควรพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติมาทำงานในโครงการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเต็มเวลา โดยปกติโครงสร้างของหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารการเปลี่ยนแปลงมักจะเป็นไปในรูปของคณะกรรมการ หรือคณะทำงานเฉพาะกิจ แต่ในปัจจุบันองค์การต่าง ๆ มักจัดให้หน่วยงานบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงานถาวรมากขึ้น เช่น ในกรณีของผู้แทนคุณภาพ (Quality Management Representative) ในระบบ ISO 9000 เป็นต้น

2.4 การจัดกำลังคน

ผู้ที่จะมาปฏิบัติงานในโครงการการเปลี่ยนแปลงนั้น ถือได้ว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของโครงการทั้งในแง่ของการดำเนินงาน และในแง่ของการสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในหมู่สมาชิกขององค์การ ดังนั้น นอกจากความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การแล้ว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณสมบัติด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น ความสามารถในการสื่อสาร ความกระตือรือร้น ความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ความเป็นผู้ร่วมงานที่ดี และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ฯลฯ

2.5 การจัดระเบียบวิธีการดำเนินงาน

เมื่อได้มีการจัดแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ แล้ว การกำหนดระเบียบวิธีที่จะใช้ในการดำเนินงานในแต่ละโครงการและวิธีการที่จะประสานงานระหว่างโครงการต่าง ๆ ก็เป็นสิ่งที่สำคัญ โดยทั่วไปแล้วระบบการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารโครงการด้วยตนเอง และการสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นไปโดยสะดวกรวดเร็ว เพื่อให้สามารถติดตามความก้าวหน้า และแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจทำให้แรงผลักดันการเปลี่ยนแปลง (Momentum) ต้องสูญเสียไป

2.6 การพัฒนาบุคคล

การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่หมายถึงการที่ต้องทำสิ่งใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงให้มีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถที่จะพอที่จะปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานใหม่ได้ และการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลยั่งยืนก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานเข้าใจเหตุผล ความจำเป็น และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนั้น



2.7 การทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นแบบแผนวัฒนธรรมขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดผลที่ยั่งยืนจะต้องได้รับการยอมรับเป็นแบบแผนวัฒนธรรมของสมาชิกขององค์กร ดังนั้นในการนำโครงการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การปฏิบัติจึงควรกำหนดให้มีกิจกรรมที่จะช่วยทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นโดยทั่วกัน เช่น การกำหนดให้ความสามารถ หรือผลงานตามแผนการเปลี่ยนแปลงเป็นเกณฑ์สำคัญประการหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบ แต่งตั้งโยกย้าย หรือการที่ผู้บริหารคอยติดตาม ให้ความสนใจกับผลความก้าวหน้าของแผนการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการสร้างเอกลักษณ์และสัญลักษณ์ของการเปลี่ยนแปลงให้เด่นชัด และอ้างอิงสัญลักษณ์นั้นบ่อย ๆ เช่น โครงการ Six Sigma ของบริษัทจีอี หรือการใช้มาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 เป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่วัฒนธรรมการทำงานที่เป็นระบบระเบียบ ได้มาตรฐาน เป็นต้น

2.8 การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น แม้ว่าโดยผิวเผินจะดูเหมือนเป็นงานพิเศษที่เพิ่มเติมมาบนงานประจำตามปกติ แต่แท้จริงแล้วการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการลงทุนซึ่งบางครั้งอาจต้องใช้งบประมาณสูงเมื่อเทียบกับงบประมาณในการปฏิบัติงานประจำขององค์กร ดังนั้นจึงควรมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน และพยายามจัดสรรงบประมาณตามหน่วยวัดผลงานตามตัวชี้วัดนั้น ๆ โดยพยายามให้อิสระแก่ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงในการใช้จ่ายงบประมาณ เนื่องจากงานบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความไม่แน่นอนสูงเพราะเป็นเรื่องใหม่ ระบบการควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณในการดำเนินงานประจำตามปกติ อาจไม่ยืดหยุ่นคล่องตัวพอสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

โดยสรุปแล้ว การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัตินั้นควรมีการกำหนดกลยุทธ์ การสื่อสารสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การจัดโครงสร้าง ระบบงาน และอัตรากำลังของหน่วยงานบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ดี นอกจากนี้ ยังต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ที่เกี่ยวข้อง การปลูกสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร และการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรให้พอเหมาะด้วย โดยสิ่งเหล่านี้ควรดำเนินการให้สอดคล้องต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบด้วย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ

3. การติดตามประเมินผล และรักษาผลการเปลี่ยนแปลง (Evaluating and Maintaining Change)

การติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลง คือการติดตามความก้าวหน้า เพื่อเรียนรู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไขได้อย่างทันเวลา การติดตามประเมินผลยังเป็นการสร้างแรงกระตุ้นผลักดันการเปลี่ยนแปลง



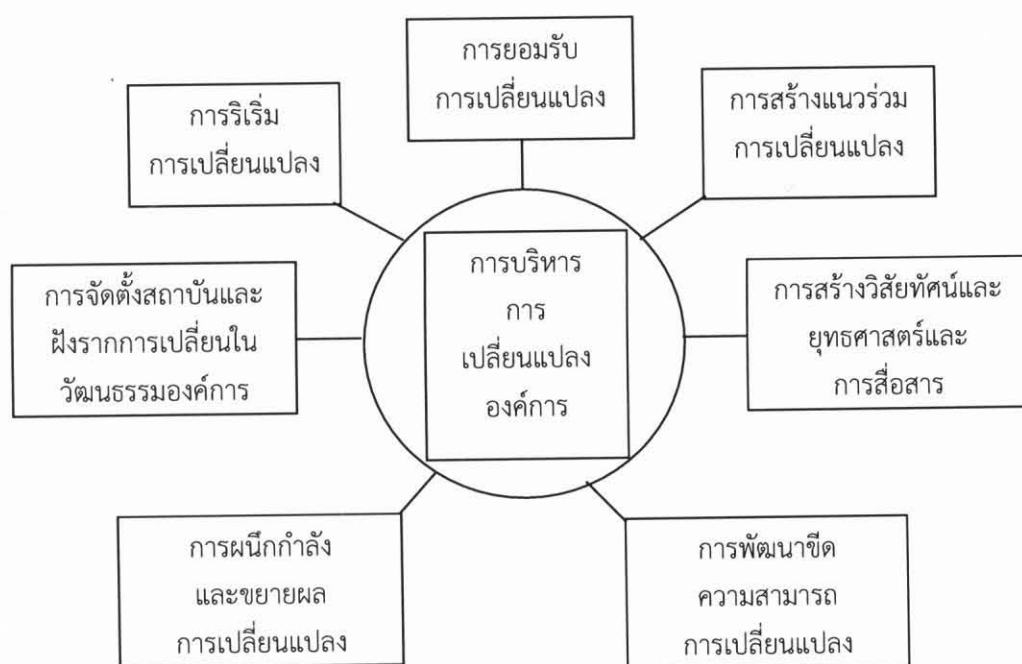
ด้วย โดยเฉพาะหากผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ ติดตาม สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ ๆ อย่างจริงจังให้คนในองค์กรได้เห็นโดยทั่วกัน ก็จะเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานบริหารการเปลี่ยนแปลง และจะเป็นการบ่งชี้ให้บุคคลอื่น ๆ ในองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญที่ผู้บริหารให้แก่โครงการเปลี่ยนแปลง การติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงยังทำได้โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ให้ชัดเจนพร้อมทั้งตัวชี้วัดผลความก้าวหน้าเป็นระยะ (Milestones) และเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร ได้มีส่วนร่วมติดตามความก้าวหน้าของโครงการ เช่น โครงการด้านความปลอดภัยตามโรงงานต่าง ๆ ที่จัดให้มีการประกวดแข่งขันกันในด้านความปลอดภัย โดยมีการรวบรวมสถิติเป็นรายวัน และให้รางวัลกันเป็น รายเดือน เป็นต้น การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลง เช่นนี้จะช่วย สร้างนิสัย หรือแบบแผนวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน ซึ่งจะเป็นการช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้ ต่อเนื่องยั่งยืน ส่วนในด้านการรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้ดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องนั้น สามารถเลือกใช้ มาตรการต่าง ๆ เช่น

- 3.1 การขยายขอบเขตของผู้มีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 3.2 การกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ให้ปฏิบัติโดยทั่วกัน
- 3.3 การจัดให้มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
- 3.4 การกำหนดเรื่องการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ความดีความชอบ แต่งตั้ง โยกย้าย
- 3.5 การจัดรางวัล สิ่งจูงใจสำหรับผู้ที่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานใหม่ได้ดี และการลงโทษ สำหรับผู้ที่ต่อต้านขัดขืนไม่ยอมปฏิบัติตามมาตรฐานใหม่
- 3.6 การมองหาสิ่งท้าทายใหม่ ๆ เพื่อที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ องค์กรให้ก้าวหน้าไปอีกขั้นหนึ่ง



โกวิท ภัยสันต์ (ม.ป.ป.) ได้เสนอตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบบูรณาการระหว่างกระบวนการและพฤติกรรม จึงแสดงได้ดังนี้

ภาพที่ 1 ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบบูรณาการระหว่างกระบวนการและพฤติกรรม



1. การริเริ่มการเปลี่ยนแปลง

ในแนวคิดเดิม ความเชื่อและข้อสมมุติเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การมักเริ่มต้นจากการเน้นว่าธรรมชาติของคนต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จึงมีข้อเสนอริเริ่มการเปลี่ยนแปลงโดยการโน้มน้าวหรือล่อใจ (Induce) ให้คนปรับเปลี่ยนทัศนคติเพื่อละลายแรงต่อต้าน (Unfreezing) หรืออาจจะใช้เทคนิควิธีการทำให้ช็อคและประหลาดใจเพื่อขับเคลื่อนพฤติกรรมคนไปในทิศทางที่ต้องการ

2. การยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ในแนวคิดทั่วไป การเปลี่ยนแปลงทุกอย่างและทุกระดับมักจะเกี่ยวข้องกับการยอมรับหรือต่อต้านจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างการต่อต้านแบบลึก (Deep Resistance) ที่ฝังรากลึกอยู่ในตัวคนและองค์การ และมีผลต่อกระบวนการ

หลักสูตร "การพัฒนานักบริหารระดับสูง" รุ่นที่ 6
ระหว่างวันที่ 12 มิถุนายน - 2 ธันวาคม 2555

"เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้
จัดทำเพื่อการศึกษาระดับอุดมศึกษาเท่านั้น
มิอาจนำไปเป็นแหล่งอ้างอิงใด ๆ ทั้งสิ้น"



LIRT

เปลี่ยนแปลงและความสำเร็จที่จะปรับปรุงองค์การ ต่อประเด็นดังกล่าว Senge (1990) ให้ข้อสังเกตว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งที่แอบซ่อนหรือสิ่งลึกลับ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้เสมอเมื่อคนรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงหรือวิธีปฏิบัติที่เคยเป็นอยู่ถูกคุกคาม (Threats) โดยเฉพาะภายใต้บริบทที่เป็นบรรทัดฐานและแนวปฏิบัติเดิมนี้ผูกติดกับโครงสร้างและความสัมพันธ์เชิงอำนาจอิทธิพลในองค์การ

การยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นผลที่องค์การและผู้ที่มีขีดความสามารถลดแรงต้านและเพิ่มแรงสนับสนุนให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการ รวมถึงการบรรลุผลสำเร็จของเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่ตั้งใจไว้ นักวิชาการหลายคนเสนอแนวทางและยุทธศาสตร์การเผชิญหน้าหรือการเอาชนะแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในหลายรูปแบบ Cumming and Worley (2005: 159) เสนอ 3 ยุทธศาสตร์หลักสำหรับการเผชิญหน้ากับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ซึ่งครอบคลุม

2.1 ความเห็นใจ (Empathy) และการให้การสนับสนุน (Support)

ยุทธศาสตร์นี้เน้นการระบุว่าใครกำลังมีปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ธรรมชาติและลักษณะของการต่อต้านเป็นอย่างไร และควรใช้วิธีใดที่จะเอาชนะ ซึ่งต้องการความเห็นใจและการสนับสนุนอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยความสำเร็จที่จำเป็นของยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกัน

- (1) ความเต็มใจที่จะไม่ใช้ดุลยพินิจว่าผิดหรือถูกล่วงหน้า (Pre-Judgment)
- (2) การเข้าใจสถานการณ์ในมุมมอง (Perspective) ของผู้อื่น
- (3) กระบวนการรับฟังอย่างกระตือรือร้น (Active Listening)
- (4) ความสัมพันธ์แบบเปิดเผย (Open Relationship)

(5) ความเชื่อที่ว่าเมื่อคนมีความรู้สึกว่ามีผู้รับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงให้ความสนใจต่อความรู้สึกและความคิดเห็นของเขาอย่างจริงจัง คนจะลดการปกป้องตัวเองและพร้อมที่จะเข้าร่วมรับรู้และเข้าร่วมอุดมการณ์ นอกจากนี้ ความสัมพันธ์แบบเปิดเผยช่วยให้ได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับการต่อต้านแนวทางการปรับตัว และการแก้ปัญหาร่วมกันในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2.2 การสื่อสาร (Communication)

ยุทธศาสตร์การสื่อสารเชื่อว่าผู้ที่ต่อต้านมักประสบกับสภาวะและความรู้สึกของความไม่แน่นอน (Uncertainty) เกี่ยวกับผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง การขาดความรู้ความเข้าใจอย่างพอเพียงนำไปสู่ขบวนการข่าวลือและการซุบซิบ และยิ่งซ้ำเติมความรู้สึกวิตกกังวลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ดังนั้น การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจึงมีบทบาทสำคัญและความจำเป็นในการเอาชนะแรงต่อต้าน โดยการสื่อสารจะเกี่ยวเนื่องดังนี้



- (1) ช่วยสมาชิกองค์การเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
- (2) ช่วยการคาดเดาที่ทำให้เกิดความวิตกกังวลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง
- (3) ทำให้เกิดการรับรู้ร่วมกันและเท่าเทียมกัน
- (4) กระตุ้นการสนทนาแลกเปลี่ยนที่จะมีผลต่อการเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมต่อต้าน

2.3 การมีส่วนร่วม (Participation/Involvement)

การมีส่วนร่วมเป็นยุทธศาสตร์เอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่ใช้กันแพร่หลายและได้ประสิทธิผลค่อนข้างมาก จุดเน้นคือการเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามีส่วนร่วมโดยตรงทั้งในการวางแผนและการดำเนินการแผนการเปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดผลคือ

- (1) สมาชิกองค์การให้ข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็นที่หลากหลาย ที่อาจนำไปสู่นวัตกรรมที่เหมาะสมและได้ผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ
- (2) สามารถระบุให้เห็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง
- (3) การมีส่วนร่วมในการวางแผนกระตุ้นความสนใจและความจำเป็นของความรับผิดชอบร่วมกัน โดยเฉพาะในขั้นตอนการเข้าแทรกแซงและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- (4) ความผูกพัน (Commitment) และแรงจูงใจ (Motivation) ของสมาชิกต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ

Carr, et.al (1996:67-88) เสนอว่าการกระตุ้นให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์การต้องอาศัยความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงมนุษย์ (Human Change Process) ทั้งในด้านการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง การละทิ้งหรือบอกเล่าสิ่งที่กระทำในอดีต ปฏิบัติการต่อการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การสร้าง Resilience การมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบ การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล การเรียนรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว รวมถึงปัจจัยด้านสิ่งจูงใจและรางวัล โดยเฉพาะการเอาชนะการต่อต้านควรเน้นยุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้

2.1 ประเมินพนักงานด้านความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง

2.2 สื่อสารบ่อย ๆ อย่างเต็มที่และจริงใจกับฝ่ายบริหารและพนักงาน เพื่ออธิบายเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและชี้แจงเหตุผลว่าทำไมจำเป็นต้องเปลี่ยน

2.3 กำจัดปัญหาอุปสรรคที่ไม่จำเป็นของการเปลี่ยนแปลง เช่น กฎระเบียบและเงื่อนไขที่ไม่เกื้อกูลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล



2.4 ตรวจสอบและทดสอบประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลง และรายงานให้ผู้บริหารและพนักงานทราบทุกระดับ

2.5 สาธิตให้เห็นพันธกิจต่อการเปลี่ยนแปลง (Change Commitment) ของผู้นำ รวมถึงความคาดหวังจากพนักงานและผู้บริหารระดับต่าง ๆ

2.6 พัฒนาแนวทางและวิธีการที่จะทำให้ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Proposed Changes) เป็นที่ยอมรับและต้องการของพนักงาน

2.7 รักษาความซื่อสัตย์สุจริตและความมีหลักการที่มั่นคง (Integrity) ต่อการเปลี่ยนแปลง

2.8 ให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแผน (Planned Changes) ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อนำสู่การปรับทัศนคติทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลง

2.9 พัฒนานโยบายทรัพยากรมนุษย์ (HR Policies) ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงตามแผน

2.10 จัดให้มีการศึกษาอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อประกันว่าพนักงานมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

2.11 ให้รางวัลกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Desired Behavior) และระงับสิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมไม่พึงประสงค์

3. การสร้างแนวร่วมการเปลี่ยนแปลง (Change Coalition)

ธรรมชาติ ขอบเขต และลักษณะความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดว่าพลังหนุนการเปลี่ยนแปลงควรเป็นอย่างไร โดยเฉพาะในด้านความเข้มแข็งของการจัดองค์การของการเปลี่ยนแปลง (Change Organization) Kotter (1996: 51) ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญขององค์การมักมีความสัมพันธ์และการปรากฏตัวที่ชัดเจนของบุคคลชั้นนำ รวมถึงความจำเป็นของการสร้างพลังที่มีอำนาจและอิทธิพล (Powerful Force) เพื่อดำเนินการและดูแลรักษากระบวนการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกัน Kanter (1992) ได้ระบุว่าปัจจัยหลักประการหนึ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จคือการสนับสนุนไม่เพียงพอจากแนวร่วมอิทธิพล (Powerful Coalition) เพื่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ข้อคิดเห็นและประสบการณ์ของนักวิชาการชั้นนำทั้งสองจึงชี้ให้เห็นถึงบทบาทและความจำเป็นเกี่ยวกับการสร้างแนวร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวในตอนต้นอธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากสาเหตุพื้นฐานการสนทนาแลกเปลี่ยน แรงกดดันจากผู้นำ ไฟกำลังใหม่บ้าน และความไม่พอใจของผู้ปฏิบัติ แต่สาเหตุดังกล่าวมาสามารถดึงดูดหรือผลักดันให้ทุกคนเข้าร่วม (Join) กับกระบวนการเปลี่ยนแปลงหลาย



คนอาจจะอยู่ในภาวะลังเลว่าควรร่วมหรือไม่ควรร่วม เข้าร่วมเร็วหรือช้า และควรเข้าร่วมในขอบเขตแค่ไหน การเข้าเป็นแนวร่วมการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับตัวแปรและปัจจัยต่าง ๆ ลักษณะซับซ้อน ผลการวิจัยของ Kelman (2005: 59-81) สรุปให้เห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลและสามารถทำนายการตัดสินใจเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลงในองค์การครอบคลุม

- 3.1 ความต้องการความเป็นอิสระในการทำงาน
- 3.2 ความต้องการลดภาระงาน
- 3.3 การบริการลูกค้า
- 3.4 การสนับสนุนด้านการเพิ่มคุณค่า (Better-Value Support)
 - (1) อุดมการณ์
 - (2) ความไว้วางใจ
 - (3) แรงขับเคลื่อนความสำเร็จ
- 3.5 การเรียนรู้และนวัตกรรม
 - (1) การศึกษา
 - (2) กล้าเสี่ยง
 - (3) ปฏิบัติต่อแนวเดิม
 - (4) เพิ่มประสิทธิภาพให้กับตนเอง (Self-Efficacy)
- 3.6 อิทธิพลทางสังคมและผู้นำ
 - (1)ทัศนคติของเพื่อนร่วมงานที่ไม่น่าเชื่อถือ
 - (2) เสียงส่วนใหญ่ของเพื่อนร่วมงาน
 - (3) อิทธิพลของผู้นำระดับสูง

ในระดับองค์การ การสร้างทีมที่สามารถทำหน้าที่นำทิศทางของการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญมาก Kotter (1996) เรียกทีมดังกล่าวว่าเป็นแนวร่วมชี้หน้า (Guiding Coalition) ที่ควรประกอบด้วยสมาชิก 4 ลักษณะ คือ

3.1 ตำแหน่งมีอำนาจ (Position Power) ทำหน้าที่เป็นตัวหลัก (Key Players) ในทีม เป็นตัวแทนจัดการในสายงานหลักและควรมีจำนวนที่พอเพียง เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ที่ไม่เห็นกับการเปลี่ยนแปลงทำตัวเป็นอุปสรรคและขัดขวางความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลง



3.2 ผู้เชี่ยวชาญ (Expertise) ทำหน้าที่ตัวแทนความคิดเห็นในแง่มุมต่าง ๆ ที่หลากหลายในสาขาวิชา ทักษะเฉพาะทาง ประสบการณ์การทำงาน และอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับงานเปลี่ยนแปลง การมีผู้เชี่ยวชาญในทีมช่วยให้ทีมสามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลและใช้ความรู้สติปัญญา

3.3 ผู้มีความน่าเชื่อถือ (Credibility) ทีมงานการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีผู้ที่มีชื่อเสียงในองค์กรอย่างเพียงพอ ความน่าเชื่อถือของสมาชิกในทีมจะช่วยให้คนอื่นเกิดความน่าเลื่อมใสและมีความสนใจเข้าร่วมกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างเอาจริงเอาจัง

3.4 ภาวะผู้นำ (Leadership) ทำหน้าที่ขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลง และควรได้รับการพิสูจน์แล้วว่ามีความสามารถดังกล่าวได้จริง

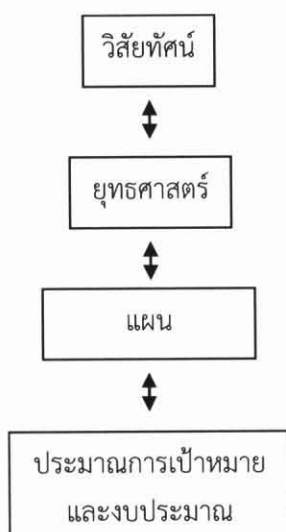
4. การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม ยุทธศาสตร์ และสื่อสารการเปลี่ยนแปลง

โดยทั่วไป วิสัยทัศน์คือสภาพอนาคตพึงประสงค์และเป้าหมายร่วมกันที่เป็นขอบเขตและทิศทางสำหรับการร่วมขบวนเดินทางไปถึง ไม่ว่าจะเป็นในระดับธุรกิจ กระบวนการ หรือหน่วยงานขององค์กร เราสามารถแสดงวิสัยทัศน์ในรูปแบบใดก็ได้ เช่น โดยคำพูด โดยการเขียน หรือโดยภาพ แต่ลักษณะสำคัญของวิสัยทัศน์คือการสร้างความสนใจ ความรู้สึกเข้าใจ การท้าทาย และแรงจูงใจให้กับกลุ่มผู้สนับสนุนหลัก ๆ (Key Constituencies) ที่จะผลักดันให้อนาคตพึงประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จ ในรอบมุมมองของการเปลี่ยนแปลง มีบ่อยครั้งที่วิสัยทัศน์มีอิทธิพลเหนืออำนาจตามกฎหมายและหลักการจัดการที่เน้นการบีบบังคับ (Force) ให้คนเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์สามารถเอาชนะแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยการโน้มน้าว การกระตุ้น และการจูงใจให้คนสมัครใจที่จะเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงองค์กร การสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงร่วม (Shared Change Vision) ในกลุ่มแนวร่วมที่กล่าวถึงแล้วจึงมีความจำเป็น Kotter (1996: 72) เสนอความคิดเห็นว่าวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงที่ดีและมีประสิทธิผลควรตอบสนองจุดมุ่งหมาย 3 ประการ ประการแรกคือการทำให้ทิศทางทั่วไป (General Direction) ของการเปลี่ยนแปลงมีความชัดเจน สามารถบรรยายและอธิบายความชัดเจนของคำถามคำตอบและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ในรายละเอียดได้เป็นที่น่าพอใจ สามารถจัดข้อสงสัยที่เกิดจากการตีความวาระซ่อนเร้นและความคลุมเครือเกี่ยวกับประเด็นและเหตุผลความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงได้ ประการที่สอง วิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงกระตุ้นให้คนในองค์กรลงมือปฏิบัติในทิศทางที่ถูกต้อง (Right Direction) แม้ว่าในระยะแรก ๆ อาจต้องเผชิญกับปัญหาส่วนตัวและทำให้ตนเองได้รับความเจ็บปวด ประการที่สาม วิสัยทัศน์ช่วยเหลือและทำหน้าที่ประสานงานกิจกรรมระหว่างกลุ่ม/ฝ่ายต่าง ๆ ให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น วิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงร่วมควรครอบคลุม



ลักษณะสำคัญคือ ให้ภาพจินตนาการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีความเป็นไปได้ในเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดเป็นแผนประมาณการเกี่ยวกับเป้าหมายและงบประมาณ และมีจุดเน้น ความยืดหยุ่น และสะดวก ในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งสามารถแสดงได้ในรูปดังนี้

ภาพที่ 2 ภาพจินตนาการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต



5. การพัฒนาขีดความสามารถที่เกื้อกูลต่อการเปลี่ยนแปลง

องค์กรมักเจอปัญหามากมายเมื่อริเริ่มผลักดันการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่องค์กร อุปสรรคปัญหาที่พบบ่อยครั้งครอบคลุมตั้งแต่ปฏิบัติการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้งเกี่ยวกับทิศทางยุทธศาสตร์ และการจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำที่จะนำ การเปลี่ยนแปลง หน่วยงานในองค์กรไม่ร่วมมือและประสานงานไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่บูรณาการ ตามแนวทางที่ตกลงกัน ข้อมูลสารสนเทศไม่ได้รับการกระจายให้รับรู้กันอย่างทั่วถึงและเพียงพอ การสนับสนุน ด้านทรัพยากรที่จำเป็นไม่ทันเหตุการณ์และไม่เพียงพอ การขาดแคลนความรู้ ทักษะ และความชำนาญ เกี่ยวกับงานการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการที่พนักงานขาดแรงจูงใจและพันธะผูกพัน (Commitment) ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่ต้องการ เป็นต้น ในภาพรวม ปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นทั้งในด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงานของการเปลี่ยนแปลง (Change Implementation) การพัฒนาขีด



ความสามารถการดำเนินการการเปลี่ยนแปลงให้ได้ผลสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การมอบอำนาจให้เกิดการเคลื่อนไหวระดับกว้าง และการพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็น

ผู้นำองค์กรในระดับต่าง ๆ มีผลต่อการสร้างความมั่นใจให้กับลูกน้องหรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบ และความมั่นใจในกลุ่มลูกน้องนี้เองจะไปสู่ความเชื่อที่ว่าเราสามารถทำงานการเปลี่ยนแปลงที่ยากลำบากและท้าทายได้ Bennis and Nanus (1997: 28-29) จึงชี้แนะว่าวิสัยทัศน์ผู้นำสามารถสร้างจิตวิญญาณของลูกน้องและเปลี่ยนจุดมุ่งหมายไปเป็นงานและกิจกรรมซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kotter (1996: 26) ที่ชี้ให้เห็นความแตกต่างเกี่ยวกับบทบาทระหว่างผู้นำและผู้จัดการในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำหน้าที่หลักคือ

5.1 สร้างทิศทาง (Establishing Direction) โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์ของอนาคตในระยะไกล และกำหนดแนวยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นสำหรับการบรรลุความสำเร็จของวิสัยทัศน์ดังกล่าว

5.2 วางแนวเชื่อมโยงเกี่ยวกับคน (People Alignment) โดยการสื่อสารทุกรูปแบบกับกลุ่มที่จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือและประสานงาน รวมถึงการสร้างอิทธิพลที่จะทำให้เกิดทีมงานและแนวร่วมที่สามารถเข้าใจวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ และที่ให้การยอมรับในหลักเหตุผลความชอบธรรมของวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ดังกล่าว

5.3 สร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Motivating and Inspiring) โดยการเติมพลังให้กับคนให้สามารถเอาชนะหรือก้าวข้ามปัญหาอุปสรรคด้านการเมือง ด้านรูปแบบการทำงานแบบเดิม และด้านทรัพยากรที่ขวางกั้นการเปลี่ยนแปลง

5.4 การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Producing Change) โดยการขับเคลื่อนหรือผลิตการเปลี่ยนแปลงในระดับสำคัญและมีศักยภาพทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีประโยชน์สำหรับองค์กรในอนาคต

ในขณะเดียวกัน การกระจายและมอบอำนาจให้เกิดการเคลื่อนไหวระดับกว้าง (Empowerment) เป็นปัจจัยที่เพิ่มพลังกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น อำนาจในองค์กรประกอบด้วย 1) อำนาจที่เป็นรูปแบบทางการที่กำหนดโดยกฎระเบียบ 2) สารสนเทศ (Information) ซึ่งอยู่ในรูปของข้อมูล ความรู้ด้านเทคนิค ข่าวกรองทางการเมือง และความเชี่ยวชาญ 3) ทรัพยากร (Resources) ซึ่งได้แก่ เงินทุน วัสดุ เวลา และสถานที่ และ 4) การสนับสนุน (Support) ซึ่งได้แก่การเห็นชอบ การให้



การสนับสนุน การอนุมัติ และความชอบธรรมหรือความถูกต้อง โครงสร้างอำนาจและการใช้อำนาจในองค์การจึงเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ ดังกล่าว การกระจายอำนาจให้เกิดการเคลื่อนไหวการเปลี่ยนแปลงระดับกว้างมีความสัมพันธ์กับเงื่อนไขสำคัญ 4 ประการ ประการแรกคือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างอำนาจให้มีการจัดสรรและกระจายไปสู่ผู้ปฏิบัติงานด้านการเปลี่ยนแปลงโดยตรง ระดับปฏิบัติการสามารถวางแผนจัดรูปแบบ ตัดสินใจ ระดมและประสานความร่วมมือ และตรวจติดตามผลการปฏิบัติงานได้ด้วยตัวเอง ประการที่สองคือการสร้างรูปแบบเครือข่าย (Networks) เพื่อประกันการได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การระดมความร่วมมือข้ามสายงานและงาน การสร้างทีมงาน และการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนและสามารถเข้าถึงระหว่างกันได้ง่ายขึ้น ประการที่สามคือการพัฒนาการสื่อสารให้เป็นระบบเปิด (Open Communication) ที่เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยน การเรียนรู้จากกันและกัน และการสร้างบรรยากาศสำหรับนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง และประการสุดท้ายคือดุลยภาพระหว่างการสร้างจุดเน้นอำนาจ (Focused Power) และการหมุนเวียนอำนาจ (Circulated Power) ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ และการเผชิญหน้ากับหัวหน้างานและผู้จัดการที่เป็นตัวปัญหาของการกระจายอำนาจ

ในมุมมองด้านบรรทัดฐานเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ Kotter (1996: 115) เสนอว่าการกระจายอำนาจให้คนเพื่อให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงควรเน้นหลัก

- 5.1 สื่อสารวิสัยทัศน์ที่สร้างความเข้าใจและมีความหมาย (Sensible Vision) กับพนักงาน
- 5.2 ปรับโครงสร้างให้เข้ากับวิสัยทัศน์
- 5.3 จัดให้มีการฝึกอบรมที่พนักงานต้องการ
- 5.4 จัดวางการเชื่อมโยงระหว่างระบบสารสนเทศและการเจ้าหน้าที่ และวิสัยทัศน์
- 5.5 เผชิญหน้ากับหัวหน้างานที่ไม่ทุ่มเทอย่างเต็มที่กับการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น

การพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคลเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงเป็นยุทธศาสตร์และองค์ประกอบที่เพิ่มความเข้มแข็งของกระบวนการเปลี่ยนแปลง คุณค่าและคุณประโยชน์ของยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคคลมีหลายด้าน ประการแรก การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการศึกษาและฝึกอบรมเป็นการสร้างฐานสนับสนุนให้กว้างขึ้นและเป็นความจำเป็นพื้นฐานสำหรับการเตรียมความพร้อมก่อนการเข้าแทรกแซง (Interventions) เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการแทรกแซงในระดับยุทธศาสตร์ โครงสร้างและกระบวนการทำงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกลุ่มและบุคคล การเปลี่ยนแปลงองค์การมักต้องการความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมใหม่ ๆ ของสมาชิก ในหลายกรณี



ไม่สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้หรือทำไปโดยไม่มีประสิทธิผลเนื่องจากคนขาดความสามารถที่จำเป็น โดยเฉพาะในด้านเทคนิคและระเบียบวิธีใหม่ ๆ รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล วิธีการสื่อสาร การแก้ปัญหา เป็นต้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีบทบาทและความรับผิดชอบในการพัฒนาการเรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งเหล่านี้ ประการที่สอง กิจกรรมการศึกษาอบรมและพัฒนาทำหน้าที่ผลิตทรัพยากรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เช่น ความรู้ ทักษะ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ข้อมูลสารสนเทศ และอื่น ๆ ประการที่สาม การศึกษาอบรมส่งเสริมให้เกิดโครงสร้างสำหรับการแก้ปัญหาและความเคลื่อนไหว นอกกรอบงานเดิมที่มีความจำกัด ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของการศึกษาทดลองและสถานการณ์จำลอง คณะกรรมการกำกับดูแล กลุ่มเฉพาะกิจ โครงการนำร่อง การประชุม การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการฝึกอบรม เป็นต้น และประการสุดท้าย ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคคลช่วยบุคคลและกลุ่มบุคคลในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ผ่านขั้นตอนวิกฤติของการเปลี่ยนสภาวะ (Transitional Stage) ครอบคลุมไปถึงการสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจให้มีการขยายผลกระทำการเปลี่ยนแปลงออกไปกว้างขวางมากขึ้น

6. การฉีกกำลังและขยายผลการเปลี่ยนแปลง

ปัญหาสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์การนอกจากในด้านแรงต่อต้านแล้วยังเกี่ยวข้องกับปัญหาการระดมการสนับสนุนและรักษาจังหวะความต่อเนื่อง (Momentum) สิ่งนี้สะท้อนให้ความจำเป็นของการขยายผลการเปลี่ยนแปลง (Change Consolidation) พื้นฐานสาเหตุที่ทำให้เกิดข้อจำกัดของการขยายผลการเปลี่ยนแปลงองค์การอาจมาจากหลายด้าน เช่น ปัญหาด้านโครงสร้างไม่มีการประสานและพึ่งพากัน การแพร่ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงในทางลบ ปราบปรามการฝ่าฝืนของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำในระดับสูงที่ทำให้สถานการณ์เปลี่ยนไปด้วย และกระบวนการเปลี่ยนแปลงขาดทรัพยากรในการขับเคลื่อน เป็นต้น นอกจากนี้ การสำรวจวรรณกรรมเกี่ยวกับการฉีกกำลังและขยายผลการเปลี่ยนแปลงมักจะเน้นปัจจัยด้านชี้ให้เห็นการเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรือการปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับหลักเหตุผล เช่น โครงสร้างและความสัมพันธ์ การสื่อสาร การเพิ่มขีดความสามารถของทีม และอื่น ๆ ในขณะที่ความสนใจในด้านจิตวิทยาบุคคลและกลุ่มคนที่จะมีผลต่อการฉีกกำลังการเปลี่ยนแปลงมีค่อนข้างน้อย ในจุดนี้จึงใคร่ขอเสนอว่าการฉีกกำลังและขยายผลการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญดังนี้



6.1 การเอาชนะข้อสงสัยและการวิจารณ์ (Skepticism)

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรรวมและกระบวนการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเฉพาะมักสร้างความสงสัยและความกังขาที่มีผลกระทบต่อบุคคล กลุ่ม และองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้คนรับรู้และมีความเข้าใจในหลักการเหตุผลในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นว่าการเปลี่ยนแปลงมีความเป็นไปได้ การเปลี่ยนแปลงช่วยให้องค์กรปรับตัวและปรับปรุงดีขึ้น รวมทั้งเกิดผลประโยชน์ต่อบุคคลและกลุ่ม

6.2 ความสำคัญของชัยชนะในตอนต้น (Early Wins)

นักวิชาการบางคน อาทิ Kotter (1996) เน้นว่าการสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Short-Term Wins) เป็นเงื่อนไขสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จในระยะยาว ชัยชนะในตอนต้นไม่ควรมีความหมายเกี่ยวข้องกับชัยชนะในระยะสั้นเท่านั้น แต่ควรครอบคลุมถึงการได้รับการสนับสนุนมากขึ้น การเปลี่ยนคนที่ทำหน้าที่เป็นกลางหรือวางเฉยมาสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น และการเปลี่ยนคนที่ลังเลมาสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างแข็งขัน

6.3 ประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จ (Successful Change Experience)

โดยหลักจิตวิทยาปัจเจกบุคคล ประสบการณ์ที่เป็นผลสำเร็จของบุคคลสร้างความประทับใจที่ดี ทำให้เกิดความมั่นใจ และสร้างทฤษฎีที่สามารถปรับใช้กับสถานการณ์อื่นได้ ประสบการณ์เข้าร่วมกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จจึงเป็นแรงจูงใจที่จะเพิ่มกำลังและการขยายผลการเปลี่ยนแปลงออกไปในขอบเขตกว้างขึ้น โดยเฉพาะประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานและผลงาน การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ การสร้างคุณค่า (Value Creation) กรณีศึกษาที่เป็นแบบอย่าง และการเรียนรู้ที่ได้จากการเปลี่ยนแปลง

6.4 การป้อนกลับเชิงบวก (Positive Feedbacks)

การป้อนกลับเชิงบวกหมายถึงกระบวนการเกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางหนึ่งสามารถสร้างความเคลื่อนไหวซึ่งทำหน้าที่เป็นแรงเสริมผลักดันการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้นในทิศทางเดียวกัน การป้อนกลับเชิงบวกจึงมีลักษณะผลิตซ้ำตัวเอง (Self-Reinforcing) ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การรูปแบบวิธีการ และกลไกการป้อนกลับเชิงบวกเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้คือ การเกื้อหนุนเชิงพฤติกรรม (Behavioral Facilitation) การขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ ความมั่นใจในตนเอง ความตั้งใจในการทำงาน บุคลิกภาพส่งเสริมผลงาน ผลกระทบต่อภารกิจ และการแสวงหาความสำเร็จของตนเอง (Self-Fulfillment) เป็นต้น



6.5 อิทธิพลทางสังคมเพื่อนร่วมงานและผู้นำ (Social and Leader Influence)

การฉีกกำลังและขยายผลการเปลี่ยนแปลงยังเกี่ยวข้องกับอิทธิพลสังคมเพื่อนร่วมงานและอิทธิพลของผู้นำ ข้อคิดเห็นและการป้อนกลับของเพื่อนร่วมงานมีผลกระทบต่อทัศนคติ ซึ่งอาจเป็นในทิศทางบวกหรือลบก็ได้ โดยทั่วไปการมีอิทธิพลของเพื่อนร่วมงานต่อบุคคลมี 3 วิธีคือ โดยการกดดันให้คล้อยตาม การให้ข้อมูลข่าวสาร และการโน้มน้าว ส่วนอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อลูกน้องเพื่อขยายผลการเปลี่ยนแปลงอาจอยู่ในรูปแบบดังนี้ ประการแรก ผู้นำสร้างอิทธิพลต่อเขาโดยตรงโดยผ่านกลไกต่าง ๆ เช่น การสร้างวิสัยทัศน์ การเกลี้ยกล่อมให้มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ประการที่สอง ลูกน้องคล้อยตามผู้นำเพราะการยอมทำตามอำนาจ ประการที่สาม ความจริงจังของผู้นำที่พยายามขับเคลื่อนและผลักดันการเปลี่ยนแปลง ประการที่สี่ผู้นำทำหน้าที่อุปถัมภ์และสนับสนุนด้านต่าง ๆ เพื่อให้ลูกน้องปรับตัวและสุดท้ายคือลูกน้องอยู่ในภาวะการณ์ควบคุมและผู้นำคือจุดหมายปลายทางที่ควรเดินตาม

7. การจัดตั้งสถาบันและฝังรากการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กร

ปรากฏการณ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การมักสร้างข้อสังเกตหรือประเด็นสงสัยบ่อยครั้งว่าความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้จริงหรือไม่ แค่นั้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีความยั่งยืนหรือไม่ อย่างไร และการลงทุนเพื่อการเปลี่ยนแปลงคุ้มค่าหรือไม่ การตอบคำถามดังกล่าวจำเป็นต้องมีการตรวจวัดกันอย่างจริงจัง ตั้งแต่ในขั้นตอนของการวินิจฉัยปัญหาองค์การ การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และการวางแผนการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการตามแผนและประเมินผลอย่างไรก็ดี นักวิชาการหลายคนได้พยายามชี้แนะว่าแผนการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ประสบความสำเร็จหรือไม่สร้างการเปลี่ยนแปลงได้ตามที่คาดหวังมักมีสาเหตุมาจากการขาดการเชื่อมต่อระหว่างนวัตกรรม (Innovation) และการหล่อหลอมสิ่งที่เปลี่ยนให้เป็นสถาบัน (Institutionalization) ที่ฝังรากในวัฒนธรรมองค์กร (Kanter (1983: 289-303; Beer, Eisenstat and Spector, 1993; Kotter, 1996: ch.10)

ในทางสังคมวิทยาและจิตวิทยาสังคม แนวความคิดของกระบวนการจัดตั้งสถาบันเป็นการสร้างรูปแบบ (Constructed) บนพื้นฐานความจริงที่เป็นรูปธรรม องค์ประกอบสำคัญจึงเกี่ยวข้องกับการสร้างบรรทัดฐานพฤติกรรม (Norms of Behavior) ค่านิยมร่วมที่ซึมซับในตัวคนและกลุ่มคนและปรากฏให้เห็นกระทำจนเป็นนิสัย (Habits) และจารีต (Customs) และเป็นสิ่งชอบธรรมที่สามารถอธิบายและให้เหตุผลได้ การจัดตั้งสถาบันการเปลี่ยนแปลงให้เป็นแนวปฏิบัติหรือวัฒนธรรมใหม่จึงต้องละทิ้งแนวปฏิบัติเดิม (Tradition)



Beer, Eisenstat and Spector (1993) ให้ข้อเสนอแนะเป็นกรอบหลักการกว้าง ๆ ว่า การจัดตั้งสถาบันของการเปลี่ยนแปลงกระทำโดยผ่านการประกาศเป็นนโยบาย จัดตั้งระบบต่าง ๆ และ โครงสร้างให้เป็นทางการ Kotter (1996: 157) ให้ข้อคิดเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรมที่สามารถ ฝังรากลึกอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรได้บนเงื่อนไขดังนี้ ประการแรก การปลูกฝังการเปลี่ยนแปลงลงใน วัฒนธรรมมักมาหลังสุด เพราะว่าการปรับเปลี่ยนบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมเกิดในตอนสุดท้ายของ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประการที่สอง ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ (Results) แนวทางและวิธีการใหม่จะผูกติดอยู่ กับวัฒนธรรมได้ก็ต่อเมื่อมีความชัดเจนว่านวัตกรรมดังกล่าวสามารถปฏิบัติได้และดีกว่าเก่าที่เคยมี ประการที่สาม จำเป็นต้องมีการพูดคุยกันเยอะ ๆ (Lot of Talk) ถ้าปราศจากการสอนงานและการสนับสนุน ในรูปแบบอื่น คนมักมีความลังเลที่จะยอมรับความสมเหตุสมผลหรือความถูกต้อง (Validity) ของแนวปฏิบัติ ใหม่ ประการที่สี่ อาจเกี่ยวข้องกับการโยกย้ายคนออก (Turnover) ในบางครั้ง การเปลี่ยนคนในตำแหน่ง สำคัญเป็นเพียงวิธีการเดียวที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และประการสุดท้าย การตัดสินใจเกี่ยวกับการ สืบทอดตำแหน่ง (Succession) เป็นสิ่งสำคัญ ถ้าระบบการเลื่อนตำแหน่งไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้ สอดคล้องกับแนวปฏิบัติใหม่ วัฒนธรรมเดิมจะหวนกลับมาใหม่

สรุป ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา มาเป็นแนวทางในการศึกษาเพื่อให้องค์กรและบุคลากรสามารถปรับตัว เกิดการยอมรับ และพัฒนา ศักยภาพขององค์กร เพื่อประกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามทิศทางที่ได้วางแผนไว้



บทที่ 3

หน่วยงานที่ศึกษา

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษา “การพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน” โดยมีหน่วยงานที่ศึกษา ดังนี้

หน่วยงานที่ศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1. อำนาจหน้าที่ (Authority)

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของสภาผู้แทนราษฎรและรัฐสภา

2. วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ในการส่งเสริมและสนับสนุนภารกิจ ของสถาบันนิติบัญญัติให้ก้าวหน้า ทันสมัย โปร่งใส และเป็นธรรม เพื่อประโยชน์สูงสุดของปวงชน

3. พันธกิจ (Mission)

- (1) สนับสนุนการตรากฎหมายของสภาผู้แทนราษฎรและรัฐสภา
- (2) สนับสนุนการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน
- (3) สนับสนุนงานรัฐสภาด้านต่างประเทศ
- (4) ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน
- (5) เสริมสร้างและพัฒนางานด้านการบริหารจัดการ ด้านวิชาการและกฎหมาย ด้านบริการด้านอาคารสถานที่ และด้านรักษาความปลอดภัยให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล



4. เป้าหมายองค์กร (Organization Goal)

สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา คณะกรรมาธิการ และประชาชนได้รับการบริการด้านนิติบัญญัติที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

5. การแบ่งส่วนราชการภายใน

ตามประกาศรัฐสภา เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติม ตั้งแต่วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2553 จนถึงปัจจุบันนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้มีการแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 21 สำนัก และ 3 กลุ่มงาน ดังนี้

- (1) สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร
- (2) สำนักงานเลขานุการ ก.ร.
- (3) สำนักบริหารงานกลาง
- (4) สำนักพัฒนาบุคลากร
- (5) สำนักการคลังและงบประมาณ
- (6) สำนักการพิมพ์
- (7) สำนักรักษาความปลอดภัย
- (8) สำนักประชาสัมพันธ์
- (9) สถานีวิทยุกระจายเสียงวิทยุโทรทัศน์รัฐสภา
- (10) สำนักองค์การรัฐสภาระหว่างประเทศ
- (11) สำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
- (12) สำนักวิชาการ
- (13) สำนักสารสนเทศ
- (14) สำนักการประชุม
- (15) สำนักกฎหมาย
- (16) สำนักรายงานการประชุมและตัวเลข
- (17) สำนักกรรมาธิการ 1
- (18) สำนักกรรมาธิการ 2
- (19) สำนักกรรมาธิการ 3
- (20) สำนักภาษาต่างประเทศ



- (21) สำนักนโยบายและแผน
- (22) กลุ่มงานผู้นำฝ่ายค้าน
- (23) กลุ่มงานตรวจสอบภายใน
- (24) กลุ่มช่วยอำนวยความสะดวกนักบริหาร

7. อัตรากำลัง

อัตรากำลังข้าราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรสำรวจเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2555 โดยเปรียบเทียบกับอัตรากำลังที่ ก.ร. กำหนด กำลังคนที่มีอยู่จริง และอัตรารว่าง แยกตามประเภท ตำแหน่ง/ระดับตำแหน่ง

ประเภทตำแหน่ง	ระดับตำแหน่ง	อัตรา ก.ร. กำหนด	กำลังคน	อัตรารว่าง
ทั่วไป	ปฏิบัติงาน	536	440	96
ทั่วไป	ชำนาญงาน	321	315	6
ทั่วไป	อาวุโส	76	73	3
ทั่วไป	อาวุโส (ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน)	33	32	1
วิชาการ	ปฏิบัติการ	502	445	57
วิชาการ	ชำนาญการ	265	261	4
วิชาการ	ชำนาญการพิเศษ	147	147	-
วิชาการ	ชำนาญการพิเศษ (ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน)	56	56	-
วิชาการ	เชี่ยวชาญ	17	17	-
วิชาการ	เชี่ยวชาญ (ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน)	52	52	-
วิชาการ	ทรงคุณวุฒิ	1	1	-
อำนวยการ	สูง	21	21	-
บริหาร	สูง	8	8	-
รวม		2,035	1,868	167

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบอัตรากำลังที่ ก.ร. กำหนด กำลังคนที่มีอยู่จริง และอัตรารว่าง แยกตามประเภทตำแหน่ง/ระดับตำแหน่ง



กรอบแนวคิดและกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2553 – 2556 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2554)

แผนยุทธศาสตร์ฉบับปรับปรุงนี้ เป็นแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่ได้วางกรอบทิศทาง การพัฒนาองค์กรในช่วง 2 ปีข้างหน้า ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ในกระบวนการ ทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ได้มีการนำหลักการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์โดยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) รวมถึงเครื่องมือสำคัญ ๆ อาทิเช่น BSC, KPI, PART เข้ามาใช้โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทบทวนและจัดทำแผนฉบับนี้ได้ดำเนินการตามเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) อย่างครบถ้วนทุกกระบวนการ รวมไปถึงได้ตระหนักให้ ความสำคัญถึงการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนได้ร่วมกันรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล เสนอความคิดเห็น สอบทาน ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมตลอดจนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้แล้วเสร็จ

กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หรือแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็น กระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรที่ต้องการบรรลุ และกำหนดแนวทาง การดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามทิศทางที่กำหนดไว้ ทั้งนี้โดยอาศัยพื้นฐานข้อมูลที่ครบถ้วน ครบคลุมทุกด้าน และเป็นระบบ

การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุผลในอนาคตที่ต้องการให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมนั้น จะต้อง ตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลครบถ้วนครอบคลุมทุกด้าน เป็นระบบ หมายถึง จะต้องมีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) ทั้งในด้านจุดแข็ง (Strength-S) จุดอ่อน (Weakness-W) โอกาส (Opportunity-O) ภัยคุกคามหรืออุปสรรค (Threat-T) กอปรกับ การคาดการณ์ถึงแนวโน้มในอนาคต ศักยภาพหรือขีดความสามารถขององค์กร และเหตุแห่ง การเปลี่ยนแปลงบริบทขององค์กร ประกอบกัน

การวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องตอบคำถามหลักอย่างน้อยสามประการ คือ

1. องค์กรกำลังจะก้าวไปทางไหน (Where are you going ?)
2. สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร (What is the environment?)
3. องค์กรจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร (How do you get there ?)



กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Processes) ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) คือ ต้องรู้สภาพแวดล้อมองค์กรเป็นอย่างไร เพื่อรู้เขารู้เราวางทิศทางพัฒนาองค์กรได้ถูกต้อง ชัดเจน
2. กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) คือ ต้องการเป็นอะไร
3. กำหนดภารกิจหลักหรือพันธกิจ (Mission) คือ ต้องทำอะไร
4. กำหนดเป้าประสงค์การพัฒนา (Goal) คือ ต้องทำอะไร เพื่อใคร
5. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์หรือยุทธศาสตร์ (Strategic) คือ ต้องทำอย่างไร
6. กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) คือ ต้องทำแค่ไหน ใครได้อะไร
7. กำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางการพัฒนา คือ ต้องทำโดยวิธีใด

กรอบแนวคิดของ BSC และ KPI

BSC (Balance Scorecard) เป็นเครื่องมือการจัดการที่ช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์ และการประเมินผลการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ โดยอาศัย KPI (Key Performance Indicator) เป็นเครื่องมือกำหนดดัชนีชี้วัดความก้าวหน้าผลสำเร็จของการดำเนินงานให้เกิดความชัดเจน มีผลงานปรากฏเป็นรูปธรรม

BSC มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาและวัดผลความสำเร็จขององค์กรแบบสมดุลครอบคลุม 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ มิติที่ 3 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ขั้นตอนในการจัดทำ BSC ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis) เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ กำหนดมุมมองของ BSC จัดทำ Strategy Map ให้กลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมพิจารณารายละเอียดร่วมกัน กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด (KPI) กลยุทธ์ดำเนินงาน และจัดทำแผนปฏิบัติการ ถ่ายทอดนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามตัวชี้วัด (KPI) อย่างเป็นรูปธรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

1. ยกระดับขีดความสามารถในการสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติ และการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดินให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี



2. เสริมสร้างและพัฒนาระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศมุ่งสู่การเป็นศูนย์ข้อมูลนิติบัญญัติ และรัฐสภาอิเล็กทรอนิกส์ (E - Parliament)
3. เพิ่มศักยภาพงานรัฐสภาต่างประเทศตามมาตรฐานสากล
4. เสริมสร้างองค์ความรู้ประชาธิปไตย และผลักดันให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมือง
5. พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและสมรรถนะของบุคลากร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานควบคู่กับความมีคุณธรรมและจริยธรรม
6. พัฒนางานด้านอาคารสถานที่ ด้านการรักษาความปลอดภัย และสนับสนุนการดำเนินงานก่อสร้างอาคารรัฐสภาแห่งใหม่ให้มีความสง่างาม สอดคล้องกับการเป็นสถาบันนิติบัญญัติแห่งชาติ

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

1. สมาชิกรัฐสภาได้รับการสนับสนุนการดำเนินงานด้านนิติบัญญัติและการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดินที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
2. สมาชิกรัฐสภา ประชาชน และผู้รับบริการได้รับการบริการข้อมูลและสารสนเทศที่ถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว และทันสมัย
3. งานรัฐสภาต่างประเทศได้มาตรฐานสากล สมาชิกรัฐสภาและคณะผู้แทนรัฐสภาไทยได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้เข้าไปมีบทบาทสำคัญในการประสานความร่วมมือ และผลักดันมาตรการต่าง ๆ ในเวทีรัฐสภาระหว่างประเทศ
4. ประชาชนและกลุ่มเครือข่ายประชาธิปไตยของรัฐสภา มีองค์ความรู้ประชาธิปไตย และมีส่วนร่วมทางการเมืองและกระบวนการนิติบัญญัติเพิ่มขึ้น
5. บุคลากรขององค์กร มีขีดความสามารถตามหลักสมรรถนะ (Competency) ควบคู่กับความมีคุณธรรมและจริยธรรม และสามารถสนับสนุนงานของฝ่ายนิติบัญญัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รวมทั้งมีคุณภาพชีวิตที่ดี
6. สมาชิกรัฐสภามีอาคารสถานที่ที่เหมาะสมเพียงพอ และมีระบบการรักษาความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล สามารถสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของฝ่ายนิติบัญญัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ



แผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2553 – 2556) แผนงาน งาน – โครงการหลัก (Project Idea) ตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่หนึ่ง : ยกระดับขีดความสามารถในการสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติ และการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดินให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1. โครงการพัฒนาองค์กรตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี
2. โครงการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554
3. โครงการเพิ่มศักยภาพและเร่งรัดดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555
4. โครงการประเมินผลการปฏิบัติการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา
5. โครงการพัฒนาการปฏิบัติงานด้านนิติบัญญัติและควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน
6. ศึกษาความเป็นไปได้ในการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังงานด้านนิติบัญญัติ
7. โครงการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรที่ได้รับเลือกตั้งใหม่
8. โครงการเตรียมความพร้อมในการจัดตั้งสำนักงานประมาณรัฐสภา
9. โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านการประชุม ด้านวิชาการและเลขานุการในกระบวนการนิติบัญญัติอย่างมืออาชีพ
10. โครงการพัฒนาระบบงานตามมาตรฐานงานด้านวิชาการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอง : เสริมสร้างและพัฒนาระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศมุ่งสู่การเป็นศูนย์ข้อมูลนิติบัญญัติ และรัฐสภาอิเล็กทรอนิกส์ (E - Parliament)

1. โครงการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
2. โครงการจัดหาและปรับปรุงระบบเครือข่ายระบบคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วงทดแทนระบบที่เสื่อมสภาพ
3. โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านนิติบัญญัติ
4. โครงการพัฒนาระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน (ระบบบริหารแผนงาน โครงการ งานคลัง และงบประมาณ)



5. โครงการจัดการระบบคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรและสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
6. โครงการจ้างที่ปรึกษาด้าน ICT
7. โครงการพัฒนาบริการห้องสมุดดิจิทัล (Digital Library)
8. โครงการพัฒนาระบบสืบค้นข้อมูลที่ใช้สำหรับการประชุมสภาด้วยคอมพิวเตอร์แบบหน้าจอสัมผัส

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สาม : เพิ่มศักยภาพงานรัฐสภาด้านต่างประเทศตามมาตรฐานสากล

1. โครงการศึกษาโครงสร้างรัฐสภาของประเทศสมาชิกสมัชชารัฐสภาอาเซียน (ASEAN Inter-Parliamentary Assembly - AIPA)
2. โครงการเพิ่มศักยภาพผู้ปฏิบัติหน้าที่ล่ามด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์
3. โครงการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานและการให้บริการ
4. โครงการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ล่ามสู่มาตรฐานสากล
5. โครงการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านวิเทศสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน
6. งานแปลเชิงวิเคราะห์เอกสาร/บทความ/ข้อมูลจากภาษาต่างประเทศ เพื่อสนับสนุนงานรัฐสภาด้านต่างประเทศ
7. งานจัดทำกรอบแนวคิด ข้อเสนอแนะและมาตรการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ต่อประธานรัฐสภาและคณะผู้แทนรัฐสภา
8. โครงการบูรณาการข้อมูลด้านต่างประเทศ
9. งานแปลเชิงวิเคราะห์เอกสาร/บทความ/ข้อมูลจากภาษาต่างประเทศ เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สี่ : เสริมสร้างองค์ความรู้ประชาธิปไตย และผลักดันให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมือง

1. โครงการจัดตั้งศูนย์เผยแพร่ประชาธิปไตยของรัฐสภาในระดับภูมิภาค
2. โครงการพัฒนาประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน
3. โครงการผลิตสื่อเพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์บทบาทภารกิจของฝ่ายนิติบัญญัติ
4. โครงการดำเนินงานของสถานีวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์รัฐสภา
5. โครงการเผยแพร่และส่งเสริมการเรียนรู้ประวัติศาสตร์การเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยในระบอบรัฐสภา

หลักสูตร "การพัฒนานักบริหารระดับสูง" รุ่นที่ 6
ระหว่างวันที่ 12 มิถุนายน - 2 ธันวาคม 2555



"เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้
จัดทำเพื่อการศึกษาและเรียนรู้ตามหลักสูตรเท่านั้น
มิอาจนำไปเป็นแหล่งการฟ้องร้องใด ๆ ทั้งสิ้น"

6. โครงการปรับปรุงรูปแบบและกลไกการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และการเข้ามีส่วนร่วมทางการเมืองภาคพลเมือง
7. โครงการพัฒนาระบบบันทึกภาพและสืบค้นข้อมูลการประชุมรัฐสภาในรูปแบบดิจิทัล
8. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพโสตทัศนูปกรณ์การนำเสนอข้อมูลของฝ่ายนิติบัญญัติประจำห้องประชุมกรรมาธิการ อาคารรัฐสภา 1, 2, 3
9. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบโสตทัศนูปกรณ์ห้องประชุมอาคารสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ถนนประดิพัทธ์
 10. โครงการแปลงสื่อบันทึกวีดิโอเทปต้นฉบับการประชุมสภาเป็นรูปแบบ DVD
 11. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบเสียงเรียกลงมติประจำห้องประชุมกรรมาธิการ
 12. โครงการปรับปรุงเครื่องรับสัญญาณโทรทัศน์
 13. โครงการปรับปรุงโสตทัศนูปกรณ์สำหรับให้บริการ
 14. โครงการติดตั้งระบบถ่ายทอดและบันทึกสัญญาณภาพและเสียงการประชุมรัฐสภาผ่านทางโทรทัศน์วงจรปิดในรูปแบบของ Digital High Definition
 15. โครงการติดตั้งระบบจอภาพ LED ประจำห้องประชุมรัฐสภาใหม่
 16. โครงการพัฒนาระบบโสตทัศนูปกรณ์สนับสนุนการประชุมคณะกรรมการสภาผู้แทนราษฎร และการประชุมสัมมนาของสำนักงานสำหรับรัฐสภาใหม่
 17. โครงการติดตั้งระบบเสียงตามสายการประชุมนิติบัญญัติประจำห้องประชุมรัฐสภาใหม่
 18. โครงการติดตั้งระบบบันทึกเสียงดิจิทัลการประชุมนิติบัญญัติประจำห้องประชุมรัฐสภาใหม่
 19. โครงการติดตั้งระบบไมโครโฟนชุดประชุมและระบบลงคะแนนประจำห้องประชุมรัฐสภาใหม่
 20. โครงการดำเนินงานของสถานีวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์รัฐสภาตามข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎร วุฒิสภา และรัฐสภาเพื่อรองรับการขยายเวลาออกอากาศเป็น 24 ชั่วโมงอย่างต่อเนื่อง
21. โครงการจัดซื้ออุปกรณ์ห้องส่งโทรทัศน์ (Studio) เพื่อทดแทนของเดิมที่เสื่อมสภาพหมดอายุการใช้งาน
22. โครงการจัดตั้งสถานีวิทยุกระจายเสียงเครือข่ายส่วนภูมิภาค จำนวน 21 สถานี
23. โครงการปรับปรุงระบบกราวด์สถานีวิทยุกระจายเสียงรัฐสภาเครือข่ายส่วนภูมิภาค จำนวน 6 สถานี
24. โครงการจัดหาเครื่องกำเนิดไฟฟ้าพร้อมติดตั้งระบบกราวด์ ณ สถานีวิทยุกระจายเสียงรัฐสภาเครือข่ายจังหวัดยะลา
25. โครงการปรับปรุงระบบไฟฟ้าภายในและภายนอกสถานีเครือข่ายส่วนภูมิภาค 13 สถานี



26. โครงการจัดทำห้องปฏิบัติการข่าวของสถานีวิทยุกระจายเสียงรัฐสภาเพื่อรองรับการออกอากาศ 24 ชั่วโมง
27. โครงการปรับปรุงห้องออกอากาศและห้องบันทึกเสียงสถานีวิทยุกระจายเสียงรัฐสภา ระบบ FM
28. โครงการเสริมสร้างและพัฒนาเครือข่ายประชาธิปไตยของรัฐสภาทั่วทุกภูมิภาค
29. โครงการจัดตั้งสถานีวิทยุกระจายเสียงเครือข่ายภูมิภาค 21 เครือข่าย
หมายเหตุ : ปีงบประมาณ 2554 ได้รับจัดสรรงบประมาณจัดตั้งสถานีวิทยุกระจายเสียงเครือข่ายภูมิภาค 7 เครือข่ายภายในกรอบวงเงิน 154,000,000 บาท
30. โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุก
31. โครงการสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการนิติบัญญัติและวงงานรัฐสภากับสื่อมวลชน
32. โครงการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเข้าชื่อเสนอกฎหมายของประชาชน
33. โครงการพัฒนากระบวนการรับเรื่องราวร้องทุกข์
34. โครงการสนับสนุนและเผยแพร่ภารกิจของผู้นำฝ่ายค้านในสภาผู้แทนราษฎร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ห้า : พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและสมรรถนะของบุคลากร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานควบคู่กับความมีคุณธรรมและจริยธรรม

1. โครงการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการฝ่ายรัฐสภา
2. โครงการศึกษาดูงานต่างประเทศของคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภาเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์กร และอัตรากำลังการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3. โครงการบูรณาการระบบการลงเวลาปฏิบัติราชการของข้าราชการลูกจ้าง และพนักงานราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
4. โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
5. โครงการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
6. โครงการแลกเปลี่ยนข้าราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรระหว่างไทยกับต่างประเทศ
7. โครงการเดินทางไปเยือนและศึกษาดูงานทางด้านต่างประเทศของข้าราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
8. โครงการสนับสนุนทุนการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีและปริญญาโท และฝึกอบรมสำหรับบุคลากร

หลักสูตร "การพัฒนานักบริหารระดับสูง" รุ่นที่ 6
ระหว่างวันที่ 12 มิถุนายน - 2 ธันวาคม 2555



"เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้
จัดทำเพื่อการศึกษาและเรียนรู้ตามหลักสูตรเท่านั้น
มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใด ๆ ทั้งสิ้น"

9. โครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักเจรจาไกล่เกลี่ย
10. โครงการพัฒนาบุคลากรในการทำงานเป็นทีม : ชุมชนนักปฏิบัติ
11. โครงการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของข้าราชการในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านวิชาการ กฎหมาย การประชุม การประสานการเมืองและรับเรื่องราวร้องทุกข์และงานด้านพิธีการภายในประเทศและต่างประเทศของประธานและรองประธานสภาผู้แทนราษฎร
12. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานขึ้นตรงต่อเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
13. โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อสนับสนุนและผลักดันยุทธศาสตร์
14. โครงการพัฒนางานด้านวิชาการแก่บุคลากรสำนักการประชุม
15. โครงการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสำนักงาน
16. โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล
17. โครงการพัฒนาบุคลากรสถานีวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์รัฐสภา
18. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของฝ่ายค้ำในสภาผู้แทนราษฎร
19. โครงการศึกษาดูงานด้านการรักษาความปลอดภัยในต่างประเทศ
20. โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่องมาตรการรักษาความปลอดภัยในรัฐสภาและการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพ
21. โครงการพัฒนาเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยในการทำงานระดับหัวหน้าชุดและหัวหน้างาน
22. โครงการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม
23. โครงการจัดทำแผนการสร้างความสุขและความพึงพอใจของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
24. โครงการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และร่วมกิจกรรมในโอกาสสำคัญ ๆ กับสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
25. โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร
26. โครงการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่หก : พัฒนางานด้านอาคารสถานที่ ด้านการรักษาความปลอดภัย และสนับสนุนการดำเนินงานก่อสร้างอาคารรัฐสภาแห่งใหม่ให้มีความสง่างาม สมกับการเป็นสถาบันนิติบัญญัติแห่งชาติ

หลักสูตร "การพัฒนานักบริหารระดับสูง" รุ่นที่ 6
ระหว่างวันที่ 12 มิถุนายน - 2 ธันวาคม 2555



"เนื้อหาสาระทั้งหมด ที่ปรากฏในเอกสารรายงานนี้
จัดทำเพื่อการศึกษาและเรียนรู้ตามหลักสูตรเท่านั้น
มิอาจนำไปเป็นเหตุแห่งการฟ้องร้องใด ๆ ทั้งสิ้น"

1. โครงการพัฒนาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
2. โครงการปรับปรุงแทนพื้นฐานพระบรมราชานุสาวรีย์รัชกาลที่ 7
3. โครงการก่อสร้างห้องประชุมการบริหารเหตุการณ์พิเศษรัฐสภา
4. โครงการปรับปรุงฟื้นฟูเซรามิคอาคารสงเคราะห์บ้านพักข้าราชการรัฐสภา
5. โครงการพัฒนาบุคลากรด้านการรักษาความปลอดภัย
6. โครงการชักซ้อมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย
7. โครงการทบทวนปรับปรุงระเบียบ มาตรการและประกาศที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความปลอดภัย
8. โครงการวางระบบการรักษาความปลอดภัยโดยการนำเทคโนโลยีมาควบคุมบุคคลเข้าออกอาคารรัฐสภา 1 ชั้น 2
9. โครงการก่อสร้างอาคารรัฐสภาแห่งใหม่



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์และอภิปรายผล

จากที่ได้ทำการศึกษาศาสนาภาพการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ทำให้ทราบถึงข้อมูลเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมและกรอบทิศทางการพัฒนาองค์กรในช่วง 2 ปีข้างหน้า ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 แต่เพื่อจะหาแนวทางการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน จึงต้องทำการศึกษาสภาพปัญหาและสาเหตุในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหาดังกล่าวอย่างชัดเจน ซึ่งจะได้นำไปสู่การกำหนดแนวทางในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนต่อไป

การศึกษาสภาพปัญหาและสาเหตุ

องค์การรัฐสภาอาเซียน (AIPO) ได้เปลี่ยนชื่อมาเป็นสมัชชารัฐสภาอาเซียน (AIPA) ตั้งแต่วันที่ 11 กันยายน 2549 ในฐานะขององค์กรด้านนิติบัญญัติที่มุ่งมั่นในการสร้างความสอดคล้องทางกฎหมายในประเด็นที่ประเทศสมาชิกให้ความสนใจร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายการจัดตั้งประชาคมอาเซียน โดยในปี 2550 อาเซียนได้กำหนดทิศทางที่แน่ชัดว่า ความร่วมมือจะต้องเดินทางไปสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ภายในปี 2558 ซึ่งเป็นหนึ่งในสามเสาหลักของประชาคมอาเซียน โดยอาเซียนต้องการให้สมัชชารัฐสภาอาเซียนเป็นองค์ประกอบสำคัญของประชาคมอาเซียนด้วย

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เป็นหน่วยงานสนับสนุนการทำหน้าที่ของสภาผู้แทนราษฎรและรัฐสภา คณะผู้ศึกษาจึงต้องทำการศึกษาแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2553 – 2556 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2554) เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัญหาและสาเหตุในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดในแต่ละปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ดังนี้

1. นโยบายขาดความชัดเจน
2. ขาดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ทันเหตุการณ์
3. ขาดการมีส่วนร่วมจากบุคลากร

ปัญหาที่ 1 นโยบายขาดความชัดเจน

การพัฒนาองค์กร เป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร อย่างมีแผนและต่อเนื่อง เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเริ่มจากการวางแผนการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนที่ 1 แต่การวางแผนการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ ต่อเมื่อผู้บริหารตระหนักถึงความจำเป็นในการที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

เมื่อได้มีการพิจารณากระบวนการทบทวนและปรับแผนยุทธศาสตร์ฉบับดังกล่าว ทำให้เห็นว่าแม้้องค์การได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนและปรับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร คณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมกันในการพิจารณาทบทวนและปรับแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2553-2556 ให้เป็นไปตามบริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งยังได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและภายในที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตด้วยแล้วก็ตาม แต่โครงการทั้งหมดที่ได้มีการกำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ฉบับดังกล่าว ไม่มีโครงการใดเลยที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจนเพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เนื่องจากผู้บริหารไม่ได้ให้ความจำเป็นในการที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างชัดเจน ทั้งที่องค์กรหลายแห่งโดยส่วนใหญ่มักจะตระหนักถึงความสำคัญแต่เพียงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของผู้บริหารเท่านั้น

จากปัญหาดังกล่าว คณะผู้ศึกษาได้เสนอแนวทางแก้ไข คือ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนไว้เป็นประเด็นยุทธศาสตร์หลักขององค์กร เพื่อจะได้นำมากำหนดเป็นทิศทางในการจัดแผนปฏิบัติการให้ชัดเจน และดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ ควรเร่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ผู้บริหารมีความตระหนักถึงความจำเป็นในการที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยเฉพาะประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่จะมาถึงในปี 2558

ปัญหาที่ 2 ขาดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ทันเหตุการณ์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นการศึกษาสภาพและแนวโน้มทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment) และปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานขององค์กร (Operational Environment) โดย

การศึกษาวิเคราะห์สภาพและแนวโน้มของปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้เห็นถึงโอกาส (Opportunities) ภัยคุกคาม (Threats) และสถานะขององค์การเมื่อเปรียบเทียบกับภายนอก ซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงความจำเป็นและสิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยน

ปี 2550 อาเซียนได้กำหนดทิศทางที่แน่ชัดว่า ความร่วมมือจะต้องเดินทางไปสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ภายในปี 2558 ซึ่งสมัชชารัฐสภาอาเซียน (AIPA) ในฐานะขององค์กรด้านนิติบัญญัติที่มุ่งมั่นในการสร้างความสอดคล้องทางกฎหมายในประเทศสมาชิกให้มีความสนใจร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายการจัดตั้งประชาคมอาเซียน โดยอาเซียนต้องการให้สมัชชารัฐสภาอาเซียนเป็นองค์ประกอบสำคัญของประชาคมอาเซียนด้วย

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ในฐานะหน่วยงานสนับสนุนการทำหน้าที่ของสภาผู้แทนราษฎรและรัฐสภาซึ่งเป็นหนึ่งในสมาชิกของสมัชชารัฐสภาอาเซียน จึงต้องมีการศึกษาวิเคราะห์สภาพและแนวโน้มของปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การให้ทันกับสถานการณ์ในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อจะได้ทราบถึงความจำเป็น และสิ่งที่องค์การจะต้องปรับเปลี่ยนต่อไป แม้ในกระบวนการทบทวนและปรับแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จะได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตด้วยแล้วก็ตาม ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีเพียง 1 โครงการ ที่อาจจะถือได้ว่ามีความเกี่ยวข้องกับประชาคมอาเซียนอยู่บ้าง แต่ก็ยังไม่มี ความชัดเจนเท่าที่ควร คือ โครงการศึกษาโครงสร้างรัฐสภาของประเทศสมาชิกสมัชชารัฐสภาอาเซียน (ASEAN Inter-Parliamentary Assembly - AIPA)

ดังนั้น จึงทำให้ทราบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรยังไม่ทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีผลให้องค์การยังไม่เห็นถึงความจำเป็น และสิ่งที่องค์การจะต้องปรับเปลี่ยน เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เนื่องจากในแผนยุทธศาสตร์ฉบับดังกล่าว ไม่มีโครงการใดที่กำหนดขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างชัดเจน ทั้งที่อาเซียนได้กำหนดทิศทางที่แน่ชัดไว้ตั้งแต่ปี 2550 เกี่ยวกับความร่วมมือที่จะต้องเดินทางไปสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ภายในปี 2558 ทั้งนี้ เนื่องจากบุคลากรที่มีหน้าที่ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การขาดความรู้ความเข้าใจ และขาดประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

จากปัญหาดังกล่าว คณะผู้ศึกษาได้เสนอแนวทางแก้ไข คือ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรควรเร่งพัฒนาและฝึกอบรม เพื่อสร้างความรู้ความเชี่ยวชาญให้แก่บุคลากรที่มีหน้าที่ในการ

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยเฉพาะประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่จะมาถึงในปี 2558 เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การอย่างลึกซึ้ง

ปัญหาที่ 3 ขาดการมีส่วนร่วมจากบุคลากร

ในการพัฒนาองค์การ ชั้นแรกคือ การตรวจสอบ ประเมิน วินิจฉัยองค์การ ซึ่งเป็น การรวบรวมข้อมูลให้พร้อมก่อนการวางแผนโครงการในการปรับเปลี่ยนองค์การ โดยจะเน้นในด้าน การสร้างบรรยากาศ ความไว้วางใจ และความร่วมมือร่วมใจให้แก่บุคลากรขององค์การเสียก่อน เพื่อให้มีการเปิดเผยข้อมูลข้อเท็จจริงต่าง ๆ อย่างเต็มที่ และเพื่อให้เป็นไปอย่างสร้างสรรค์ และมี บรรยากาศการยอมรับกันมากขึ้น ซึ่งเรียกขั้นตอนนี้ว่าเป็นการ Unfreezing หรือการละลาย พฤติกรรม นอกจากนั้น อาจใช้การรวบรวมข้อมูลดังกล่าวเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นผลักดัน การเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยสร้างความตระหนักถึงสภาพการณ์ และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ร่วมกันในวงกว้าง

เมื่อได้มีการพิจารณากระบวนการทบทวนและปรับแผนยุทธศาสตร์ฉบับดังกล่าว ทำให้ เห็นว่าแม้ในกระบวนการทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการมี ส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนได้ร่วมกันรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล เสนอความคิดเห็น สอบทาน ปรับปรุง แก้ไขเพิ่มเติม ตลอดจนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ด้วยแล้วก็ตาม แต่โครงการทั้งหมดที่ได้มี การกำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ฉบับดังกล่าว ไม่มีโครงการใดเลยที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจนเพื่อเตรียม ความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เนื่องจากบุคลากรขององค์การไม่ได้รับการกระตุ้นผลักดัน เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยสร้างความตระหนักถึงสภาพการณ์ และความจำเป็นใน การเปลี่ยนแปลงร่วมกันในวงกว้าง จึงส่งผลให้ไม่เกิดบรรยากาศ ความไว้วางใจ และความร่วมมือ ร่วมใจจากบุคลากรขององค์การ ทำให้การเปิดเผยข้อมูลข้อเท็จจริงต่าง ๆ ไม่เป็นไปอย่างเต็มที่

จากปัญหาดังกล่าว คณะผู้ศึกษาได้เสนอแนวทางแก้ไข ดังนี้

1. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรควรเร่งจัดทำเอกสารเผยแพร่และสื่อประชาสัมพันธ์ ที่เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน โดยเฉพาะประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 รวมทั้งกิจกรรมต่าง ๆ เช่น จัดสัมมนาเพื่อให้ความรู้ จัดโครงการศึกษาดูงานการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคม อาเซียนขององค์การอื่น ๆ เป็นต้น เพื่อเป็นการกระตุ้นผลักดันให้เกิดบรรยากาศการเปลี่ยนแปลง
2. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้บุคลากรที่มีหน้าที่ในการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ดำเนินการรวบรวมข้อมูลข้อเท็จจริงต่าง ๆ จากบุคลากรขององค์การ โดยเน้นการสร้าง

บรรยากาศ ความไว้วางใจ และความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรขององค์การ เพื่อให้มีการเปิดเผย ข้อมูลข้อเท็จจริงต่าง ๆ อย่างเต็มที่ และเพื่อให้เป็นไปอย่างสร้างสรรค์ และมีบรรยากาศการยอมรับกัน มากขึ้น เช่น การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การให้เขียนความคิดเห็นประมาณ 1 หน้ากระดาษ เกี่ยวกับ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 2558 เป็นต้น



บทที่ 5

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

สรุปผล

การจัดทำเอกสารกรณีศึกษากลุ่ม เรื่อง “การพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานภาพการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร รวมทั้งเพื่อศึกษาสภาพปัญหาและสาเหตุในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตลอดจนเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

1. ปัญหาที่ 1 คือ นโยบายขาดความชัดเจน มีสาเหตุมาจากผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญในการที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างชัดเจน โดยมีแนวทางในการแก้ไข คือ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนไว้เป็นประเด็นยุทธศาสตร์หลักขององค์การ โดยเฉพาะประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี 2558

2. ปัญหาที่ 2 คือ ขาดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ทันเหตุการณ์ มีสาเหตุมาจากบุคลากรที่มีหน้าที่ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การขาดความรู้ความเข้าใจ และขาดประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ โดยมีแนวทางในการแก้ไข คือ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรควรเร่งพัฒนาและฝึกอบรม เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญให้แก่บุคลากรที่มีหน้าที่ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยเฉพาะประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี 2558

3. ปัญหาที่ 3 คือ ขาดการมีส่วนร่วมจากบุคลากร มีสาเหตุมาจากบุคลากรขององค์การไม่ได้รับการกระตุ้นผลักดันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยเฉพาะประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี 2558 โดยมีแนวทางในการแก้ไข คือ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรควรเร่งจัดทำเอกสารเผยแพร่และสื่อประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน รวมทั้งควรให้บุคลากรที่มีหน้าที่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ดำเนินการรวบรวมข้อมูลข้อเท็จจริงต่าง ๆ จากบุคลากรขององค์การ โดยเน้นการสร้างบรรยากาศ ความไว้วางใจ และความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรขององค์การ



ข้อเสนอแนะ

ตามที่ได้กล่าวแล้วว่ามีความจำเป็นที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ให้สามารถรองรับการทำงานภายใต้บริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปของประเทศสมาชิกในประชาคมอาเซียนที่จะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 เนื่องจากสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นองค์การที่สำคัญในการสนับสนุนการขับเคลื่อนสถาบันนิติบัญญัติของไทยให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก็มีปัญหาในทางปฏิบัติอยู่หลายประการ รวมทั้งปัญหาในทางนโยบายด้วย ดังนั้น จึงมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ คือ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ มิใช่สื่อสารเพียงแค่เฉพาะผู้บริหารขององค์การเท่านั้น และบ่อยครั้งที่องค์การมักจะให้ความสำคัญเฉพาะการชี้แจง การอธิบายทำความเข้าใจเพียงแต่ผู้บริหารขององค์การ จนละเลยที่จะสื่อสารทำความเข้าใจถึงความสำคัญ และความจำเป็นของการพัฒนาองค์การให้แก่บุคลากรขององค์การ จึงทำให้เกิดปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ยอมรับ ปฏิเสธ ไม่ให้ความร่วมมือ หรือการรวมกลุ่มเพื่อประท้วง ไม่ปฏิบัติตามโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์การ

2. ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย โดยควรมีแนวทางการดำเนินการ คือ การจัดตั้งองค์กรหรือคณะบุคคล ซึ่งประกาศเป็นนโยบาย จัดตั้งระบบต่าง ๆ และโครงสร้างให้เป็นทางการ โดยมีหน้าที่ในการเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ให้สามารถรองรับการทำงานภายใต้บริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปของประเทศสมาชิกในประชาคมอาเซียนที่จะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 เนื่องจากแผนการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ประสบความสำเร็จหรือไม่สร้างการเปลี่ยนแปลงได้ตามที่คาดหวังมักมีสาเหตุมาจากการขาดการเชื่อมต่อระหว่างนวัตกรรม (Innovation) และการหล่อหลอมสิ่งที่ยั่งยืนให้เป็นสถาบัน (Institutionalization) ที่ฝังรากในวัฒนธรรมองค์การ

บรรณานุกรม

- กลุ่มงานทะเบียนประวัติและสถิติ. สำนักบริหารงานกลาง. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2555). *ประวัติและสถิติข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร*. กรุงเทพฯ.
- โกวิทย์ กังสนันท์. (ม.ป.ป.). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ : มุมมองแนวบูรณาการกระบวนการและพฤติกรรม*. สืบค้นเมื่อวันที่ 6 ตุลาคม 2555, จาก www.kpi.ac.th/.../50-02%2006.การบริหารการเปลี่ยนแปลง-โกวิทย...
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. (2552). *สร้างคน ฝ่าวิกฤติ*. สืบค้นเมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2555, จาก www.megguru.com/article_detail.php?navi=3&title_id...
- ประชาคมอาเซียน. สืบค้นเมื่อวันที่ 6 ตุลาคม 2555, จาก http://www.baanjomyut.com/library_2/asean_community/index.html
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (ม.ป.ป.). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง Management of Change*. สืบค้นเมื่อวันที่ 6 ตุลาคม 2555, จาก www.opdc.go.th/oldweb/Mission/File.../ChangeManagement.pdf
- วรเดช จันทรศร. (2522). *การพัฒนาองค์การ: การวินิจฉัยปัญหาและแนวทางแก้ไข*. เอกสารการศึกษา รัฐประศาสนศาสตร์. ฉบับที่ 31. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะรัฐประศาสนศาสตร์.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (ม.ป.ป.). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้นเมื่อวันที่ 6 ตุลาคม 2555, จาก advisor.anamai.moph.go.th/download/MChange.pdf
- อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์. (2553). *ทำอย่างไรในการทำ OD ให้ประสบผลสำเร็จ*. สืบค้นเมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2555, จาก www.oknation.net/blog/print.php?id=546495.
- Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and Models*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Burke, Warren W., and Warren H. Schmidt. (1971). *Management and organizational development personal administration*. 34 (March): 85.
- Porras, J. I., & Robertso, P. J. (1992). *Organization development: Theory, practice, and research*. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology 2nd ed.* (Vol. 3, pp. 719-822). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.





Legislative Institutional Repository of Thailand