

# มุมมองใหม่

## การพัฒนากระบวนการราชการไทย

### ตอน การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนากระบวนการราชการที่ผ่านมา ไม่ใช่แค่การปรับโครงสร้างส่วนราชการเพื่อให้ขอบเขตภารกิจมีความชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อนกัน แต่ได้มุ่งเน้นและให้ความสำคัญอย่างสูงต่อการปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการทำงานเพื่อเข้าสู่รูปแบบ “การบริหารราชการแนวใหม่” เพราะจะช่วยผลักดันให้หน่วยงานราชการสามารถทำงานอย่างเต็มศักยภาพในการให้บริการสาธารณะ อำนวยความสะดวกและตอบสนองประชาชนผู้รับบริการได้ดีขึ้น รวมทั้งสามารถแปลงนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีความคุ้มค่า และก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของกระแสโลกาภิวัตน์ การปรับตัวให้องค์กรและบุคลากรมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจึงได้พยายามปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับและถูกขับเคลื่อนโดยยุทธศาสตร์ (strategy-focused organization) อันจะนำมาซึ่งการเพิ่มมูลค่า (value-added) และสร้างคุณค่า (value creation) ตามเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ถึงแม้ว่าการวางยุทธศาสตร์ที่ดีจะเป็นเรื่องไม่ถ้ง่ายนักและต้องมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ แต่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลนั้นเป็นเรื่องที่มีความยากลำบากมากกว่าและจำเป็นต้องอาศัย “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” อย่างเป็นระบบ

ที่ผ่านมาจึงได้พยายามในการพัฒนาผู้บริหารของส่วนราชการให้มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำหน้าที่กำหนดและตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงใดจะต้องเกิดขึ้นอย่างไร เป็นผู้ที่มีความสามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยเฉพาะปัญหาที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร มีความมุ่งมั่นและเกิดมุมมองที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งตระหนักและเข้าใจว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงเช่นใด

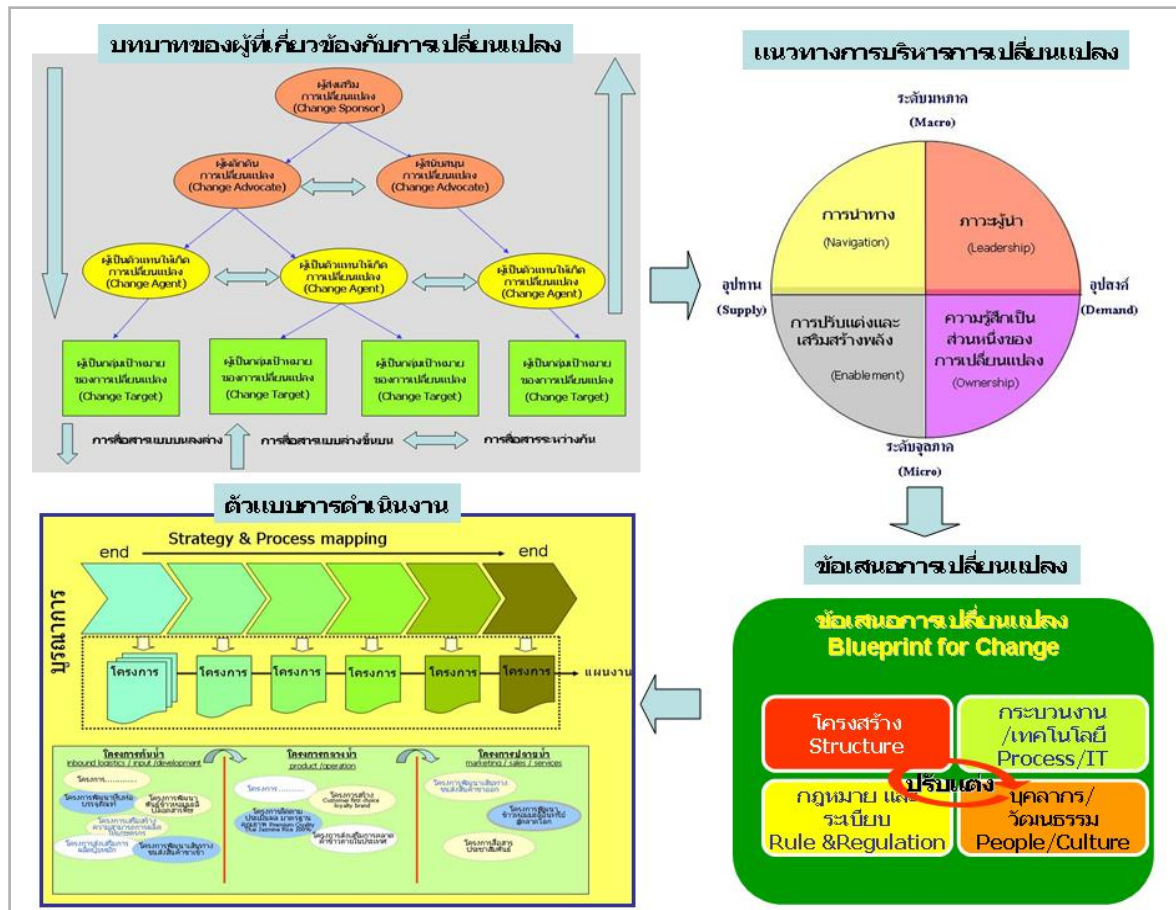
ในการนี้ยังได้มีความพยายามในการสร้างเครือข่ายของการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อช่วยทำให้บุคคลที่ได้รับผลกระทบเข้ามามีส่วนร่วม ได้รับทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตนและปรับตัวได้อย่างถูกต้อง เกิดความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้การดำเนินการเป็นไปอย่างราบรื่น หนึ่ง เครือข่ายดังกล่าวประกอบขึ้นด้วยบุคคลหลายฝ่าย เช่น ผู้อุปถัมภ์/ผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) ผู้ผลักดันการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate) ผู้เป็นตัวแทนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และผู้เป็นกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (Change Target)

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุผลสำเร็จนั้น แต่ละหน่วยงานจะต้องดำเนินกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับองค์กรและระดับตัวบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ ๆ ดังนี้

- **การนำทาง (Navigation)** ซึ่งเป็นเรื่องของ การวางแผน กำกับทิศทาง การบริหารจัดการ และการวัดผลแผนที่กำหนดไว้ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นภาพรวมทั้งหมดของแนวทางการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลได้เป็นระยะ ๆ และแสดงให้เห็นว่ากำลังจะก้าวไปในทิศทางที่ถูกต้อง
- **ภาวะผู้นำ (Leadership)** คือ การสร้างผู้นำในการเปลี่ยนแปลงให้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถกำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน
- **การปรับแต่งหรือเสริมสร้างพลัง (Enablement)** คือ การสร้างความพร้อมทั้งในด้านศักยภาพและองค์ประกอบที่จำเป็นแก่บุคลากรและองค์กร เพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน การสร้างทักษะ/ความรู้ การสนับสนุนเครื่องมือใหม่ ๆ ปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองกับ

“...สิ่งสำคัญที่สุดคือ ปลดปล่อยพลังสมองของคน ให้คนที่อยู่ในองค์กรของท่านได้ปลดปล่อยพลังสมองของเขา ให้เขาพูดให้เขาคิด แล้วมาวางแผนร่วมกัน ทำร่วมกัน แล้วต้องให้เห็นทิศทางร่วมกัน ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องเป็นผู้ที่สามารถสื่อให้คนในองค์กรได้รู้ว่าเราจะไปทางไหนไปแล้วเกิดอะไรขึ้น ไปแล้วจะเป็นประโยชน์ต่อคนในองค์กรและต่อองค์กร แค่ไหน ท่านต้องสามารถสื่อ อธิบายให้เขาเข้าใจ และต้องพยายามปลุกเร้าให้เขาเห็นด้วยและเดินไปด้วยกันถึงจะเกิดพลัง...”

คำกล่าวของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ในพิธีเปิดการประชุมเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง” ณ อาคารคอนเวนชันเซ็นเตอร์ ศูนย์แสดงสินค้าและการประชุมอิมแพคเมืองทองธานี วันเสาร์ที่ 16 สิงหาคม 2546



### การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

สภาพแวดล้อมการทำงานใหม่ ๆ การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน การปรับเปลี่ยนขอบเขตหน้าที่ของงานต่าง ๆ ภายในโครงสร้าง เพื่อให้เหมาะสมกับแนวทางใหม่ ๆ

**ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง**  
ในการปรับแต่งองค์ประกอบเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างพลังความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ให้แก่องค์กรนั้น แต่ละส่วนราชการจะต้องมีการจัดทำ **ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for change)** ขึ้น

เพื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (gap) ระหว่างกระบวนการปัจจุบันและกระบวนการที่ควรจะเป็น ในอนาคต ชัด ความ สามารถ (competency) ของบุคลากรที่มีอยู่และขีดความสามารถที่ต้องการ รวมถึงปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ และนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมากำหนดเป็นแนวทางดำเนินงานหรือวิธีการปฏิบัติในการปรับปรุงแก้ไขหรือปิดช่องว่างอย่างเป็นระบบต่อไป

ประโยชน์ที่ได้รับของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วนก็คือ การสร้างตัวแบบการดำเนินงาน (operating model) และการออกแบบกระบวนการในอนาคต (to-be process mapping) ที่มีความชัดเจนและสามารถมองเห็นภาพรวมของความสัมพันธ์เชื่อมโยง

เชิงเหตุผลหรือห่วงโซ่ของคุณค่า (value chain) ของขั้นตอนหรือกระบวนการที่จะต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันไปตามกลยุทธ์ต่างๆ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ อันจะนำไปสู่การกำหนดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของการวางแผนงาน โครงการ กิจกรรม และทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งอาจแบ่งออกเป็นโครงการประเภทต้นน้ำ อันเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า โครงการประเภทกลางน้ำ อันเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านการผลิต และการบริหารจัดการและโครงการประเภทปลายน้ำ อันเป็นโครงการที่ไปช่วยสนับสนุนในการนำผลผลิตไปใช้ประโยชน์

นอกจากนี้ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงยังช่วยทำให้หน่วยงานสามารถวางแผนในการพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของบุคลากร การยกระดับขีดสมรรถนะและคุณภาพขององค์กรโดยรวม รวมถึงการเตรียมการในการยกย่องปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ เข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรีได้อย่างเหมาะสม

โดยสรุป การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีส่วนช่วยลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและสร้างการยอมรับและความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงก็จะขึ้นอยู่กับ การสร้างบรรยากาศความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การยอมรับร่วมกันในกลยุทธ์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ การมีทีมผู้นำระดับสูงที่กระตือรือร้น และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล รวมทั้งดำเนินการตามแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่วางไว้ให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์

**ข้าราชการยุคใหม่ ทุกคนร่วมใจ  
พัฒนาระบบ ยกระดับบริการ**

ก.พ.ร.  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

<http://www.opdc.go.th> สายด่วน 1785