



ปรับปรุง
ใหม่

การบริหาร การเปลี่ยนแปลง

Change Management

โครงการพัฒนาคุณวุฒิกรรมการเรียนรู้

ก.พ.ร.

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง
(Self-Learning Toolkits)



การบริหารการเปลี่ยนแปลง Change Management



- ผู้จัดทำฉบับปี 2548 : ดร.บุษกร วัชรศรีโรจน์
- ผู้จัดทำฉบับปรับปรุงปี 2552 : รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร
อนุชาติ เจริญวงศ์มิตร และจากรุวรรณ ยอดระฆัง
- เลขมาตรฐานประจำหนังสือ : 978-611-7145-02-5
- สงวนลิขสิทธิ์ : ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร.
ขอสงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537
- พิมพ์ครั้งที่ 1 : ธันวาคม 2548 จำนวน 1,500 เล่ม
- พิมพ์ครั้งที่ 2 (ฉบับปรับปรุง) : สิงหาคม 2552 จำนวน 700 เล่ม
- พิมพ์ครั้งที่ 3 (ฉบับปรับปรุง) : ธันวาคม 2552 จำนวน 1,000 เล่ม
- จำนวนหน้า : 121 หน้า
- จัดทำโดย : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
59 ถนนพิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต
กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0-2356-9999
อีเมล: opdc@opdc.go.th
www.opdc.go.th
- พิมพ์ที่ : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา
สี่แยกช้างฮี ถนนสามเสน เขตดุสิต
กรุงเทพมหานคร
โทรศัพท์ 0-2243-0611
โทรสาร 0-2243-0616



คำนำจากเลขาธิการ ก.พ.ร.



ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมต่างๆ ของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในฐานะหน่วยงานราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริม สนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนากระบวนการให้มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้และปรับตัวตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงร่วมมือกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ดำเนินโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อเสนอเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 โดยได้มีการพัฒนาชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมสร้างวิทยากรต้นแบบ เพื่อเป็นผู้เผยแพร่องค์ความรู้ให้กับข้าราชการอย่างต่อเนื่อง

สำหรับโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ (ระยะที่ 4 พ.ศ. 2551-2552) นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้และเทคนิควิธีการบริหารราชการสมัยใหม่ให้แก่ข้าราชการและบุคคลผู้สนใจทั่วไป ให้สามารถทำความเข้าใจในเรื่องของการบริหารยุทธศาสตร์อย่างกว้างขวาง และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริงพร้อมเผชิญหน้ากับความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาและเพิ่มเติมรายวิชาใหม่ใน **ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits: Making Strategy Work)”** ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ยิ่งขึ้น ซึ่งครอบคลุมหัวข้อสำคัญ 8 รายวิชา ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ ความคิดไว้ขีดจำกัด การจัดทำ



คู่มือการปฏิบัติงาน และการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม พร้อมทั้งได้จัดให้มีการฝึกอบรมสร้างวิทยากรต้นแบบ ให้สามารถนำชุดเครื่องมือดังกล่าวไปถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังได้จัดทำชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ ที่มีกระแสความสนใจในปัจจุบันสูง โดยมีเนื้อหาครอบคลุม 3 รายวิชา ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารงานภาครัฐ ในรูปแบบเครือข่าย และการตลาดสำหรับภาครัฐ

ท้ายที่สุดนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณคณะผู้จัดทำและผู้เขียนชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ดังกล่าวนี้ทุกท่านและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือชุดนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อข้าราชการและบุคคลทั่วไปในการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ รวมทั้งเครื่องมือการบริหารงานต่างๆ ไปใช้ในการปรับตัวและผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

กุมภาพันธ์ 2552

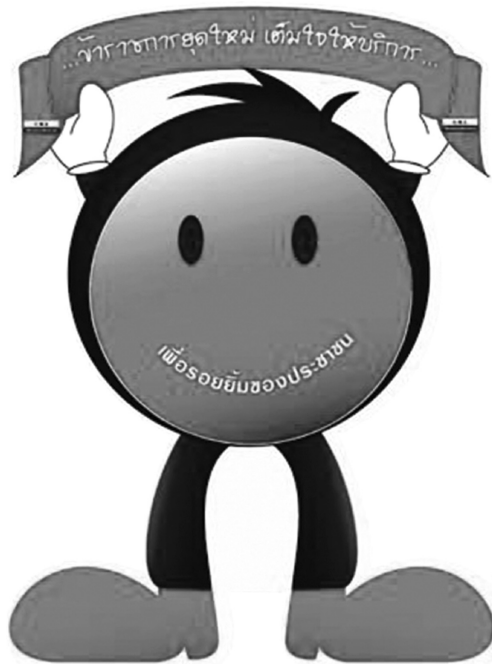
การบริหารการเปลี่ยนแปลง

Change Management



สารบัญ

การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง.....	7
● บทนำ.....	11
① เชื่อมประสบการณ์.....	19
② เข้าสู่บทเรียน.....	23
③ ปูพื้นความรู้.....	27
④ แนวทางสู่การปฏิบัติ.....	33
⑤ ดำเนินการเปลี่ยนแปลง.....	71
⑥ ประเด็นความรู้.....	95
⑦ ทดลองทำจริง.....	97
⑧ วัดระดับความเข้าใจ.....	101
⑨ สรุปบทเรียน.....	103
⑩ ฝากไว้ให้จดจำ.....	107
● เอกสารอ้างอิง.....	114
อภิธานศัพท์การบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	116





การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดทำโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 จนถึงปัจจุบัน ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2552 ในฐานะบรรณาธิการ และผู้ปรับปรุงเนื้อหา ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits : Making Strategy Work)” จึงขอแนะนำวิธีการใช้เครื่องมือ เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งเป็นหนึ่งในชุดเครื่องมือทั้งหมด 8 เรื่องที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ริเริ่มจัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ

ชุดเครื่องมือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ฉบับแรกจัดทำขึ้นในปี พ.ศ.2548 โดย ดร.บุษกร วัชรศรีโรจน์ และ ฉบับปรับปรุงปี พ.ศ.2552 โดย รศ.ดร.จิระประภา อัครบวร และคณะ ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนเนื้อหาเพื่อเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) ตามแนวคิดการพัฒนางองค์การมากขึ้น และเพิ่มตัวอย่างการเรียนรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ระดับ ตั้งแต่ระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับจังหวัด และระดับกรม ซึ่งจะทำให้ผู้อ่านได้เห็นภาพของการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้นี้แตกต่างจากหนังสือทั่วไป คือ เป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่คั่นระหว่างเนื้อหา และตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้ ทำให้ผู้อ่านสามารถติดตามและเรียนรู้ได้จากเนื้อหาที่นำเสนอ



เนื่องจากตัวอย่างเป็นเรื่องเกี่ยวกับหน่วยงานราชการ นอกจากนี้ผู้อ่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการนำไปปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว อันเป็นการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรม ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ



แนวคิดในการจัดทำชุดเครื่องมือ

แนวทางในการจัดทำชุดเครื่องมือครั้งนี้ ได้ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ของ Kolb และขั้นตอนการเรียนรู้ของ Bloom (Bloom's Taxonomy of Learning) โดยการนำเสนอตามกระบวนการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่และขั้นตอนการเรียนรู้อย่างเป็นลำดับ เพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าคู่มือที่จัดทำขึ้นสามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติใช้ได้จริงตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้



ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ

ชุดเครื่องมือชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ (User) หรือกลุ่มผู้ใช้ ได้แก่ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer : CCO) ของกระทรวงหรือกรม กลุ่มพัฒนาระบบบริหารผู้รับผิดชอบหลักด้านการพัฒนาระบบราชการของจังหวัดหรือกระทรวง ผู้ที่สนใจองค์ความรู้ในการบริหารสมัยใหม่นี้ ได้มีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ อันมีผลต่อการปฏิรูประบบราชการในที่สุด



บทเรียนในชุดเครื่องมือ

บทต่างๆ ในชุดเครื่องมือมีการจัดเรียงในแนวทางเดียวกัน คือ เริ่มต้นจากการ “เชื่อมประสบการณ์” ของผู้ใช้ชุดเครื่องมือกับเรื่องที่กำลังจะเรียนรู้ แล้วจึงตามด้วยการ “เข้าสู่บทเรียน” และ/หรือการ “ปูพื้นความรู้” ซึ่งผู้ใช้จะเห็นภาพรวมของบทเรียนจากแผนภาพ (Flowchart) หลังจากนั้นผู้ใช้ชุดเครื่องมือจึงจะได้เรียนรู้เครื่องมือต่างๆ ตามลำดับอย่างเป็นขั้นตอน ผ่านเนื้อหาทฤษฎี และ “ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้” (Case Study) พร้อมทั้งมี “บททดสอบความเข้าใจ” ซึ่งผู้เรียนจะได้พบกับแบบทดสอบ แบบทบทวนการเรียนรู้ เอกสารใบงานเป็นระยะๆ เพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถทบทวนความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประมวลผลใช้ได้อย่างถูกต้อง โดยผู้เขียนได้ให้คำเฉลย คำชี้แนะให้ผู้ใช้เครื่องมือได้ทำการตรวจสอบเครื่องมือด้วยตนเอง และให้คำแนะนำในการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับลักษณะงานที่ทํายู่ บทสุดท้ายของชุดเครื่องมือเป็นบท “ฝากไว้ให้จดจำ” ซึ่งเป็นการรวบรวมหัวใจสำคัญของเนื้อหาในชุดเครื่องมือทั้งหมดไว้



สัญลักษณ์ในชุดเครื่องมือ

สัญลักษณ์ถูกกำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถติดตามเนื้อหาและกิจกรรม

สัญลักษณ์	หมายถึง
	เอกสารเพิ่มเติมหรืออ้างอิง (Book References)
	เอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มเติมหรืออ้างอิง (Web References)
	เทคนิค หรือหัวใจสำคัญ (Key Point)
	แบบทดสอบ (Test)
	ใบงาน (Work Sheets)
	กรณีศึกษา (Case Study)
	ตัวอย่าง (Example)
	แบบฝึกหัด (Exercise)
	ข้อเสนอแนะ หรือคำแนะนำ (Recommendation)
	ทบทวนความรู้ ลองคิดดู ชวนคิด (Let's Think)
	ตรวจสอบความเข้าใจ (Checklist)



ชุดเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) นี้จะบรรจุวัตถุประสงค์ได้ด้วยความร่วมมือของผู้ใช้ชุดเครื่องมือที่จะปฏิบัติตามคำชี้แนะ และทำแบบฝึกหัด แบบทดสอบตามที่ผู้เขียนได้นำเสนอไว้

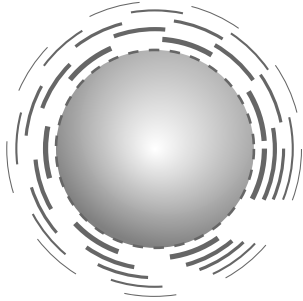
Richard Bach นักเขียนชาวอเมริกันได้กล่าวว่า “การเรียนรู้คือการได้ค้นพบว่าเรารู้อะไรแล้วบ้าง การได้ลงมือปฏิบัติคือการได้ทดลองให้แน่ใจว่าเรารู้จริง การสอนผู้อื่นทำให้เราทราบว่าผู้อื่นนั้นรู้เรื่องต่างๆ เช่นเดียวกับเราเอง ดังนั้นเราควรเป็นทั้งผู้เรียน ผู้ปฏิบัติ และผู้สอน”

“Learning is finding out what you already know, Doing is demonstrating that you know it, Teaching is reminding others that they know it as well as you do. We are all learners, doers, and teachers.”

การเป็นผู้บริหารหน่วยงานคือการเป็นผู้สร้างความสำเร็จของงานโดยบริหารผ่านผู้อื่น ดังนั้นผู้บริหารนอกจากจะต้องมีความรู้แล้ว หากมีเครื่องมือในการช่วยถ่ายทอดความรู้สู่การปฏิบัติ และถ่ายทอดความรู้สู่ผู้อื่นได้ด้วย จะยิ่งทำให้การบริหารจัดการงานมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากความตั้งใจในการทำงานของคณะผู้จัดทำชุดเครื่องมือนี้ ร่วมกับการประสานความร่วมมืออย่างดีจากบุคลากรของสำนักงาน ก.พ.ร. ทุกท่านที่ทำให้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ฉบับปรับปรุงนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ ด้วยความหวังที่อยากให้เห็นระบบราชการไทยดีขึ้น เพื่อความผาสุกของประชาชนชาวไทยทุกคน อันจะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจในประเทศไทยของเรา อย่างไรก็ตาม หากชุดเครื่องมือนี้มีข้อผิดพลาดประการใดทางผู้จัดทำขออ้อมรับคำแนะนำ

รศ.ดร. จิรประภา อัครบวร
บรรณาธิการ



บทนำ

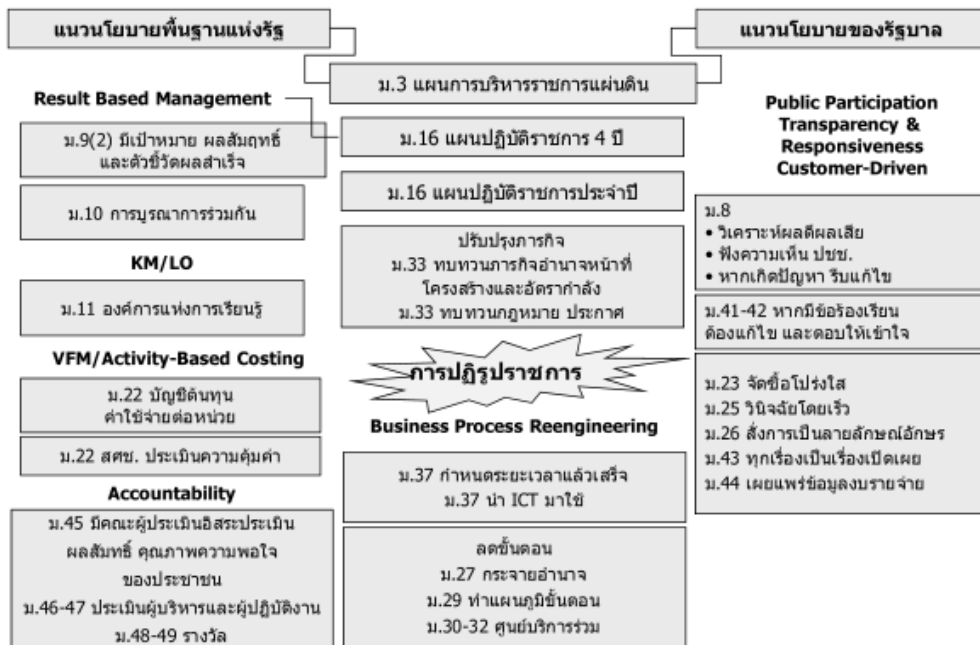
ประเทศไทยกำลังเผชิญกับสภาวะการณ์ใหม่ทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในระดับโลก ดังนั้นการพัฒนาระบบราชการไทยให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าวโดยการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) และการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาใช้จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อวัตถุประสงค์ในอันที่จะทำให้ระบบราชการขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล เพื่ออำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน โดยมีจุดหมายปลายทางเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ

การปฏิรูประบบราชการของไทยจึงเริ่มขึ้น ในปี พ.ศ.2545 โดยได้มีความพยายามในการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ อาศัยกรอบแนวคิดเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นหลักคิดสำคัญในการพัฒนาระบบราชการไทย มีการออกกฎหมาย ระเบียบ รวมทั้งแผนงาน เพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการและการดำเนินงานของหน่วยราชการต่างๆ อาทิ การตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 ตามด้วยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 รวมถึงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ.2552-2554)



จากกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) สำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะหน่วยราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริมสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการเพื่อนำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน จึงได้นำแนวคิดของการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ซึ่งถือเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยทำให้องค์การมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผลที่ชัดเจนมาใช้

Strategic Management

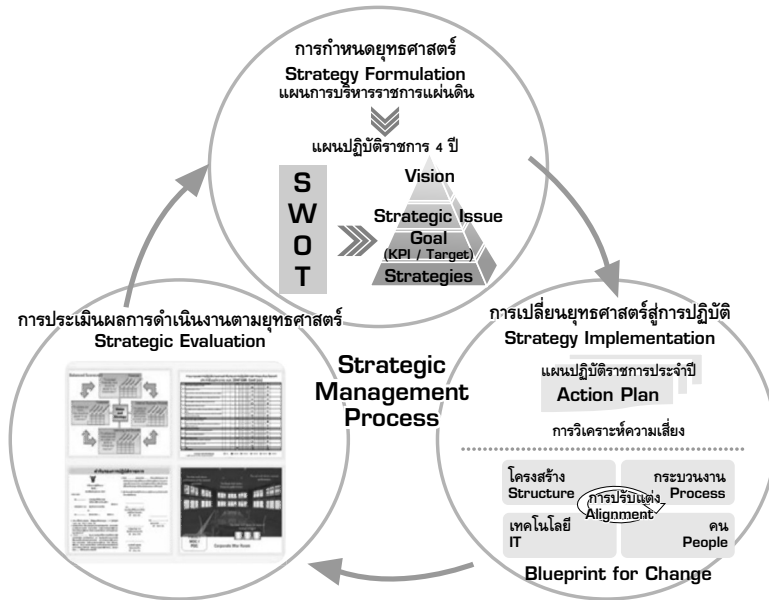


ภาพ ก : การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

ในภาพ ก ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และเครื่องมือทางการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อการบริหารยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ



ดังนั้น อาจสรุปได้ว่าการพัฒนาหน่วยราชการให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อน ซึ่งในการบริหารยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญสามประการ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) ตามภาพ ข

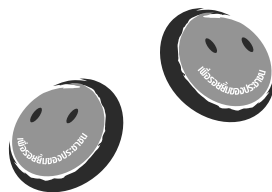


ภาพ ข : องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์

จากภาพจะเห็นได้ว่าทิศทางขององค์ประกอบทั้งสามประการนั้นจะบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสามประการอย่างชัดเจน โดยการที่จะเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นมิใช่เพียงแค่ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนเท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมไปถึงความสามารถในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผล รวมทั้งต้องมีกระบวนการในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง โดยภายใต้องค์ประกอบแต่ละส่วนนั้นยังมีแนวทางในการปฏิบัติอีกหลายประการ ซึ่งการปฏิบัติตามแนวทางต่างๆ นั้นจะต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหารจัดการ (Management Tools) เข้ามาช่วย โดยเครื่องมือในการบริหารเหล่านี้เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์การตนเองสู่ความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง เช่น แผนที่ยุทธศาสตร์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ การบริหารความเสี่ยง การถ่ายทอดตัวชี้วัดของหน่วยงานสู่ระดับบุคคล ความคิดไว้ซึ่งจำกัด การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

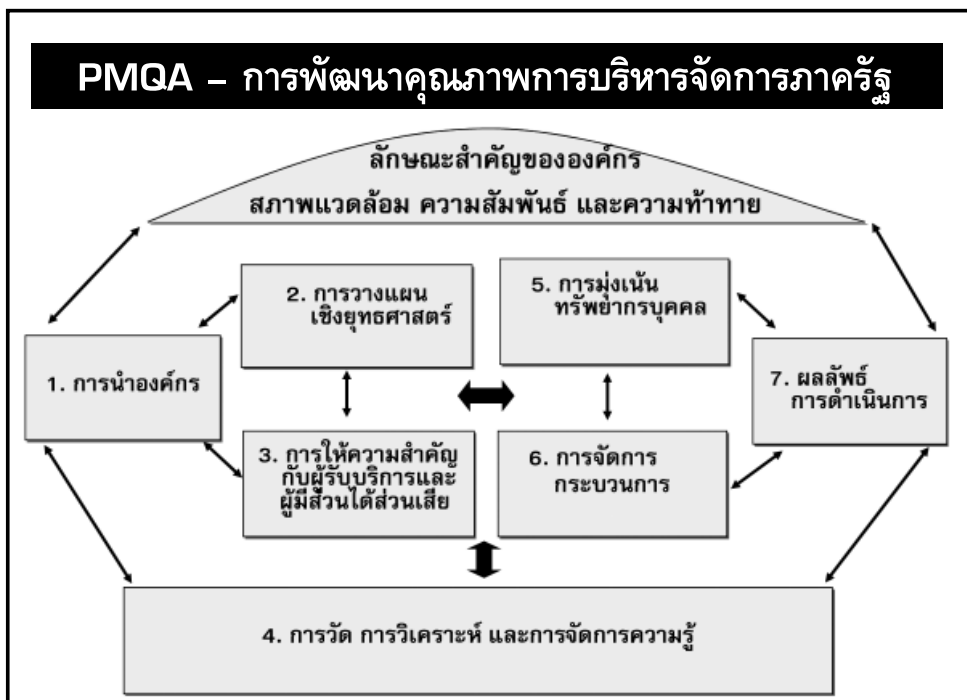


อย่างไรก็ดี ดูเหมือนปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการ คือ หน่วยราชการจำนวนมากยังขาดความเข้าใจถึงสาเหตุและวัตถุประสงค์สำคัญของการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้ ยังไม่เห็นภาพว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ เหล่านี้มาใช้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ใด รวมทั้งไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าการพัฒนาระบบราชการ โดยการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการมาใช้นั้นจะทำให้เกิดภาระแก่หน่วยราชการมากกว่าเป็นการพัฒนาหน่วยราชการ และทำให้การนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการเหล่านี้มาใช้เป็นไปเพื่อตอบสนองต่อนโยบายมากกว่าเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดเครื่องมือการฝึกอบรมเทคนิคการบริหารจัดการ “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits : Making Strategy Work)” ขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานของข้าราชการให้เป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถนำไปปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาชุดเครื่องมือดังกล่าวเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการขยายองค์ความรู้และปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยสอดคล้องกับปัจจุบันมากยิ่งขึ้น โดยขณะนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนิน “โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ (ระยะที่ 4)” ซึ่งได้ดำเนินการพัฒนาปรับปรุงชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับเดิม จำนวน 7 ชุด ให้มีเนื้อหาทันสมัย และได้เพิ่มชุดเครื่องมือใหม่อีก 1 เรื่อง คือ เรื่องการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance) รวมทั้งเพิ่มเนื้อหาชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ที่ควรทราบอีก 3 เรื่อง คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility) การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network) การตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector)





องค์ความรู้ทางการบริหารดังกล่าว จะช่วยให้บุคลากรภาครัฐมีความเข้าใจในเครื่องมือการบริหารยุทธศาสตร์มากขึ้น นำไปสู่ความสามารถในการขับเคลื่อนระบบราชการให้ประสบความสำเร็จตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญอีกชิ้นหนึ่งที่สำนักงาน ก.พ.ร. นำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ตลอดจนทั้งใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report : SAR) และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการตนเองของหน่วยงานภาครัฐ อันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐต่อไปโดยถ้อยคำการใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์การได้ในระดับหนึ่ง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีทั้งสิ้น 7 หมวด ซึ่งประกอบไปด้วย หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ตามภาพ ค






ภาพ ค : การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)







ตาราง ก : รายละเอียดชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับปรับปรุง


 <p>แผนที่ยุทธศาสตร์ Strategy Map</p> <p>โครงการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้ Self-Learning Toolkit</p>	<p>1. เรื่อง “แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)” เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เห็นแผนภาพที่แสดงถึงแนวทางยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จและมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์การปรารถนา ซึ่งเชื่อมโยงกับทุกๆ มิติทั้ง 4 มิติ เพื่อให้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่า (Value-Creating Processes) นอกจากนี้แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่จะสื่อสารให้เราได้ทราบถึงยุทธศาสตร์ขององค์การ ทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่างๆ ขององค์การในแต่ละด้านได้อย่างเป็นรูปธรรม และถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่คนในองค์การให้มีความเข้าใจได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสามารถนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง</p>
 <p>การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล Individual Scorecard</p> <p>โครงการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้ Self-Learning Toolkit</p>	<p>2. เรื่อง “การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)” เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามแผนได้สำเร็จ ทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน โดยใช้การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลขึ้นเพื่อให้เกิดผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการ</p>
 <p>การบริหารความเสี่ยง Risk Management</p> <p>โครงการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้ Self-Learning Toolkit</p>	<p>3. เรื่อง “การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)” เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถบริหารจัดการกับความเสี่ยงในการบริหารงาน และทำให้การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ ด้วยการพิจารณาความเสี่ยง อาทิ ในด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งทำให้มีโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์มากขึ้น รวมทั้งเกิดโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน</p>





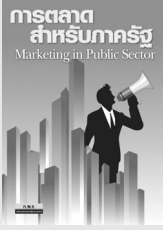
	<p>4.เรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)” เป็นอีกเครื่องมือบริหารหนึ่ง เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีต ด้วยสาเหตุนี้องค์กรต่างๆ จึงจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การหาเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านต่างๆ หลังจากมีการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น</p>
	<p>5.เรื่อง “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)” เป็นเครื่องมือบริหารจัดการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจุกกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด</p>
	<p>6.เรื่อง “ความคิดไร้ขีดจำกัด (Ideas are Free)” เป็นเครื่องมือที่สร้างให้เกิดความสำคัญกับการใช้ “ความคิด” เนื่องจาก “ความคิด” จะทำให้เกิดการเข้าใจในปัญหา และการมองเห็นโอกาสในการแก้ไขความคิดเล็กๆ สามารถเป็นจุดเริ่มต้นของนวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่ได้ เพราะฉะนั้นการกระตุ้นให้เกิดความคิดและการรวบรวมความคิดจึงเป็นสิ่งสำคัญ พร้อมกับผู้บริหารจะต้องเรียนรู้วิธีการจัดการดึงความคิดความรู้ของคนในองค์กรเหล่านั้นออกมา เพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือสิ่งสำคัญ</p>
	<p>7.เรื่อง “การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)” เป็นเครื่องมือบริหารที่ช่วยให้หน่วยงานราชการมีการจัดกระบวนการปฏิบัติงาน การให้บริการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยสามารถนำเสนอเป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ</p>

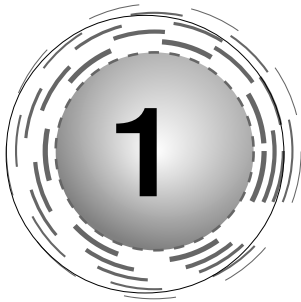


ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับใหม่

 <p>การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม Participatory Governance</p>	<p>8. เรื่อง “การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance)” เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารเปิดการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ มีกระบวนการศึกษาข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ผู้รับบริการหรือประชาชน ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสารร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกำหนดนโยบายร่วมวางแผนงานโครงการ ตลอดทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถติดตามตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติราชการของทุกหน่วยงานได้</p>
--	---

ชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ (Modern Management)

 <p>ความรับผิดชอบต่อสังคม CSR Corporate Social Responsibility</p>	<p>1. เรื่อง “ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility)” เป็นเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจและคำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คำนึงถึงภารกิจที่สร้างประโยชน์อื่นๆ นอกเหนือจากภารกิจ ตามความรับผิดชอบต่อตนเอง นอกจากนี้ชุดเครื่องมือนี้ยังครอบคลุมถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance) ที่หมวดการนำองค์การของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารส่วนราชการควรดำเนินการบริหารภาครัฐเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยทำการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดการควบคุม ตรวจสอบได้ และดำเนินการอย่างมีจริยธรรม</p>
 <p>การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย Governing by Network</p>	<p>2. เรื่อง “การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network)” เป็นเครื่องมือการบริหาร เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการ โดยหน่วยงานภาครัฐต้องสร้างระบบการดำเนินงานร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ โดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ รวมถึงประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบร่วมกัน</p>
 <p>การตลาดสำหรับภาครัฐ Marketing in Public Sector</p>	<p>3. เรื่อง “การตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector)” เป็นเครื่องมือบริหารที่มีมุมมองการบริหารแบบนักการตลาดที่มุ่งเอาลูกค้า (C-Customer) เป็นจุดเริ่มต้นของการขายสินค้าและบริการ หากการบริหารภาครัฐมีการประยุกต์ใช้มุมมองแบบธุรกิจเอกชน แนวคิดการตลาดจะใช้ผู้รับบริการ หรือประชาชนเป็นโจทย์ในการพัฒนางานบริการให้ตอบสนองความต้องการความคาดหวัง เพื่อสร้างให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือประชาชนให้ได้มากที่สุด</p>



เชื่อมประสบการณ์



ลองคิดดู

ท่านเคยคิดใหม่ว่า “การเปลี่ยนแปลง” จะมาถึงท่านเมื่อใด จะมาในลักษณะไหน และท่านต้องเจอกับการเปลี่ยนแปลงนานเท่าใด

ผู้เขียนอยากจะบอกว่า อันที่จริงแล้ว “การเปลี่ยนแปลง” เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เพียงแต่บางครั้งเป็นเรื่องเล็กๆ ที่ส่งผลในวงจำกัดจนแทบไม่รู้ว่ามี การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเลย หรือบางครั้งก็เป็นเรื่องใหญ่ๆ ที่ทำให้จดจำได้อย่างชัดเจนแม้ในรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ

ขอยกตัวอย่างเรื่องราวที่ผู้เขียนคาดว่าน่าจะเคยเกิดขึ้นในชีวิตของท่านมาบ้าง เช่น ท่านเคยถูกเปลี่ยนผ้าอ้อม เคยย้ายโรงเรียน ย้ายบ้าน เปลี่ยนลายมือเขียนหนังสือ เปลี่ยนรถยนต์ที่ขับ ได้หัวหน้างานใหม่ เปลี่ยนวิธีในการทำงาน เปลี่ยนระบบการทำงาน หรือถึงขั้นเปลี่ยนงาน จนกระทั่งวันนี้ท่านอาจจะมึบมึนเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)” หรืออยู่ในบทบาทอื่นที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องคน กระบวนการทำงาน หรือระบบการทำงาน ก็เป็นได้ ทุกอย่างนั้นล้วนแล้วแต่เป็น “การเปลี่ยนแปลง” ทั้งสิ้น

จากสิ่งที่คุณเขียนยกตัวอย่างข้างต้น จะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดอยู่ตลอดเวลา และเกิดขึ้นเสมอ แต่ประเด็นที่สำคัญก็คือ การเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดขึ้นอย่างมีการเตรียมพร้อมรับมือหรือไม่ มีการวางแผนในการบริหารจัดการอย่างไร นั่นจึงจะทำให้



การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องของการก้าวไปข้างหน้าไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ด้วยความราบรื่นมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ดังนั้นเมื่อจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ตามในองค์กร การจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน เพื่อให้ไปถึงยังเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างสมบูรณ์



ตัวท่านผู้อ่านเคยเผชิญการเปลี่ยนแปลงเรื่องใดบ้างในชีวิตการทำงาน

Lined writing area for notes

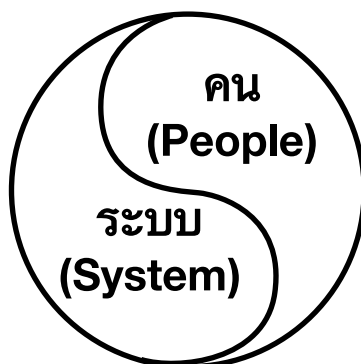


ความสำเร็จและความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับวิธีการที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในองค์การมีผลกระทบต่อกระบวนการขั้นตอนในการทำงาน สังคม วิธีทางการทำงานของสมาชิกในองค์การ และความรู้สึกของสมาชิกองค์การในวงกว้างที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้เราไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ด้วยการใช้เพียงคำสั่งหรือสัญญาของผู้บริหารได้ แต่ต้องมีการวางแผนสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ อย่างมีระบบโดยคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงและอาศัยหลักคิดของทฤษฎีแรงผลัก-แรงดึง (Push-Pull Theory) เป็นแนวทาง ซึ่งปัจจัยทั้งสองด้านนั้นประกอบด้วย ปัจจัยด้านระบบ (System) และปัจจัยด้านบุคคล (People)

การเปลี่ยนแปลงที่ดีจะเกิดขึ้นได้ต้องวางแผนอย่างเป็นระบบ ที่เรียกว่า Planned Change นั้นเอง



ปัจจัยด้านระบบ (System) เช่น ระบบการทำงาน เครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ต้องปรับให้เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรได้เตรียมความพร้อมในการเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลง ส่วนปัจจัยด้านบุคคล (People) เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะของบุคลากรที่พร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงทัศนคติและความรู้สึกต่อการเปลี่ยนแปลง ความต้องการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงการบริหารต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนระบบและบุคลากรให้สัมพันธ์กัน มีความพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน





คนทั่วไปไม่ได้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
แต่เขาเหล่านั้นต่อต้านการถูกเปลี่ยนแปลง

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองเล่มนี้ จะนำเสนอแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้ได้ผลตามที่ตั้งใจไว้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งได้นำเสนอวิธีการในการบริหารจัดการองค์ประกอบสำคัญต่างๆ ที่จะนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จ และเป็นแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สามารถใช้ได้กับทั้งการเปลี่ยนแปลงระดับส่วนงานย่อยไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร





เข้าสู่บทเรียน

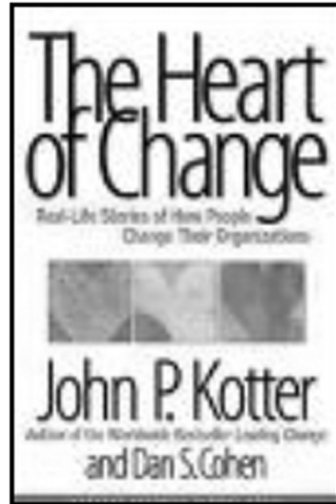
ก่อนที่จะเข้าสู่เนื้อหาเกี่ยวกับวิธีการและขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้เขียนขอใช้เวลาสักเล็กน้อยในการทำควมรู้จัก ปรับความเข้าใจให้ตรงกับท่านผู้อ่านทุกท่าน สำหรับท่านผู้อ่านที่มีหนังสือคู่มือเล่มนี้เป็นจุดเริ่มในการเรียนรู้เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง อาจจะมีข้อสงสัยในใจบางประการน้อยกว่าท่านที่มีโอกาสศึกษาเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาแล้ว โดยเฉพาะท่านที่ได้ศึกษาวิชาการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change) หรือวิชาการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการบริหารคุณภาพ (Changes in Quality Management) มาก่อน อาจมีข้อสงสัยในใจว่ามีความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เรียนรู้มากับเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะนำเสนอในคู่มือฉบับนี้อย่างไรบ้าง

ขอเรียนให้ทราบว่า เรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นเรื่องหนึ่งที่มีการเรียนการสอนมานานแล้ว และได้รับความสำคัญมากยิ่งขึ้นเมื่อแนวคิดเรื่องการจัดการคุณภาพ (TQM: Total Quality Management) ได้มีการนำไปใช้ในองค์การต่างๆ มากขึ้น ทั้งนี้ เพราะในการจัดการคุณภาพจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการ ในการทำงานแบบเชื่อมโยงกันทุกส่วนขององค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต้องทำให้เกิดขึ้นนั้นบางครั้งก็ไม่ได้ผลอย่างที่ตั้งใจไว้ และปัญหาในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงนี้ก็เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในหลายๆ องค์การ

แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี ค.ศ.1996 ศาสตราจารย์ John P. Kotter แห่งมหาวิทยาลัย Harvard ได้ทำการวิจัยศึกษาถึงสาเหตุแห่งความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริงในองค์การต่างๆ และนำเสนอขั้นตอนในการจัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จในหนังสือ Leading Change :



An Eight-step Action Plan for Leaders หลังจากนั้นอีก 6 ปีในปี ค.ศ.2002 อาจารย์ ได้พัฒนาแนวคิดนี้โดยให้ความสำคัญกับเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคลโดยออกหนังสือเรื่อง The Heart of Change ร่วมกับผู้เขียนอีกท่านคือ Dan Cohen แนวคิดนี้ถูกนำไปใช้และ ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ทำให้แนวทางปฏิบัตินี้ได้รับความนิยมในหน่วยงานทั้งภาครัฐและ เอกชนในสหรัฐอเมริกาและนานาชาติในปัจจุบัน



ท่านจะเห็นว่าหลักการและแนวคิดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้มีการพัฒนา ต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลาไม่น้อย ทั้งจากทางภาควิชาการของหลายสถาบันการศึกษา และ ภาควิชาปฏิบัติจากองค์กรต่างๆ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องธรรมดาที่อาจมีการพูดถึงการบริหาร การเปลี่ยนแปลงในหลากหลายมิติ หลายจุดเน้น ซึ่งความเหมาะสมของแต่ละแนวทางจะขึ้นกับรูป แบบและวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง

สำหรับการนำหลักการและแนวคิดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในภาครัฐนั้น จะเกี่ยวข้องกับข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ซึ่งแต่ละหน่วยงาน น่าจะมีการจัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการเรื่องการเปลี่ยนแปลงอยู่แล้ว เพราะ สามารถนำหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงไปปรับใช้กับเรื่องที่หน่วยงานกำลังจะดำเนินการ เปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ท่านจะได้อะไรจากคู่มือเล่มนี้?

สำหรับคู่มือฉบับนี้ จัดทำขึ้นสำหรับเป็นเครื่องมือในการบริหารการเปลี่ยนแปลง อย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงานภาครัฐ และมุ่งหวังให้ง่ายต่อการนำไปใช้งานจริง จึงได้วาง โครงสร้างของเนื้อหาในแต่ละเรื่องเป็น 4 ส่วน ดังนี้

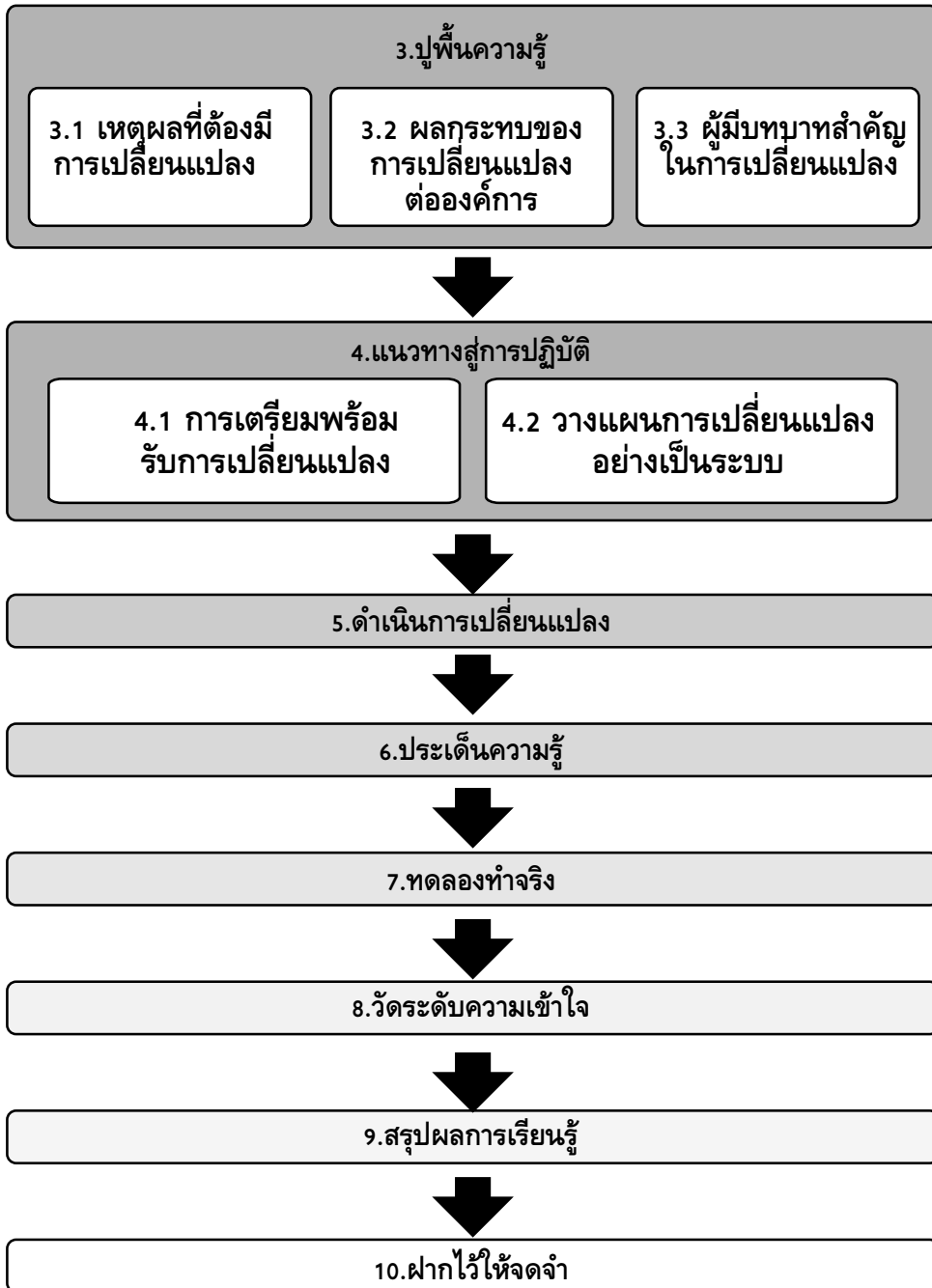


- 1) ส่วนเนื้อหาหลัก จะเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ โดยบอกเล่าจากผลการประมวลหลักการแนวคิดที่สำคัญๆ เกี่ยวกับเรื่องนั้นในเชิงประยุกต์
- 2) ส่วนเครื่องมือ จะนำเสนอเครื่องมือสำหรับใช้ในการบริหารจัดการในเรื่องเหล่านั้น
- 3) ส่วนคำแนะนำ ในส่วนนี้จะให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติการในเรื่องดังกล่าว
- 4) ส่วนกรณีศึกษา สำหรับเรื่องที่ต้องการให้ท่านผู้อ่านเห็นภาพได้ชัดเจนขึ้น จะมีการนำเสนอกรณีศึกษาประกอบ ซึ่งต้องเรียนให้ทราบว่า แม้ว่าคู่มือฉบับนี้จะจัดทำขึ้นเพื่อใช้ในหน่วยงานภาครัฐ แต่กรณีศึกษาที่ให้ไว้บางเรื่องจะเป็นเรื่องของหน่วยงานเอกชน ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานราชการในนานาประเทศ ซึ่งเห็นการศึกษาเรียนรู้จากหน่วยงานเอกชนเป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้นอกกรอบราชการที่เป็นประโยชน์ (Benchmark with Best Practices)





แผนภาพแสดงการเรียนรู้





ปูพื้นความรู้

ในบทนี้ท่านจะได้รับทราบถึงความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ตั้งแต่เหตุผลว่าทำไมองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบต่อองค์กรในด้านใดบ้าง รวมทั้งบทบาทและหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

3.1 เหตุผลที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากองค์กรดำเนินการอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สภาพแวดล้อมในการดำเนินการที่เปลี่ยนไปนี้เองที่ทำให้้องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์กรให้เหมาะสม สอดคล้อง และอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมใหม่ ซึ่งเหตุการณ์สำคัญที่หากเกิดขึ้นแล้วทำให้้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยนั้นมีดังนี้

- **องค์กรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง** เมื่อมีการควบรวมองค์กรหรือหน่วยงานในองค์กร หรือลดขนาดองค์กร ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรจะทำให้้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงส่วนการทำงานที่อาจซับซ้อน เช่น ส่วนงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือส่วนงานด้านบัญชีและการเงิน



● **องค์กรมีการเพิ่มบทบาทหน้าที่และบริการใหม่** บทบาทหน้าที่อื่นที่เพิ่มเข้ามาหรือบริการใหม่จากการกำหนดเพิ่มขึ้นจากที่มีอยู่เดิม ทำให้จำเป็นต้องมีส่วนงานใหม่หรือกระบวนการทำงานใหม่ บุคลากรต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำเสนอบริการใหม่ให้กับประชาชนผู้รับบริการ

● **องค์กรมีการเปลี่ยนผู้นำ** ผู้นำคนใหม่ขององค์กรมักนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร เช่นเดียวกับเจ้าของบ้านใหม่ที่มีต้องการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงบ้านให้เหมาะสม สวยงามตามทัศนคติของตน ซึ่งในองค์กรส่วนใหญ่ผู้นำมักต้องการทำงานในรูปแบบและสภาพแวดล้อมที่ตนเองชอบ ในกรณีนี้การเปลี่ยนแปลงจะเริ่มจากการเปลี่ยนผู้บริหารระดับบนขององค์กรไปสู่สายบังคับบัญชาระดับล่าง

● **องค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี** เทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้กระบวนการทำงานเปลี่ยนรูปแบบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การนำเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาใช้ จะทำให้องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหาร การทำงานและการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

3.2 ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร

โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรในสี่ด้านหลักคือ

● **เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร (Structural Change)** การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมักส่งผลให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวัง ซึ่งอาจจะเป็นการเพิ่มความสำคัญของการงานเป็นที่มามากยิ่งขึ้น ในขณะที่ลดการบังคับบัญชาแบบสายงานจากบนลงล่างให้น้อยลง

● **เกิดการเปลี่ยนแปลงเรื่องบุคลากรในองค์กร (People Change)** การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่จะมีผลกระทบต่อคนในองค์กรในด้านต่างๆ ทั้งในเรื่องการเปลี่ยนวิธีการทำงาน การเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบ หรือการเปลี่ยนบทบาทความสำคัญที่มีในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเปลี่ยนระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อให้โครงสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์กรโดยรวม

● **เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน (Process Change)** การเปลี่ยนแปลงจำนวนไม่น้อยที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนวิธีการในการทำงาน อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการออกใบอนุญาต การเปลี่ยนแปลงวิธีการในการจัดการกับการให้บริการประชาชน หรือกระบวนการในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ขององค์กร โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเป็นไปเพื่อให้การทำงานรวดเร็วขึ้น มีประสิทธิผล และเชื่อถือได้มากขึ้น รวมทั้งมีต้นทุนในการทำงานที่ต่ำลง



● **เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Change)** การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจทำให้วัฒนธรรมในการทำงานขององค์กรเปลี่ยนไป ซึ่งจะเห็นได้ชัดเมื่อองค์กรต้องการเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการให้บริการประชาชน (Citizen-Centric Organization) จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนวัฒนธรรมในการติดต่อสัมพันธ์กับประชาชน และความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับบุคลากร



ดังนั้นเมื่อท่านต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร ท่านจะต้องคำนึงว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะกระทบกับองค์กร หรือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้าง คน กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมขององค์กรอย่างไรบ้าง เพื่อให้สามารถเตรียมการวางแผนได้อย่างครบถ้วน

3.3 ผู้มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง

การริเริ่มโครงการใหม่ๆ ในองค์กรเป็นสิ่งที่คนส่วนใหญ่จะคิดถึงเป็นอันดับต้นๆ คือ จะมอบหมายให้เป็นที่หน้าของใคร การริเริ่มการเปลี่ยนแปลงก็เช่นกัน ต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อประโยชน์ในการวางแผนว่าใครมีหน้าที่รับผิดชอบใดในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ รวมทั้งเพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้มีผู้ที่จะเข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนเพียงพอตามต้องการ ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ ท่านควรมองหาผู้สนับสนุนที่จะเข้ามาทำหน้าที่หลักๆ ประการดังนี้



ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง
(Change Sponsor)



ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
(Change Advocate)



ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
(Change Agent)



ผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง
(Change Target)



ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor)



ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้มีอำนาจในการอนุมัติให้มีการเปลี่ยนแปลงนี้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากขาดการสนับสนุนของผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น ท่านคิดว่าวิศวกรสามสี่คนที่ทำหน้าที่ในส่วนดูแลซ่อมบำรุงเครื่องจักรจะเปลี่ยนระบบการให้ค่าแรงแก่คนงานในส่วนงานที่ดูแลอยู่ได้หรือไม่ ถ้าไม่ได้ รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปที่มีอำนาจในการอนุมัติ?

ในการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับหลายส่วนงานหรือมีผลกระทบต่อคนและองค์การในวงกว้างจะเกิดขึ้นได้ต้องมีผู้นำองค์การเข้ามาเป็นผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้บทบาทของผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง คือ

- เข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่ตนให้การสนับสนุนว่ามีความสำคัญอย่างไร จะเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง และจะมีอะไรที่เปลี่ยนแปลงไปบ้าง
- จัดการและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ เช่น งบประมาณ บุคลากร เวลา
- ทำงานร่วมกับคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง สื่อสาร และช่วยในการแก้ไขปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้น
- เป็นประธานในการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำสูง



ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate)

ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการด้วยการสื่อสารความสำคัญ และเนื้อหาของการเปลี่ยนแปลงนั้นไปยังส่วนต่างๆ ของ



องค์การเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีที่จะช่วยเพิ่มแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยในการรับข้อมูลและข้อคิดเห็นจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและสื่อสารกลับไปให้ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงทราบ ดังนั้น Change Advocate จะต้องมีความรู้ลักษณะดังนี้

- เข้าใจการเปลี่ยนแปลงนั้น
- เป็นผู้ที่คนในองค์กรรับฟัง น่าเชื่อถือ
- มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคนฟัง
- สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้



ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่วางแผนและทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้น เป็นผู้ที่มีบทบาทดำเนินการต่างๆ ที่เป็นไปเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จ



รวมถึงการควบคุม ดูแลกิจกรรมต่างๆ ของการเปลี่ยนแปลงนั้น ให้ดำเนินไปได้ด้วยดี สอดคล้องกันเป็นผู้ประสานงาน และตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และผู้ถูกเปลี่ยนแปลง จะเห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นเสมือนคนกลางที่ต้องทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ทั้งการวางแผน ปรับแผน และดำเนินการ

ทั้งนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ จะมีได้

หลายคน โดยทำงานในลักษณะประสานกัน หัวหน้าทีมงานต่างๆ ที่ดูแลงานย่อยๆ ก็จัดเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน สิ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมี คือ

- เข้าใจการเปลี่ยนแปลงนั้น
- มีความสามารถในการวางแผน บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้นในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนงาน การสื่อสาร การให้รางวัล การให้กำลังใจ เป็นต้น
- ทำงานร่วมกับผู้อื่นในการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหา
- มีความสามารถในการประสานงานทั้งกับระดับบนและระดับล่าง

ปัจจุบันนี้สำนักงาน ก.พ.ร. มีการเรียกผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงว่า CCO (Chief Change Officer) ว่าคือ ผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงาน หรือรองหัวหน้าหน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ช่วยผู้บริหารสูงสุดขององค์การในการพัฒนาระบบงานและการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยได้แยกกลุ่ม CCO เป็น 3 กลุ่ม คือ ระดับกระทรวง หรือ CCO กระทรวง หมายถึงรองปลัดกระทรวง กลุ่มที่สองคือ ระดับกรม หรือ CCO กรม หมายถึง รองอธิบดี และกลุ่มที่สามคือ ระดับจังหวัด หรือ CCO จังหวัด หมายถึง รองผู้ว่าราชการ



ผู้ที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Change Target)

ผู้ที่ต้องเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่ต้องถูกเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ เช่น อาจต้องเปลี่ยนตำแหน่งงาน หน้าที่รับผิดชอบ เปลี่ยนกระบวนการในการทำงาน หรือเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน เป็นต้น เป็นต้น เป็นกลุ่มคนที่อาจยินดีจะเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องบริหารจัดการให้ผู้ที่ต้องเปลี่ยนแปลงมีการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวัง



ทั้งนี้ขอให้เข้าใจว่าบุคคลหนึ่งๆ ในองค์กรอาจมีสถานะได้หลายอย่างในการเปลี่ยนแปลง เช่น ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงที่ทำหน้าที่ในการวางแผนดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะมีสถานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วย หรือหากผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องย้ายไปทำงานที่ส่วนอื่น หรือต้องมีการเปลี่ยนตำแหน่งงานจากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ด้วย ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ก็จะมีสถานะเป็นผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน ในทำนองเดียวกันถ้าผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการ ก็จะมีสถานะเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วย

อย่างไรก็ตาม ในเบื้องต้นก่อนเริ่มการเปลี่ยนแปลง ท่านควรมองหาบุคคลที่จะทำหน้าที่หลักในแต่ละด้านก่อน เพื่อให้แน่ใจว่าท่านมีแรงสนับสนุนที่เพียงพอในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง



ตัวอย่างผู้มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง

ส่วนราชการ บทบาท	ระดับจังหวัด	ระดับกรม	ระดับกระทรวง
ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor)	ผู้ว่าราชการจังหวัด	อธิบดีกรม	ปลัดกระทรวง
ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate)	ปลัดจังหวัด	ผู้อำนวยการหน่วยงาน	ที่ปรึกษาประจำกระทรวง
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)	รองผู้ว่าราชการจังหวัด	รองอธิบดี	รองปลัดกระทรวง
ผู้ที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Change Target)	ผู้ให้บริการประชาชน	เจ้าหน้าที่ทุกคนในกรม	เจ้าหน้าที่ทุกคนในกระทรวง

