การบริหารการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์การในยุคประเทศไทย 4.0

Change Management towards Organization Development in Thailand 4.0

ชลิตพันธ์ บุญมีสุวรรณ ศักชัย อรุณรัศมีเรือง รุ่งฤดี รัตนวิไล สถาพร ปิ่นเจริญ
E-mail :hcuman@hotmail.com , :sakchai-to@hotmail.com , :rungrudee.2510@gmail.com ,
:title_mgib@hotmail.com
อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
18/18 ถนนบางนา-ตราด กม.18 ตำบลบางโฉลง อำเภอบางพลี สมุทรปราการ 10540

บทคัดย่อ

ในยุคโลกาภิวัตน์มีการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็วและผันผวนอย่างมากมาย ซึ่งจะเห็นได้จากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก อันส่งผลกระทบต่อภาครัฐและภาคเอกชนของไทยอย่างรุนแรง จากเหตุการณ์ที่ผ่านมาดังกล่าวจะพบว่าองค์การต่าง ๆ จำเป็นต้องเร่งปรับตัวเพื่อเตรียมรับสถานการณ์ องค์การใดที่ไม่สามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ก็ต้องล้มเลิกกิจการไป ส่วนองค์การที่ยังสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ก็ต้องปรับตัวและปรับกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อความอยู่รอดต่อไป แต่การพัฒนาองค์การย่อมมีกลุ่มบุคคลบางกลุ่มที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงและอาจเกิดการต่อต้านขึ้นมาได้ ด้วยเหตุนี้เอง องค์การจึงต้องกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพในอนาคตขององค์การที่เกิดจากการที่ผู้นำ สมาชิก และกลุ่มลูกค้าขององค์การ ร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการโดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบัน ซึ่งเป็นการตอบสนองต่อแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับมนุษย์ นั่นคือ มนุษย์จะเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยเป็นผู้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ และร่วมรับผลที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม การพัฒนาองค์การจะมีอันตรายอันใหญ่หลวง หากว่ามีการเรียกร้องในเรื่องประสิทธิภาพมากเกินไป เพราะประสิทธิภาพจะทำให้คนมีสถานภาพของความเป็นคนลดน้อยลงเหลือเพียงแค่เป็นสิ่งของเท่านั้น สิ่งที่ทุกคนไม่ควรลืมก็คือ คนไม่ใช่สัตว์เศรษฐกิจ ความหมายของคนมีขอบข่ายมากมายกว่าเศรษฐกิจ พรมแดนของคนควรจะครอบคลุมถึงค่านิยมส่วนตัว ความรู้ ศีลธรรม วิญญาณ และร่างกายอีกด้วย ดังนั้นการพัฒนาองค์การจึงจะลืมความสำคัญของจิตใจมนุษย์ไปไม่ได้ โดยมีประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) กับการพัฒนาองค์การในยุคประเทศไทย 4.0 อยู่ 5 ประการสำคัญที่ล้วนมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ดังนี้ การสร้างความรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์การ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างค่านิยมให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ศูนย์ความรับผิดชอบ และการมุ่งเน้น ความคล่องตัว

คำสำคัญ: การบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาองค์การ ประเทศไทย 4.0

Abstract

In the era of globalization, Environment has been rapidly changed and too severely uctuated to imagine from the regression of worldwide economic which impact to Thai government and private sectors. As the results of happening in the past we learned that many business sectors need to improve and accelerate for preparing themselves to new situation in the future. The business organization which could not x problem it has to close their business. Those business organizations who can still stand on, they have to develop and reshape their strategies to survive their business. Anyhow the development is not easy, it might have some resistance in organization. Therefore the business organization need to determine the vision that be mutually set by all concerned parties in organization and customers, the vision must be based on current situation complied with The National Economic and Social Development Plan No.12 (BE 2560-2564) focus on human being which will be the core of development, and involve all activities of plan, manage, and carry on until getting the result of from their activities. However the development must be careful if all directions only focus "Efciency" , because "Efciency" will make human being is in lower status. It will demote status of "human being" as the "things". We cannot forget and need to realize that human being is not "Economic animals". The meaning of human is more valuable than economic. Scope of Human will cover to personal values, knowledges, morals, soul and physicals.Therefore the development of organization must recognize the importance of human mind. The interesting point is concerned to" change management " and development in the era of 4.0, The ve issues will be as follows : Creating the sense of organization ownership, Human resources development, Building the values conforming to the corporate's vision, Responsibility center, and Agility focused.

Keywords :Change Management , Organization Development , Thailand 4.0

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติสู่ประเทศไทย 4.0

การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศจะพัฒนาไปได้อย่างรวดเร็วหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย หน่วยงานที่สำคัญหน่วยงานหนึ่งที่จะสามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไปได้อย่างรวดเร็วคือ หน่วยงานภาคเอกชนหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าผู้ประกอบการฝ่ายเอกชนซึ่งก็คือองค์การธุรกิจ โดยมีทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนองค์การ เพื่อให้ทันกับสถานการณ์เศรษฐกิจของประเทศที่เปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์เศรษฐกิจของโลกและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้หน่วยธุรกิจต้องปรับตัวรับกับการเปลี่ยนแปลงให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap)ไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) มุ่งเน้นการพัฒนาประเทศไปสู่ประเทศไทย 4.0 ให้คน สังคม และเศรษฐกิจของประเทศสามารถปรับตัวได้อย่างสมดุลกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยยึดหลักการ คือ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การพัฒนาที่ยั่งยืน และคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา และ มีวิสัยทัศน์คือ ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน และประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยการพัฒนานวัตกรรมมาใช้เป็นตัวขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจทั้งในระดับชุมชน ระดับจังหวัด และระดับประเทศให้เกิดความเข้มแข็ง เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี (2560-2564))

หน่วยงานภาคเอกชน ในบทความฉบับนี้หมายถึงองค์การธุรกิจในยุคดิจิทัลหรือ 4.0 เน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน สามารถทำธุรกรรมทางเศรษฐกิจผ่านสื่ออิเล็คโทรนิคอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ทุกสิ่งทุกอย่างสามารถเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ต หรือ Internet of Things (IoT) ได้ นั่นคือ บุคคล (Customer : C) ธุรกิจ (Business : B) และรัฐบาล (Government : G) สามารถทำธุรกรรมทางเศรษฐกิจระหว่างกันผ่านคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ และอินเทอร์เน็ตได้ เช่น การใช้บริการพร้อมเพย์ที่เชื่อมต่อการทำธุรกรรมกันระหว่างรัฐบาล ธนาคารพาณิชย์และประชาชน เป็นต้น

ความเป็นมาของประเทศไทย 4.0

การพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้โลกนี้ดีขึ้นนั้น อาจจำแนกออกเป็น การเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมของการดำรงอยู่ การเปลี่ยนแปลงในการดำเนินธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงใน

วัฒนธรรมของการทำงานและการเรียนรู้ จึงทำให้ผู้คนทุกคนต่างต้องปรับตัวและปรับเปลี่ยนตนให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลก ประเทศไทยมีพัฒนาการทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง สรุปโดยย่อนับแต่ยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ประเทศไทยได้ทำมาหากินโดยเริ่มต้นจากประเทศไทย 1.0 ที่เน้นเกษตรกรรมแบบดั้งเดิมมาสู่ประเทศไทย 2.0 ที่เน้นอุตสาหกรรมเบา และพัฒนาสู่ประเทศไทย 3.0 ที่เน้นอุตสาหกรรมที่มีความซับซ้อนมากขึ้น จวบจนปัจจุบันประเทศไทย 3.0 เกิดขึ้นในช่วงที่กระแส โลกาภิวัตน์เปิดกว้าง มีการหลั่งไหลของทุนและเทคโนโลยีจากต่างประเทศเข้ามาลงทุนในประเทศไทย ทำให้อุตสาหกรรมไทยมีความซับซ้อนมากในช่วงต้นของการขับเคลื่อนประเทศไทย 3.0 อัตรา การเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทยอยู่ที่ร้อยละ 7-8 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่มีการคาดหวังว่าประเทศไทยจะก้าวสู่ความเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ ดูผิวเผินการพัฒนาเหมือนจะไปได้ด้วยดี แต่ในความจริงการพัฒนานั้นยังไม่ดีพอ จนทำให้ถูกมองว่าไทยเป็นประเทศที่ดูเหมือนทันสมัยแต่ไม่พัฒนา ไม่มี ฐานรากที่แข็งแรงของตัวเอง ไม่มีภูมิคุ้มกันที่เพียงพอ พึ่งพิงกับโอกาสของการค้าและการลงทุนจากภายนอกมากเกินไป แต่ละเลยการสร้างความเข้มแข็งจากภายในซึ่งเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง สรุปโดยย่อประเทศไทย 3.0 เป็นโมเดลการพัฒนาที่ค่อนข้าง “เปราะบาง” เป็นการเร่งการเจริญเติบโต เพื่อไล่กวดให้ทันประเทศที่พัฒนาแล้ว จึงมีการเจริญเติบโตแบบรากแขนง เทคโนโลยีและทุนของต่างชาติ ที่นำเข้ามา ไม่มีกระบวนการถ่ายทอดเทคโนโลยีอย่างจริงจัง ขาดการสะสมทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทุนความรู้หรือทุนมนุษย์ การที่ไม่มีฐานรากที่แข็งแรงของตัวเอง ไม่มีภูมิคุ้มกันที่เพียงพอ ในที่สุดประเทศไทยจึงต้องเผชิญกับวิกฤตต้มยำกุ้งในปี พ.ศ. 2540 ซึ่งหลังการเกิดวิกฤตนั้น อัตราการเติบโต ทางเศรษฐกิจของประเทศไทยได้ตกลงมาอยู่ที่ระดับร้อยละ 3-4 เกือบ 20 ปี ขณะเดียวกันก็ไม่สามารถขยับลงมาแข่งกับประเทศคู่แข่งขันที่ขับเคลื่อนด้วยการผลิตสินค้าต้นทุนต่ำด้วยแรงงานจำนวนมหาศาลราคาถูก ประเทศไทยจึงถูกติดตรึงอยู่ตรงกลาง ที่เรียกว่า “Stuck in the Middle”

เพื่อสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนให้กับประเทศไทย จำเป็นต้องยกเครื่องกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเสียใหม่ เน้นการใช้องค์ความรู้ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์แทนการเน้นทรัพยากรพื้นฐานที่นับวันจะหมดลงเรื่อยๆและประเทศไทยต้องเผชิญกับ“กับดักความเหลื่อมล้ำ”(Inequality Trap) กล่าวคือ ช่องว่างของรายได้และโอกาสของคนจนและคนรวยมีความห่างกันมากขึ้น รายได้ของคนรวยที่สุดร้อยละ 20 ของประเทศ มีทรัพย์สินประมาณ 70 เท่าของกลุ่มที่จนที่สุดร้อยละ 20 ของประเทศ นอกเหนือจากกับดักความเหลื่อมล้ำ และกับดักของประเทศรายได้ปานกลาง (Middle

Income Trap : MIT) อีกหนึ่งกับดักที่ประเทศไทยเผชิญคือ “กับดักความไม่สมดุล” (Imbalance Trap) โดยประเทศไทยเน้นความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ แต่ละเลยการรักษาธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม สังคมที่อยู่ดีมีสุข และละเลยการยกระดับศักยภาพภูมิปัญญามนุษย์จนส่งผลกระทบเชิงลบ ในมิติต่างๆมากมาย กับดักที่กล่าวมาแล้วในประเทศไทย 3.0 ทำให้ประเทศไทยไม่สามารถสร้าง ความมั่งคั่ง และมั่งคงในแนวทางที่ยั่งยืนได้มากกว่านี้ นี่คือสาเหตุหลักและความจำเป็น ของการปรับเปลี่ยนโมเดลทางเศรษฐกิจจากประเทศไทย 3.0 ไปสู่ประเทศไทย 4.0

ภาพที่ 1 การเปลี่ยนแปลงสู่ประเทศไทย 4.0 ที่มา :
กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ (2560)

ทำไมถึงต้องเป็นประเทศไทย 4.0

ประเทศไทย 4.0 เป็นโมเดลเศรษฐกิจที่จะนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำและกับดักความไม่สมดุล พร้อมๆกับเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปสู่ประเทศในโลกที่หนึ่งที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในบริบทของโลกยุค The Fourth Industrial

Revolution อย่างเป็นรูปธรรม โดยประเทศไทย 4.0 ได้ถอดรหัสจากหลักคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือการสร้างความเข้มแข็งจากภายในและการเชื่อมต่อกับประชาคมโลกด้วยกลไกประชารัฐ และมีแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ได้วางไว้ ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายในควบคู่ไปกับการเชื่อมโยงกับประชาคมโลกตามแนวคิด“ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีการขับเคลื่อนผ่านกลไก“ประชารัฐ” ทำให้ประชาชนอยู่ในสังคมที่มีความหวัง (Hope) เป็นสังคมเปี่ยมสุข (Happiness) และเป็นสังคมที่มีความสมานฉันท์ (Harmony) เป็นสังคมที่มีความพอเพียงมีคนชนชั้นกลางเป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศ เกิดความเท่าเทียมในสังคม ความเหลื่อมล้ำอยู่ในระดับต่ำมีสิ่งแวดล้อมและสุขภาพที่ดี ประชาชนได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพดี และได้รับสวัสดิการทางสังคมที่เหมาะสมตลอดทุกช่วงชีวิตเป็นคนทันโลกทันเทคโนโลยีสามารถอยู่บนเวทีโลกได้อย่างภาคภูมิใจและสามารถมีส่วนร่วมกับนานาชาติเพื่อทำให้โลกดีขึ้นน่าอยู่ขึ้นหลุดพ้นจากกับดักความยากจนโดยผันตัวเองจากเกษตรกรผู้ผลิตมาเป็นผู้ประกอบการทางการเกษตรสมัยใหม่ (Smart Farmers) สามารถสร้างหรือใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างมูลค่าในสินค้าและบริการ มีความสามารถทางการค้าขายสามารถเข้าถึงตลาดในประเทศตลาดอาเซียนและตลาดโลกทำให้มีรายได้สูงขึ้น มีชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้นและมีอนาคตที่สดใส มีการกระจายความเจริญทั่วประเทศเศรษฐกิจขยายตัวสามารถทำงานในถิ่นฐานบ้านเกิดได้ โดยไม่จำเป็นต้องเข้ามาทำงานในกรุงเทพหรือเมืองใหญ่ เนื่องจากมีลู่ทางโอกาสและงานที่ดีกระจายอยู่ในทุกจังหวัดทั่วประเทศ เมื่อโครงสร้างเศรษฐกิจสังคมภายในประเทศเกิดความเข้มแข็งก็จะเกิดการพัฒนาขีดความสามารถและมีภูมิคุ้มกันที่เพียงพอเพื่อเผชิญกับโอกาสและภัยคุกคามจากโลกภายนอก ในการเชื่อมโยงภายในมี 3 ระดับ คือ การเชื่อมโยงเศรษฐกิจภายในประเทศ การเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจภูมิภาค การเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก ทำให้ประเทศไทยสร้างความมั่งคั่งผ่านกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม ปัญญา เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์เพื่อก้าวสู่ประเทศที่มีรายได้สูง โดยเปลี่ยนจากการ“ทำมากได้น้อย (More for Less)” เป็นการ “ทำน้อยได้มาก(Less for More)” การกระจายรายได้ โอกาส และความมั่งคั่งอย่างเท่าเทียม (Inclusive Growth Engine) โดยเน้นการปรับเปลี่ยนจากความมั่งคั่งที่กระจุกตัว เป็นความมั่งคั่งที่กระจายด้วยหลักคิดที่ว่า “เราจะเดินหน้าไปด้วยกัน โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” และสร้างความยั่งยืนผ่านกลไกการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม (Green Growth Engine) ปรับเปลี่ยนจากการพัฒนาที่ไม่สมดุลสู่ “การพัฒนาที่สมดุล”

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคประเทศไทย 4.0

การบริหารองค์การภายใต้ปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ผู้บริหารจำเป็นต้องเตรียมรับมือกับเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนไปอย่างมากจากในอดีต การที่รัฐบาลได้มีการประกาศนโยบายประเทศไทย 4.0 ก็เป็นการส่งสัญญาณให้ผู้ประกอบต่าง ๆ ได้มีการเตรียมตัวกับกระแสการแข่งที่เปิดเสรีทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารควรจะให้ความสนใจและนำไปพัฒนาองค์การของตนเอง เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและเพิ่มยกระดับการแข่งที่จะมีเข้ามาเพิ่มขึ้น มีดังนี้

1. การสร้างความรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์การ

องค์การจะต้องออกแบบเพื่อการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งมุ่งผลกำไร การทำงานที่ยืดหยุ่น การให้อิสรภาพแก่พนักงาน ตลอดจนการส่งเสริมให้พนักงานเป็นผู้กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ และกล้าเสี่ยง (อย่างมีข้อมูลและการวางแผนล่วงหน้า) หากองค์การสามารถสร้างความรู้สึกว่าทุกคนเป็นเจ้าขององค์การได้ องค์การจะได้รับความรักและการพัฒนาเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีกว่า โดยสร้างมาจากหลักการบริหารแบบประชาธิปไตย วงจรการควบคุมคุณภาพ การบริหารข้อมูลให้มีปริมาณเพียงพอและมีคุณภาพ องค์การอรูปนัย และการกระจายอำนาจ

ความผูกพันต่อองค์การเป็นเจตคติหรือความรู้สึกของบุคคลต่อองค์การในลักษณะที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์การ เป็นความเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทกำลังกายและความจงรักภักดีต่อสังคมที่ตนเองอยู่ ตัวบ่งชี้ว่าคน ๆนั้นมีความผูกพันต่อองค์การหรือไม่มี ดังนี้

1. ความจงรักภักดีต่อองค์การ คือ มีความรู้สึกรักใคร่ ไม่อยากออกไปจากองค์การนั้น เนื่องจากองค์การนั้นมีสิ่งจูงใจที่ทำให้รู้สึกเสียดายที่จะต้องออกไป เช่น เพื่อนร่วมงานที่ดี ผลตอบแทนที่ดี สวัสดิการหรือความก้าวหน้า

2. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การนั้น ผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความผูกพันจนมีความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ปฏิบัติตน ตามค่านิยมขององค์การเพื่อดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

3. ความรู้สึกเกี่ยวพันกับงาน คือมีความสุขในการทำงานและต้องการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จทุ่มเทแรงกายเพื่องานที่ทำอยู่

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องพยายามสร้างความผูกพันให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนตัวของพนักงาน ซึ่งประกอบไปด้วยอายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเลาการปฏิบัติงาน ตำแหน่งงานและอัตราเงินเดือน

2. ลักษณะของงานที่ทำ ลักษณะงานที่ดีต้องสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน ทำให้พนักงานรู้สึกอยากทำงานนั้นเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับตัวเอง หรืองานมีความท้าทาย ลักษณะของงานที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกอยากทำงานคือ

2.1 ความมีอิสระในการทำงาน พนักงานจะต้องมีอิสระทางความคิดตามขอบเขตของตนเอง สามารถใช้ดุลยพินิจและตัดสินใจได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องมีการควบคุมจากภายนอก จะทำให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มกำลัง

2.2 ความหลากหลายของงาน เป็นงานที่มีทั้งระดับความยากง่ายปะปนกันไป ไม่ใช่ลักษณะงานที่จำเจหรือต้องทำงานหลาย ๆ อย่างพร้อมกันในคราวเดียวกัน รวมถึงงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานจะทำให้พนักงานรู้สึกท้าทายและกระตุ้นความสนใจในการทำงาน

2.3 ผลย้อนกลับของงาน เมื่อมีการทำงานไประยะหนึ่งพนักงานก็อยากทราบว่าที่ทำไปนั้นผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานมีความพึงพอใจเพียงใด เพื่อเป็นการประเมินประสิทธิภาพของตนเอง

2.4 งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น งานที่จะสร้างแรงจูงใจจะต้องเป็นงานที่ได้มีโอกาสพบปะกับบุคคลอื่น เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ก่อให้เกิดความคิดหลากหลาย ซึ่งจะเป็นการสร้างโอกาสในการพัฒนาตนเอง พนักงานจะรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความเป็นเจ้าของและรู้สึกผูกพันกับองค์การนั้น

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

หากพนักงานมีคุณภาพก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นมนุษย์จึงควรได้รับการพัฒนาเพื่อให้เกิดความคิดกว้างไกล (การศึกษาต่อเพื่อเรียนรู้ในเชิงหลักวิชาการ) และการทำงานผิดพลาดน้อยลง (การฝึกอบรม เพื่อการลงมือปฏิบัติ) ดังนั้นมนุษย์จึงต้องพัฒนาให้ทันต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการนำประเทศไทยเข้าสู่ “ ประเทศไทย 4.0 ” โดยมีสาระสำคัญอยู่ที่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจที่มีการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ส่งผลให้ธุรกิจต้องมีการแข่งขันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม การเปลี่ยนผ่านสู่ยุค 4.0 การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการมองการณ์ไกล คาดการณ์ถึงสิ่งที่ไม่คาดฝัน (Expect the Unexpected) ไว้ล่วงหน้า และเตรียมหาทางรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ สิ่งสำคัญที่จะเกิดขึ้นในการบริการ

ทรัพยากรมนุษย์ยุค 4.0 ที่สำคัญ 10 ประการ (บริษัทฝึกอบรมและสัมมนาธรรมนิติ , 2559) มีดังนี้

1. ประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นนี้ย่อมส่งผลกระทบให้องค์กรต่าง ๆ ต้องสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไป ประสบการณ์ เทคนิค และเคล็ดลับ ต่าง ๆ ที่มีการสั่งสมมาในตัวบุคลากรที่เป็นระดับหัวกระทิขององค์กรอาจจะต้องสูญหายไปด้วย การเตรียมตัวที่จำเป็นก็คือการถ่ายทอดองค์ความรู้จากพนักงานรุ่นเก่าไปสู่พนักงานรุ่นใหม่ รวมถึงอายุการเกษียณของพนักงานที่อาจจะไม่ใช่ตัวเลข 60 อีกต่อไป

2. กลุ่มคนใน Generation Y (Millennials) หมายถึงกลุ่มคนที่เกิดในระหว่างปี พ.ศ. 2523-2540 ซึ่งจะกลายมาเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุดในประชากรทั้งหมดของประเทศ กลุ่มคนเหล่านี้เติบโตขึ้นมา ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและอินเตอร์เน็ตที่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการดำรงชีวิตประจำวัน มีค่านิยมที่แตกต่างกันอย่างมากกับคนในรุ่นพ่อแม่ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับองค์กรให้มีความเหมาะสมกับคนยุคใหม่ ต้องมีความเข้าใจว่าคนกลุ่มนี้มีความยืดหยุ่นสูง การฝึกอบรมในลักษณะที่ทำเหมือนกันทั้งองค์การอาจจะไม่เหมาะสม อาจจะจำเป็นต้องมีการเลือกการฝึกอบรมตามความเหมาะสมของแต่ละคน

3. รูปแบบของเศรษฐกิจจะมีการเปลี่ยนแปลงไป ระบบเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงจากอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีดิจิตอล การบริการทรัพยากรมนุษย์ต้องพยายามสร้างให้พนักงานเป็น “ นักคิด ” ที่สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น

4. โลกาภิวัตน์จะมีความเข้มข้นมากขึ้น ผลของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคาดไม่ถึงจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในซีกโลกหนึ่งจะส่งผลกระทบไปทั่วโลก เช่น การออกจากสหภาพยุโรปของอังกฤษส่งผลกระทบไปทั่วโลก หรือการดำเนินธุรกิจของบริษัทยักษ์ใหญ่ของจีน อาลีบาบา ส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงไปทั่วโลก

5. รูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป การทำงานในรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า “ Internet of Things” จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน โดยข้อมูลทุกอย่างในอนาคตจะเชื่อมโยงอยู่ในโลกของอินเตอร์เน็ต ประเทศไทยก็ต้องมีการเตรียมพร้อมเข้าสู่ยุค Thailand Digital Economy ในปี พ.ศ. 2563 การบริหารคนให้ทันโลกยุคดิจิตอล การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานผ่านระบบออนไลน์เพื่อให้เกิดความคล่องตัวสูงสุด

6.ทุกอย่างจะอยู่ใน Mobile Technology การทำธุรกรรมต่าง ๆไม่ว่าจะเป็นการชำระค่าสินค้าหรือบริการ ธุรกรรมการเงินจะทำผ่านโทรศัพท์มือถือ การใช้แอพลิเคชั่นต่าง ๆ เช่น FinTech , Promtpay ,QR Code สามารถทำรายการผ่านโทรศัพท์มือถือ ในอนาคตการทำงานจะมีความคล่องตัวสูงอาจจะสามารถส่งงานหรือทำรายงานต่าง ๆ ได้บนโทรศัพท์มือถือได้เช่นกัน

7. เวลาการทำงานจะมีการเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสารจะสามารถทำได้ทุกที่ทุกเวลา แนวความคิดที่ว่าต้องจัดความสมดุลระหว่างงานและส่วนตัวให้เหมาะสม (Work-Life Balance) อาจจะหมดไป ขอบเขตระหว่างโลกส่วนตัวกับโลกของการทำงานจะไม่มีเส้นแบ่งที่ชัดเจน คนทำงานอาจจะนั่งทำงานที่บ้านหรือทำงานในร้านกาแฟก็ได้โดยกระทำผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความยืดหยุ่นสูง

8. สังคมต้องการมีส่วนร่วม สังคม Social Network ในปัจจุบันทำให้การแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ทำได้อย่างรวดเร็ว จะเห็นได้ว่าคนที่ทำผิดและไม่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจะถูกคนอื่นที่อยู่สังคมกดดันให้ต้องรับผิดชอบ ดังเช่นที่ปรากฏเป็นข่าวในโลกออนไลน์ องค์กรที่มีประสิทธิภาพสามารถนำแนวทางของโลกสังคมออนไลน์มาประยุกต์ในการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนการดำเนินงานภายในองค์กรนั้น โดยให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์อย่างเป็นรูปธรรมเช่น การออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์สามารถใช้ความคิดเห็นของสังคมผ่านสื่อออนไลน์เพื่อให้ทราบถึงลักษณะและความต้องการที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด

9. การเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์ การเรียนรู้สมัยใหม่ไม่จำเป็นต้องมีการเรียนในห้องเรียนอีกต่อไป เพราะสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น E-Leaning , e-Book , e-Commerce เป็นต้น สามารถเชื่อมโยงผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ทุกคนสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็สามารถเรียนรู้ได้ องค์กรต้องมีการปรับทัศนคติของคนในองค์กรให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต

10. ความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้ประกอบการเป็นผู้ที่ได้รับประโยชน์ไปจากสังคม ดังนั้นจึงควรจะเป็นผู้ที่คืนประโยชน์ให้กับสังคม ผู้ประกอบการไม่สามารถที่จะสนใจเพียงผลประกอบการของตนเองเหมือนในอดีตได้อีกต่อไป แต่จะต้องเป็นผู้คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม พร้อมทั้งปลูกฝังค่านิยมในเรื่องนี้ไปสู่พนักงานภายในองค์กรให้เป็นผู้ใส่ใจต่อชุมชน สิ่งแวดล้อมและสังคมรอบข้าง สร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่ว่า “ องค์การเติบโต สังคมยั่งยืน”

3. การสร้างค่านิยมให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

โดยการจัดระบบการทำงานและการหล่อหลอมความคิดของคนส่วนใหญ่ ให้มีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การประกาศนโยบายขององค์การเป็นลายลักษณ์อักษรให้ทุกคนรับรู้และเรียนรู้ที่จะปรับตัว คำขวัญขององค์การและการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร เป็นต้น

ค่านิยม หมายถึงสิ่งที่บุคคลหรือสังคมยึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ และกำหนดการกระทำของตนเอง (ราชบัณฑิตสถาน) ความสำคัญของค่านิยมอยู่ที่ ค่านิยมเป็นตัวผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ ค่านิยมฝังอยู่กับบุคลากรขององค์การ หากปราศจากค่านิยมที่เหมาะสมแล้ว การขับเคลื่อนองค์การจะเป็นไปด้วยความยากลำบากและอาจไม่บรรลุวิสัยทัศน์ที่องค์การได้ตั้งไว้ ค่านิยมที่ดีและชัดเจนจะเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์การจะระลึกรู้เสมอในการทำงาน มีการแสดงออกด้วยพฤติกรรมนั้นซ้ำ ๆ กันและท้ายสุดก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรนั้น มีคำกล่าวว่า “ ค่านิยมไม่ใช่เป็นเพียงถ้อยคำบนกระดาษ แต่มันเป็น ดีเอ็นเอขององค์การนั้น ”

จะเห็นได้ว่าในเรื่องของค่านิยมมีความสำคัญมาก แม้แต่รัฐบาลเองยังให้ความสำคัญกับการปรับค่านิยมให้เหมาะสมเพื่อการขับเคลื่อนประเทศ โดยกำหนดค่านิยมหลัก 12 ประการ มีการถ่ายทอดสู่กลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ โดยเฉพาะเยาวชนผ่านสื่อภาพยนตร์ โทรทัศน์ ซึ่งจะเห็นได้ว่าในเรื่องค่านิยมต้องมีการปลูกฝังตั้งแต่เด็กให้ซึมซับจนกลายเป็นวัฒนธรรมซึ่งจะเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศ

ผู้บริหารสูงสุดขององค์การต้องมีกระบวนการวิเคราะห์และกำหนดค่านิยมให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การ เมื่อได้ค่านิยมแล้ว ต้องมีการถ่ายทอดสู่บุคลากรให้เข้าใจถึงความสำคัญและจุดประสงค์ของค่านิยมในแต่ละข้อ ต้องมีการวางแผนในระยะสั้นและระยะยาวในการปลูกฝังค่านิยม และวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น มีการกล่าวว่า ค่านิยมเป็นเหมือนดาบสองคม ถ้าถ่ายทอดหรือจัดการไม่ดีแล้วคนในองค์การจะหมดความสนใจ ดังนั้นผู้นำในองค์การต้องเป็นแบบอย่างในการแสดงออกถึงค่านิยมต่าง ๆ ไม่ใช่เป็นผู้ละเมิดค่านิยมนั้นเสียเอง การสนับสนุนการปลูกฝังค่านิยมส่วนใหญ่มักใช้วิธีการยกย่อง เชิดชู ให้โล่รางวัลประกาศเกียรติคุณ แต่อาจจะพบว่าในบางกลุ่มคนในองค์การไม่สามารถใช้วิธีการดังกล่าวได้

ค่านิยมที่แต่ละองค์การกำหนดมักเป็นนามธรรม ใช้คำภาษาอังกฤษที่สะท้อนวิถีแห่งการปฏิบัติในหน่วยงานตนเอง มีหลักฐานเชิงประจักษ์ และนำไปสู่การดำเนินการที่เป็นเลิศของหน่วยงาน เช่น

1. Respect หมายถึง เคารพ รับรู้และให้คุณค่ากับผู้มีความสามารถพิเศษและบทบาทของแต่ละคน

2. Courage หมายถึง กล้าหาญ ความเข้มแข็งในการรับความเสี่ยง รับผิดชอบ และรับแนวทางใหม่ที่เป็นนวัตกรรม

3. Passion หมายถึง ยึดมั่น กระตือรือร้นและให้คำมั่นต่อการเติบโตของตนเอง อาชีพ ค่านิยมขององค์การ และวัตถุประสงค์ขององค์การ

4. Integrity หมายถึง ซื่อสัตย์ แสดงความซื่อสัตย์และจริยธรรมในทุกพฤติกรรม

5. Teamwork หมายถึง ทำงานเป็นทีม อุทิศตนและขับเคลื่อนสู่เป้าหมายส่วนรวม

ค่านิยมอาจจะผสมกันระหว่างหลายคำก็ได้ เช่น ค่านิยมหลักของคนไทย ข้อ 2 “ ซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน มีอุดมการณ์ในสิ่งที่ดีงามเพื่อส่วนรวม ” แต่ค่านิยมที่ประสบความสำเร็จมักจะกระชับและจำง่าย บางองค์การอาจเรียบเรียงเป็นกลอนหรือวลีเพื่อให้จำง่าย อย่างไรก็ตามค่านิยมไม่ใช่เรื่องที่ทุกคนต้องท่องจำให้ได้ แต่เป็นเรื่องที่บุคลากรต้องเข้าใจถึงแก่นสารของค่านิยมนั้นและทำงานให้สอดคล้องจนเป็นนิสัย

ภาพที่ 2 ตัวอย่างค่านิยมในองค์การ ที่มา : กระทรวงสาธารณสุข (2560)

4. ศูนย์ความรับผิดชอบ

การบริหารที่มีการแบ่งแยกหน่วยงานต่าง ๆ ได้ให้เป็นอิสระต่อกัน เป็นการกระจายอำนาจทางการบริหารเพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ เล็กกะทัดรัด แต่มีคุณภาพ การวัดผลการดำเนินงานตามความเชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ เป็นสิ่งที่สำคัญ ดังคำกล่าวว่า “จงอย่าซื้อธุรกิจที่คุณไม่รู้ว่าจะบริหารอย่างไร ”

ศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Center) คือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในองค์การที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการควบคุมต้นทุน รายได้ และเงินลงทุน ในการบริหารงานแบบกระจายอำนาจนั้น จะแบ่งองค์การออกเป็นศูนย์ความรับผิดชอบโดยผู้บริหารระดับสูงจะมอบอำนาจให้ผู้จัดการแต่ละคนรับผิดชอบงานในแต่ศูนย์หรือส่วนงาน การจัดแบ่งส่วนงานอาจจะแบ่งออกเป็นเขต สาขา ภาค หรือผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ผู้บริหารจะใช้การบัญชีบริหารเป็นเครื่องมือในการควบคุม การประเมินผลในส่วนงานที่รับผิดชอบ การจัดแบ่งศูนย์ความรับผิดชอบสามารถแบ่งออกได้ดังนี้

1. ศูนย์ต้นทุน (Cost Center)หมายถึงหน่วยงานในองค์การที่มีหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะต้นทุน เช่น แผนกผลิต แผนกซ่อมบำรุง เป็นต้น การวัดผลการดำเนินงานจะใช้การเปรียบเทียบต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณ หรือต้นทุนมาตรฐานที่มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อหาผลกระทบที่แตกต่างจากงบประมาณที่ตั้งไว้

2. ศูนย์กำไร (Profit Center) หมายถึง หน่วยงานในองค์การที่มีความรับผิดชอบในส่วนของรายได้และต้นทุนที่จะเกิดขึ้นในศูนย์นั้น เช่น แผนกขาย ศูนย์การขาย หรือสาขาที่รับผิดชอบในการหารายได้ เป็นต้น การวัดผลงานของศูนย์กำไรจะวัดจากกำไรตามวิธีกำไรส่วนเกิน (Contribution Approach) โดยให้ความสำคัญในเรื่องของการปันส่วนต้นทุน

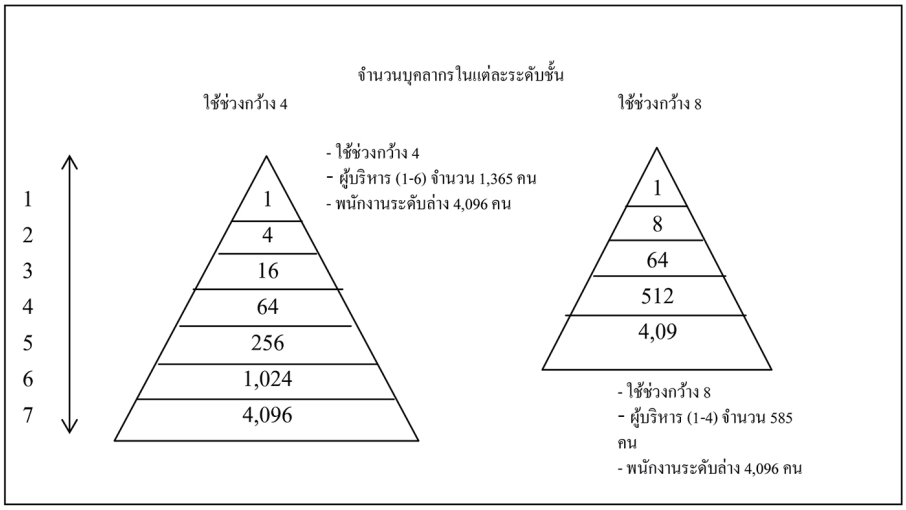
3. ศูนย์ลงทุน (Investment Center)หมายถึง หน่วยงานภายในองค์การ ซึ่งมีความรับผิดชอบในส่วนของรายได้ ต้นทุนและจำนวนเงินลงทุนที่ต้องใช้ในการลงทุน เช่น สำนักงานใหญ่ของบริษัท หรือส่วนงานที่มีลักษณะเป็นภาค เขต เป็นต้น บริษัทขนาดใหญ่มีมีการกระจายอำนาจจะมีลักษณะเป็นศูนย์ลงทุน การวัดผลการดำเนินงานของศูนย์ลงทุนจะใช้ การวัดผลตอบแทนจากการลงทุน (Rate of Return on Investment) กำไรส่วนที่เหลือ (Residual Income) และการวิเคราะห์มูลค่าเพิ่มในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Value Added)

5. การมุ่งเน้นความคล่องตัว

คือ การกระจายอำนาจ ความยืดหยุ่นต่อกฎเกณฑ์ โครงสร้างองค์การแบนราบ และเป็นองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Organization) เพราะการแข่งขันในธุรกิจใครเร็วกว่าย่อมเป็นต่อและมีโอกาสที่ดีกว่าในการบริหารในสมัยใหม่ ในเรื่องนี้ปัจจุบันเราเริ่มรับรู้และเคยชินกับคำว่าองค์การสมัยใหม่ (Modern Organization) ที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ ทำให้มีโครงสร้างและลักษณะการดำเนินงานที่แตกต่างองค์การแบบเดิม เช่น

1. การติดต่อสื่อสารและการไหลเวียนของข้อมูลผ่านระบบเครือข่าย (Networking System) สร้างความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และไม่ซับซ้อนในการทำงาน ทำให้องค์การสามารถลดจำนวนพนักงานงานลงและจัดรูปแบบการดำเนินงานให้มีโครงสร้างที่แบนราบ (Flat Structure) ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ การติดต่อผ่านพนักงานรับโทรศัพท์สามารถที่จะตัดสินใจอนุมัติการขายได้ทันที โดยไม่ต้องรอขออนุมัติจากผู้จัดการ หรือการซื้อตั๋วเครื่องบินของลูกค้าสามารถที่จะทำการเปลี่ยนแปลงรายการต่าง ๆ ได้ด้วยตัวเองผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ โดยไม่ต้องให้พนักงานเป็นผู้กระทำ

2. ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพช่วยลดลำดับชั้นในการจัดการ (Management Hierarchy) และทำให้การควบคุมกว้างขึ้น (Wider of Span of Control) ช่วยส่งเสริมการติดต่อสื่อสารภายในองค์การและการใช้ทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพสูงสุดการบริหารในปัจจุบันนิยมให้มีช่วงการควบคุมที่กว้างขึ้นเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่น ทำให้การตัดสินใจรวดเร็วขึ้น มีความใกล้ชิดลูกค้ามากขึ้นและมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงานมากขึ้น



ภาพที่ 3 เปรียบเทียบช่วงการควบคุมในการบริหาร ที่มา : JIM ROSE (2014)

จากภาพที่ 3 จะเห็นได้ว่าการให้ช่วงการควบคุมที่กว้างขึ้นจะทำให้โครงสร้างขององค์การมีจำนวนชั้นของการควบคุมที่แบนราบลงช่วยให้การตัดสินใจได้รวดเร็วขึ้น

3. ระบบการสื่อสารที่ทันสมัยทำให้บุคคลสามารถทำงานโดยอยู่คนละที่ได้ ซึ่งเป็นการลดการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้าโดยตรง ซึ่งต้องอาศัยความเชื่อถือ (Trust) ระหว่างองค์การและบุคคลตลอดจนต้องใช้อำนาจในการตัดสินใจของบุคคลเป็นอย่างสูง

4. การประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์การ ส่งผลให้บุคคลกรมีคุณภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น สามารถปฏิบัติงานและตอบสนองต่อสิ่งเร้าภายนอกได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนั้นยังเป็นการลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นในการใช้ทรัพยากร เช่น ลดการใช้กระดาษที่อยู่เป็นจำนวนมาก

ภาพที่ 4 การติดต่อสื่อสารในองค์การผ่านระบบเครือข่าย ที่มา : Venu Anuganti (2012)

บทสรุป

การพัฒนาองค์การ ก็คือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา แม้ในขณะที่องค์การไม่ได้เกิดปัญหาใด ๆ ขึ้นก็ตาม แต่กลยุทธ์ต่าง ๆ จะไม่ประสบความสำเร็จได้เลย หากขาดบรรยากาศองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติ การวิจัยที่ควรเกิดขึ้นบ่อยครั้ง การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมภายนอก การเจรจาต่อรองและความร่วมมือของฝ่ายวางแผน ฝ่ายบริหาร ที่ปรึกษาขององค์การ และกลุ่มลูกค้าขององค์การ ดังนั้นการพัฒนาองค์การจึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องศึกษาองค์ความรู้และการประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ และมีการพัฒนาเกิดขึ้นอยู่เสมอ เพราะความสำเร็จครั้งหนึ่งไม่ได้หมายความว่าจะบรรลุความสำเร็จครั้งต่อไปได้อีก องค์การจึงต้องเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ให้มีศักยภาพที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น การไม่อิจฉาริษยา มีคุณธรรม การมองอนาคตด้วยภาพกว้างไกลประดุจเหยี่ยว และมีความจงรักภักดีต่อองค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นพฤติกรรมที่มีความสำคัญมากและเป็นรากฐานที่สำคัญต่อการ

พัฒนาองค์การไม่น้อยไปกว่าความรู้ความสามารถในการทำงานและระดับการศึกษาของพวกเขาเหล่านั้นเลย การบริหารการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์การในยุคประเทศไทย 4.0 ก็เช่นเดียวกันยังคงต้องพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าต่อไปอย่างสมดุลระหว่างคน งาน ความเติบโต และความพึงพอใจ เหรียญมีสองด้านฉันใด การพัฒนาย่อมมีมุมมองและผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบเสมอฉันนั้นเช่นกัน

เอกสารอ้างอิง

กนิษฐา กาฬภักดี. (2560) **ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์**. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม [PDF ออนไลน์] แหล่งที่มา : https://sites.google.com/site/teacherkanista/rabb-kherux-khay-khxmphiwtexr (1 กันยายน 2560)

กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. (2560) **Infographic: Thailand 4.0 Transforming towards the Value-Based Economy.** กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ [PDF ออนไลน์] แหล่งที่มา : http://www.thaitradeusa.com/home/?p=21763 (1 กันยายน 2560)

กระทรวงสาธารณสุข. (2560) **สื่อประชาสัมพันธ์ MOPH Core Value ค่านิยมกระทรวงสาธารณสุข.** [PDF ออนไลน์] แหล่งที่มา www.ato.moph.go.th (1 กันยายน 2560)

กระทรวงสาธารณสุข. (2560) **สื่อประชาสัมพันธ์ MOPH Core Value ค่านิยมกระทรวงสาธารณสุข.** [PDF ออนไลน์] แหล่งที่มา : https://www.moph.go.th/index.php/news/read/749. (1 ตุลาคม 2560)

ชลิตพันธ์ บุญมีสุวรรณ. (2559) **รายงานการเงินและการวิเคราะห์งบการเงิน.** กรุงเทพ ฯ. ห้างหุ้นส่วนจำกัด โอ.เอ็ม ดิจิตอล พริ้นติ้ง.

_____. (2546) " บรรษัทภิบาลของไทย : ความรับผิดชอบต่อสังคม " **วารสารเทคโนโลยีธนบุรี** ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 มิถุนายน 2546.

บริษัทฝึกอบรมและสัมมนาธรรมนิติ. (2559) **จับประเด็นร้อย HR 4.0 TRENDS AND MOVE.** [PDF ออนไลน์] แหล่งที่มา : https://dir.co.th/th/ (1 ตุลาคม 2560)

มาริสา อินทรเกิด. (2560) การบริหารจัดการคนเก่ง ความท้าทายขององค์กร. **วารสารธุรกิจปริทัศน์.** คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน) : 279-290.

สถาพร ปิ่นเจริญ. (2543) **การพัฒนาองค์การ.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. (2544) ทางเลือกสาธารณะ (PUBLIC CHOICE) : แนวทางการพัฒนาองค์การเพื่อการตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกและกลุ่มลูกค้าขององค์การ. **วารสาร มฉก. วิชาการ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์.** ปีที่ 5 ฉบับที่ 9 (กรกฎาคม-ธันวาคม) : 91-98.

_____. (2545) ความแตกต่างที่ไม่แตกต่างของคำว่า *"ประสิทธิภาพ"* และ *"ประสิทธิผล"*. **วารสาร มฉก. วิชาการ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์.** ปีที่ 5 ฉบับที่ 10 (มกราคม-มิถุนายน) : 57-60.

_____. (2547) การบริหาร : การสร้างแรงจูงใจในที่ทำงาน. **วารสาร มฉก. วิชาการ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์.** ปีที่ 7 ฉบับที่ 14 (มกราคม-มิถุนายน) : 45-50.

_____. (2547) การอบรมเลี้ยงดู : อิทธิพลที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ. **วารสาร มฉก. วิชาการ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์.** ปีที่ 8 ฉบับที่ 15 (กรกฎาคม-ธันวาคม) : 44-54.

_____. (2548) กุญแจ 10 ดอก : ไขปัญหาสำคัญทางการบริหาร. **วารสาร มฉก. วิชาการ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์.** ปีที่ 8 ฉบับที่ 16 (มกราคม-มิถุนายน) : 21-34.

_____. (2549) การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (PRIVATIZATION). **วารสารธุรกิจปริทัศน์.** คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 (ธันวาคม) : 35-43.

_____. (2550) **ทฤษฎีและการจัดรูปองค์การ.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์-มหาวิทยาลัย.

_____. (2555) **การสื่อสารทางการบริหาร.** กรุงเทพฯ : เอ็ม แอนด์ เอ็ม เลเซอร์พรินต์.

_____. (2556) **ภาวะผู้นำกับการจัดการ.** กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักส์.

_____. (2558) **การกำหนดและวิเคราะห์ : นโยบายและ การวางแผนเพื่อการพัฒนาองค์การสาธารณะและธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักส์.

สถาพร ปิ่นเจริญและรุ่งฤดี รัตนวิไล. (2553) กลยุทธ์การกระจายอำนาจสู่ความเป็นเลิศขององค์กร (DECENTRALIZE STRATEGY LEAD TO ORGANIZATION EXCELLENT). **วารสารธุรกิจปริทัศน์.** คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม) : 97-103.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี (2560-2564) **สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564.** [ออนไลน์] แหล่งที่มา :www.nesdb.go.th

JIM ROSE. (2014) **Spans of control and the cost of entrepreneurial time.** Website : https://utopiayouarestandinginit.com/2014/07/20/spans-of-control-and-the-cost-of-entrepreneurial-time/ (1 October 2017)

Naraporn Thammadee and Puangchompoo Jones. (2560) Particular References For Thai Youth Entrepreneurs to Start-Up A New Venture. **วารสารธุรกิจปริทัศน์.** คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน) : 179-200.

Venu Anuganti. (2012) **Distributed Clustering Services.** Website : http://venublog.com/2012/12/02/distributed- clustering-services/. (1 October 2017)