

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 9

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

1. ความหมายและความสำคัญของโครงสร้างองค์การในยุคพลวัต
2. โครงสร้างองค์การแบบจักรกล (Mechanistic Structure)
3. โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (Organic Structure)
4. องค์การเสมือนจริง (Virtual Organization)
5. องค์การดิจิทัล (Digital Organization)
6. พลวัตของโครงสร้างองค์การในศตวรรษที่ 21
7. บทสรุป

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

หลังจากจบการเรียนการสอนในบทนี้แล้ว ผู้เรียนมีความสามารถ ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของโครงสร้างองค์การในบริบทของยุคใหม่ ได้อย่างชัดเจน
2. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถแจกแจงลักษณะเฉพาะของโครงสร้างองค์การแต่ละประเภท ได้แก่ โครงสร้างแบบจักรกล โครงสร้างแบบมีชีวิต องค์การเสมือนจริง และองค์การดิจิทัล
3. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเปรียบเทียบจุดเด่น จุดด้อย และความเหมาะสมในการประยุกต์ใช้ของโครงสร้างองค์การแต่ละรูปแบบ ได้อย่างมีเหตุผล
4. เพื่อให้ผู้เรียนวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยี การสื่อสาร และโครงสร้างองค์การ ได้อย่างมีวิจาร์ณญาณ
5. เพื่อให้ผู้เรียนอภิปรายแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างองค์การในศตวรรษที่ 21 โดยอ้างอิงจากแนวคิดหรือกรณีศึกษาที่เป็นรูปธรรม
6. เพื่อให้ผู้เรียนประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การในการเสนอแนะแนวทางการปรับตัวขององค์การในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคม
7. เพื่อให้ผู้เรียนสังเคราะห์แนวคิดเพื่อออกแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับกลยุทธ์และบริบทขององค์การสมมติ/จริง ได้อย่างสร้างสรรค์และมีเหตุผลรองรับ

วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้การสอนประจำบท

ใช้วิธีสอนแบบบรรยายและอภิปรายแสดงความคิดเห็น โดยมีกิจกรรมการเรียนรู้และการสอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารคำสอน และผู้สอนบรรยายประกอบ โดยใช้สื่อ Power Point
2. สนทนาซักถาม และอภิปรายแสดงความคิดเห็นร่วมกัน
3. ผู้สอนและผู้เรียนร่วมสรุปเนื้อหาที่เรียนมาทุกหัวข้อ
4. ให้ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดท้ายบท

สื่อการสอน

1. เอกสารคำสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ
2. Power Point ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
3. วีดิทัศน์ รูปภาพ แผนภูมิ
4. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และ E-book ด้านองค์การและการจัดการ
5. บทเรียนที่สร้างขึ้นผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Web-based Instruction)
6. หนังสือ และตำราทางด้านองค์การและการจัดการ
7. ระบบออนไลน์ Google Meet และ Google Classroom

การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรมการเรียนและความสนใจ
2. สังเกตจากการสนทนาซักถาม และการอภิปรายแสดงความคิดเห็น
3. การทำแบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 9

พลวัตของโครงสร้างองค์การ

บทนำ

ในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากแรงขับเคลื่อนของเทคโนโลยีดิจิทัล ความเชื่อมโยงระดับโลก และความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและสังคม การบริหารองค์การมีอายุติดกับรูปแบบโครงสร้างแบบดั้งเดิมอีกต่อไป โครงสร้างองค์การในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีความยืดหยุ่น ปรับตัวเร็ว และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง องค์การที่สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างได้อย่างมีพลวัตจะสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันและสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนในระยะยาว

บทนี้นำเสนอพัฒนาการของโครงสร้างองค์การในบริบทของความเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มตั้งแต่โครงสร้างแบบจักรกลซึ่งเน้นลำดับชั้นอำนาจและกฎเกณฑ์ที่เคร่งครัด มาสู่โครงสร้างแบบมีชีวิตที่เปิดโอกาสให้เกิดความยืดหยุ่นและการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ต่อเนื่องไปยังแนวคิดขององค์การเสมือนจริงซึ่งขับเคลื่อนด้วยเครือข่าย เทคโนโลยี และการทำงานร่วมกันแบบไร้พรมแดน จนถึงรูปแบบองค์การดิจิทัลที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบในการดำเนินงานและตัดสินใจ

การทำความเข้าใจพลวัตของโครงสร้างองค์การในแต่ละรูปแบบ จะช่วยให้ผู้นำและผู้บริหารสามารถเลือกใช้หรือผสมผสานรูปแบบโครงสร้างที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ เป้าหมาย และบริบทขององค์การตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทนี้จึงมุ่งหวังที่จะวิเคราะห์และเปรียบเทียบโครงสร้างองค์การแต่ละประเภท พร้อมเสนอแนวคิดเชิงกลยุทธ์ในการปรับตัวขององค์การต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

9.1 ความหมายและความสำคัญของโครงสร้างองค์การในยุคพลวัต

โครงสร้างองค์การเป็นรากฐานสำคัญในการจัดระเบียบกิจกรรมภายในองค์การ โดยกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบ และสายบังคับบัญชา ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสามารถในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม (Daft, 2021) ในอดีต โครงสร้างองค์การมักถูกออกแบบในลักษณะตายตัว มีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจนตามแบบแผนของระบบราชการ แต่เมื่อโลกเข้าสู่ยุคแห่งความพลวัตที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการแข่งขันระดับโลก ทำให้แนวคิดเรื่องโครงสร้างองค์การต้องได้รับการปรับเปลี่ยนอย่างลึกซึ้ง

ในยุคพลวัต โครงสร้างองค์การไม่ได้เป็นเพียงกรอบคั้งที่ของการบริหารจัดการอีกต่อไป แต่กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความคล่องตัว ความยืดหยุ่น และความสามารถในการปรับตัวขององค์การ (Robbins & Coulter, 2022) องค์การที่ประสบความสำเร็จมักมีโครงสร้างที่สามารถรองรับการทำงานแบบเครือข่าย การทำงานข้ามสายงาน และการบริหารบนพื้นฐานของเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งช่วยส่งเสริมการสื่อสารที่รวดเร็ว การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ดังนั้น การทำความเข้าใจความหมายและบทบาทของโครงสร้างองค์การในบริบทยุคใหม่จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารและนักวิชาการที่ต้องการพัฒนาองค์การให้สามารถแข่งขันและยืนหยัดได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

9.1.1 ความหมายของโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) หมายถึง ระบบที่จัดระเบียบภายในองค์การ ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบการแบ่งงาน การจัดกลุ่มกิจกรรม ความสัมพันธ์เชิงอำนาจ ช่องทางการสื่อสาร และลำดับชั้นของการควบคุม เพื่อให้ทุกส่วนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายร่วมกันขององค์การ (Robbins & Coulter, 2022) โครงสร้างดังกล่าวไม่เพียงแต่เป็นแผนผังของตำแหน่งงาน แต่ยังสะท้อนถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และรูปแบบการตัดสินใจภายในองค์การ

โครงสร้างองค์การถือเป็นกลไกพื้นฐานในการบริหารจัดการภายในองค์การ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนด “ใครทำอะไร” (role & responsibility) และ “ใครรายงานต่อใคร” (reporting relationship) โดยเป็นการจัดระเบียบที่แสดงถึงตำแหน่งงาน ลำดับชั้นอำนาจ ช่องทางการสื่อสาร และสายบังคับบัญชาอย่างเป็นระบบ (Robbins & Coulter, 2022) โครงสร้างนี้จึงเป็นเสมือนแผนผังที่ทำให้บุคลากรในองค์การทุกระดับเข้าใจถึงหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบของตนเองและผู้อื่น ช่วยลดความซ้ำซ้อนและความคลุมเครือในการทำงาน

ไม่ว่าองค์กรนั้นจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจ ต่างก็ต้องมีการกำหนดโครงสร้างที่ชัดเจน เพื่อสร้างความเป็นระเบียบ สนับสนุนกระบวนการตัดสินใจ และเอื้อต่อการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ให้สามารถขับเคลื่อนพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์การไปในทิศทางเดียวกัน (Daft, 2021) โครงสร้างที่ดีจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และลดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน

อย่างไรก็ตาม โครงสร้างองค์การไม่ใช่สิ่งที่ตายตัว หากแต่ต้องปรับเปลี่ยนตามขนาดขององค์การ ลักษณะของภารกิจ วัฒนธรรมองค์การ และบริบทภายนอก เช่น ความผันผวนของเทคโนโลยีหรือสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Mintzberg, 2009) ตัวอย่างเช่น องค์การขนาดใหญ่ที่มีภารกิจซับซ้อนอาจเลือกใช้โครงสร้างแบบแผนก (Divisional Structure) เพื่อให้แต่ละหน่วยงานสามารถบริหารจัดการได้

อย่างอิสระ ในขณะที่องค์การนวัตกรรมอาจเลือกใช้โครงสร้างแบบเครือข่าย (Network Structure) เพื่อสร้างความคล่องตัวและการเชื่อมโยงที่ยืดหยุ่นมากขึ้น

ในเชิงหน้าที่ โครงสร้างองค์การทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการประสานงาน (coordination) และควบคุม (control) การดำเนินงานของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ โดยกำหนดว่าหน้าที่แต่ละตำแหน่งคืออะไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และใครรายงานต่อใคร (Daft, 2021) ลักษณะของโครงสร้างที่ออกแบบไว้อย่างเหมาะสมจะเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ลดความซ้ำซ้อน และส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ แต่ละรูปแบบของโครงสร้างองค์การก็มีข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน เช่น โครงสร้างแบบจักรกล (Mechanistic Structure) แม้จะเหมาะกับงานที่มีขั้นตอนตายตัวและเน้นประสิทธิภาพ แต่ก็อาจขาดความยืดหยุ่น ในขณะที่โครงสร้างแบบมีชีวิต (Organic Structure) แม้จะสนับสนุนนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ แต่ก็อาจนำไปสู่ความสับสนในสายการบังคับบัญชา หากไม่มีการบริหารจัดการที่ดี

กล่าวโดยสรุป โครงสร้างองค์การเป็นรากฐานสำคัญเชิงระบบและเครื่องมือทางยุทธศาสตร์ที่ช่วยให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแบบแผนที่เชื่อมโยงบุคลากร ทรัพยากร และเป้าหมายเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ การไหลเวียนของข้อมูล ความรวดเร็วในการตัดสินใจ และความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9.1.2 ความสำคัญของโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การเปรียบเสมือนกรอบแนวทางที่กำหนดวิธีการจัดระเบียบ การบริหารจัดการ และการประสานงานระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ภายในองค์การอย่างมีระบบ โดยเฉพาะในองค์การที่มีขนาดใหญ่หรือมีความซับซ้อน โครงสร้างจะทำหน้าที่สรุปความสัมพันธ์เชิงหน้าที่ระหว่างหน่วยงาน ทีมงาน และบุคลากรแต่ละตำแหน่ง รวมทั้งเป็นกลไกกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา และช่องทางการสื่อสารภายในองค์การ (Robbins & Coulter, 2022)

หนึ่งในบทบาทสำคัญของโครงสร้างองค์การคือการสร้างลำดับชั้นการบังคับบัญชา (chain of command) ที่ชัดเจน ซึ่งช่วยให้การบริหารงานเป็นระบบ ลดความสับสนในหน้าที่ และเอื้อให้เกิดความรับผิดชอบในระดับบุคคลและหน่วยงาน นอกจากนี้ยังเป็นองค์ประกอบที่ส่งเสริมการควบคุมภายใน (internal control) และสร้างวินัยในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ (Daft, 2021)

โครงสร้างองค์การที่ออกแบบมาอย่างเหมาะสมจะส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการบริหารจัดการ การสร้างคุณค่า และความยั่งยืนขององค์การในระยะยาว โดยเฉพาะในด้านต่อไปนี้

1) การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เมื่อมีการกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน องค์การจะสามารถลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ป้องกันความขัดแย้งด้านอำนาจหน้าที่ และทำให้กระบวนการทำงานเกิดความคล่องตัว ส่งผลให้ทรัพยากรถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพ (Mintzberg, 2009)

2) การส่งเสริมการสื่อสารและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน โครงสร้างที่ชัดเจนสามารถสนับสนุนการไหลเวียนของข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ลดช่องว่างในการสื่อสารระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และเอื้อต่อการทำงานร่วมกันในลักษณะข้ามสายงาน (cross-functional collaboration) ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของการตัดสินใจและความสามารถในการแก้ไขปัญหา (Jones & George, 2021)

3) การสร้างระบบความรับผิดชอบ (Accountability) ด้วยสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน องค์การสามารถระบุได้ว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลงานหรือปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งผลให้เกิดความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่ชัดเจนในทุกระดับการทำงาน อีกทั้งยังเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารเชิงผลสัมฤทธิ์

4) การเอื้อต่อการเติบโตและการขยายตัวขององค์การ โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นสามารถรองรับการปรับขยายทั้งในแง่ขนาด การเข้าสู่ตลาดใหม่ หรือการจัดตั้งหน่วยงานย่อยเพิ่มเติมได้อย่างไม่ติดขัด โดยเฉพาะในยุคที่องค์การต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เช่น การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล หรือการเข้าสู่ตลาดโลก (Galbraith, 2014)

นอกจากนี้ โครงสร้างองค์การยังสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์การ ระบบค่านิยม และการบริหารเชิงกลยุทธ์ เช่น องค์การที่มุ่งเน้นนวัตกรรมอาจเลือกใช้โครงสร้างแบบมีชีวิต (Organic Structure) ซึ่งส่งเสริมการทำงานแบบไม่เป็นทางการและการกระจายอำนาจ ขณะที่องค์การราชการหรือองค์กรขนาดใหญ่ที่เน้นการควบคุมอาจใช้โครงสร้างแบบจักรกล (Mechanistic Structure) เพื่อรักษาระเบียบและความมั่นคง โครงสร้างองค์การจึงมิใช่เพียงแค่การจัดเรียงตำแหน่งงานหรือหน่วยงานเท่านั้น แต่เป็นกรอบเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อทุกมิติของการบริหาร ตั้งแต่การกำหนดทิศทาง การบริหารทรัพยากร การสร้างนวัตกรรม ไปจนถึงการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การในระยะยาว

9.1.3 บทบาทของเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ต่อโครงสร้าง

ในยุคศตวรรษที่ 21 เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ (Globalization) ได้กลายเป็นแรงขับเคลื่อนหลักที่เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การอย่างลึกซึ้งและต่อเนื่อง ส่งผลให้แนวคิดดั้งเดิมเกี่ยวกับรูปแบบและระบบการจัดการภายในองค์การต้องถูกทบทวนใหม่อย่างจริงจัง โดยเฉพาะความสามารถในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่น และสามารถทำงานข้ามพรมแดนทางภูมิศาสตร์และวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1) บทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อโครงสร้างองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) รวมถึงเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น Cloud Computing, Big Data, AI, IoT และระบบอัตโนมัติ (Automation)

ได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานและการสื่อสารภายในองค์การอย่างมีนัยสำคัญ (Laudon & Laudon, 2021) โดยมีผลต่อโครงสร้างองค์การในหลายด้าน เช่น

- ลดลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา (Delaying) เทคโนโลยีช่วยให้ข้อมูลไหลเวียนอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้โดยตรงจากข้อมูลเชิงวิเคราะห์ ส่งผลให้ไม่จำเป็นต้องมีลำดับชั้นการบริหารที่ซับซ้อนเหมือนในอดีต (Robbins & Coulter, 2022)
- เพิ่มการทำงานแบบเครือข่าย (Networked Structure) การเชื่อมโยงผ่านเทคโนโลยีทำให้องค์การสามารถสร้างโครงสร้างแบบเครือข่าย ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานภายในและพันธมิตรภายนอกที่ทำงานร่วมกันแบบไร้รอยต่อ ตัวอย่างเช่น การใช้แพลตฟอร์ม ERP หรือ CRM ที่เชื่อมโยงข้อมูลแบบเรียลไทม์
- เอื้อต่อการทำงานแบบเสมือน (Virtual Work) การใช้เทคโนโลยีทำให้เกิดแนวคิดองค์การเสมือนจริง (Virtual Organization) ซึ่งไม่มีข้อจำกัดเรื่องสถานที่หรือเวลาในการทำงาน บุคลากรสามารถทำงานจากที่ใดก็ได้ และสามารถร่วมมือกันได้แม้จะอยู่คนละประเทศ

2) บทบาทของโลกาภิวัตน์ต่อโครงสร้างองค์การ โลกาภิวัตน์นำไปสู่การเปิดเสรีทางเศรษฐกิจ การค้า การเคลื่อนย้ายทุน เทคโนโลยี และแรงงานข้ามชาติ องค์การที่ต้องการขยายไปสู่ตลาดโลกจึงต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย (Hill, Schilling, & Jones, 2021) ผลกระทบหลัก ได้แก่:

- การสร้างโครงสร้างข้ามชาติ (Transnational Structure) องค์การขนาดใหญ่ เช่น MNCs ต้องมีการจัดโครงสร้างที่รองรับการดำเนินงานในหลายประเทศ โดยผสมผสานระหว่างการรวมศูนย์ (centralization) และการกระจายอำนาจ (decentralization) เพื่อให้เกิดดุลยภาพระหว่างประสิทธิภาพระดับโลกและการตอบสนองระดับท้องถิ่น
- การเพิ่มความหลากหลายทางวัฒนธรรมและแรงงาน (Workforce Diversity) โครงสร้างองค์การต้องรองรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา และภาษา ซึ่งต้องการระบบการจัดการแบบมีความยืดหยุ่นทางวัฒนธรรมมากขึ้น
- การบริหารห่วงโซ่อุปทานระดับโลก (Global Supply Chain) โครงสร้างองค์การจำเป็นต้องรวมการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ในระดับโลกเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างหลัก เพื่อรองรับการผลิตและการจัดจำหน่ายที่ขยายตัวข้ามประเทศ

3) การหลอมรวมของเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์: ปัจจัยร่วมในการกำหนดโครงสร้างใหม่ ในความเป็นจริง เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์มิได้เป็นปัจจัยที่แยกจากกัน แต่กลับส่งเสริมและหล่อหลอมซึ่งกันและกัน เช่น เทคโนโลยีดิจิทัลทำให้โลกาภิวัตน์เกิดขึ้นได้เร็วขึ้น และโลกาภิวัตน์ก็เร่งให้องค์การต้องปรับตัวโดยใช้เทคโนโลยีให้ทันสมัย ดังนั้น โครงสร้างองค์การในยุคปัจจุบันจึงต้องมีคุณลักษณะสำคัญ เช่น ความ

ยืดหยุ่น ความโปร่งใส ความเป็นเครือข่าย และการบริหารจัดการแบบกระจายศูนย์ (decentralized decision-making) เพื่อให้สามารถอยู่รอดและเติบโตได้ในระบบเศรษฐกิจดิจิทัลระดับโลก

เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ไม่เพียงแต่มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเท่านั้น แต่ยังเป็นปัจจัยที่กำหนดทิศทางของการออกแบบโครงสร้างองค์การยุคใหม่อย่างชัดเจน องค์การที่สามารถผสมผสานการใช้เทคโนโลยีเข้ากับกลยุทธ์ระดับโลกได้อย่างลงตัว จะสามารถสร้างโครงสร้างที่ยืดหยุ่น ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

9.2 โครงสร้างองค์การแบบจักรกล (Mechanistic Structure)

โครงสร้างองค์การแบบจักรกล (Mechanistic Structure) เป็นแนวทางการจัดองค์การที่มีลักษณะเป็นระบบระเบียบ ความเป็นทางการสูง (high formalization) และมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่ชัดเจน (clear hierarchy of authority) โดยเน้นการควบคุมจากส่วนกลาง การแบ่งงานที่มีความชัดเจน และการกำหนดหน้าที่อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเสมือนระบบจักรกลที่ทุกชิ้นส่วนมีหน้าที่เฉพาะของตนเอง และต้องทำงานภายใต้คำสั่งที่แน่นอนจากผู้มีอำนาจสั่งการ (Burns & Stalker, 1961)

องค์การแบบจักรกล เป็นรูปแบบองค์การที่ใช้มานานตั้งแต่ระยะแรกเริ่มของยุคอุตสาหกรรม หรือช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ที่นำแนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ซึ่งเหมาะสมในบริบทสภาพแวดล้อมที่คงที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างน้อย แนวคิดขององค์การแบบจักรกลออกแบบมาเพื่อมุ่งเน้นไปที่ความสำคัญของความมีประสิทธิภาพและให้ผลผลิตสูง ด้วยการใช้กฎเกณฑ์และการทำงานอันเข้มงวด โดยเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูง และบริหารงานโดยผู้บริหารระดับสูงเพียงไม่กี่คน

โครงสร้างองค์การแบบจักรกล มีรากฐานมาจากแนวคิดระบบราชการของ Max Weber และถูกพัฒนาต่อมาโดย Burns และ Stalker (1961) เพื่ออธิบายลักษณะขององค์การที่เน้นความมั่นคง ความเป็นระเบียบ และประสิทธิภาพภายใต้การควบคุมที่เข้มงวด ในบริบทปัจจุบัน โครงสร้างแบบนี้ยังคงถูกใช้ในองค์การที่มีงานประจำซ้ำซาก มีความแน่นอนสูง และต้องการลดความเสี่ยงจากการตัดสินใจที่ผิดพลาด โดยมีลักษณะเด่นดังต่อไปนี้

9.2.1 ลักษณะสำคัญของโครงสร้างแบบจักรกล

การบริหารทรัพยากรบุคคลและทฤษฎีการออกแบบองค์การ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของการบริหารองค์การอย่างเป็นระบบ ดังนั้น การออกแบบโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับประเภท ลักษณะ และขนาดของธุรกิจ โดยใช้กรอบแนวคิดจากทฤษฎีการออกแบบองค์การ จึงเป็นภารกิจแรกของผู้บริหารและผู้รับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคลต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง

หัวใจสำคัญของการออกแบบโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพ คือ การเชื่อมโยงโครงสร้างกับสภาพแวดล้อมภายนอกและบริบทเฉพาะขององค์การในช่วงเวลานั้น ๆ เนื่องจากปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การแข่งขัน หรือการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี มีอิทธิพลโดยตรงต่อรูปแบบและความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ ทั้งนี้ โครงสร้างที่ออกแบบไว้อย่างไม่เหมาะสม อาจส่งผลกระทบต่อ

กำหนดจำนวนพนักงาน งบประมาณด้านบุคลากร (labor cost) และต้นทุนการดำเนินงาน ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์การในระยะยาว

ดังนั้น ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในกระบวนการทำงาน ทฤษฎีการออกแบบองค์การ การกำหนดอัตรากำลังคน และการเลือกใช้ประเภทการจ้างงานที่เหมาะสม จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารยุคใหม่ หลักสูตรด้านการออกแบบโครงสร้างองค์การและการวางแผนกำลังคนควรให้ความสำคัญทั้งในเชิงแนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ โดยเฉพาะผ่านกระบวนการ Workshop ที่ช่วยให้ผู้เข้าอบรมสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับบริบทจริงขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การออกแบบโครงสร้างองค์การที่ตอบโจทย์เชิงกลยุทธ์ พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน

ลักษณะสำคัญของการออกแบบโครงสร้างแบบจักรกลมีรายละเอียด ดังนี้

1) การรวมอำนาจ (Centralization)

โครงสร้างจักรกลมีลักษณะการตัดสินใจที่กระจุกตัวอยู่ในระดับบนขององค์การ โดยเฉพาะฝ่ายบริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบาย วิธีการทำงาน และแนวทางการแก้ไขปัญหา ขณะที่พนักงานระดับล่างมีบทบาทในการปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ (Robbins & Coulter, 2022) การรวมศูนย์อำนาจเช่นนี้ช่วยลดความเสี่ยงในการตัดสินใจที่ขัดแย้งกัน และเพิ่มความมั่นคงในการดำเนินงาน แต่ก็อาจจำกัดความคิดสร้างสรรค์และความยืดหยุ่นของพนักงานระดับปฏิบัติการ (Jones & George, 2021)

การรวมอำนาจ (Centralization) หมายถึง กระบวนการที่อำนาจในการตัดสินใจและควบคุม ถูกกระจุกตัวอยู่ที่ระดับบนขององค์การ โดยเฉพาะในระดับผู้บริหารสูงสุดหรือผู้กำหนดนโยบายหลัก ซึ่งจะมีบทบาทหลักในการวางแผน กำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และแนวทางปฏิบัติสำหรับหน่วยงานระดับล่างทั้งหมด ในโครงสร้างองค์การแบบจักรกล (Mechanistic Structure) ลักษณะการรวมศูนย์อำนาจเช่นนี้ ถือเป็นองค์ประกอบหลักที่กำหนดความเป็นทางการ (formalization) และความมั่นคงของการบริหารงานภายในองค์การ (Robbins & Coulter, 2022)

1.1) บทบาทของการรวมอำนาจในโครงสร้างจักรกล ในโครงสร้างจักรกล การตัดสินใจส่วนใหญ่จะไม่กระจายไปยังระดับหน่วยงานย่อยหรือพนักงาน แต่จะถูกควบคุมจากส่วนกลางเพื่อให้แน่ใจว่านโยบายและวิธีการปฏิบัติงานขององค์การมีความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียว การรวมอำนาจจึงทำให้เกิดความชัดเจนในทิศทางการบริหาร ลดปัญหาความไม่สอดคล้องกันของนโยบายในแต่ละหน่วยงาน และป้องกันความขัดแย้งจากการตัดสินใจที่ไม่เป็นระบบ (Mintzberg, 2009)

1.2) ข้อดีของการรวมอำนาจ

- เสถียรภาพในการบริหาร ช่วยให้การควบคุมภายในองค์การมีประสิทธิภาพ เนื่องจากแนวทางและคำสั่งออกจากศูนย์กลางเดียว
- ความชัดเจนในทิศทางและเป้าหมาย ทำให้ทุกส่วนขององค์การมีเป้าหมายที่สอดคล้องกัน

- ลดความผิดพลาดจากการตัดสินใจที่กระจัดกระจาย โดยเฉพาะในองค์การที่ต้องบริหารความเสี่ยงสูง เช่น รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานราชการ หรือธุรกิจด้านความปลอดภัย

1.3) ข้อจำกัดของการรวมอำนาจ

อย่างไรก็ตาม การรวมอำนาจมากเกินไปอาจก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบหลายประการ โดยเฉพาะต่อ “ความคล่องตัว” และ “การมีส่วนร่วมของบุคลากร” ดังนี้:

- จำกัดความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ เนื่องจากไม่มีอำนาจตัดสินใจหรือเสนอแนวทางใหม่ พนักงานจึงมักมีบทบาทเพียงแค่ “ผู้ปฏิบัติ” (Jones & George, 2021)
- ลดแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานอาจรู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่าหรือโอกาสในการแสดงความสามารถ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การ
- การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงช้า โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจอย่างรวดเร็วจากระดับปฏิบัติการ การรอคำสั่งจากส่วนกลางอาจเป็นอุปสรรคสำคัญ

1.4) แนวโน้มในบริบทปัจจุบัน ในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การแข่งขันสูง และเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง แนวโน้มขององค์การสมัยใหม่จึงเริ่มหันมาใช้แนวทาง “การกระจายอำนาจ” (Decentralization) มากขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้หน่วยงานระดับล่างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบริบทเฉพาะของหน่วยงานตนเอง ทั้งนี้ ไม่ได้หมายความว่า การรวมอำนาจจะหมดความสำคัญ หากแต่จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารระหว่าง “การควบคุมจากส่วนกลาง” และ “การให้อำนาจในพื้นที่” เพื่อสร้างดุลยภาพระหว่างความมั่นคงกับความยืดหยุ่น (Galbraith, 2014)

การรวมอำนาจเป็นลักษณะสำคัญของโครงสร้างจักรกลที่ช่วยสร้างความมั่นคงและความเป็นระบบในการบริหารงาน อย่างไรก็ตาม ในบริบทองค์กรยุคใหม่ที่ต้องการความยืดหยุ่นและนวัตกรรม ผู้บริหารควรพิจารณาปรับระดับของการรวมอำนาจให้เหมาะสมกับประเภทงาน ลักษณะองค์กร และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลและการตัดสินใจเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2) ความเป็นทางการสูง (High Formalization)

ลักษณะเด่นอีกประการหนึ่งของโครงสร้างจักรกลคือการจัดระบบการทำงานไว้อย่างชัดเจน ผ่านระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือ และขั้นตอนการปฏิบัติงานมาตรฐาน (Standard Operating Procedures: SOPs) ทุกบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรจะถูกระบุไว้ล่วงหน้า ซึ่งช่วยให้เกิดความสม่ำเสมอ ความคาดการณ์ได้ และสามารถควบคุมคุณภาพได้ง่าย (Daft, 2021; Lunenburg, 2022) อย่างไรก็ตาม การมีข้อกำหนดที่ตายตัวมากเกินไปอาจลดความสามารถในการปรับตัวขององค์การในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

ความเป็นทางการ (Formalization) หมายถึงระดับที่องค์กรกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบ ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน และความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานไว้อย่างชัดเจน ล่วงหน้า และมีลักษณะ

เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมุ่งหวังให้เกิดความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน ลดความคลุมเครือ และสร้างมาตรฐานในการดำเนินงาน (Daft, 2021) ในโครงสร้างองค์การแบบจักรกล (Mechanistic Structure) ความเป็นทางการสูงถือเป็นลักษณะเด่นที่สำคัญ โดยเฉพาะในองค์การที่เน้นประสิทธิภาพ ความแม่นยำ และการควบคุมคุณภาพ เช่น หน่วยงานราชการ โรงงานอุตสาหกรรม หรือองค์การขนาดใหญ่ที่มีภารกิจซ้ำซากและซับซ้อน

2.1) ลักษณะของความเป็นทางการสูงในโครงสร้างจักรกล องค์การที่มีความเป็นทางการสูงจะมีลักษณะการจัดระบบงานในลักษณะต่อไปนี้

- มีคู่มือการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedures: SOPs) สำหรับทุกตำแหน่ง
 - พฤติกรรมของพนักงานจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน เช่น ขั้นตอนการติดต่อสื่อสาร ลำดับของการอนุมัติ การใช้ทรัพยากร
 - มีระเบียบข้อบังคับที่ครอบคลุมตั้งแต่การปฏิบัติงานประจำวันจนถึงการตัดสินใจในสถานการณ์เฉพาะ
 - การประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาจากความสำเร็จเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า
- ด้วยรูปแบบนี้ พนักงานจะมีบทบาทคล้าย "กลไก" ในระบบ ที่ต้องปฏิบัติงานตามแนวทางที่ได้รับมอบหมายโดยเคร่งครัด (Lunenburg, 2022)

2.2) ข้อดีของความเป็นทางการสูง

- ลดความคลุมเครือ (Clarity) ทำให้พนักงานเข้าใจหน้าที่และความคาดหวังจากองค์การได้ชัดเจน
- สร้างมาตรฐาน (Standardization) ช่วยให้การบริการหรือผลิตภัณฑ์ขององค์การมีคุณภาพที่สม่ำเสมอ
- ควบคุมง่าย (Controllability) ผู้บริหารสามารถตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ
- ฝึกอบรมง่าย (Training) การกำหนดขั้นตอนที่แน่นอนช่วยลดระยะเวลาการสอนงานให้กับพนักงานใหม่

2.3) ข้อจำกัดของความเป็นทางการสูง แม้จะมีข้อดีในเชิงระบบและการควบคุม แต่ความเป็นทางการที่มากเกินไปอาจส่งผลกระทบต่อองค์การ โดยเฉพาะในด้านความยืดหยุ่นและการสร้างนวัตกรรม ดังนี้

- จำกัดความคิดสร้างสรรค์ (Reduced Innovation) พนักงานไม่มีอิสระในการคิดหรือเสนอแนวทางใหม่ เนื่องจากต้องยึดตามระเบียบที่ตายตัว

- ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงช้า (Slow Adaptation) โครงสร้างที่มีระเบียบมากอาจปรับตัวไม่ทันต่อสถานการณ์ฉุกเฉินหรือการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงเร็ว
- ลดแรงจูงใจ (Low Engagement) พนักงานอาจรู้สึกเบื่อหน่ายหากต้องปฏิบัติงานแบบเดิมทุกวันโดยไม่มีอิสระในการตัดสินใจ

ความเป็นทางการสูงคือกลไกสำคัญที่ช่วยสร้างความเป็นระบบ ความคาดการณ์ได้ และความเสถียรในการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะในโครงสร้างแบบจักรกล อย่างไรก็ตาม ในบริบทปัจจุบันที่เน้นความคล่องตัวและการปรับตัว ผู้บริหารควรพิจารณาปรับระดับของความเป็นทางการให้เหมาะสมกับประเภทงาน วัฒนธรรมองค์การ และบริบทการแข่งขัน เพื่อให้เกิดดุลยภาพระหว่าง "มาตรฐาน" และ "นวัตกรรม"

3) โครงสร้างลำดับชั้น (Hierarchical Structure)

องค์การแบบจักรกลมีลักษณะของลำดับชั้นที่ชัดเจน เรียงจากระดับบนสุด (ผู้บริหาร) ไปยังระดับล่าง (พนักงานปฏิบัติการ) โดยแต่ละตำแหน่งมีอำนาจและหน้าที่เฉพาะตัว โครงสร้างลำดับชั้นดังกล่าวช่วยส่งเสริมระบบการควบคุมและความรับผิดชอบในแต่ละระดับ ทำให้้องค์การสามารถติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ (Mintzberg, 2009)

โครงสร้างลำดับชั้น (Hierarchical Structure) เป็นหนึ่งในลักษณะสำคัญของโครงสร้างองค์การแบบจักรกล (Mechanistic Structure) ซึ่งเน้นการจัดการภายในองค์การให้เป็นระบบ มีลำดับชั้นตอนชัดเจน และมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ตามลำดับระดับความรับผิดชอบจากบนลงล่าง เริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) ไปจนถึงระดับกลาง (Middle Management) และระดับปฏิบัติการ (Operational Level)

ตามแนวคิดของ Mintzberg (2009) โครงสร้างลำดับชั้นเป็นการจัดองค์การแบบ "Vertical Differentiation" โดยแบ่งระดับผู้มีอำนาจและผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดระเบียบวินัย ความสม่ำเสมอ และการควบคุมที่มีประสิทธิภาพในแต่ละสายงาน

3.1) องค์ประกอบของโครงสร้างลำดับชั้น

- ผู้บริหารระดับสูง ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแผนกลยุทธ์ และควบคุมภาพรวมขององค์การ
- ผู้บริหารระดับกลาง ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างนโยบายและการปฏิบัติ รวมถึงการควบคุมการดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ
- หัวหน้างานและพนักงานระดับปฏิบัติการ ทำหน้าที่ปฏิบัติงานตามคำสั่งและแนวนโยบายที่กำหนดไว้ มีบทบาทเฉพาะด้านที่ชัดเจน

แต่ละระดับมีอำนาจในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน โดยการรายงานผลและคำสั่งจะไหลจากบนลงล่าง (top-down) และจากล่างขึ้นบน (bottom-up) ในลักษณะเป็นสายการบังคับบัญชา (chain of command)

3.2) จุดเด่นของโครงสร้างลำดับชั้น

- ส่งเสริมการควบคุมภายใน การมีลำดับชั้นชัดเจนช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานได้เป็นระบบ (Robbins & Coulter, 2022)
- ความชัดเจนในบทบาทและความรับผิดชอบ ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน และป้องกันความสับสนในการปฏิบัติงาน
- เหมาะกับองค์การขนาดใหญ่หรือระบบราชการ ซึ่งต้องการความมั่นคงและการปฏิบัติตามระเบียบที่เข้มงวด เช่น โรงพยาบาล กองทัพ หน่วยงานราชการ

3.3) ข้อจำกัดของโครงสร้างลำดับชั้น

- การตัดสินใจล่าช้า (Slow Decision-Making) การไหลของข้อมูลและคำสั่งที่ต้องผ่านหลายระดับ อาจทำให้การตัดสินใจในสถานการณ์เร่งด่วนไม่ทันเวลา
- ขาดความยืดหยุ่น (Lack of Flexibility) โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โครงสร้างที่แข็งตัวยากจะปรับตัวทัน
- ลดแรงจูงใจของพนักงานระดับล่าง เนื่องจากไม่มีอำนาจในการเสนอความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ (Jones & George, 2021)

3.4) แนวโน้มในการปรับตัวของโครงสร้างลำดับชั้น แม้โครงสร้างลำดับชั้นจะยังคงจำเป็นในบางบริบท โดยเฉพาะองค์การที่ต้องการความมั่นคงทางระบบ แต่ในยุคดิจิทัล หลายองค์การเริ่มปรับลดชั้นการบังคับบัญชา (delaying) และปรับใช้โครงสร้างที่แบนราบ (flat structure) มากขึ้น เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง รวมถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกกระดับ (Laloux, 2014)

สรุปได้ว่า โครงสร้างลำดับชั้นเป็นพื้นฐานขององค์การแบบจักรกลที่เน้นระบบ ระเบียบ และการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ แม้จะเหมาะกับองค์การขนาดใหญ่หรือที่ต้องการมาตรฐานสูง แต่ก็มีข้อจำกัดในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้บริหารควรพิจารณาปรับใช้โครงสร้างลำดับชั้นควบคู่กับแนวคิดใหม่ที่ส่งเสริมการกระจายอำนาจ การสื่อสารแบบเปิด และการทำงานร่วมกัน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

4) การแบ่งงานอย่างเฉพาะเจาะจง (High Division of Labor)

การแบ่งงานอย่างเฉพาะเจาะจง (High Division of Labor) หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์การให้บุคลากรแต่ละคนทำหน้าที่ในขอบเขตที่แคบลง โดยเน้นให้เชี่ยวชาญในภารกิจเฉพาะด้าน ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของโครงสร้างองค์การแบบจักรกล (Mechanistic Structure) โดยเฉพาะในองค์การขนาดใหญ่ที่มีระบบงานซับซ้อนและเป้าหมายที่ต้องการประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงสุด (Gareth, Jones, & George, 2021)

การทำงานภายใต้โครงสร้างจักรกลจะเน้นการแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญ โดยแต่ละบุคคลจะรับผิดชอบเฉพาะส่วนงานของตนเอง เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชี ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นต้น ซึ่งช่วยให้ความชำนาญเฉพาะด้าน (specialization) เพิ่มประสิทธิภาพและลดเวลาการฝึกอบรม (Gareth et al., 2021) อย่างไรก็ตาม การแบ่งงานมากเกินไปอาจก่อให้เกิดการทำงานแบบแยกส่วน และลดความสามารถในการประสานงานข้ามหน่วยงาน

4.1) แนวคิดพื้นฐานของการแบ่งงาน (Division of Labor) มีรากฐานมาจากแนวคิดของ Adam Smith ซึ่งระบุว่า "การแบ่งงานย่อยๆ ตามหน้าที่ จะช่วยให้ความชำนาญ ส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น และลดต้นทุนต่อหน่วย" (Smith, 1776/2003) ในองค์การสมัยใหม่ การแบ่งงานจึงถูกนำมาใช้เพื่อ

- จัดคนให้ตรงกับงานที่เหมาะสมกับความสามารถ
- เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะด้าน
- ลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม
- สร้างระบบควบคุมและประเมินผลงานได้ชัดเจน

4.2) การแบ่งงานในโครงสร้างจักรกล งานจะถูกแยกออกเป็นหน้าที่หลัก ๆ เช่น

- ฝ่ายผลิต (Production) รับผิดชอบกระบวนการผลิต
- ฝ่ายบัญชีและการเงิน (Accounting & Finance) จัดการงบประมาณ การเงิน และการควบคุมภายใน
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resources) บริหารงานบุคคล การสรรหา และพัฒนา
- ฝ่ายจัดซื้อ (Procurement) รับผิดชอบการจัดหาและควบคุมวัตถุดิบ

แต่ละฝ่ายจะมีบทบาทเฉพาะเจาะจงและมีขั้นตอนการทำงานที่เป็นระบบ ส่งผลให้บุคลากรในแต่ละฝ่ายมีความเชี่ยวชาญในด้านของตน และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Robbins & Coulter, 2022)

4.3) ข้อดีของการแบ่งงานอย่างเฉพาะเจาะจง

- เพิ่มความชำนาญ (Specialization) พนักงานที่ทำงานซ้ำๆ จะมีทักษะและประสบการณ์ลึกในสายงานของตน
- ลดต้นทุนการฝึกอบรม (Cost Efficiency) องค์การไม่จำเป็นต้องฝึกอบรมพนักงานในหลายด้าน
- เพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) การแบ่งงานอย่างมีระบบช่วยลดความซ้ำซ้อน และทำให้การจัดการทรัพยากรมีประสิทธิภาพ

4.4) ข้อจำกัดของการแบ่งงานอย่างเฉพาะเจาะจง แม้ว่าการแบ่งงานแบบนี้จะเพิ่มประสิทธิภาพในระดับปฏิบัติการ แต่ก็มีข้อเสียที่สำคัญ โดยเฉพาะในด้านความยืดหยุ่นและการบูรณาการภายในองค์การ ดังนี้

- การทำงานแบบแยกส่วน (Silo Mentality) หน่วยงานหรือบุคลากรอาจมองเฉพาะงานของตนเอง ขาดภาพรวมขององค์การ
- ลดความสามารถในการประสานงาน (Coordination Challenges) การเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานเป็นไปได้ยาก โดยเฉพาะเมื่อต้องเผชิญปัญหาหรือโครงการที่ต้องบูรณาการความรู้หลายฝ่าย
- ลดความพึงพอใจในการทำงาน (Job Dissatisfaction) งานที่ซ้ำซากอาจทำให้พนักงานรู้สึกเบื่อหน่าย และขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง (Mintzberg, 2009)

4.5) แนวโน้มในบริบทสมัยใหม่ ในยุคดิจิทัลและการทำงานแบบ Agile หลายองค์การเริ่มลดระดับของการแบ่งงานเฉพาะเจาะจงลง และหันมาใช้ แนวทางแบบบูรณาการ (cross-functional teams) มากขึ้น เพื่อส่งเสริมการทำงานแบบหลากหลายบทบาทและสนับสนุนการคิดเชิงนวัตกรรม รวมถึงการตอบสนองที่เร็วขึ้นต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Laloux, 2014)

สรุปได้ว่า การแบ่งงานอย่างเฉพาะเจาะจงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในโครงสร้างจักรกล ซึ่งเหมาะสมกับองค์การที่ต้องการประสิทธิภาพในสายงานที่มีความชัดเจน อย่างไรก็ตาม ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ผู้บริหารควรพิจารณาสร้างสมดุลระหว่างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านกับการทำงานแบบบูรณาการ เพื่อให้สามารถปรับตัวและสร้างนวัตกรรมได้อย่างยั่งยืน

5) การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communication)

การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communication) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์การที่เกิดขึ้นระหว่างระดับชั้นต่าง ๆ ของโครงสร้างลำดับชั้น (hierarchy) โดยเฉพาะในองค์การที่มีโครงสร้างแบบจักรกล (Mechanistic Structure) ซึ่งมีลักษณะของสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเป็นทางการสูง

การสื่อสารแนวตั้งจึงเป็นกลไกสำคัญในการควบคุมภายใน การสั่งการ และการรายงานผล (Robbins & Coulter, 2022)

ในโครงสร้างจักรกล การสื่อสารมักเป็นไปในลักษณะจากบนลงล่าง (top-down communication) มากกว่าการสื่อสารแบบแนวนอน (horizontal communication) โดยผู้บริหารเป็นผู้ส่งคำสั่ง และพนักงานเป็นผู้รับคำสั่งและรายงานผลกลับขึ้นไป การสื่อสารแนวนอนนี้เหมาะกับงานที่ต้องการการควบคุม แต่ไม่เหมาะกับสถานการณ์ที่ต้องการการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความร่วมมือระหว่างฝ่ายงาน (Robbins & Coulter, 2022)

5.1) ประเภทของการสื่อสารแนวตั้ง การสื่อสารแนวตั้งแบ่งได้เป็น 2 ทิศทางหลัก

- การสื่อสารจากบนลงล่าง (Top-down Communication) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารระดับสูงส่งข้อมูล คำสั่ง นโยบาย หรือเป้าหมายมายังระดับล่าง เช่น การชี้แจงนโยบายใหม่ การออกคำสั่งปฏิบัติงาน หรือการมอบหมายงาน (Daft, 2021)
- การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Communication) เป็นการรายงานผล ปัญหา ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นจากพนักงานระดับปฏิบัติการกลับไปยังผู้บริหาร เพื่อให้ฝ่ายบริหารรับทราบสถานการณ์ในหน่วยงานและใช้ในการตัดสินใจ

5.2) บทบาทของการสื่อสารแนวตั้งในโครงสร้างจักรกล ในโครงสร้างจักรกล ซึ่งเน้นความชัดเจนของบทบาท หน้าที่ และลำดับชั้นของการบริหาร การสื่อสารแนวตั้งจึงมีบทบาทสำคัญต่อ

- การควบคุมและสั่งการ (Command and Control) ผู้บริหารใช้การสื่อสารแนวตั้งเพื่อถ่ายทอดคำสั่งและควบคุมกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ
- การประเมินผลและการติดตาม (Monitoring and Feedback) การสื่อสารจากล่างขึ้นบนช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินประสิทธิภาพ และตรวจสอบปัญหาได้อย่างมีระบบ
- การคงไว้ซึ่งความเป็นทางการ (Formality and Discipline) ช่วยให้การดำเนินงานอยู่ภายใต้ระเบียบเดียวกัน ลดความคลุมเครือ และสร้างความมีวินัยในองค์การ

5.3) ข้อดีของการสื่อสารแนวตั้ง

- การส่งข้อมูลจากผู้มีอำนาจโดยตรงทำให้คำสั่งมีน้ำหนัก และพนักงานสามารถเข้าใจหน้าที่ของตนได้ชัดเจน
- การควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยงจากการสื่อสารที่ไม่ตรงเป้าหมาย โดยเฉพาะในองค์การขนาดใหญ่ที่ต้องการความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน

- เหมาะกับสถานการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ เช่น ในภาวะวิกฤต การบริหารความเสี่ยง หรือการผลิตที่ต้องการมาตรฐานสูง

5.4) ข้อจำกัดของการสื่อสารแนวตั้ง แม้จะมีประโยชน์ในเชิงการควบคุม แต่การพึ่งพาการสื่อสารแนวตั้งมากเกินไปอาจนำไปสู่ปัญหาหลายประการ เช่น

- การขาดการมีส่วนร่วม (Low Participation) พนักงานระดับล่างอาจไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะ ซึ่งลดความผูกพันและแรงจูงใจในการทำงาน (Jones & George, 2021)
- ข้อมูลบิดเบือนหรือชะงักระหว่างทาง เมื่อข้อมูลต้องผ่านหลายระดับ อาจเกิดการสูญเสียสาระหรือมีการตีความคลาดเคลื่อนระหว่างชั้นการบริหาร
- ไม่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมแบบพลวัต ในยุคที่ต้องการความรวดเร็ว ความยืดหยุ่น และนวัตกรรมสูง การสื่อสารแนวตั้งเพียงอย่างเดียวอาจไม่ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเร็ว

5.5) แนวโน้มการสื่อสารในองค์การสมัยใหม่ องค์การในปัจจุบันเริ่มเสริมการสื่อสารแนวตั้งด้วยการสร้าง “การสื่อสารแนวนอน” (Horizontal Communication) และ “การสื่อสารแบบเครือข่าย” (Network Communication) เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความรู้ และการคิดเชิงนวัตกรรมระหว่างทีมงานข้ามสายงาน โดยเฉพาะในรูปแบบขององค์การแบบ Agile, Matrix หรือ Digital Organization (Laloux, 2014)

สรุปได้ว่า การสื่อสารแนวตั้งเป็นกลไกสำคัญในโครงสร้างองค์การแบบจักรกล ที่ช่วยให้การบริหารงานเป็นระบบและมีการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม องค์การในยุคใหม่ควรพิจารณาการเสริมสร้างการสื่อสารแนวนอนและการมีส่วนร่วมจากทุกระดับ เพื่อเพิ่มความคล่องตัว ความคิดสร้างสรรค์ และความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน

9.2.2 จุดแข็งและจุดอ่อนของโครงสร้างแบบจักรกล

โครงสร้างองค์การแบบจักรกล (Mechanistic Structure) เป็นรูปแบบการจัดการที่มุ่งเน้นความเป็นระเบียบ ความชัดเจนของสายบังคับบัญชา และความเป็นทางการสูง มักใช้ในองค์การขนาดใหญ่ที่ต้องการความมั่นคง ประสิทธิภาพ และการควบคุมที่เข้มงวด อย่างไรก็ตาม โครงสร้างประเภทนี้ก็มีข้อจำกัดที่อาจไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

จุดแข็งของโครงสร้างแบบจักรกล

1) เสถียรภาพในการบริหารและควบคุม โครงสร้างแบบจักรกลมีลำดับชั้นที่ชัดเจน (hierarchy) และมีการรวมอำนาจ (centralization) ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถควบคุมและติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดในการตัดสินใจ (Robbins & Coulter, 2022)

2) ความชัดเจนของบทบาทและหน้าที่ แต่ละตำแหน่งมีคำอธิบายงาน (job description) ที่ชัดเจน ทำให้พนักงานเข้าใจขอบเขตหน้าที่ของตน ลดความคลุมเครือ และป้องกันการซ้อนทับของงานระหว่างฝ่าย

3) ส่งเสริมความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การแบ่งงานอย่างเฉพาะเจาะจง (high division of labor) ช่วยให้บุคลากรมีความชำนาญในหน้าที่ของตน ซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและความแม่นยำในการทำงาน (Daft, 2021)

4) ความสามารถในการปฏิบัติงานซ้ำได้อย่างมีคุณภาพ เหมาะกับกระบวนการที่เป็นงานประจำ (routine tasks) เช่น สายการผลิต งานเอกสาร งานบริการที่ต้องการมาตรฐาน เพราะสามารถใช้มาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOPs) เป็นแนวทางเดียวกันในทั้งองค์กร

5) เหมาะกับงานที่ต้องการการควบคุมคุณภาพสูง องค์กรที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย เช่น การบิน อุตสาหกรรมการผลิตทางการแพทย์ หรือหน่วยงานราชการ มักใช้โครงสร้างนี้เพื่อความน่าเชื่อถือและความเป็นระบบ

จุดอ่อนของโครงสร้างแบบจักรกล

1) ขาดความยืดหยุ่นในการปรับตัว โครงสร้างแบบจักรกลมีระบบการตัดสินใจที่รวมศูนย์และขั้นตอนที่ตายตัว จึงตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดหรือสภาพแวดล้อมได้ช้า ไม่เหมาะกับธุรกิจที่ต้องปรับตัวเร็ว เช่น เทคโนโลยีหรือสตาร์ทอัพ (Mintzberg, 2009)

2) จำกัดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ การที่พนักงานต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบและโครงสร้างที่ชัดเจน ทำให้ไม่มีโอกาสในการเสนอแนวคิดใหม่หรือทดลองวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งอาจจำกัดการพัฒนาและนวัตกรรม (Lunenburg, 2022)

3) การสื่อสารแบบแนวตั้งอาจล่าช้าและบิดเบือน เนื่องจากข้อมูลต้องผ่านหลายระดับชั้น การตัดสินใจหรือการรายงานผลอาจล่าช้า และเสี่ยงต่อการตีความคลาดเคลื่อน

4) ทำให้พนักงานรู้สึกแยกตัว (Alienation) พนักงานระดับล่างอาจรู้สึกว่าไม่มีบทบาทหรืออำนาจในการตัดสินใจ ขาดแรงจูงใจ และเกิดความเบื่อหน่ายในงานที่ซ้ำซาก (Jones & George, 2021)

5) การทำงานแบบแยกส่วน (Silo Effect) โครงสร้างที่แบ่งงานเฉพาะฝ่ายมากเกินไปอาจส่งผลให้หน่วยงานขาดการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน ไม่สามารถมองเห็นเป้าหมายภาพรวมขององค์กร

ความเหมาะสมของการเลือกใช้โครงสร้างแบบจักรกล โครงสร้างแบบจักรกลยังคงมีความเหมาะสมในสถานการณ์และประเภทองค์กรบางประเภท เช่น

- องค์กรที่มีขนาดใหญ่และมีโครงสร้างระบบราชการ
- งานที่มีความเสี่ยงสูงหรือมีมาตรฐานที่ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

- สถานการณ์ที่ต้องการการควบคุมภายในอย่างใกล้ชิด

อย่างไรก็ตาม หากองค์การต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือบริหารพนักงานรุ่นใหม่ที่ต้องการการมีส่วนร่วมและอิสระในการทำงาน ผู้บริหารอาจต้องพิจารณาปรับใช้แนวทางโครงสร้างแบบยืดหยุ่น (Organic Structure) หรือรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Structure)

โครงสร้างแบบจักรกลเป็นทางเลือกที่มีประโยชน์ในบริบทที่ต้องการความมั่นคง ประสิทธิภาพ และการควบคุม แต่ก็มีข้อจำกัดในด้านนวัตกรรม ความยืดหยุ่น และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ผู้บริหารควรประเมินบริบทขององค์การให้เหมาะสมก่อนตัดสินใจเลือกใช้โครงสร้างนี้ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

สรุปได้ว่า ลักษณะของโครงสร้างจักรกลเหมาะกับองค์การที่มีงานซ้ำซาก กฎเกณฑ์ชัดเจน และต้องการควบคุมผลการดำเนินงานอย่างเข้มงวด เช่น หน่วยงานราชการ องค์กรขนาดใหญ่ในภาคการผลิต หรือธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูงต่อความผิดพลาด อย่างไรก็ตาม ในยุคแห่งความไม่แน่นอน องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาความสมดุลระหว่างโครงสร้างแบบจักรกลและแบบยืดหยุ่น เพื่อให้สามารถปรับตัวและแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9.3 โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (Organic Structure)

องค์การแบบมีชีวิต (Organic Organization) คือ รูปแบบการจัดองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูง เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ องค์กรในลักษณะนี้ จะมีโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการมากนัก และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งตรงกันข้ามกับโครงสร้างแบบจักรกลที่เน้นความเป็นระเบียบ ระบบ และการควบคุม (Burns & Stalker, 1961)

9.3.1 ลักษณะสำคัญขององค์การแบบมีชีวิต

คำว่า "สิ่งมีชีวิต" ในทางชีววิทยาหมายถึงระบบที่สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อความอยู่รอด เช่น การปรับสภาพร่างกาย การปรับพฤติกรรม หรือการวิวัฒนาการ ลักษณะนี้ถูกนำมาเป็นแนวคิดเปรียบเทียบ (metaphor) เพื่ออธิบายโครงสร้างขององค์การในโลกธุรกิจยุคใหม่ โดยเฉพาะในบริบทของ องค์การแบบมีชีวิต (Organic Organization)

องค์การที่เปรียบเสมือน “สิ่งมีชีวิต” จึงต้องสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก เช่น เทคโนโลยีใหม่ ความคาดหวังของผู้บริโภค หรือวิกฤตเศรษฐกิจ เรียนรู้และเปลี่ยนแปลงจากภายใน เช่น ปรับกระบวนการทำงาน กลยุทธ์ หรือโครงสร้างองค์กรตามข้อมูลย้อนกลับ (feedback) และตอบสนองแบบทันเวลา (real-time response) ต่อบริบทและความเสี่ยง เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดในระยะยาว

องค์การที่มีลักษณะ "ไม่สามารถปรับตัว" เปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตที่ไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ จึงเสี่ยงต่อ "การสูญพันธุ์" หรือ "ล่มสลายทางธุรกิจ"

องค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Organization) เป็นโครงสร้างองค์การที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อรองรับความไม่แน่นอน ความเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และบริบทที่ต้องการนวัตกรรมและความคล่องตัวสูง โดยมีลักษณะตรงกันข้ามกับองค์การแบบจักรกล (Mechanistic Organization) ซึ่งเน้นความเป็นระเบียบและการควบคุมอย่างเป็นทางการ (Burns & Stalker, 1961; Daft, 2021) โดยสามารถขยายความได้ตามลักษณะต่อไปนี้

1) ยืดหยุ่นและปรับตัวง่าย (Flexible and Adaptive) องค์การแบบสิ่งมีชีวิตมีความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างแบบถาวรหรือขั้นตอนตายตัว เช่น การจัดตั้งทีมเฉพาะกิจ (task forces) หรือการยุบรวมหน่วยงานชั่วคราว เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะกิจหรือพัฒนานวัตกรรม (Jones & George, 2021) องค์การประเภทนี้สามารถพัฒนาโครงสร้างใหม่ได้โดยไม่ต้องรอการอนุมัติจากระดับสูง ทำให้มีความคล่องตัว (agility) สูงกว่าโครงสร้างแบบจักรกล

2) ลดความเป็นทางการ (Low Formalization) องค์การแบบนี้จะลดการพึ่งพาระเบียบข้อบังคับ หรือคู่มือการทำงานที่ตายตัว (standard operating procedures) โดยมุ่งเน้นให้พนักงานใช้วิจารณญาณและความคิดสร้างสรรค์ในการเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์จริง การลดความเป็นทางการช่วยลดความล่าช้าในการตัดสินใจ และเพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน (Daft, 2021)

3) การกระจายอำนาจ (Decentralization) การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (decentralized decision-making) เป็นลักษณะเด่นอีกประการหนึ่งขององค์การแบบสิ่งมีชีวิต โดยผู้บริหารไม่ได้เป็นศูนย์กลางของการควบคุมเพียงอย่างเดียว แต่เปิดโอกาสให้พนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ มีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ ส่งผลให้การตัดสินใจมีความรวดเร็วและสอดคล้องกับบริบทเฉพาะ (Galbraith, 2014)

4) เน้นการสื่อสารแบบแนวนอน (Horizontal Communication) องค์การแบบสิ่งมีชีวิตส่งเสริมการสื่อสารในแนวนอน (horizontal communication) หรือการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานต่าง ๆ มากกว่าการสั่งการจากบนลงล่าง (top-down communication) การสื่อสารลักษณะนี้ทำให้เกิดความร่วมมือที่ดี ลดความล่าช้า และส่งเสริมการทำงานแบบข้ามสายงาน (cross-functional collaboration) ซึ่งจำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรม (Robbins & Coulter, 2022)

5) ความรู้แบบกว้าง (Generalist Competency) แทนที่จะจำกัดบทบาทของพนักงานให้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านแบบแยกส่วน (specialist roles) องค์การแบบสิ่งมีชีวิตจะเน้นการสร้างบุคลากรที่มีความรู้แบบกว้าง (generalist) หรือความสามารถรอบด้าน (multiskilled) ซึ่งสามารถทำงานในหลาย

บทบาทและสลับนหน้าที่ได้ตามความจำเป็น คุณลักษณะเช่นนี้ทำให้องค์การสามารถปรับทีมงานและทรัพยากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงได้ (Jones & George, 2021)

องค์การแบบสิ่งมีชีวิตมุ่งเน้นความสามารถในการ "อยู่รอดผ่านการปรับตัว" โดยอาศัยโครงสร้างที่ยืดหยุ่น การกระจายอำนาจ การสื่อสารที่เปิดกว้าง และความสามารถรอบด้านของบุคลากร ลักษณะเหล่านี้ตอบสนองต่อความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และเหมาะสมอย่างยิ่งกับองค์การที่ต้องการสร้างนวัตกรรม เติบโตอย่างพลวัต และแข่งขันได้ในยุคดิจิทัล

9.3.2 จุดเด่นขององค์การแบบสิ่งมีชีวิต: “การปรับตัว” คือหัวใจหลัก

ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การไม่สามารถพึ่งพาเพียงโครงสร้างแบบตายตัวได้อีกต่อไป การ “ปรับตัว” จึงกลายเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทำให้องค์การสามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Daft, 2021; Burns & Stalker, 1961) องค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Organization) เป็นแนวทางโครงสร้างที่ออกแบบมาเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยมีจุดเด่นดังต่อไปนี้

1) **โครงสร้างที่ยืดหยุ่นและคล่องตัว (Flexible and Reconfigurable Structure)** องค์การแบบสิ่งมีชีวิตสามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างและกระบวนการทำงานได้อย่างรวดเร็ว เช่น การยุบรวมหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน การจัดตั้งทีมเฉพาะกิจเพื่อตอบโต้โจทย์เฉพาะกิจ และการหมุนเวียนหน้าที่ของบุคลากรเพื่อเพิ่มมุมมองที่หลากหลาย ซึ่งช่วยลดความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง (Kotter, 2012)

2) **สนับสนุนการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง (Learning-Oriented and Change-Ready)** องค์การแบบสิ่งมีชีวิตไม่เพียงปรับโครงสร้างเท่านั้น แต่ยังส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (continuous learning) โดยเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการ คิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ และเสนอแนวทางใหม่ ๆ องค์การประเภทนี้จึงสามารถพัฒนานวัตกรรมจากล่างขึ้นบนได้ (bottom-up innovation)

3) **ใช้เครือข่ายและการสื่อสารแนวนอน (Horizontal Networks and Open Communication)** การสื่อสารในองค์การแบบสิ่งมีชีวิตเน้นแบบ “แนวนอน” (horizontal communication) มากกว่าการสั่งการจากบนลงล่าง ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบเปิด (open dialogue) ระหว่างฝ่ายงาน และลดข้อจำกัดของลำดับชั้นที่อาจขัดขวางความเร็วในการตอบสนอง

4) **การกระจายอำนาจ (Decentralization Enhances Responsiveness)** องค์การแบบนี้เน้นการ “ให้สิทธิ์ตัดสินใจ” กับหน่วยงานย่อยหรือทีมงานโดยตรงในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของตน โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากส่วนกลาง วิธีนี้ช่วยให้การดำเนินงานมีความรวดเร็ว สอดคล้องกับสถานการณ์ และเหมาะสมสำหรับการบริหารในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน

5) **วัฒนธรรมเปิดกว้าง ไม่กลัวล้มเหลว (Open Culture and Psychological Safety)** องค์การแบบสิ่งมีชีวิตส่งเสริม “วัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม” ที่ผู้คนสามารถแสดงความคิดเห็น ทดลอง

แนวคิดใหม่ ๆ และเรียนรู้จากความผิดพลาด โดยไม่มีความกลัวว่าจะถูกตำหนิ การยอมรับความล้มเหลว ในฐานะ “กระบวนการเรียนรู้” ทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง

การปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ แต่เป็นการสร้างระบบนิเวศที่ส่งเสริม ความยืดหยุ่น ความร่วมมือ และการเรียนรู้ ตลอดเวลา องค์การแบบสิ่งมีชีวิตจึงเหมาะสมสำหรับยุคที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเร็ว ตลาดไม่แน่นอน และลูกค้าคาดหวังสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

9.3.3 การออกแบบโครงสร้างองค์การ (Organizational Structure Design)

การออกแบบโครงสร้างองค์การ (Organizational Structure Design) เป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งในการจัดระบบงานและกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร หน่วยงาน และหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพ มีความชัดเจน และสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การได้อย่างเหมาะสม โดยองค์ประกอบหลักที่ต้องพิจารณาในการออกแบบโครงสร้างองค์การมี 6 ประการ ดังนี้

1) ความเชี่ยวชาญในการทำงาน (Work Specialization) หมายถึง การแบ่งงานออกเป็น ส่วนย่อย ๆ และมอบหมายให้บุคลากรแต่ละคนรับผิดชอบในงานที่ตนถนัดหรือมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การมีความเชี่ยวชาญในการทำงานช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะ ทำงานได้เร็วขึ้น และลดความผิดพลาดในงานที่ซับซ้อน การแบ่งงานออกเป็นหน่วยย่อย ๆ ตามลักษณะของกระบวนการทำงาน และมอบหมายให้บุคลากรแต่ละคนรับผิดชอบในงานเฉพาะด้านที่ตนมีความถนัด หรือได้รับการฝึกฝนมาโดยตรง การใช้หลักความเชี่ยวชาญนี้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ในหลายมิติ

ลักษณะสำคัญ

- การมอบหมายงานเฉพาะด้าน (Job Specialization) พนักงานจะรับผิดชอบในส่วนงานใด ส่วนงานหนึ่งอย่างต่อเนื่อง เช่น คนหนึ่งรับผิดชอบเฉพาะงานป้อนข้อมูล อีกคนดูแลเฉพาะเรื่องการตรวจสอบข้อมูล ฯลฯ การทำงานซ้ำ ๆ นี้ทำให้เกิด “ความชำนาญ” สูง
- การลดเวลาในการเปลี่ยนบริบทงาน (Reduced Task Switching) เมื่อพนักงานไม่ต้องสลับหน้าที่ไปมาระหว่างงานที่มีลักษณะแตกต่างกัน ก็สามารถใช้เวลาและพลังงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
- การพัฒนาทักษะเฉพาะ (Skill Mastery) การทำงานซ้ำ ๆ ในลักษณะเดิมช่วยให้บุคลากรเกิดความชำนาญในเชิงเทคนิค สามารถลดข้อผิดพลาด และคิดค้นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้เองตามธรรมชาติ

ข้อดีของความเชี่ยวชาญในการทำงาน

- เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการผลิต (Productivity)
- ลดต้นทุนในการฝึกอบรม เนื่องจากแต่ละคนฝึกเพียงทักษะเฉพาะ
- ง่ายต่อการวางแผนและควบคุมงาน
- ลดโอกาสผิดพลาด เนื่องจากพนักงานมีความถนัดในงานนั้นโดยตรง

ข้อจำกัดหรือผลกระทบเชิงลบ

แม้ว่าการแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญจะมีข้อดีหลายประการ แต่ก็อาจนำไปสู่ปัญหาได้หากดำเนินการมากเกินไป

- ความเบื่อหน่ายจากงานซ้ำซาก (Job Boredom) ทำให้เกิดความรู้สึกรำคาญและไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน
- การขาดความยืดหยุ่น (Lack of Flexibility) หากมีการขาดพนักงานในบางส่วนงาน องค์กรจะไม่สามารถให้บุคลากรจากส่วนอื่นมาทำหน้าที่แทนได้ง่าย ๆ
- การขาดภาพรวม (Limited Understanding) พนักงานอาจเข้าใจเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งของกระบวนการ และไม่สามารถเข้าใจการเชื่อมโยงเชิงระบบทั้งหมด

การใช้หลักความเชี่ยวชาญในการทำงานเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการเพิ่มความเร็ว ความแม่นยำ และประสิทธิผลในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม องค์กรจำเป็นต้องรักษาสมดุลระหว่างความชำนาญเฉพาะด้านกับความยืดหยุ่นในการปรับตัว เพื่อหลีกเลี่ยงข้อเสียของการแบ่งงานที่มากเกินไป

2) การแบ่งกลุ่มงาน (Departmentalization)

คือ กระบวนการในการจัดโครงสร้างองค์กร โดยการรวมงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันไว้ภายใต้ “หน่วยงาน” หรือ “ฝ่าย” เดียวกัน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการบริหารจัดการ เพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุม และส่งเสริมความชำนาญเฉพาะด้านของบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน (Robbins & Coulter, 2022)

การแบ่งกลุ่มงานเป็นกลไกสำคัญในการจัดระเบียบภายในองค์กร โดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความหลากหลายของงานและความซับซ้อนสูง การเลือกวิธีการแบ่งกลุ่มงานจะขึ้นอยู่กับภารกิจ เป้าหมาย และลักษณะของธุรกิจแต่ละประเภท

ลักษณะสำคัญ

- **การแบ่งตามหน้าที่ (Functional Departmentalization)** การรวมงานที่มีลักษณะหน้าที่หรือกระบวนการเหมือนกันไว้ในกลุ่มเดียวกัน เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคล ฯลฯ เป็นรูปแบบพื้นฐานที่สุดขององค์กรแบบดั้งเดิม ซึ่งเน้นประสิทธิภาพของกระบวนการภายใน ส่งเสริมความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Functional Expertise) ลดความซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากร (Resource Efficiency) ควบคุมและประเมินผลการทำงานง่าย (Supervisory Clarity)
- **การแบ่งตามผลิตภัณฑ์ (Product Departmentalization)** ใช้กับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์หลากหลาย โดยจัดกลุ่มตามสายผลิตภัณฑ์หลัก เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการบริหารแบบเฉพาะตัว และสามารถตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายเฉพาะของแต่ละผลิตภัณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นการบริหารจัดการเฉพาะผลิตภัณฑ์ได้ดี (Product Focus) การตัดสินใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์มีความรวดเร็ว (Fast Response to Product Changes) วัดผลและกำหนดกลยุทธ์สำหรับแต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์ได้ง่าย
- **การแบ่งตามภูมิศาสตร์ (Geographic Departmentalization)** เหมาะสำหรับองค์กรที่ดำเนินงานข้ามภูมิภาคหรือประเทศ มีการจัดโครงสร้างตามพื้นที่เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับ ความแตกต่างของท้องถิ่นได้ดีขึ้น ช่วยให้เข้าใจลูกค้าและสภาพแวดล้อมในพื้นที่ได้ลึกซึ้ง (Local Responsiveness) สามารถตอบสนองได้ทันเวลาและเหมาะสมกับวัฒนธรรมเฉพาะพื้นที่ เพิ่มความสามารถในการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชน
- **การแบ่งตามลูกค้า (Customer Departmentalization)** การจัดกลุ่มตามประเภทของลูกค้า เช่น บุคคลทั่วไป องค์กรธุรกิจ หรือหน่วยงานรัฐ เพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะของกลุ่มลูกค้าแต่ละประเภท ให้บริการลูกค้าได้ตรงตามลักษณะความต้องการ (Customer-Centric Service) ส่งเสริมความพึงพอใจของลูกค้า เหมาะกับองค์กรที่มีฐานลูกค้าหลากหลาย

การแบ่งกลุ่มงานเป็นกลไกสำคัญในการออกแบบโครงสร้างองค์กร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ การบริการลูกค้า และความสามารถในการแข่งขัน การเลือกใช้รูปแบบที่เหมาะสมควรพิจารณาตามลักษณะของธุรกิจ เป้าหมาย และความต้องการของตลาดในแต่ละช่วงเวลา

3) ลำดับชั้นของการสั่งการ (Chain of Command)

ลำดับชั้นของการสั่งการ คือ การกำหนดเส้นทางของอำนาจในการตัดสินใจ การสื่อสาร และความรับผิดชอบในองค์การ โดยเริ่มจากระดับบนสุด (เช่น CEO หรือผู้บริหารสูงสุด) ไหลลงมายังพนักงานระดับล่างที่สุด (Frontline Employees) ผ่านลำดับชั้นของผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับ

จุดประสงค์หลัก คือ เพื่อให้ “ทุกคนรู้ว่าใครเป็นผู้สั่งการ และใครต้องรายงานต่อใคร” ซึ่งช่วยลดความสับสนในหน้าที่ และรักษาระเบียบวินัยภายในองค์การ

หลักการสำคัญ

แนวคิดจาก Henri Fayol (หนึ่งในบิดาแห่งการจัดการยุคใหม่) ระบุว่า “พนักงานแต่ละคนควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น” เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มความชัดเจนในการปฏิบัติงาน

ตัวอย่างเช่น หากพนักงานฝ่ายผลิตได้รับคำสั่งจากทั้งผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรมพร้อมกัน อาจเกิดความขัดแย้งและความสับสน จึงควรกำหนดผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่ชัดเจน

รูปแบบของโครงสร้างคำสั่ง

1. **โครงสร้างแนวตั้ง (Vertical Command Chain)** เน้นการควบคุมจากบนลงล่าง (Top-down) พบในโครงสร้างแบบจักรกล (Mechanistic Structure) เหมาะกับงานที่ต้องการความแม่นยำและควบคุมสูง เช่น หน่วยงานราชการ ทหาร โรงงานอุตสาหกรรม
2. **โครงสร้างแนวนอน (Flat / Decentralized Structure)** ลดลำดับชั้นของการสั่งการ พบในองค์กรยุคใหม่ เช่น สตาร์ทอัพ หรือองค์กรนวัตกรรม เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ และการตัดสินใจที่รวดเร็ว

ข้อดีของลำดับชั้นที่ชัดเจน

- ทำให้การสื่อสารภายในองค์การเป็นระบบ
- เพิ่มความชัดเจนในการบริหารงานและความรับผิดชอบ
- สร้างระเบียบวินัยในการทำงาน

4) ช่วงกว้างของการควบคุม (Span of Control)

ช่วงกว้างของการควบคุม (Span of Control) คือ จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงที่ผู้จัดการสามารถดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพ. การกำหนดช่วงการควบคุมที่เหมาะสมมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร. ช่วงการควบคุมที่กว้างเกินไปอาจทำให้ผู้จัดการไม่สามารถดูแลและให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างทั่วถึง, ในขณะที่ช่วงการควบคุมที่แคบเกินไปอาจทำให้องค์กรมีต้นทุนสูงและเกิดความล่าช้าในการตัดสินใจ

ช่วงการควบคุมที่บริหารจัดการอย่างดีจะช่วยให้เกิดสมดุลที่ดีที่สุดระหว่างรายงานโดยตรงที่มีมากเกินไปหรือน้อยเกินไป ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดการ การสื่อสาร ความสามารถในการปรับตัว และการกระจายภาระงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดช่วงกว้างของการควบคุม

1. ลักษณะของงาน (Nature of Tasks)

- งานที่มีความซับซ้อนหรือความเสี่ยงสูง เช่น งานด้านการแพทย์ การบิน วิศวกรรม หรือกระบวนการผลิตที่มีความละเอียดอ่อน จำเป็นต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด เหมาะกับช่วงควบคุมแคบ (narrow span of control) เพราะงานต้องการคำแนะนำเฉพาะ การตรวจสอบอย่างถี่ถ้วน และการตัดสินใจแบบมืออาชีพ
- งานประจำหรืองานซ้ำซาก เช่น งานในสายการผลิต งานบันทึกข้อมูล งานบริการลูกค้าแบบพื้นฐาน ไม่ต้องการการควบคุมใกล้ชิดตลอดเวลา เหมาะกับ ช่วงควบคุมกว้าง (wide span of control) เพราะพนักงานสามารถทำงานซ้ำ ๆ ได้เอง โดยมีคำแนะนำเบื้องต้นเพียงเล็กน้อย

2. ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา (Employee Competency)

- ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชา มีทักษะสูง มีประสบการณ์ และสามารถตัดสินใจได้เองในระดับหนึ่ง ผู้นำไม่จำเป็นต้องควบคุมอย่างละเอียด สามารถขยาย span ได้กว้างขึ้น เช่น พนักงานวิจัย ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง วิศวกรอาวุโส ในทางกลับกัน ถ้า พนักงานยังขาดประสบการณ์หรือยังใหม่กับงาน ควรใช้ Span แคบ เพื่อให้สามารถดูแลอย่างใกล้ชิด และให้คำแนะนำได้ทันที

3. เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ (Technology and Information Systems)

- การมี ระบบ ICT ที่ดี เช่น ระบบ ERP, CRM, ระบบติดตามงานออนไลน์ หรือ AI ช่วยประมวลผล ช่วยให้ผู้บริหารสามารถ ติดตามผล ลำเลียงข้อมูล และสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้เร็วและแม่นยำ ส่งผลให้สามารถใช้ span กว้างได้ แม้จะมีลูกน้องหลายคน ตัวอย่างเช่น การใช้ Microsoft Teams หรือ Asana ในการบริหารโปรเจกต์ของทีมงานจำนวนมากแบบ remote

4. สไตล์การบริหารของผู้นำ (Leadership Style)

- ผู้นำแบบ มอบอำนาจ (empowering leadership) หรือ ปล่อยให้พนักงานตัดสินใจเอง (laissez-faire) มักใช้ span ที่กว้างกว่า เพราะเน้นการเสริมศักยภาพผู้ใต้บังคับบัญชาให้คิดเอง ทำเอง และรับผิดชอบ ผู้นำที่เน้น การควบคุมอย่างใกล้ชิด (directive leadership) หรือใช้วิธี top-down decision making มักจะมี span ที่แคบ เพื่อให้สามารถควบคุมคุณภาพและแนวทางการทำงานของลูกน้องได้แบบเข้มข้น

5) การรวมศูนย์อำนาจและการกระจายอำนาจ (Centralization and Decentralization)

การรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) หมายถึง การที่อำนาจในการตัดสินใจส่วนใหญ่ถูกรวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เช่น CEO หรือคณะกรรมการบริหาร โดยระดับล่างมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น เหมาะกับสถานการณ์ที่ต้องการ ควบคุมสูง ความมั่นคง และความสม่ำเสมอในการตัดสินใจ

การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้บริหารระดับกลางหรือระดับล่าง หรือแม้แต่หัวหน้าทีมในระดับปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถจัดการตัดสินใจในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากระดับสูง เหมาะกับองค์กรที่ต้องการ ความยืดหยุ่นสูง การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่ต่าง ๆ และการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้

1. ขนาดขององค์กร

องค์กรขนาดใหญ่มีความหลากหลายด้านพื้นที่ สินค้า หรือกลุ่มลูกค้า มักต้องกระจายอำนาจเพื่อให้แต่ละส่วนสามารถตอบสนองได้รวดเร็วและเหมาะสม องค์กรขนาดเล็กมักใช้การรวมศูนย์อำนาจเพื่อควบคุมต้นทุนและทิศทางที่ชัดเจน

2. ลักษณะของงาน

งานที่ต้องใช้ความรู้เฉพาะทางหรือขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น การบริการลูกค้า เหมาะกับการกระจายอำนาจ งานที่ต้องมีมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เช่น งานบัญชีหรือควบคุมคุณภาพ เหมาะกับการรวมศูนย์อำนาจ

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีช่วยให้การกระจายอำนาจมีประสิทธิภาพ เพราะสามารถตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลได้แม้ตัดสินใจในระดับล่าง

4. วัฒนธรรมองค์กร

องค์กรที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การคิดเชิงนวัตกรรม และความเป็นผู้นำแบบกระจายมักเลือกใช้การกระจายอำนาจมากกว่า

6) การมีกฎระเบียบอย่างเป็นทางการ (Formalization)

Formalization หมายถึง ระดับที่องค์กรกำหนดและใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอน หรือแนวปฏิบัติอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานปฏิบัติงานในแนวเดียวกัน โดยครอบคลุมทั้งนโยบายองค์กร ขั้นตอนการทำงานแบบมาตรฐาน (SOP: Standard Operating Procedures) และคู่มือการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง

จุดประสงค์ของการมี Formalization

- เพื่อ สร้างความชัดเจนในการทำงาน และลดความสับสน
- เพื่อ รักษามาตรฐานคุณภาพ ของผลิตภัณฑ์หรือบริการ
- เพื่อให้เกิด ความเป็นธรรมและเท่าเทียม ในการบริหารจัดการ
- เพื่อ ควบคุมพฤติกรรม ของพนักงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ระดับของ Formalization

1. ระดับสูง (High Formalization)

- ลักษณะงานถูกควบคุมด้วยคู่มือ ขั้นตอน และระเบียบอย่างเคร่งครัด
- พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจน้อย
- เหมาะกับงานที่ต้องการความถูกต้องและปลอดภัยสูง เช่น งานด้านบัญชี การเงิน งานในสายการผลิต โรงงานอุตสาหกรรม งานบริการด้านสาธารณสุข หรือการบิน

ข้อดี

- ลดความผิดพลาด
- เพิ่มความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน
- ง่ายต่อการประเมินผลและควบคุม

ข้อเสีย

- ขาดความยืดหยุ่น
- ไม่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์
- อาจทำให้พนักงานรู้สึกถูกจำกัด

2. ระดับต่ำ (Low Formalization)

- พนักงานมีอิสระในการเลือกวิธีการทำงาน
- เน้นการใช้ดุลยพินิจและวิจารณญาณมากกว่าทำตามคู่มือ
- เหมาะกับงานที่เน้นนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และความคล่องตัว เช่น บริษัท เทคโนโลยี สตาร์ทอัพ ทีมวิจัยและพัฒนา

ข้อดี

- ส่งเสริมความยืดหยุ่นและนวัตกรรม
- ทำให้พนักงานรู้สึกมีอิสระในการคิดและตัดสินใจ

ข้อเสีย

- อาจทำให้เกิดความไม่แน่นอนหรือคุณภาพไม่สม่ำเสมอ
- ยากต่อการควบคุมและวัดผล

แนวโน้มของ Formalization ในยุคปัจจุบัน

ในโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็น เทคโนโลยีดิจิทัล พฤติกรรมผู้บริโภค หรือบริบทการแข่งขันที่เข้มข้น องค์กรจำนวนมากพบว่า “โครงสร้างที่มีความเป็นทางการมากเกินไป (High Formalization)” กลับกลายเป็นข้อจำกัดต่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ดังนั้น จึงเกิดแนวโน้มการเปลี่ยนผ่านไปสู่ “รูปแบบกึ่งทางการ” (Semi-formalization) อย่างแพร่หลาย

1) Semi-formalization: ความยืดหยุ่นบนกรอบที่ชัดเจน

Semi-formalization หมายถึง การที่องค์กรยังคงมีกรอบแนวทางหรือแนวนโยบายที่ชัดเจน เช่น Code of Conduct, Core Process, หรือ Guideline แต่ในขณะเดียวกัน เปิดโอกาสให้พนักงานใช้ วิจารณญาณ หรือ “ดุลยพินิจ” (Discretion) ในการปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า

ตัวอย่างเช่น บริษัท Google มี OKRs (Objectives and Key Results) เป็นกรอบเป้าหมาย แต่ให้ทีมสามารถปรับวิธีการทำงานได้อย่างอิสระ

ข้อดีของ Semi-formalization

- ลดภาระจากระบบราชการที่ซับซ้อน (Bureaucracy)
- ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจที่รวดเร็ว
- พนักงานรู้สึกมีอิสระและมีส่วนร่วมกับองค์กรมากขึ้น

2) องค์การดิจิทัลและนวัตกรรม: ลดความเป็นทางการเพื่อความเร็ว

องค์การในยุค Digital Transformation เช่น Tech Startups, FinTech, หรือ HealthTech มีแนวโน้มชัดเจนในการลดระดับของ Formalization และเน้น “Agility” (ความคล่องตัว) เป็นหลัก โดยมีลักษณะเด่นคือ

- การทำงานแบบ Agile หรือ Scrum ที่ใช้โครงสร้างแบบทีมย่อย (Squads)
- ยกเลิกระบบขั้นตอนที่เป็นเอกสารจำนวนมาก เช่น การขออนุมัติหลายลำดับขั้น
- ส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามสายงาน (Cross-functional collaboration)

ตัวอย่างเช่น LINE MAN หรือ Wongnai ไม่มีระเบียบที่ตายตัวในเชิงขั้นตอน แต่มีหลักการชัดเจนในการให้บริการลูกค้าและการพัฒนาแอปฯ

ผลกระทบเชิงบวก

- การตัดสินใจรวดเร็วขึ้น (Rapid Decision-making)
- รองรับการทดลองและนวัตกรรม (Experimentation & Innovation)
- ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและเทคโนโลยีได้ทันที (Real-time Response)

3) แนวโน้มระดับโลกและประเทศไทย

ในระดับโลก บริษัทเทคโนโลยี เช่น Amazon, Spotify, Netflix ล้วนใช้แนวคิด Low Formalization + Empowerment + Decentralization เป็นฐานการเติบโต สำหรับในประเทศไทย องค์กรภาครัฐเริ่มนำระบบ Lean และ Agile มาปรับใช้ เช่น การทำ Regulatory Sandbox, พ.ร.บ.การอำนวยความสะดวกฯ เพื่อย่นระยะเวลาอนุมัติอนุญาต

4) ความท้าทายของการลด Formalization

แม้จะมีข้อดีหลายประการ แต่การลดความเป็นทางการลงมากเกินไปอาจทำให้เกิดความไม่สอดคล้องในกระบวนการภายใน คุณภาพงานไม่สม่ำเสมอ เกิดความสับสนในบทบาทหน้าที่ หากไม่มีกรอบพื้นฐานที่ชัดเจน ดังนั้น หลายองค์กรจึงเลือกใช้แนวทาง “Design for Flexibility” คือ สร้างระบบที่ไม่แข็งทื่อ แต่ยังรักษากรอบความชัดเจนบางประการไว้ เช่น OKRs, Core Value หรือ Core Process ที่ไม่เปลี่ยนแปลง

แนวโน้มดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทขององค์กรที่ดำเนินธุรกิจภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความผันผวนสูง เช่น อุตสาหกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล สตาร์ทอัพ หรือองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ซึ่งต้องการโครงสร้างการทำงานที่คล่องตัว ตัดสินใจได้รวดเร็ว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด

อย่างทันเวลา การลดระดับความเป็นทางการลงจึงช่วยส่งเสริมให้เกิดการคิดเชิงสร้างสรรค์ การเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง และความร่วมมือแบบข้ามสายงานได้ดียิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม แม้การลดรูปแบบที่เป็นทางการจะช่วยเพิ่มความคล่องตัว แต่การขาดระบบหรือ แนวทางพื้นฐานที่มั่นคงก็อาจก่อให้เกิดความไม่ชัดเจนในหน้าที่ ความไม่เสมอต้นเสมอปลายในการ ปฏิบัติงาน และอาจลดทอนประสิทธิภาพของการควบคุมคุณภาพในบางบริษัท ดังนั้น องค์กรจึงควร ออกแบบโครงสร้างให้มีความสมดุล โดยมี “กรอบที่ยืดหยุ่น” (Flexible framework) ซึ่งสามารถรองรับ ทั้งความแน่นอนและการเปลี่ยนแปลงในคราวเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป แนวโน้มของการลดระดับความเป็นทางการในยุคปัจจุบัน ไม่ได้หมายถึงการละทิ้ง ระบบ แต่คือการประยุกต์ใช้ระบบอย่างยืดหยุ่น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมนวัตกรรม และสร้างความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรสมัยใหม่

9.4 องค์กรเสมือนจริง (Virtual Organization)

องค์กรเสมือนจริง (Virtual Organization) คือรูปแบบขององค์กรที่ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดย อาศัยการเชื่อมโยงผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เป็นหลัก โดยที่สมาชิกในองค์กรอาจ ไม่ได้ทำงานร่วมกันในสถานที่เดียวกัน หรือแม้แต่ไม่ได้อยู่ในประเทศเดียวกัน แต่สามารถร่วมมือ ประสานงาน และดำเนินงานได้เสมือนอยู่ในพื้นที่เดียวกัน องค์กรเสมือนจริงจึงถือเป็นวิวัฒนาการของ โครงสร้างองค์กรในศตวรรษที่ 21 ที่ตอบสนองต่อความต้องการด้านความคล่องตัว (agility) ต้นทุนที่ต่ำลง และการขยายเครือข่ายอย่างไร้พรมแดน

องค์กรเสมือนจริง (Virtual Organization) หมายถึง รูปแบบขององค์กรที่มีการดำเนินกิจกรรม หลักโดยอาศัย เครือข่ายความร่วมมือ และ เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเชื่อมโยงบุคลากร ทรัพยากร ความคิด และกระบวนการต่าง ๆ เข้าด้วยกันโดยไม่จำเป็นต้องมีสำนักงานหรือสถานที่ทำงานร่วมกันอย่าง ถาวร สมาชิกขององค์กรอาจอยู่ต่างสถานที่ ต่างประเทศ หรือต่างเขตเวลา แต่สามารถทำงานร่วมกันได้ ผ่านระบบออนไลน์แบบเรียลไทม์หรือแบบอะซิงโครนัส (Asynchronous)

แนวคิดขององค์กรเสมือนจริงเกิดจากแรงผลักดันของ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ที่มี ลักษณะผันผวน รวดเร็ว และไม่แน่นอน (VUCA World) ประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ทำให้องค์กรในปัจจุบันจำเป็นต้องปรับตัวด้วยการปรับเปลี่ยนรูปแบบ โครงสร้างและกระบวนการดำเนินงาน โดยเปลี่ยนจากระบบองค์กรแบบดั้งเดิมที่มีโครงสร้างตายตัว ไปสู่ ระบบองค์กรที่ มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ใช้คนและทรัพยากรน้อยลง แต่ตอบสนองต่อความต้องการของ ลูกค้าได้แม่นยำและรวดเร็วขึ้น เรวัต แสงสุริยงค์ (2561)

9.4.1 ลักษณะสำคัญขององค์การเสมือนจริง

1) โครงสร้างไร้พรมแดน (Boundaryless Structure)

องค์การเสมือนจริงมีลักษณะโครงสร้างที่ **ไม่มีข้อจำกัดด้านสถานที่หรือเวลา** ในการดำเนินงาน กล่าวคือ บุคลากรในองค์การไม่จำเป็นต้องทำงานในสำนักงานหรือสถานที่เดียวกัน และสามารถทำงานจากที่ใดก็ได้ในโลก トラบใดที่มีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต ส่งผลให้เกิดความคล่องตัว และ ความยืดหยุ่นสูง ในการบริหารจัดการทีมงานและทรัพยากร โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์และภาวะวิกฤต เช่น COVID-19 ที่ทำให้แนวคิด Work from Anywhere กลายเป็นความจริงของหลายองค์การ

2) ใช้เทคโนโลยีเป็นแกนกลาง (Technology-Driven Collaboration)

เทคโนโลยีเป็นหัวใจหลักในการเชื่อมโยงบุคลากร กระบวนการ และพันธมิตรเข้าด้วยกัน โดยใช้อุปกรณ์และระบบต่าง ๆ เช่น

- Cloud Computing สำหรับจัดเก็บและเข้าถึงข้อมูลร่วมกัน
- Video Conferencing เช่น Zoom, Microsoft Teams เพื่อการประชุมแบบเห็นหน้ากัน
- Project Management Tools เช่น Trello, Asana, Slack สำหรับติดตามงานแบบเรียลไทม์

เทคโนโลยีเหล่านี้ไม่เพียงแต่ลดข้อจำกัดทางกายภาพ แต่ยังเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารและการตัดสินใจในระดับทีมและองค์กรรวม ช่วยให้การสื่อสารรวดเร็ว โปร่งใส และสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลา

3) ทรัพยากรมนุษย์แบบกระจาย (Distributed Workforce)

องค์การเสมือนจริงประกอบด้วยบุคลากรที่ **ไม่ได้อยู่ในสถานที่เดียวกัน** ซึ่งอาจรวมถึงพนักงานประจำที่ทำงานจากระยะไกล (Remote Employees) ผู้รับจ้างอิสระ (Freelancers) หรือพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partners) ซึ่งแต่ละกลุ่มอาจมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่แตกต่างกัน

การมีทรัพยากรมนุษย์แบบกระจายช่วยให้องค์การสามารถดึงดูดผู้มีความสามารถจากทั่วโลก ช่วยลดต้นทุนค่าจ้างและค่าดำเนินงาน และเพิ่มความคล่องตัวในการจัดการบุคลากรตามโครงการ

4) เครือข่ายพันธมิตร (Networked Partnerships)

องค์การเสมือนจริง ไม่จำเป็นต้องเป็นเจ้าของทุกทรัพยากร หรือดำเนินกิจกรรมทุกกระบวนการเอง แต่สามารถสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น การจ้างผู้ผลิตภายนอก (Outsourcing) หรือการร่วมมือกับสตาร์ทอัพ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือโซลูชันใหม่ ๆ รูปแบบนี้ช่วยให้้องค์การสามารถลดต้นทุนการลงทุนระยะยาว เพิ่มความสามารถในการเข้าถึงความเชี่ยวชาญพิเศษ และเร่งการพัฒนานวัตกรรมโดยอาศัยทรัพยากรของพันธมิตร

ตัวอย่างเช่น บริษัท Nike ใช้รูปแบบ Virtual Organization โดยมอบการผลิตให้แก่โรงงานในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในขณะที่ทีมออกแบบอยู่ในอเมริกา

5) มีโครงสร้างต้นทุนต่ำและมีประสิทธิภาพสูง (Lean and Agile Operations)

องค์การเสมือนจริงมักมีลักษณะ “Lean” คือ ใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุด แต่ให้ได้ผลลัพธ์สูงสุด โดยลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น เช่น ลดขนาดสำนักงานหรือไม่ใช้สำนักงานเลย ลดจำนวนพนักงานประจำโดยเน้นจ้างตามโครงการ ลดขั้นตอนการตัดสินใจและระบบราชการ พร้อมกันนี้ยังมีความ “Agile” หรือยืดหยุ่นสูงในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ทิศทาง และโครงสร้างได้อย่างรวดเร็วตามสภาพแวดล้อม ส่งผลให้้องค์การสามารถแข่งขันได้ดีในสภาวะที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว เช่น ด้านเทคโนโลยีหรือพฤติกรรมผู้บริโภค

ลักษณะสำคัญขององค์การเสมือนจริงสะท้อนถึงการผสมผสานระหว่าง “ความไร้ขอบเขต” และ “ความคล่องตัว” โดยมีเทคโนโลยีเป็นตัวเชื่อมความร่วมมือระหว่างคนและระบบจากหลากหลายพื้นที่ทั่วโลก แนวคิดนี้ช่วยให้้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้นทุนต่ำ และพร้อมปรับตัวได้ทันทีต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

9.4.2 การทำงานผ่านระบบออนไลน์และข้ามพรมแดน

การทำงานข้ามพรมแดน หมายถึง การดำเนินงานที่ไม่จำกัดอยู่ภายในภูมิศาสตร์ประเทศเดียว ้องค์กรสามารถจ้างพนักงานจากหลากหลายประเทศ ให้ร่วมทำงานในโครงการเดียวกันผ่านเทคโนโลยี เช่น ระบบ Video Conference, Cloud-based Collaboration Tools, และแพลตฟอร์มการจัดการโครงการออนไลน์ ซึ่งช่วยให้เกิด “การรวมทรัพยากรมนุษย์ระดับโลก” (global talent integration) (Contreras et al., 2020) การทำงานผ่านระบบออนไลน์และข้ามพรมแดนได้กลายเป็นลักษณะสำคัญขององค์กรสมัยใหม่ โดยเฉพาะในบริบทของ “องค์การเสมือนจริง” (Virtual Organization) ที่มีการปรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินงานแทนการใช้สถานที่ทางกายภาพแบบดั้งเดิม

1) ปัจจัยสนับสนุนหลัก ได้แก่

- เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) การแพร่หลายของระบบ Cloud Computing, ระบบ ERP, AI และระบบบริหารจัดการความรู้ ได้ลดข้อจำกัดเรื่องสถานที่ เวลา และทรัพยากร (Jarrahi et al., 2019)

- ความสามารถในการทำงานแบบ Remote องค์กรสามารถว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญจากที่ใดก็ได้ในโลก โดยไม่ต้องย้ายถิ่นฐาน ทำให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน โดยไม่ถูกจำกัดด้วยพื้นที่ (Felstead & Henseke, 2017)

2) ประโยชน์เชิงกลยุทธ์ของการทำงานออนไลน์ข้ามพรมแดน

- เพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน ช่วยให้การตัดสินใจและการส่งมอบผลงานสามารถเกิดขึ้นได้ตลอด 24 ชั่วโมงตาม Time Zone ของทีมงานทั่วโลก
- ลดต้นทุนการดำเนินงาน ลดค่าใช้จ่ายด้านสำนักงาน การเดินทาง และเวลาในการประชุม
- สนับสนุนนวัตกรรมและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม พนักงานจากหลากหลายวัฒนธรรมสามารถแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่หลากหลาย ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมแบบเปิด (open innovation) (Taras et al., 2019)

3) ความท้าทายของการทำงานข้ามพรมแดน

- ความแตกต่างด้านภาษาและวัฒนธรรม: อาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสาร หรือความเข้าใจผิดในการทำงานร่วมกัน (Stahl et al., 2017)
- การบริหารความไว้วางใจในทีมเสมือน: เมื่อไม่มีการพบปะกันจริง ความสัมพันธ์ในทีมอาจไม่แน่นแฟ้น ทำให้เกิดความไม่เชื่อมั่นในหน้าที่และผลงานของเพื่อนร่วมงาน (Jarvenpaa & Leidner, 1999)
- การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล: การแชร์ข้อมูลผ่านระบบออนไลน์จำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยงด้านไซเบอร์อย่างเข้มงวด (Al-Omouh et al., 2021)

4) แนวทางพัฒนาองค์กรสู่การทำงานข้ามพรมแดนอย่างมีประสิทธิภาพ

- จัดฝึกอบรมบุคลากรให้มี Digital Literacy และความเข้าใจข้ามวัฒนธรรม
- ออกแบบ นโยบายและระบบประเมินผล ที่เหมาะสมกับการทำงานระยะไกล
- ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิด (inclusive culture) ที่ให้คุณค่ากับความหลากหลาย

การทำงานผ่านระบบออนไลน์และข้ามพรมแดนได้กลายเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กรยุคใหม่ โดยเฉพาะองค์กรเสมือนจริงที่ต้องการความคล่องตัว ความยืดหยุ่น และการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพจากทั่วโลก แม้จะมีความท้าทายด้านการจัดการวัฒนธรรม การสื่อสาร และความมั่นคงทางไซเบอร์ แต่หากมีการวางระบบที่เหมาะสม องค์กรจะสามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ในอนาคต

9.4.3 ความท้าทายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยี

ในยุคของการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัล องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายคู่ขนานทั้งในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และ การจัดการเทคโนโลยี (Technology Management) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การผสมผสานสองมิตินี้เข้าด้วยกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดถือเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารยุคใหม่

1. ความท้าทายด้านทรัพยากรมนุษย์ การบริหารบุคลากรในยุคเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเผชิญความท้าทายหลายประการ ได้แก่

- การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะดิจิทัล (Digital Talent Shortage) แม้แรงงานจำนวนมากจะมีการศึกษา แต่ขาดทักษะเฉพาะที่จำเป็นในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล เช่น AI, data analytics, cybersecurity (World Economic Forum, 2023) ส่งผลให้องค์กรต้องลงทุนในการฝึกอบรมภายใน หรือแข่งขันแย่งชิงบุคลากรคุณภาพสูง
- การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) พนักงานบางกลุ่มมีแนวโน้มต่อต้านเทคโนโลยีใหม่ เช่น ระบบอัตโนมัติ หรือเครื่องมือ AI เนื่องจากความกังวลเรื่องการถูกแทนที่ (Pillai et al., 2021) ซึ่งทำให้เกิดภาวะ “technostress” ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน
- การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent Retention) ตลาดด้านเทคโนโลยีมักมีโอกาสย้ายงานสูง องค์กรจึงต้องออกแบบระบบจูงใจที่ยืดหยุ่น เช่น hybrid working, ความก้าวหน้าในอาชีพ และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นนวัตกรรม (Groen et al., 2018)

2) ความท้าทายด้านเทคโนโลยี องค์กรที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการจำเป็นต้องเผชิญปัญหาในหลายด้าน เช่น

- การปรับตัวของโครงสร้างองค์กร (Structural Adaptability) ระบบอัตโนมัติ หรือแพลตฟอร์มดิจิทัลอาจทำให้โครงสร้างองค์กรแบบดั้งเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อการดำเนินงานได้ทัน องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนสู่โครงสร้างแบบยืดหยุ่น (agile) และ decentralized มากขึ้น (Lee & Edmondson, 2017)
- ปัญหาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity Risks) การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบออนไลน์มาพร้อมกับความเสี่ยงด้านข้อมูล เช่น การโจมตีด้วย ransomware หรือการรั่วไหลของข้อมูลพนักงานและลูกค้า (Chatterjee et al., 2021)
- ต้นทุนทางเทคโนโลยีและ ROI ที่ไม่แน่นอน การลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ เช่นระบบ ERP หรือ AI แม้จะมีศักยภาพสูง แต่การคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) อาจไม่แน่นอนในระยะสั้น โดยเฉพาะหากขาดแผนการเปลี่ยนผ่านที่ชัดเจน (Westerman et al., 2014)

3) ความท้าทายเชิงบูรณาการ (Integrated HR–Technology Challenges)

- การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างคนกับเครื่อง (Human–Machine Interaction) การออกแบบงานที่ผสมผสานระหว่างพนักงานกับระบบอัตโนมัติ เช่น chatbot, RPA, หรือ AI ต้องอาศัยการออกแบบกระบวนการที่คำนึงถึงทั้งประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงาน (Susskind & Susskind, 2022)
- การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นนวัตกรรม (Innovation Culture) องค์กรต้องส่งเสริมวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ การกล้าเสี่ยง และการใช้เทคโนโลยีในการทดลองสิ่งใหม่ เพื่อให้บุคลากรไม่รู้สึกลูกถูกแทนที่ แต่เป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง (Kane et al., 2019)

ความท้าทายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยีเป็นเรื่องที่เชื่อมโยงกันอย่างลึกซึ้ง การจัดการที่มีประสิทธิภาพจึงต้องคำนึงถึงทั้งด้าน กลยุทธ์เทคโนโลยี และ พฤติกรรมองค์กร พร้อมการลงทุนในการพัฒนาทักษะ การสร้างระบบแรงจูงใจ และการออกแบบองค์กรให้รองรับเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

9.5 องค์การดิจิทัล (Digital Organization)

องค์การดิจิทัล (Digital Organization) หมายถึง องค์กรที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ การดำเนินงาน และการให้บริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ที่ตอบสนองผู้มีส่วนได้เสียผ่านการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมแบบเรียลไทม์ (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014) องค์การดิจิทัลมิได้เพียงเปลี่ยนจากระบบอนาล็อกเป็นดิจิทัลเท่านั้น หากแต่ยังต้องมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคและแนวโน้มทางเทคโนโลยีอย่างมีพลวัต

ในยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากพัฒนาการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การเปลี่ยนผ่านนี้นำไปสู่แนวคิดของ “องค์การดิจิทัล” ซึ่งหมายถึงองค์กรที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในทุกมิติของการบริหารจัดการ ทั้งในด้านโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน การบริการ การสื่อสาร รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความโปร่งใส และการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้กำหนดในหมวด 16 ว่าด้วยการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ให้หน่วยงานของรัฐต้องนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อยกระดับการให้บริการและการบริหารงานของภาครัฐ เพื่อสร้างความสะดวกให้แก่ประชาชน ส่งผลให้มีการตราพระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2565 ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการผลักดันระบบราชการสู่ “รัฐบาลดิจิทัล” (Digital Government) หรือ “ระบบราชการ 4.0” ที่เน้นการเปิดกว้าง เชื่อมโยง และเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง

ตัวอย่างองค์กรดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จ

- Netflix จากบริษัทให้เช่าดีวีดีทางไปรษณีย์ สู่อแพลตฟอร์มสตรีมมิงระดับโลกที่ใช้ AI ในการแนะนำคอนเทนต์และการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้ชม
- Uber ใช้แอปพลิเคชันบนสมาร์ตโฟนเพื่อเชื่อมโยงผู้โดยสารกับคนขับ โดยไม่จำเป็นต้องมีรถยนต์เป็นของตนเอง นับเป็นการปฏิวัติอุตสาหกรรมขนส่งด้วยโมเดลธุรกิจแบบแพลตฟอร์ม (platform economy)
- Disney (MagicBand) สร้างประสบการณ์ลูกค้าด้วยสายรัดข้อมืออัจฉริยะที่สามารถใช้เข้าเครื่องเล่น ซื้อสินค้า และเช็คอินที่พักได้ในคราวเดียว

ประโยชน์ขององค์กรดิจิทัล

องค์กรที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพจะได้รับประโยชน์หลายประการ ได้แก่

- ประสิทธิภาพการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น เช่น การใช้ Big Data และ Machine Learning ทำให้การตัดสินใจรวดเร็วและแม่นยำยิ่งขึ้น
- การเข้าถึงลูกค้าที่กว้างขวางและเฉพาะเจาะจงมากขึ้น ด้วยระบบดิจิทัล องค์กรสามารถทำ Personalization ได้ในระดับบุคคล
- การเพิ่มรายได้ผ่านกลยุทธ์การตลาดแบบ Data-Driven การวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าช่วยให้สามารถกำหนดแคมเปญการตลาดที่เหมาะสมและเพิ่ม Conversion Rate ได้ (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019)
- การสร้างความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ของแบรนด์ การมีตัวตนที่ชัดเจนในโลกดิจิทัลทำให้แบรนด์มีความทันสมัยและเป็นที่ยอมรับ

องค์กรดิจิทัลไม่ใช่เพียงแค่การใช้เทคโนโลยีใหม่ แต่คือการปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีทำงาน และวิธีให้คุณค่าแก่ลูกค้าอย่างมีนวัตกรรม การปรับเปลี่ยนองค์กรจากรูปแบบดั้งเดิมไปสู่ดิจิทัลจึงเป็น “กระบวนการ” มากกว่าการซื้อซอฟต์แวร์เพียงครั้งเดียว องค์กรที่สามารถเรียนรู้ ปรับตัว และใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนในโลกยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

9.5.1 องค์ประกอบสำคัญขององค์กรดิจิทัล

องค์กรที่สามารถเรียกได้ว่าเป็น “องค์กรดิจิทัล” (Digital Organization) อย่างแท้จริง ไม่เพียงแต่เป็นองค์กรที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในบางกระบวนการเท่านั้น แต่ต้องเป็นองค์กรที่บูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับกลยุทธ์ โครงสร้าง วัฒนธรรม และรูปแบบการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มขีด

ความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที โดยสามารถสรุปองค์ประกอบสำคัญขององค์กรดิจิทัลได้ 4 ประการ ดังนี้

1) การใช้ระบบอัตโนมัติ (Automation)

ระบบอัตโนมัติเป็นหัวใจของการดำเนินงานขององค์กรดิจิทัลในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI), การประมวลผลอัตโนมัติด้วยหุ่นยนต์ (Robotic Process Automation: RPA) และ ระบบวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) มาใช้ เพื่อช่วยลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ และลดความผิดพลาดที่เกิดจากมนุษย์ (Westerman et al., 2014)

ตัวอย่างเช่น การใช้ AI วิเคราะห์ข้อมูลจากลูกค้าแบบอัตโนมัติเพื่อประมวลผลคำสั่งซื้อ หรือการนำ RPA มาใช้ในกระบวนการบัญชีหรือการเบิกจ่าย ที่ช่วยประหยัดเวลาและทรัพยากรได้อย่างมีนัยสำคัญ

2) การตอบสนองแบบเรียลไทม์ (Real-Time Response)

องค์กรดิจิทัลต้องมีศักยภาพในการ วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลแบบเรียลไทม์ เพื่อให้สามารถตัดสินใจและตอบสนองต่อเหตุการณ์หรือความต้องการของลูกค้าได้ทันที (Kiron et al., 2016) ซึ่งมักใช้ผ่านระบบที่เชื่อมโยงกับ IoT, Chatbot, หรือ Recommendation System ที่สามารถเรียนรู้จากพฤติกรรมของผู้ใช้งานและปรับเปลี่ยนการให้บริการแบบอัตโนมัติ

การตอบสนองแบบเรียลไทม์ยังมีบทบาทสำคัญต่อ Customer Experience โดยเฉพาะในแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซและบริการดิจิทัลที่ลูกค้าคาดหวังการบริการที่ “รวดเร็วและแม่นยำ” อยู่เสมอ

3) การเข้าใจและออกแบบประสบการณ์ผู้ใช้ (Customer-Centric Experience)

การเป็นองค์กรดิจิทัลไม่ใช่แค่มีเทคโนโลยี แต่ต้องใช้เทคโนโลยีเพื่อ เข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าในเชิงลึก โดยการใช้ Big Data, Machine Learning, และ Analytics เพื่อศึกษาพฤติกรรม ความพึงพอใจ และความคาดหวังของลูกค้า และนำมาสร้างประสบการณ์เฉพาะบุคคล (Personalization)

แนวคิดนี้ เรียกว่า *Customer-Centric Design* ซึ่งเป็นหนึ่งในหัวใจสำคัญของ Digital Transformation และเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างความภักดีของลูกค้าในระยะยาว (Kane et al., 2019) Customer-Centric Design หรือ การออกแบบโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง คือ แนวทางการออกแบบผลิตภัณฑ์ บริการ หรือประสบการณ์ต่างๆ ที่มุ่งเน้นความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ โดยพิจารณาทุกขั้นตอน ตั้งแต่การค้นหาข้อมูล การตัดสินใจซื้อ ไปจนถึงการบริการหลังการขาย เพื่อให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีที่สุด และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับแบรนด์ในระยะยาว เป็นการให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรกในการตัดสินใจทางธุรกิจ เพื่อสร้างความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ

4) โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและคล่องตัว (Agile Organization)

โครงสร้างแบบดั้งเดิมที่เน้นลำดับชั้นมากมาย (Hierarchical Bureaucracy) มักไม่ตอบโจทย์โลกดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงเร็ว องค์กรดิจิทัลจึงต้องปรับเปลี่ยนสู่โครงสร้างที่ ยืดหยุ่น คล่องตัว และเน้นการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน (Cross-Functional Collaboration)

ตัวอย่างเช่น การจัดโครงสร้างแบบ Flat Hierarchy ที่ลดระดับชั้นบังคับบัญชาเพื่อให้ตัดสินใจได้รวดเร็ว หรือการใช้ Scrum / Agile Teams ที่เน้นความร่วมมือระหว่างฝ่าย IT การตลาด และฝ่ายปฏิบัติการ เพื่อทดลองและพัฒนานวัตกรรมใหม่อย่างรวดเร็ว (Rigby, Sutherland, & Noble, 2018)

การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างแท้จริงมิใช่เพียงการปรับใช้เทคโนโลยีใหม่ แต่ต้องเป็นการบูรณาการเทคโนโลยี เข้ากับโครงสร้าง วัฒนธรรม และการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร โดยองค์ประกอบหลักทั้งสี่ข้างต้นเป็นรากฐานสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

9.5.2 การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลอย่างยั่งยืน

ในโลกยุคปัจจุบัน องค์กรต่าง ๆ กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากการพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งมีอิทธิพลต่อวิถีการดำเนินธุรกิจและการบริหารจัดการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่ใช่เพียงแค่นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้งาน แต่หมายถึงการปรับเปลี่ยนแนวคิด กระบวนการ ทักษะ และวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทใหม่อย่างเป็นระบบ ซึ่งการเป็น “องค์กรดิจิทัล” (Digital Organization) ที่แท้จริงจึงจำเป็นต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1) การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และทัศนคติ (Digital Mindset) ความสำเร็จขององค์กรดิจิทัลเริ่มต้นจากการปรับแนวคิดของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับให้ตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์เชิงรุก พร้อมสนับสนุนทรัพยากร งบประมาณ และโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างความเชื่อมั่นและการสื่อสารเป้าหมายของการเปลี่ยนผ่านให้ชัดเจนจะช่วยเสริมสร้างแรงขับเคลื่อนภายในองค์กร ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยี และสนับสนุนการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน ระบบสารสนเทศ และบุคลากร เพื่อให้เกิดความพร้อมในการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัลอย่างยั่งยืน

2) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Digital Process) กระบวนการภายในต้องถูกออกแบบใหม่ให้สอดคล้องกับระบบดิจิทัล กระบวนการภายในองค์กรต้องได้รับการปรับปรุงให้มีความเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ โดยอาศัยระบบฐานข้อมูลกลางและเทคโนโลยีในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเรียลไทม์ (real-time data analytics) ซึ่งช่วยลดความซ้ำซ้อน เพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึงข้อมูล และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่แม่นยำและรวดเร็วมากขึ้น (Brynjolfsson & McAfee, 2017) เช่น การรวมศูนย์ข้อมูลไว้ในฐานข้อมูลกลางขององค์กร การจัดเก็บ วิเคราะห์ และสืบค้นข้อมูลผ่านระบบอสังค์กรอนิกส์เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มความแม่นยำ รวมถึงการใช้ระบบ ERP, Workflow Automation หรือ Cloud-based Collaboration Tools เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

3) การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร (Digital Skills) ในยุคที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บุคลากรในองค์กรต้องได้รับการพัฒนาให้มีทักษะด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง เช่น ความสามารถในการใช้ซอฟต์แวร์คลาวด์ ระบบอัตโนมัติ และเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการทำงานแบบไร้กระดาษ (paperless office) และมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรเทคโนโลยีสูงสุด บุคลากรต้องมีความรู้และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการใช้ซอฟต์แวร์ระบบงาน การวิเคราะห์ข้อมูล การใช้ AI หรือระบบความปลอดภัยไซเบอร์ การพัฒนาทักษะเหล่านี้ต้องอาศัยการฝึกอบรม การเรียนรู้ตลอดชีวิต และการปรับตัวอยู่เสมอ

4) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล (Digital Culture) วัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานของการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล โดยควรปลูกฝังค่านิยมแห่งนวัตกรรม การเรียนรู้ตลอดชีวิต การทำงานแบบคล่องตัว (agility) และการเปิดรับความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Kane et al., 2019) องค์กรที่มีวัฒนธรรมดิจิทัลเข้มแข็งจะสามารถลดข้อจำกัดเดิม ๆ และปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของโลกยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์กรควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน การตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-Driven Decision Making) การยอมรับความเปลี่ยนแปลง และการทำงานร่วมกันอย่างยืดหยุ่น เป็นวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรม ความคล่องตัว และการทดลองสิ่งใหม่

5) การบูรณาการเชิงระบบและการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (Digital Organization Readiness) การเป็นองค์กรดิจิทัลไม่อาจเกิดขึ้นได้หากปราศจากการวางรากฐานที่ดีในระดับองค์กร ทั้งด้านยุทธศาสตร์ บุคลากร และโครงสร้างการบริหาร จำเป็นต้องมีระบบสนับสนุนที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นองค์รวม (Holistic Integration) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการส่งเสริมบทบาทของคนรุ่นใหม่ที่มีทักษะดิจิทัลสูง เช่น กลุ่ม Gen Y และ Gen Z ให้เข้ามามีบทบาทในการขับเคลื่อนองค์กร (Ng et al., 2021)

ตัวอย่างการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัลในภาครัฐ

องค์กรภาครัฐในประเทศไทยได้ปรับตัวเข้าสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัลผ่านการให้บริการประชาชนในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ เช่น

- หน่วยงานราชการอื่น เช่น กรมสรรพากร กรมพัฒนาธุรกิจการค้า และกรมขนส่งทางบก ต่างมีระบบการให้บริการประชาชนผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์อย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2565 ตัวอย่างเช่น
 - o กรมการปกครอง ใช้ระบบจองคิวงานทะเบียนราษฎรออนไลน์
 - o กรมการขนส่งทางบก ใช้ระบบจองคิวทำใบขับขี่ผ่านแอปพลิเคชัน
 - o กรมสรรพากร ใช้ระบบยื่นภาษีออนไลน์
 - o กรมพัฒนาธุรกิจการค้า มีการจดทะเบียนพาณิชย์ผ่านระบบดิจิทัล

○ ไปรษณีย์ไทย ใช้ระบบรับรองเวลาเอกสารอิเล็กทรอนิกส์

- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ที่ได้พัฒนา “รัฐสภาดิจิทัล” (Digital Parliament) โดยใช้ระบบประชุมออนไลน์ ระบบจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ และคลังข้อมูล LIRT เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการนิติบัญญัติ

หน่วยงานเหล่านี้ยังได้ปรับเปลี่ยนระบบจัดเก็บเอกสารจากรูปแบบกระดาษสู่เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (Document Management System) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการค้นหา การจัดเก็บ และการควบคุมการเข้าถึง

กรณีศึกษาการพัฒนา รัฐสภาดิจิทัล

รัฐสภาไทย ได้จัดทำ แผนพัฒนา รัฐสภาดิจิทัล พ.ศ. 2566–2570 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เทคโนโลยีในการเสริมประสิทธิภาพการทำงาน และพัฒนาการให้บริการประชาชนให้ทันสมัย โดยมีโครงการและระบบสำคัญ ได้แก่

- ระบบประชุมอิเล็กทรอนิกส์
- ระบบบริหารโครงการ แผนงาน งบประมาณ
- ระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ (e-Office)
- คลังสารสนเทศ LIRT (Legislative Institutional Repository of Thailand)
- ระบบ e-Initiative และระบบรับฟังความคิดเห็นตามมาตรา 77 ของรัฐธรรมนูญ

การเปิดช่องทางการมีส่วนร่วมของภาคพลเมืองในการเสนอร่างกฎหมายและการแสดงความคิดเห็นต่อร่างกฎหมาย ถือเป็นการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมประชาธิปไตยอย่างแท้จริง

9.5.3 แนวทางในการสร้างองค์กรดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Organization) ไม่ใช่เพียงการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการทำงานเท่านั้น หากแต่เป็นการปรับโครงสร้างแนวคิด วิธีการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรในเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง แนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นดิจิทัลสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประการ ดังนี้

1) การยอมรับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation Acceptance) การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลต้องเริ่มต้นจาก “การยอมรับ” ในระดับผู้นำและบุคลากรในองค์กรว่าการปรับตัวเป็น

สิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล การตระหนักถึงความเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงนี้ควรมาพร้อมกับการดำเนินการที่เป็นรูปธรรม เช่น

- การพัฒนาเว็บไซต์ให้รองรับอุปกรณ์พกพา (Mobile-Responsive Design) เพื่อเพิ่มประสบการณ์ผู้ใช้และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ทุกที่ทุกเวลา
- การประยุกต์ใช้ระบบ Cloud Computing ในการจัดเก็บข้อมูล และเพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน ลดต้นทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน
- การใช้ระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อยกระดับการให้บริการ เช่น Chatbot สำหรับบริการลูกค้าแบบเรียลไทม์ หรือระบบแนะนำสินค้าส่วนบุคคล (Personalized Recommendation)

องค์การระหว่างประเทศอย่าง World Economic Forum (2023) ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและลงทุนในเทคโนโลยีหลักเหล่านี้จะสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันและรองรับอนาคตที่ไม่แน่นอนได้อย่างยั่งยืน

2) การสร้างกลยุทธ์ดิจิทัล (Developing a Digital Strategy) กลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Strategy) หมายถึงกรอบความคิดที่องค์กรใช้ในการวางแผนและดำเนินการเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อนการเติบโตและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่เพียงการทดลองเทคโนโลยีใหม่ แต่ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ

Bharadwaj et al. (2013) ได้เสนอว่า กลยุทธ์ดิจิทัลควรครอบคลุม 3 มิติหลัก ได้แก่ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร (2) การจัดสรรทรัพยากรด้านเทคโนโลยี และ (3) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบุคลากรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

องค์กรควรมีทีมงานที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขา อาทิ นักวิเคราะห์ข้อมูลและ AI นักการตลาดดิจิทัล (Digital Marketers) นักออกแบบประสบการณ์ผู้ใช้ (UX/UI) ที่ปรึกษาด้านการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ทีมเหล่านี้ต้องทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ดิจิทัลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

3) การพัฒนาช่องทางดิจิทัล (Expanding Digital Channels) อีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญขององค์กรดิจิทัลคือการบริหารจัดการ “ช่องทางดิจิทัล” (Digital Channels) ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่ ซึ่งมีความคาดหวังในความสะดวก รวดเร็ว และประสบการณ์ที่เป็นส่วนบุคคลมากยิ่งขึ้น

องค์กรควรเลือกใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มที่เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจ เช่น ระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Management) เพื่อการสื่อสารและการตลาดแบบสองทาง และแพลตฟอร์ม E-commerce ที่รองรับการชำระเงินและติดตามคำสั่งซื้อได้แบบครบวงจร ทั้งนี้ ควรมีการใช้ข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภค (Customer

Behavior Data) มาวิเคราะห์แนวโน้ม ความต้องการ และประสบการณ์ของลูกค้า เพื่อนำไปสู่การออกแบบบริการและผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ในระดับปัจเจก

การสร้างองค์กรดิจิทัลที่แท้จริงจำเป็นต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นทัศนคติของบุคลากร โครงสร้างกลยุทธ์ ระบบเทคโนโลยี และช่องทางการติดต่อกับผู้บริโภค องค์กรที่สามารถดำเนินการทั้งสามแนวทางได้อย่างเป็นระบบ จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และรองรับโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างยั่งยืน

การพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล ไม่อาจจำกัดเพียงแค่การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในกระบวนการทำงานเท่านั้น หากแต่เป็นการปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้าง กระบวนการทำงาน บุคลากร และวัฒนธรรมขององค์กรในทุกมิติอย่างบูรณาการ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร ความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับ รวมถึงระบบการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

การเปลี่ยนผ่านสู่ความเป็นดิจิทัลจึงมิใช่การปรับเปลี่ยนเชิงเทคโนโลยีเท่านั้น แต่เป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมทางความคิดและรูปแบบการดำเนินงานภายในองค์กร เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน องค์กรที่สามารถวางยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน และกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแม่นยำ จะสามารถยกระดับประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถปรับตัวให้ทันต่อพลวัตของโลกยุคใหม่ได้อย่างมั่นคง

9.6 พลวัตของโครงสร้างองค์การในศตวรรษที่ 21

ในยุคศตวรรษที่ 21 องค์กรต่างต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากปัจจัยภายนอก อาทิ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ และความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้ “โครงสร้างองค์การ” ต้องมีความยืดหยุ่น คล่องตัว และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว (Mintzberg, 2023; Daft, 2021) โครงสร้างองค์การจึงไม่อาจยึดติดกับระบบดั้งเดิมที่มีลำดับชั้นเข้มงวด (Hierarchical Bureaucracy) แต่จำเป็นต้องเปลี่ยนผ่านสู่โครงสร้างแนวราบ การจัดการแบบเครือข่าย (Networked Structure) และรูปแบบที่เน้นการทำงานแบบ Agile และ Cross-functional มากขึ้น

9.6.1 การปรับตัวของผู้นำและผู้บริหาร

ผู้นำและผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องเปลี่ยนบทบาทจาก “ผู้ควบคุม” ไปสู่ “ผู้อำนวยความสะดวก” (Facilitator) และ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Change Leader) โดยเฉพาะในองค์กรที่เน้นนวัตกรรม ความคล่องตัว และความยั่งยืน ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Strategic Vision) พร้อมทั้งสามารถสร้างแรงบันดาลใจ สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และบริหารจัดการความหลากหลายของบุคลากร (diversity management) (Northouse, 2022; Yukl & Gardner, 2020)

การเป็นผู้นำในยุคดิจิทัลยังหมายถึงความสามารถในการใช้ข้อมูล (Data Literacy) การเข้าใจเทคโนโลยีใหม่ เช่น AI และ Big Data และการเปิดรับการทำงานร่วมกับแพลตฟอร์มหรือระบบอัตโนมัติ (McKinsey & Company, 2023) นอกจากนี้ ความสามารถในการนำองค์กรฝ่าวิกฤติ เช่น วิกฤตโควิด-19 หรือความไม่แน่นอนทางภูมิรัฐศาสตร์ ถือเป็นทักษะสำคัญของผู้นำยุคใหม่ (Wade & Rees, 2021) ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 บทบาทของผู้นำและผู้บริหารองค์กรได้เปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบดั้งเดิมอย่างมีนัยสำคัญ จากเดิมที่ผู้นำมักเน้นการควบคุมและสั่งการ (Command and Control) กลายเป็นบทบาทของ “ผู้อำนวยความสะดวก” (Facilitator) และ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Change Leader) ที่ต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้องค์กรสามารถปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Northouse, 2022)

ผู้นำสมัยใหม่จำเป็นต้องมี วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) ที่ชัดเจน รู้จักสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) และกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมกับเป้าหมายองค์กร โดยเฉพาะเมื่อองค์กรต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนสูง ความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจอย่างมีข้อมูลรองรับ (Evidence-Based Decision Making) และการจัดการความหลากหลายทางเชื้อชาติ เพศ และวัฒนธรรม (Diversity Management) จึงเป็นทักษะสำคัญของผู้นำ (Yukl & Gardner, 2020)

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล (Digital Leadership) ยังต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI), บล็อกเชน (Blockchain), การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และ แพลตฟอร์มระบบอัตโนมัติ (Automation Platforms) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (McKinsey & Company, 2023) ผู้นำจึงต้องมีทักษะ “Data Literacy” และมีความสามารถในการเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสม เพื่อการตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำ ยิ่งไปกว่านั้น ภาวะผู้นำยังถูกท้าทายจาก วิกฤตการณ์โลก (Global Crises) เช่น การระบาดของโควิด-19 วิกฤตสิ่งแวดล้อม หรือสงครามภูมิรัฐศาสตร์ ผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารจัดการภาวะวิกฤติ (Crisis Leadership) จะสามารถเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส และใช้วิสัยทัศน์เพื่อฟื้นฟูองค์กรให้กลับมาแข็งแรงได้อย่างยั่งยืน (Wade & Rees, 2021)

องค์ประกอบสำคัญของการปรับตัวของผู้นำ ได้แก่

- การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ผู้นำควรเปิดรับการเรียนรู้ทักษะใหม่ เช่น เทคโนโลยีดิจิทัล การออกแบบเชิงนวัตกรรม และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
- การสร้างวัฒนธรรมแห่งการมีส่วนร่วม โดยการเปิดพื้นที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีสิทธิเสนอความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจ
- การนำด้วยคุณธรรม (Ethical Leadership) ผู้นำควรเป็นแบบอย่างด้านจริยธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม

สรุปได้ว่า ผู้นำและผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 จะไม่สามารถพึ่งพาอำนาจหรือสถานะเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป แต่ต้องพัฒนาตนเองให้เป็น “ผู้นำแบบเปลี่ยนผ่าน” ที่สามารถสร้างความยืดหยุ่น ปลูกฝังนวัตกรรม และขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนในระยะยาว

9.6.2 บทเรียนจากองค์การที่ประสบความสำเร็จ

การที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากเทคโนโลยี ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์การที่ประสบความสำเร็จจึงไม่ใช่เพียงองค์กรที่มีทรัพยากรหรือขนาดใหญ่เท่านั้น หากแต่เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง (Adaptability) โดยเฉพาะในสามลักษณะสำคัญ ได้แก่ ความคล่องตัวทางกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับนวัตกรรม และโครงสร้างที่ยืดหยุ่น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) ความคล่องตัว (Agility) องค์กรที่มีความคล่องตัวสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า การคาดการณ์แนวโน้ม และปรับกลยุทธ์ได้ทันการณ์ ตัวอย่างเช่น Amazon ใช้ข้อมูลลูกค้าและระบบ AI เพื่อพัฒนา Recommendation Engine ที่สามารถนำเสนอสินค้าที่ผู้บริโภคอาจต้องการได้อย่างแม่นยำ ส่งผลต่ออัตราการซื้อซ้ำและความภักดีต่อแบรนด์ นอกจากนี้ Tesla มีการอัปเดตซอฟต์แวร์ยานยนต์ผ่านระบบออนไลน์ (Over-the-Air) ช่วยให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้แม้หลังการส่งมอบ (Westerman et al., 2014) การดำเนินการที่ยืดหยุ่นเช่นนี้แสดงให้เห็นถึง Agile Execution ที่เป็นคุณลักษณะจำเป็นขององค์กรในยุคดิจิทัล เพราะช่วยให้สามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันในสภาวะแวดล้อมที่ผันผวน

2) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมนวัตกรรม (Innovation Culture) การเปิดพื้นที่ให้พนักงานกล้าคิด กล้าทดลอง และล้มเหลว เป็นหัวใจของวัฒนธรรมที่สร้างนวัตกรรมแบบต่อเนื่อง (Continuous Innovation) เช่น Google สนับสนุนโครงการ 20% Time ซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานใช้เวลาส่วนหนึ่งในการพัฒนาไอเดียของตนเองจนกลายเป็นผลิตภัณฑ์จริง เช่น Gmail และ Google News ส่วน Microsoft ก็ปรับวัฒนธรรมจากการมุ่งแข่งขันภายในมาเป็นการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน (Collaboration) และให้รางวัลกับความพยายาม แม้ผลลัพธ์อาจยังไม่สำเร็จ (Schein & Schein, 2021) วัฒนธรรมแบบนี้สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) และปลูกฝัง Growth Mindset ที่ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ในระยะยาว

3) โครงสร้างแนวราบและข้ามสายงาน (Flat & Cross-Functional Structure) ในอดีตองค์กรนิยมโครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure) ซึ่งแม้จะมีความชัดเจนด้านการบังคับบัญชา แต่กลับทำให้การตัดสินใจล่าช้าและขาดความคล่องตัว ปัจจุบันองค์กรชั้นนำเปลี่ยนไปใช้โครงสร้างแนวราบและการทำงานข้ามสายงาน ตัวอย่างที่ชัดเจนคือ Spotify ซึ่งใช้โมเดล “Squad” โดยแต่ละ Squad คือทีมขนาดเล็กที่มีอิสระในการดำเนินงาน มีหน้าที่เฉพาะ และสามารถตัดสินใจได้เองโดยไม่ต้องรอคำสั่งจากระดับบน (Kniberg & Ivarsson, 2020) โครงสร้างแบบนี้ช่วยส่งเสริมความรับผิดชอบในงาน (Accountability) เพิ่มความเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และสร้างความผูกพันในทีม เนื่องจากทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร

จากกรณีขององค์กรอย่าง Amazon, Google, Microsoft และ Spotify จะเห็นได้ว่า ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 มิได้ขึ้นอยู่กับขนาดหรือทรัพยากรเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับ “ความสามารถในการปรับตัวและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับบริบทใหม่” ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และโครงสร้างที่ยืดหยุ่น ล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

9.6.3 แนวทางสู่การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน

ในศตวรรษที่ 21 องค์กรไม่สามารถเน้นเพียงการแสวงหากำไรหรือประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพียงอย่างเดียวได้อีกต่อไป ท่ามกลางวิกฤตการณ์สิ่งแวดล้อม ความเหลื่อมล้ำทางสังคม และความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน (Sustainable Organization) จึงกลายเป็นความจำเป็นทางยุทธศาสตร์มากกว่าทางเลือก (Elkington, 2020)

องค์กรที่ยั่งยืนอย่างแท้จริงต้องพิจารณาและดำเนินการใน 3 มิติหลักตามแนวคิด Triple Bottom Line ได้แก่ เศรษฐกิจ (Profit), สังคม (People) และสิ่งแวดล้อม (Planet) ซึ่งหากสามารถบูรณาการทั้งสามด้านอย่างสมดุล จะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวและความไว้วางใจจากสังคม

แนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน ได้แก่

1) **การบูรณาการกลยุทธ์ความยั่งยืนเข้ากับพันธกิจองค์กร** การพัฒนาอย่างยั่งยืนไม่สามารถเป็นเพียงโครงการเฉพาะกิจหรือกิจกรรม CSR ที่แยกขาดจากการดำเนินงานหลัก แต่ต้องเป็นส่วนหนึ่งของพันธกิจองค์กร ตัวอย่างเช่น การตั้งเป้าหมายลดคาร์บอนฟุตพริ้นต์ในทุกขั้นตอนการผลิต การใช้เกณฑ์การจัดซื้อจัดจ้างที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและจริยธรรม (เช่น Fair Trade) หรือการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงานสะอาดเพื่อลดการพึ่งพาทรัพยากรฟอสซิล (Elkington, 2020; Whelan & Fink, 2016) องค์กรชั้นนำอย่าง Unilever และ Patagonia ต่างนำหลักความยั่งยืนมาเป็นแกนกลางของวิสัยทัศน์และโมเดลธุรกิจ ซึ่งช่วยสร้างความแตกต่างในตลาดและดึงดูดผู้บริโภคใหม่ที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคม

2) **ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement)** ความยั่งยืนขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจจากภายในองค์กรเพียงฝ่ายเดียว แต่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย เช่น พนักงาน ชุมชน ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ภาครัฐ และพันธมิตรทางธุรกิจ (Freeman et al., 2010) การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากกลุ่มเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอสามารถนำไปสู่การสร้าง “คุณค่าร่วม” (Shared Value) ซึ่งไม่เพียงแต่ส่งเสริมชื่อเสียงขององค์กร แต่ยังช่วยให้สามารถออกแบบนโยบายและบริการที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมได้อย่างแท้จริง (Porter & Kramer, 2019)

ตัวอย่างเช่น บริษัท Nestlé ดำเนินโครงการพัฒนาชุมชนร่วมกับเกษตรกรในประเทศกำลังพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางอาหาร ซึ่งเป็นการลงทุนที่ตอบโจทย์ทั้งเชิงธุรกิจและสังคม

3) การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน (Sustainable HRM) บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กรให้ยั่งยืน การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมุ่งเน้นความยั่งยืนในหลายมิติ ได้แก่

- การสร้างสมดุลชีวิตการทำงาน (Work-Life Balance) ส่งเสริมความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น ระบบ Hybrid หรือ Remote Work เพื่อรักษาคุณภาพชีวิตของพนักงาน
- การพัฒนาทักษะตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ลงทุนในการฝึกอบรมและ Reskilling เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวในโลกดิจิทัลและเทคโนโลยีเปลี่ยนเร็ว
- การส่งเสริมความเท่าเทียม (Equity and Inclusion) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เคารพความหลากหลายและไม่เลือกปฏิบัติ (ILO, 2023; OECD, 2022)

องค์กรที่บริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนจะสามารถรักษาความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) และลดอัตราการลาออก ส่งผลดีต่อทั้งภาพลักษณ์องค์กรและประสิทธิภาพในระยะยาว

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องเปลี่ยนกรอบความคิดจาก “กำไรเป็นศูนย์กลาง” ไปสู่ “คุณค่าร่วมเป็นศูนย์กลาง” โดยต้องมีการบูรณาการประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) เข้าไว้ในทุกมิติขององค์กร ตั้งแต่ระดับกลยุทธ์ไปจนถึงวัฒนธรรมองค์กร หากดำเนินการอย่างมีระบบและต่อเนื่อง องค์กรจะสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับตนเอง สังคม และโลกอย่างยั่งยืน

9.7 บทสรุป

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 โดยเริ่มจากการทำความเข้าใจความหมายและความสำคัญของโครงสร้างองค์การ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยจัดระบบความสัมพันธ์ หน้าที่ และอำนาจในการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลและความไม่แน่นอน โครงสร้างองค์การไม่อาจคงสภาพแบบเดิมได้อีกต่อไป แต่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับความยืดหยุ่น คล่องตัว และความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากทั้งภายในและภายนอก การศึกษาโครงสร้างองค์การแบบจักรกล (Mechanistic Structure) ชี้ให้เห็นว่า แม้จะเหมาะกับสภาพแวดล้อมที่มั่นคงและการควบคุมภายในที่เข้มงวด แต่โครงสร้างลักษณะนี้กลับมีข้อจำกัดด้านความยืดหยุ่นและการสร้างนวัตกรรม ตรงกันข้ามกับโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (Organic Structure) ที่เน้นความร่วมมือแบบไม่เป็นทางการ การสื่อสารแบบสองทาง และการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน ซึ่งเหมาะสมกับองค์กรในยุคที่ต้องการความสามารถในการปรับตัวและเรียนรู้ตลอดเวลา

แนวคิดเรื่ององค์การเสมือนจริง (Virtual Organization) และองค์การดิจิทัล (Digital Organization) ได้สะท้อนให้เห็นถึงพลวัตของเทคโนโลยีที่เข้ามาหลอมรวมกับโครงสร้างการบริหารงาน โดยองค์กรสามารถดำเนินงานแบบไร้พรมแดน ใช้ระบบอัตโนมัติ ปัญญาประดิษฐ์ และข้อมูลขนาดใหญ่ในการตัดสินใจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้งซึ่งต่อบทบาทผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบการทำงาน ในส่วนของพลวัตโครงสร้างองค์การในศตวรรษที่ 21 ได้เน้นถึงการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้นำจากผู้ควบคุมเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) รวมถึงการเรียนรู้จากองค์กรที่ประสบความสำเร็จ เช่น Amazon, Google และ Spotify ที่สามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม ใช้โครงสร้างแบบยืดหยุ่น และตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุดท้าย แนวทางการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน (Sustainable Organization) ไม่สามารถแยกขาดจากโครงสร้างองค์การได้ โดยองค์กรที่ยั่งยืนจำเป็นต้องบูรณาการมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้ากับกลยุทธ์ วัฒนธรรม และการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ผ่านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดการความหลากหลายอย่างรอบด้าน

โดยสรุป องค์กรในยุคพลวัตจำเป็นต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น คล่องตัว ใช้เทคโนโลยีอย่างมีวิจารณญาณ และขับเคลื่อนด้วยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เพื่อสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางธุรกิจและความยั่งยืนในระยะยาว

9.8 คำถามทบทวน

1. จงอธิบายความแตกต่างระหว่างโครงสร้างองค์การแบบจักรกล (Mechanistic Structure) และแบบมีชีวิต (Organic Structure) พร้อมยกตัวอย่างองค์กรที่เหมาะสมกับแต่ละโครงสร้าง
2. องค์กรเสมือนจริง (Virtual Organization) และองค์กรดิจิทัล (Digital Organization) มีลักษณะร่วมกันอย่างไร และแตกต่างกันในด้านใดบ้าง
3. จงอธิบายลักษณะสำคัญขององค์กรที่สามารถปรับตัวและประสบความสำเร็จในยุคศตวรรษที่ 21 โดยอ้างอิงตัวอย่างองค์กรที่เป็นรูปธรรม
4. แนวคิด Triple Bottom Line ประกอบด้วยมิติใดบ้าง และเหตุใดแนวคิดนี้จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนในยุคปัจจุบัน?
5. ในบริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล องค์กรประกอบใดที่ถือเป็นหัวใจของ “องค์กรดิจิทัล” และเหตุใดจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญ?

9.9 เอกสารอ้างอิงประจำบท

- Al-Omouh, K. S., Simón-Moya, V., & Sendra-García, J. (2021). The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business proactiveness and organizational agility in responding to the COVID-19 crisis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(3), 222-231.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Addison-Wesley.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock Publications.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing* (7th ed.). Pearson Education.
- Chatterjee, S., Rana, N. P., Tamilmani, K., & Sharma, A. (2021). The rise of cyber risks in the digital era: A review of challenges and mitigation strategies. *Computers in Human Behavior Reports*, 4, 100121.
- Choudhury, P., Froughi, C., & Larson, B. Z. (2020). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of

- COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271.
- Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Pitman Publishing.
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212.
- Galbraith, J. R. (2014). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Gareth, R. J., Jones, G. R., & George, J. M. (2021). *Contemporary management* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Groen, B. A., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing talented employees through motivation and commitment: A comparative study in public and private sector. *Public Personnel Management*, 47(2), 214–244.
- Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2021). *Strategic management: Theory: An integrated approach* (13th ed.). Cengage Learning.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2021). *Contemporary management* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10(6), 791–815.
- Jarrahi, M. H., Nelson, S. B., Gholami, M., & Sawyer, S. (2019). Personal cloud services for personal archiving: Understanding the role of trust. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 70(3), 210–222.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). *Accelerating digital innovation inside and out: Agile teams, ecosystems, and ethics*. MIT Sloan Management Review.
- Kiron, D., Prentice, P. K., & Ferguson, R. B. (2016). Innovating with analytics. *MIT Sloan Management Review*, 54(1), 47.
- Kniberg, H., & Ivarsson, A. (2020). *Scaling Agile @ Spotify: Chapter and Guild Model*. Spotify Engineering Blog.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.

- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2021). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). Pearson Education.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58.
- Lunenburg, F. C. (2022). Organizational structure: Mechanistic and organic. *International Journal of Management*, 10(2), 12–18.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.
- McKinsey & Company. (2023). *Reimagining leadership for a digital age*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Pillai, R., Sivathanu, B., & Vasantha, S. (2021). Technostress creators and job outcomes: A meta-analysis and path analysis. *Journal of Business Research*, 132, 738–749.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at scale. *Harvard Business Review*, 96(3), 88–96.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Smith, A. (2003). *The wealth of nations* (original work published 1776). Bantam Classics.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2017). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 48(6), 781–812.
- Susskind, R., & Susskind, D. (2022). *The future of the professions: How technology will transform the work of human experts*. Oxford University Press.
- Taras, V., Kirkman, B. L., & Steel, P. (2019). Examining the impact of culture on teamwork performance: A meta-analysis of individualism–collectivism. *Journal of Management*, 45(4), 1228–1260.
- Wade, M., & Rees, M. (2021). *Digital Vortex: How Today's Market Leaders Can Beat Disruptive Competitors at Their Own Game*. IMD Press.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>

Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson Education.