

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 16

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

1. ความหมายและขอบเขตของการจัดการองค์การแบบองค์รวม
2. หลักการของการบริหารแบบองค์รวม
3. องค์ประกอบสำคัญของการจัดการองค์การแบบองค์รวม
4. ความสำคัญของการเชื่อมโยงทุกองค์ประกอบขององค์การ
5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐและเอกชนในการบริหารแบบองค์รวม
6. บทบาทของปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

หลังจากจบการเรียนรู้การสอนในบทนี้แล้ว ผู้เรียนมีความสามารถ ดังนี้

1. ผู้เรียนสามารถอธิบายความหมายและขอบเขตของการจัดการองค์การแบบองค์รวม โดยสามารถวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างแนวคิดการบริหารแบบองค์รวมและแนวคิดการบริหารแบบแยกส่วนได้
2. ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์หลักการสำคัญของการบริหารแบบองค์รวม และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาแนวทางบริหารองค์การให้มีความเป็นเอกภาพและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง
3. ผู้เรียนสามารถประเมินองค์ประกอบสำคัญของการจัดการองค์การแบบองค์รวม พร้อมทั้งวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรมีผลต่อกระบวนการบริหารองค์การ
4. ผู้เรียนสามารถอธิบายความสำคัญของการเชื่อมโยงทุกองค์ประกอบขององค์การ และสามารถเสนอแนวทางในการบูรณาการหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
5. ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐและเอกชนในการบริหารแบบองค์รวม โดยสามารถเสนอแนวทางการทำงานร่วมกันที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในยุคปัจจุบัน

วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้การสอนประจำบท

ใช้วิธีสอนแบบบรรยายและอภิปรายแสดงความคิดเห็น โดยมีกิจกรรมการเรียนรู้และการสอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารคำสอน และผู้สอนบรรยายประกอบ ผ่านการใช้สื่อ Power Point โดยเริ่มต้นการบรรยายด้วยการอธิบายความหมายของการจัดการองค์การแบบองค์รวม (Holistic Management) มีการเชื่อมโยงแนวคิดกับการจัดการองค์การในบริบทต่าง ๆ เช่น การบริหารจัดการทรัพยากร การทำงานร่วมกัน และการสร้างสมดุลระหว่างส่วนต่างๆ ในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้นักศึกษาเห็นภาพรวมที่ชัดเจน
2. ใช้การอภิปรายกลุ่ม แบ่งนักศึกษาเป็นกลุ่มเล็กๆ แล้วให้แต่ละกลุ่มร่วมกันค้นหาขอบเขตของการจัดการองค์การแบบองค์รวมในองค์กรต่างๆ และสรุปผลการอภิปรายเพื่อนำเสนอให้กับชั้นเรียน
3. ใช้กรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง โดยให้นักศึกษาอ่านกรณีศึกษาขององค์กรที่ใช้แนวทางองค์รวมแล้วนำมาพูดคุยในชั้นเรียน
4. การวิเคราะห์บทความ โดยนักศึกษาจะได้อ่านบทความที่เกี่ยวข้องกับหลักการบริหารแบบองค์รวมจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์และอภิปรายในชั้นเรียน

5. การอภิปรายเชิงวิจารณ์ ให้นักศึกษามองตอบและอภิปรายถึงข้อดีและข้อเสียของหลักการเหล่านี้ โดยใช้กรณีศึกษาขององค์กรต่าง ๆ ที่นำหลักการดังกล่าวไปใช้
6. ให้ทำแบบฝึกหัดท้ายบท

สื่อการสอน

1. เอกสารคำสอนรายวิชาการจัดการองค์การแบบองค์รวมของผู้นำภาครัฐและเอกชน
2. Power Point ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
3. วิดีทัศน์ รูปภาพ แผนภูมิ
4. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และ E-book ด้านการจัดการองค์การแบบองค์รวม
5. บทเรียนที่สร้างขึ้นผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Web-based Instruction)
6. หนังสือ และตำราทางด้านจัดการองค์การแบบองค์รวม
7. ระบบออนไลน์ Google Meet และ Google Classroom

การวัดผลและประเมินผล

การประเมินผลการเรียนในบทนี้ มุ่งเน้นการวัดความเข้าใจเชิงลึก ทักษะการคิดวิเคราะห์ และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ผ่านกระบวนการอภิปราย กรณีศึกษา และกิจกรรมเชิงปฏิบัติ โดยใช้ การประเมินผลแบบผสมผสาน (Mixed-Method Assessment) ซึ่งแบ่งออกเป็น การประเมินระหว่างกระบวนการเรียนรู้ (Formative Assessment) และ การประเมินผลลัพธ์หลังจากการเรียนรู้จบ (Summative Assessment) ดังนี้

1. การประเมินผลแบบเน้นกระบวนการ (Formative Assessment) การประเมินในส่วนนี้ มุ่งเน้นการติดตามพัฒนาการของนักศึกษาในระหว่างการเรียนการสอน ดังนี้
 - 1.1 การมีส่วนร่วมในการอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion Participation) นักศึกษามีส่วนร่วมในการอภิปรายกลุ่ม ค้นหาขอบเขตของการจัดการองค์การแบบองค์รวม และนำเสนอผลต่อชั้นเรียน
 - 1.2 การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis) นักศึกษาวิเคราะห์กรณีศึกษาขององค์กรที่ใช้แนวทางองค์รวม และอภิปรายถึงประโยชน์และข้อจำกัด
 - 1.3 การอภิปรายเชิงวิจารณ์ (Critical Debate & Discussion) นักศึกษามองตอบและอภิปรายเกี่ยวกับข้อดี-ข้อเสียของหลักการบริหารแบบองค์รวมในองค์กรจริง
2. การประเมินผลลัพธ์หลังจากการเรียนรู้จบบทที่ 16 (Summative Assessment) เน้นวัดผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษาในการนำความรู้ไปวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ ดังนี้
 - 2.1 แบบฝึกหัดท้ายบท (Final Exercise and Reflection Paper) นักศึกษาทำแบบฝึกหัดท้ายบทที่เน้นการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้เรียนมา และเขียน Reflection Paper สะท้อนการเรียนรู้

บทที่ 16

แนวคิดและหลักการของการจัดการองค์การแบบองค์รวม

บทนำ

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่ขับเคลื่อนด้วยกระแสโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การบริหารจัดการแบบเดิมที่แยกส่วนหน้าที่ (fragmented management) ไม่สามารถตอบสนองต่อความซับซ้อนของสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกต่อไป องค์การจึงจำเป็นต้องหันมาให้ความสำคัญกับแนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวม (Holistic Organizational Management) ซึ่งถือเป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยให้การดำเนินงานภายในองค์กรมีลักษณะสอดประสาน เชื่อมโยง และสามารถปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่นภายใต้ความไม่แน่นอน แนวคิดการจัดการแบบองค์รวมเน้นการมององค์กรในฐานะ “ระบบที่มีพลวัต” (Dynamic System) โดยแต่ละองค์ประกอบขององค์กรไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างการบริหารจัดการ เทคโนโลยี การเงิน กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร ล้วนมีความสัมพันธ์และส่งอิทธิพลต่อกันอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การบริหารที่แยกแต่ละมิติออกจากกันย่อมนำไปสู่การสูญเสียโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ความล่าช้าในการตัดสินใจ และการต้านทานการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว ในทางกลับกัน การบูรณาการองค์ความรู้จากหลากหลายด้านผ่านการบริหารแบบองค์รวม จะช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกับความเสี่ยง พัฒนาศักยภาพ และตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมยิ่งขึ้น

การจัดการองค์การแบบองค์รวมยังให้ความสำคัญกับการประสานงานข้ามภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภายในองค์กรระหว่างหน่วยงาน หรือระหว่างองค์กรกับภาคีเครือข่ายภายนอก เช่น ภาครัฐ เอกชน ภาคประชาสังคม และประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด “Whole-of-Government” และ “Whole-of-Society Approach” ที่กำลังได้รับความนิยมในกระบวนการบริหารภาครัฐยุคใหม่ โดยเน้นการบูรณาการเชิงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อปัญหาสาธารณะที่มีความซับซ้อนและหลากหลายมิติ ในบริบทของประเทศไทย การขับเคลื่อนการปฏิรูประบอบราชการไทยให้เข้าสู่การเป็น “องค์การแบบองค์รวม” เป็นอีกหนึ่งตัวอย่างเชิงประจักษ์ที่สะท้อนถึงการประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ในภาคปฏิบัติ โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน การพัฒนา Soft Skills ของข้าราชการ การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบปรับตัว (Agile) และการส่งเสริมการทำงานร่วมกันแบบข้ามหน่วยงาน ล้วนเป็นกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนด้วยหลักคิดองค์รวม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความสามารถในการตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมในยุคใหม่

นอกจากนี้ แนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวมยังมีเป้าหมายหลักในการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) โดยเน้นการบริหารที่ไม่เพียงมุ่งสู่ประสิทธิภาพเชิงเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญต่อคุณค่าทางสังคม คุณธรรม ความเป็นธรรม และการคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว ทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงในระยะยาว

16.1 ความหมายและขอบเขตของการจัดการองค์การแบบองค์รวม

ภายใต้โลกยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเต็มไปด้วยความซับซ้อน องค์การไม่สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยการบริหารจัดการแบบเดิมที่เน้นการแยกส่วน การจัดการแบบองค์รวม (Holistic Management) จึงกลายเป็นแนวทางสำคัญที่ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งในแวดวงธุรกิจ รัฐบาล และองค์การไม่แสวงหาผลกำไร แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมององค์การในฐานะระบบที่เชื่อมโยงกันอย่างลึกซึ้ง โดยเชื่อว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์การไม่สามารถดำเนินการอย่างโดดเดี่ยวได้ หากแต่ต้องทำงานร่วมกันอย่างสอดประสาน เพื่อให้เกิดการสร้างคุณค่าร่วม (shared value) และการเติบโตอย่างยั่งยืน

การจัดการองค์การแบบองค์รวมไม่ได้มุ่งเน้นเพียงประสิทธิภาพของแต่ละหน่วยงาน หากแต่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร โครงสร้าง วัฒนธรรม เทคโนโลยี และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในภาพรวม โดยเฉพาะในบริบทของโลกาภิวัตน์และวิกฤตการณ์ต่าง ๆ เช่น โรคระบาด การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ หรือการปฏิวัติดิจิทัล การมององค์การในเชิงองค์รวมช่วยให้ผู้นำสามารถวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างรอบด้าน เชื่อมโยงเหตุและผลได้อย่างลึกซึ้ง และสามารถกำหนดแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่ตอบโจทย์ทั้งในระดับจุลภาคและมหภาค

16.1.1 ความหมายของการจัดการองค์การแบบองค์รวม

การจัดการ (Management) หมายถึง กระบวนการที่ช่วยให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยทรัพยากรขององค์การ เช่น บุคลากร เงินทุน วัสดุ และเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ (Robbins & DeCenzo, 2004) องค์ประกอบสำคัญของการจัดการประกอบด้วย กระบวนการ (Process) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) โดยที่กระบวนการจัดการหมายถึง การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การโน้มนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหาร ในด้านของประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุดแต่ให้ได้ผลผลิตมากที่สุด โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) และผลผลิต (Outputs) ขณะที่ ประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น การจัดการที่ดีต้องสามารถสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล กล่าวคือ ไม่เพียงแต่ต้องดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าด้วย เช่น ในภาคการศึกษา หากสถาบันผลิตบัณฑิตได้จำนวนมากแต่คุณภาพไม่ตรงตามมาตรฐาน องค์การอาจมี ประสิทธิภาพแต่ขาดประสิทธิผล ในทางกลับกัน หากมุ่งเน้นเฉพาะคุณภาพแต่ใช้ทรัพยากรสูงเกินไป ก็อาจขาดประสิทธิภาพ ดังนั้น องค์การที่ต้องการความสำเร็จอย่างแท้จริงต้องคำนึงถึงทั้งสองปัจจัยนี้ควบคู่กัน ซึ่งการจัดการเป็นศาสตร์ที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรทุกประเภท โดยแนวคิดนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้ในบริบทที่หลากหลาย เช่น การบริหารธุรกิจ การจัดการสาธารณสุข การจัดการการศึกษา และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Drucker, 1999)

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ (Management) มีพัฒนาการมาตั้งแต่อดีต โดยพบว่า ชาวกรีกโบราณได้ใช้แนวคิด "การเพิ่มคุณค่างาน" (Job Enrichment) เป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มผลผลิตและลดความเบื่อหน่ายในการทำงาน เช่น การใช้เสียงดนตรีเป็นองค์ประกอบเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน (Williams, 2007) ในปัจจุบัน การจัดการถูกมองว่าเป็นทั้ง วิทยาศาสตร์ (Science) และศิลปะ (Art) กล่าวคือ ด้านศาสตร์นั้นหมายถึงองค์ความรู้ที่มีระบบและสามารถศึกษา ทดลอง และพัฒนาแนวทางการบริหารได้ ส่วนด้านศิลปะหมายถึง การนำองค์ความรู้ไปปรับใช้ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในบริบทของแต่ละองค์การ (วรชยา ศิริวัฒน์, 2554) นอกจากนี้ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการในมิติต่าง ๆ เช่น การวางแผน การตัดสินใจ การจัดองค์การ การนำหรือการสั่งการ และการควบคุมทรัพยากรพื้นฐานขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด (พัชสิริ ชมพุกำ, 2552) ในมุมมองของ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2556) การจัดการถือเป็นกระบวนการที่เน้นความต่อเนื่องของกิจกรรม การมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์การ และการผสมผสานบุคลากรและทรัพยากรเข้าด้วยกัน ทั้งนี้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ เช่น การทำงานร่วมกันของกลุ่ม ความสามารถในการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการวางแผนที่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

องค์การ (Organization) ได้รับการนิยามโดยนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศในหลากหลายมุมมอง องค์การ หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รวมตัวกันเพื่อดำเนินกิจกรรมร่วมกันอย่างมีระบบและเป็นระเบียบแบบแผน โดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นด้าน การบริหาร การควบคุม หรือการประสานงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด (วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2555) องค์การต้องมีการกำหนดกิจกรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายและแบ่งหมวดหมู่ของงานอย่างชัดเจนเพื่อให้บุคลากรรับผิดชอบและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Urwick, 1937) นอกจากนี้ องค์การยังเป็นระบบที่บุคคลจำนวนมากต้องทำงานร่วมกันในลักษณะที่ซับซ้อนเพื่อให้กิจกรรมบรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้ องค์การสามารถแบ่งออกเป็น องค์การที่แสวงหากำไร ซึ่งดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วน และร้านค้า และ องค์การที่ไม่แสวงหากำไร ซึ่งมุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อประโยชน์สาธารณะ เช่น สมาคม มูลนิธิ และสถาบันต่าง ๆ

สามารถสรุปได้ว่า องค์การหมายถึง หน่วยทางสังคมหรือระบบที่มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันทำกิจกรรมภายใต้โครงสร้างและกระบวนการที่กำหนดขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Barnard, 1970; Hicks, 1972) องค์การ คือ หน่วยทางสังคมที่เกิดจากการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อดำเนินกิจกรรมร่วมกันภายใต้โครงสร้างที่กำหนด โดยมีเป้าหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ และ ฉัตรยาพร เสมอใจ, 2547) องค์การมีลักษณะเป็นระบบที่มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ เพื่อให้เกิดการทำงานที่เป็นระเบียบและมีประสิทธิภาพ (สนธิ บางยี่ขัน, 2544) รวมถึงต้องอาศัย

ความร่วมมือและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร (สมคิด บางโม, 2555)

การจัดการองค์การ (Organizational Management) หมายถึง การประสานทรัพยากรทั้งทางด้านการเงิน สินทรัพย์ถาวร ข้อมูล มนุษย์ รวมทั้งทรัพยากรอื่น ๆ ให้ทำงานประสานกัน อันจะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การจัดการองค์การยังครอบคลุมถึงการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การแบ่งแยกหน่วยงานขององค์การออกเป็นหน่วยงานย่อยต่าง ๆ การจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งการจัดระบบการทำงานที่ช่วยให้พนักงาน ทำงานร่วมกันจนบรรลุผลสำเร็จกระบวนการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่ต้องบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การแข่งขันทางเศรษฐกิจ โลกาภิวัตน์ และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (ปัญญา เลิศไกรนิลรัตน์, นวกิจไพฑูรย์ และ ลัญจกร นิลกาญจน์, 2562)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการจัดการองค์การในหลายมิติ เช่น Fayol (1949) อธิบายว่า การจัดการองค์การเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดโครงสร้างและการบริหารงานให้เหมาะสมกับเป้าหมาย ในขณะที่ Drucker (1999) เน้นว่าการจัดการองค์การต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมและการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ Senge (1990) ยังกล่าวถึงการจัดการองค์การในแง่ของการเรียนรู้ขององค์การ (Learning Organization) ซึ่งเป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

การจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยหลักการบริหารที่สามารถ ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี รวมถึงการสร้างระบบการทำงานที่สามารถเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม (Kotter, 1990) องค์กรที่มีการจัดการที่ดีจะสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน และมีความสามารถในการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การในระยะยาว (Deming, 1986)

ในศตวรรษที่ 21 การจัดการองค์การภาครัฐต้องเผชิญกับความท้าทายจากปัจจัยด้านสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ดังนั้นองค์กรภาครัฐจำเป็นต้องพัฒนา แนวทางการบริหารจัดการที่ทันสมัย เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (จิราภรณ์ ชันญชนะ, อำนวย บุณรัตน์ไมตรี และฐิติมา โห้ล่ายอง, 2567) การจัดการองค์การภาครัฐและเอกชนในยุคปัจจุบันต้องใช้แนวทางที่บูรณาการระหว่าง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี และการมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการจัดการองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบหลัก (สมคิด บางโม, 2558) ได้แก่ การวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายขององค์การและสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินงาน แผนต้องสามารถ

ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และต้องมีการบูรณาการระหว่างแผนในระดับต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกัน (Mintzberg, 1994; อำไพ ไชยแก้ว, 2565)

การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมกับเป้าหมาย กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากร รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งเป็นการจัดสรรทรัพยากรและกำหนดโครงสร้างขององค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Fayol, 1949; Robbins & DeCenzo, 2005) การนำ (Leading) เป็นการสร้างแรงจูงใจและภาวะผู้นำที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้เกิดความร่วมมือภายในองค์กร ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ดี (Kotter, 1990) และ การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย รวมถึงการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือกระบวนการดำเนินงานตามความจำเป็น (Deming, 1986)

องค์รวม (Holistic Ideology) หมายถึง แนวคิดที่ใช้ในการทำความเข้าใจปรากฏการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบทั้งหมด ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อปรากฏการณ์นั้น ๆ แนวคิดนี้เน้นถึงความเชื่อมโยงและการสอดประสานกันของทุกส่วน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ครบถ้วนและเป็นระบบ (Capra & Luisi, 2014) อีกนัยหนึ่ง คำว่า “องค์รวม” มีความสอดคล้องกับแนวคิด "ความคิดเชิงระบบ" (System Approach) ซึ่งหมายถึง การที่สิ่งต่าง ๆ รวมตัวกันเป็นระบบ และทำหน้าที่ของตนเองอย่างเป็นระเบียบ โดยที่องค์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ภายในระบบมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Bertalanffy, 1968) ตัวอย่างของระบบองค์รวมที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ได้แก่ ระบบสุริยะ ระบบนิเวศ และระบบร่างกายมนุษย์ ซึ่งล้วนมีโครงสร้างที่ซับซ้อนและต้องอาศัยการทำงานร่วมกันขององค์ประกอบย่อย ๆ หากส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบเหล่านี้เกิดความบกพร่อง ย่อมจะส่งผลกระทบต่อระบบทั้งหมด (Meadows, 2008)

คำที่มีความหมายใกล้เคียงกันคือ "บูรณาการ" (Integration) ซึ่งหมายถึง การทำให้ทุกหน่วยย่อยที่มีความสัมพันธ์กันสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างผสมผสานเป็นองค์รวมเดียวที่มีความสมบูรณ์ในตนเอง แนวคิดนี้ถูกนำมาใช้ในหลายสาขาวิชา เช่น การบริหารจัดการ การศึกษา และวิทยาศาสตร์ระบบ (Checkland, 1999) ในทางปฏิบัติ มนุษย์ได้นำแนวคิดระบบและความเป็นองค์รวมมาใช้ในหลายมิติ โดยเฉพาะในด้านการบริหารและการพัฒนาองค์กร เพื่อให้สามารถจัดการองค์ประกอบทั้งหมดได้อย่างสมดุลและสอดคล้องกัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ และสร้างระบบที่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน (Jackson, 2003)

การจัดการองค์การแบบองค์รวม (Holistic Organizational Management) หมายถึง แนวทางการบริหารที่มุ่งเน้นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบทั้งหมดในระบบ โดยเน้นการสร้างความชัดเจน ทำให้เกิดปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จของเป้าหมาย ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการและความสำเร็จของผู้เกี่ยวข้อง โดยต้องปฏิบัติตามข้อผูกมัดที่ให้ไว้ กระบวนการนี้ครอบคลุมถึงการวางแผน

การตรวจสอบติดตาม การตัดสินใจ และการแก้ไขอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรวม (Savory & Butterfield, 2016) กระบวนการบริหารแบบองค์รวมนั้น ใช้เป้าหมายแบบองค์รวมเป็นกรอบในการตัดสินใจ วิธีการแบบองค์รวมต้องเข้าใจรูปแบบความสัมพันธ์ของประชาชน เข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริง รวมถึงค่านิยมในเชิงสาระและจิตวิญญาณ เพื่อให้สามารถนำทรัพยากรมาสนับสนุนวิสัยทัศน์และการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการตรวจสอบว่าการปฏิบัติสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ (Checkland & Poulter, 2020) ดังนั้น การบริหารแบบองค์รวมจึงคำนึงถึงพื้นฐานของปัญหา และตระหนักว่าแนวทางแก้ไขอาจแตกต่างกันไปตามบริบท ปัญหาแต่ละประเภทต้องได้รับการวิเคราะห์ภายใต้ปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องและอาจต้องใช้แนวทางที่แตกต่างกันเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ (Flood, 2010) ด้วยเหตุนี้ การตัดสินใจในด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม สังคม และการเมืองจึงต้องดำเนินการบนพื้นฐานของการบริหารแบบองค์รวม เพื่อให้เกิดความสำเร็จและการพัฒนาที่ยั่งยืน (Midgley, 2000)

16.1.2 ความแตกต่างระหว่างการบริหารแบบองค์รวมกับการบริหารแบบแยกส่วน (Fragmented Management)

นิยามของการบริหารแบบองค์รวม (Holistic Management) คือ แนวทางการจัดการที่มีรากฐานมาจากแนวคิด “มองภาพรวมเป็นระบบ” (System Thinking) โดยไม่พิจารณาองค์ประกอบขององค์การแยกส่วนกัน แต่จะมองว่าแต่ละองค์ประกอบ เช่น บุคลากร โครงสร้าง วัฒนธรรม กลยุทธ์ ทรัพยากร และสภาพแวดล้อม ล้วนมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกัน (Interdependence) ทั้งในทางตรงและทางอ้อม ตามแนวคิดของ Savory & Butterfield (2016) ซึ่งพัฒนาแนวทาง Holistic Management ในบริบทของการจัดการระบบนิเวศและทรัพยากรธรรมชาติ ได้ขยายแนวคิดนี้ให้ใช้กับการบริหารองค์การ โดยเน้นการบริหารที่มีเป้าหมายระยะยาว ความยั่งยืน และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder Engagement) ในขณะที่ Senge (1990) ผู้เสนอแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้สนับสนุนแนวคิดนี้ โดยชี้ให้เห็นว่า การมององค์การแบบองค์รวมช่วยให้สามารถเข้าใจพลวัตของการเปลี่ยนแปลง (Dynamic Complexity) ทำให้ผู้นำสามารถวางแผน ปรับตัว และแก้ไขปัญหาได้อย่างรอบด้านและยืดหยุ่น

นิยามของการบริหารแบบแยกส่วน (Fragmented Management) คือ คือแนวทางการจัดการที่เน้นการแยกองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ เช่น แผนก หน่วยงาน หรือฝ่ายงาน ออกเป็นส่วนย่อย ๆ ที่ดำเนินงานกันอย่างเป็นอิสระ โดยขาดมุมมองในเชิง “ระบบองค์รวม” (Holistic View) กล่าวคือ แต่ละหน่วยงานอาจมีเป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน หรือเกณฑ์การประเมินที่แตกต่างกัน โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบร่วมระหว่างกันภายในองค์การ แนวทางนี้สะท้อนถึงปัญหาที่ Checkland & Poulter (2020) ได้ชี้ไว้ในการศึกษาเชิงระบบ (Soft Systems Methodology) ว่าการจัดการแบบแยกส่วนทำให้มองไม่เห็นความเชื่อมโยงของปัญหาที่เกิดขึ้นในบริบทที่ซับซ้อน ซึ่งทำให้เกิดการแก้ไขปัญหาที่เพียงแค่ว่า “เฉพาะหน้า” หรือ “เฉพาะจุด” แต่ไม่สามารถจัดการกับรากของปัญหาได้อย่างแท้จริง ในทำนองเดียวกัน Meadows (2008) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน System Thinking ระบุว่า การจัดการแบบแยกส่วนจะทำให้ขาดการมองภาพรวมของระบบ นำไปสู่การตัดสินใจที่ส่งผลกระทบในทางลบต่อองค์ประกอบอื่น ๆ ที่

เกี่ยวข้อง โดยไม่รู้ตัว เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพในฝ่ายผลิตที่มากเกินไป อาจทำให้ฝ่ายจัดจำหน่ายรับภาระมากเกินไปจนความสามารถ และเกิดปัญหาคอขวด (Bottleneck) ตามมา

การบริหารแบบองค์รวม (Holistic Management) และการบริหารแบบแยกส่วน (Fragmented Management) เป็นแนวคิดการจัดการที่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน การบริหารแบบองค์รวมมุ่งเน้นการพิจารณาและจัดการทุกองค์ประกอบขององค์การอย่างเป็นระบบรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน แนวคิดนี้เชื่อว่าการมองภาพรวมจะช่วยให้การตัดสินใจและการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม การบริหารแบบแยกส่วนมุ่งเน้นการจัดการแต่ละส่วนหรือแผนกขององค์การโดยแยกจากกัน ซึ่งอาจทำให้ขาดการประสานงานและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดปัญหาในการบรรลุเป้าหมายรวมขององค์การ ดังนั้น การเลือกใช้แนวทางการบริหารที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์การ ทั้งนี้ ความแตกต่างระหว่างการบริหารแบบองค์รวมและการบริหารแบบแยกส่วน

การบริหารแบบองค์รวม (Holistic Management) และการบริหารแบบแยกส่วน (Fragmented Management) มีแนวทางที่แตกต่างกันในการจัดการองค์การ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน การบริหารแบบองค์รวมมององค์การเป็นระบบที่เชื่อมโยงกัน โดยเน้นการบูรณาการทุกส่วนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ในภาครัฐ แนวทางนี้สอดคล้องกับการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นผลสำเร็จและความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงการใช้เทคนิคและวิธีการของภาคเอกชนมาปรับปรุงการทำงาน ในภาคเอกชน การบริหารแบบองค์รวมสามารถเห็นได้จากการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม และมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในทางตรงกันข้าม การบริหารแบบแยกส่วนมุ่งเน้นการจัดการแต่ละหน่วยงานโดยอิสระ ขาดการเชื่อมโยงระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์การ ในภาครัฐ แนวทางนี้อาจนำไปสู่การทำงานที่เน้นพิธีการมากกว่าการตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในภาคเอกชน การบริหารแบบแยกส่วนอาจทำให้การสื่อสารระหว่างแผนกไม่ราบรื่น และเกิดปัญหาการใช้ทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การเลือกใช้แนวทางการบริหารที่เหมาะสมควรพิจารณาจากโครงสร้างและลักษณะขององค์การ รวมถึงความต้องการในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ตาราง 16.1 ความแตกต่างระหว่างการบริหารแบบองค์รวมและการบริหารแบบแยกส่วน

หัวข้อ	การบริหารแบบองค์รวม (Holistic Management)	การบริหารแบบแยกส่วน (Fragmented Management)
มุมมอง	พิจารณาองค์การเป็นระบบที่เชื่อมโยงกัน (Capra & Luisi, 2014)	มุ่งเน้นที่แต่ละหน่วยงานโดยแยกจากกัน (Flood, 2010)
โครงสร้างการบริหาร	มีการบูรณาการและการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกต่าง ๆ (Jackson, 2003)	มีการแบ่งโครงสร้างองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อยที่ดำเนินการอย่างอิสระ (Bertalanffy, 1968)

หัวข้อ	การบริหารแบบองค์รวม (Holistic Management)	การบริหารแบบแยกส่วน (Fragmented Management)
การตัดสินใจ	ตัดสินใจโดยพิจารณาผลกระทบต่อทั้งระบบ (Savory & Butterfield, 2016)	ตัดสินใจโดยพิจารณาเฉพาะแผนกหรือฝ่ายของตนเอง (Mintzberg, 1994)
การสื่อสาร	มีการสื่อสารแบบเปิดและครอบคลุมทุกระดับ (Senge, 1990)	การสื่อสารมักจำกัดอยู่ภายในแต่ละแผนก (Checkland & Poulter, 2020)
ความยืดหยุ่น	ปรับตัวได้ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Deming, 1986)	มีความยืดหยุ่นต่ำและมักเผชิญปัญหาเมื่อต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลง (Meadows, 2008)
ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	สามารถเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การ (Drucker, 1999)	อาจเกิดความซ้ำซ้อนและการใช้ทรัพยากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Mintzberg, 1994)

จากตาราง 16.1 สรุปได้ว่า การบริหารแบบองค์รวม (Holistic Management) และการบริหารแบบแยกส่วน (Fragmented Management) มีความแตกต่างกันในหลายด้าน โดยการบริหารแบบองค์รวม มององค์การเป็นระบบที่เชื่อมโยงกัน มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ และใช้แนวทางการตัดสินใจที่คำนึงถึงผลกระทบต่อทั้งระบบ ส่งผลให้มีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การ (Capra & Luisi, 2014; Senge, 1990) ในทางตรงกันข้าม การบริหารแบบแยกส่วน มุ่งเน้นการจัดการแต่ละหน่วยงานโดยอิสระ ขาดการเชื่อมโยงระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์การ ทำให้การสื่อสารระหว่างแผนกไม่ราบรื่น มีความยืดหยุ่นต่ำ และอาจเกิดปัญหาการใช้ทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพ (Checkland & Poulter, 2020; Meadows, 2008) ดังนั้น การเลือกใช้แนวทางการบริหารที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับโครงสร้างและลักษณะขององค์การว่าต้องการความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแบบองค์รวม หรือการจัดการแบบแยกส่วนที่มีการควบคุมอย่างเข้มงวดในแต่ละแผนก (Drucker, 1999; Mintzberg, 1994)

16.1.2.1 ข้อดีของการบริหารแบบองค์รวม

(1) เสริมสร้างความร่วมมือระหว่างแผนก (Cross-Functional Collaboration) การบริหารแบบองค์รวมเน้นการทำงานแบบบูรณาการ ทำให้แผนกต่าง ๆ ภายในองค์กรเข้าใจบทบาทของกันและกันและเห็นเป้าหมายร่วม (Shared Goal) จึงลดการทำงานแบบไซโล (Silo Working) และส่งเสริมความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

(2) เพิ่มความคล่องตัวในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Organizational Agility) ด้วยความที่แนวทางนี้เน้นการมองระบบทั้งองค์กร ทำให้องค์กรสามารถรับรู้และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้รวดเร็ว เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือพฤติกรรมของผู้บริโภค

(3) ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Culture) การบริหารแบบองค์รวมเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ และกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ที่เกิดจากการผสมผสานความรู้จากหลากหลายสาขา

(4) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่รอบด้าน (Systemic Strategic Decision-Making) ผู้นำองค์กรที่ยึดแนวคิดองค์รวมจะไม่ตัดสินใจจากมุมมองแคบ ๆ แต่จะพิจารณาผลกระทบทั้งในระยะสั้น ระยะยาว และต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทำให้การวางแผนและดำเนินงานมีประสิทธิภาพและยั่งยืนมากขึ้น

16.1.2.2 ข้อเสียของการบริหารแบบองค์รวม

(1) ใช้เวลาในการดำเนินการมาก (Time-Consuming Implementation) เนื่องจากต้องรวบรวมความคิดเห็นจากหลายฝ่าย และต้องวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของหลายมิติ การวางแผนและการเปลี่ยนแปลงจึงอาจต้องใช้เวลาานกว่าแนวทางแบบแยกส่วน

(2) ต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ (Structural and Cultural Transformation) องค์กรที่เคยชินกับการทำงานแบบแยกส่วนอาจต้องเผชิญกับความต้านทานจากพนักงานหรือผู้บริหารที่ไม่เข้าใจแนวคิดเชิงองค์รวม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและกระบวนการภายในจึงเป็นความท้าทายที่ต้องอาศัยความมุ่งมั่นและภาวะผู้นำ

(3) ต้องใช้ทรัพยากรและความร่วมมือจากหลายฝ่าย (High Demand for Coordination and Resources) การดำเนินงานแบบองค์รวมต้องการการบูรณาการข้อมูล แรงงาน ทักษะ และงบประมาณจากหลายหน่วยงาน ซึ่งอาจนำไปสู่ความซับซ้อนในการบริหารจัดการ และความเสี่ยงของการสื่อสารที่ไม่ต่อเนื่องหรือล้มเหลว

(4) อาจเกิดความคลุมเครือในการกำหนดความรับผิดชอบ (Ambiguity in Accountability) การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดของหลายฝ่ายอาจทำให้เกิดความไม่ชัดเจนว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบหลักในประเด็นใด จึงจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ชัดเจนควบคู่กันไป

16.1.2.3 ข้อดีของการบริหารแบบแยกส่วน

(1) เอื้อต่อการควบคุมและติดตามผลในระดับหน่วยงาน (Enhanced Departmental Control and Accountability) การบริหารแบบแยกส่วนช่วยให้แต่ละหน่วยงานสามารถกำหนดเป้าหมาย วางแผน และติดตามผลลัพธ์ของตนเองได้อย่างชัดเจน ผู้บริหารสามารถตรวจสอบผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบในแต่ละแผนก และสามารถประเมินผลลัพธ์ได้แบบเฉพาะจุด ซึ่งมีประโยชน์อย่างยิ่งในกรณีที่ต้องการปรับปรุงเฉพาะหน่วยงาน

(2) การดำเนินการภายในแผนกเป็นไปอย่างรวดเร็ว (Faster Internal Decision-Making) เนื่องจากแต่ละแผนกมีอิสระในการตัดสินใจในขอบเขตของตน จึงสามารถดำเนินการได้รวดเร็ว โดยไม่ต้องรอการประสานจากหลายฝ่าย การอนุมัติโครงการหรือการแก้ไขปัญหาเล็กน้อยสามารถทำได้ อย่างคล่องตัว

(3) ช่วยพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Development of Departmental Specialization) หน่วยงานที่มีความรับผิดชอบเฉพาะด้านสามารถสะสมองค์ความรู้และพัฒนาความเชี่ยวชาญได้อย่างลึกซึ้ง ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพเฉพาะทางและความสามารถในการแข่งขันในมิตินั้น ๆ

16.1.2.4 ข้อเสียของการบริหารแบบแยกส่วน

(1) ขาดการประสานงานระหว่างแผนก (Lack of Interdepartmental Coordination) เนื่องจากการบริหารแบบแยกส่วนไม่ได้ส่งเสริมการเชื่อมโยงข้อมูลหรือการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน จึงอาจเกิดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน ข้อมูลไม่ตรงกัน และประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรลดลง

(2) เสี่ยงต่อความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน (Risk of Interdepartmental Conflict) เมื่อแต่ละหน่วยงานดำเนินงานอย่างแยกขาดและมีเป้าหมายของตนเอง ความไม่เข้าใจกันอาจเกิดขึ้น โดยเฉพาะเมื่อผลประโยชน์ทับซ้อน หรือเมื่อมีการโยนความรับผิดชอบระหว่างฝ่ายในกรณีที่เกิดความล้มเหลว

(3) ขาดการมองภาพรวมขององค์กร (Lack of Systemic Perspective) การตัดสินใจที่ดีควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและบริบทที่ครอบคลุม แต่องค์กรที่เน้นการบริหารแบบแยกส่วนมักมองไม่เห็น “ภาพใหญ่” ทำให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อาจไม่สอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์กร และไม่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้อย่างเหมาะสม

(4) ขัดขวางนวัตกรรมและการเรียนรู้ร่วมกัน (Obstacle to Innovation and Organizational Learning) การไม่สื่อสารหรือแลกเปลี่ยนระหว่างแผนกทำให้เกิดการขาดการเรียนรู้แบบข้ามสายงาน และไม่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมที่ต้องอาศัยความรู้จากหลากหลายมิติ

สรุปได้ว่า การบริหารแบบองค์รวมและการบริหารแบบแยกส่วนมีแนวทางและหลักการที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน แม้ว่าการบริหารแบบแยกส่วนจะมีข้อดีในแง่ของการควบคุมและการตัดสินใจเฉพาะด้านที่รวดเร็ว แต่ในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง แนวทางนี้อาจกลายเป็นข้อจำกัดสำคัญที่ขัดขวางการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร การผสมผสานแนวทางแบบแยกส่วนเข้ากับการมองภาพรวมเชิงระบบจึงเป็นทางออกที่เหมาะสมสำหรับองค์กรในศตวรรษที่ 21 การบริหารแบบองค์รวมเน้นการมองภาพรวมขององค์การและพิจารณาความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีและสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ขณะที่การบริหารแบบแยกส่วนมุ่งเน้นการจัดการเฉพาะส่วน ซึ่งอาจช่วยให้การควบคุมภายในแผนกมีประสิทธิภาพ แต่เสี่ยงต่อปัญหาการขาดการสื่อสารและความร่วมมือ การเลือกแนวทางการบริหารที่เหมาะสมจึงขึ้นอยู่กับประเภทขององค์การและลักษณะของปัญหาที่ต้องจัดการ (Drucker, 1999; Senge, 1990)

16.2 หลักการจัดการองค์การแบบองค์รวม

การจัดการองค์การแบบองค์รวม เป็นแนวทางการบริหารที่พิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่สอดคล้องและมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยแนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและความซับซ้อนที่เพิ่มขึ้นในระบบเศรษฐกิจและสังคมปัจจุบัน (Senge, 1990; Jackson, 2003)

16.2.1 หลักการจัดการองค์การแบบองค์รวม

การจัดการองค์การแบบองค์รวม (Holistic Organizational Management) เป็นแนวคิดที่เน้นการมององค์การในฐานะ “ระบบที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ” โดยหลีกเลี่ยงการแยกส่วนหรือบริหารเฉพาะด้าน แนวทางนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการจัดการแบบบูรณาการ (integration) ความเข้าใจเชิงระบบ (systems thinking) และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (sustainability) หลักการสำคัญของการจัดการแบบองค์รวมประกอบด้วยหลายด้านที่เชื่อมโยงกันอย่างมีนัยสำคัญ ดังนี้

16.2.1.1 การมององค์การเป็นระบบที่เชื่อมโยงกัน (Systems Thinking) หรือ การคิดเป็นระบบ เป็นหลักการสำคัญที่อยู่เบื้องหลังแนวคิดของการจัดการองค์การแบบองค์รวม โดยมุ่งเน้นให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจว่า “องค์การ” ไม่ใช่เพียงการรวมตัวของแผนกหรือหน่วยงานที่ทำงานแบบแยกจากกัน แต่เป็น “ระบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยซึ่งเชื่อมโยงและพึ่งพาทิ้งกันและกันอย่างต่อเนื่อง” (Checkland & Poulter, 2020) การเปลี่ยนแปลงหรือการตัดสินใจ ที่เกิดขึ้นในส่วนหนึ่งขององค์การจึงอาจส่งผลกระทบต่ออีกหลายส่วนในระบบโดยตรงหรือโดยอ้อม

มุมมองของการจัดการแบบองค์รวม การใช้ Systems Thinking ช่วยให้ผู้บริหารสามารถ

(1) มองเห็นความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause-Effect Relationships) ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เช่น การเปลี่ยนนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์อาจส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันของพนักงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน และสุดท้ายส่งผลกระทบต่อผลประกอบการขององค์กรโดยรวม

(2) เข้าใจพฤติกรรมของระบบในระยะยาว (System Behavior over Time) เช่น การวางระบบรางวัลแบบไม่เป็นธรรม อาจไม่ส่งผลทันที แต่จะส่งผลสะสมต่อขวัญกำลังใจ วัฒนธรรมองค์กร และประสิทธิภาพในระยะยาว

(3) สามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างครอบคลุมและรอบด้าน เพราะไม่ได้พิจารณาเพียงผลลัพธ์เฉพาะด้าน แต่คำนึงถึงผลกระทบแบบองค์รวม (holistic impact) ที่การตัดสินใจนั้นจะมีต่อองค์กรทั้งระบบ

การมององค์การเป็นระบบที่เชื่อมโยงกัน (Systems Thinking) เป็นรากฐานสำคัญของการบริหารแบบองค์รวม ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจพลวัตขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กรวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ครอบคลุมและรอบด้านมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืนและลดความเสี่ยงของปัญหาที่ซ่อนอยู่ในระบบที่มีความซับซ้อน นอกจากนี้ ยังช่วยให้องค์กร หลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาแบบปลายเหตุ หรือการตัดสินใจเฉพาะจุดที่อาจก่อให้เกิดปัญหาใหม่ในอนาคต

ตัวอย่างเช่น การลดงบประมาณด้านการฝึกอบรมเพื่อประหยัดต้นทุนในระยะสั้น อาจนำไปสู่การลดลงของทักษะและขวัญกำลังใจของพนักงาน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ไม่คุ้มค่าในระยะยาว

ตัวอย่างเช่น การจัดการภายในบริษัทขนาดใหญ่ที่มีหลายแผนกต้องเน้นการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างฝ่ายขาย ฝ่ายผลิต และฝ่ายสนับสนุนเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

16.2.1.2 การมุ่งเน้นผลลัพธ์ และคุณค่า (Outcome and Value-Based Management) การจัดการองค์การแบบองค์รวม (Holistic Management) มิได้ยึดถือเพียงผลกำไรเชิงตัวเลขหรือผลประกอบการทางการเงินในระยะสั้นเป็นเป้าหมายหลักเพียงประการเดียว แต่ให้ความสำคัญกับ “คุณค่า” (Value) ที่องค์การสามารถสร้างให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า พนักงาน คู่ค้า ผู้ถือหุ้น ชุมชน และสิ่งแวดล้อมโดยรอบ ซึ่งแนวทางนี้มีจุดยืนชัดเจนที่แตกต่างจากการบริหารในรูปแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นการเพิ่มผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นเป็นหลัก (Shareholder Value Maximization)

Drucker (1999) หนึ่งในนักคิดด้านการจัดการที่มีอิทธิพลสูง ได้เสนอว่า องค์การในโลกสมัยใหม่จะยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อสามารถตอบสนองต่อ “พันธกิจ” และสร้างคุณค่าที่มีความหมายให้แก่สังคม กล่าวคือ กำไรเป็นสิ่งจำเป็น แต่ไม่ใช่จุดมุ่งหมายสูงสุดขององค์การ หากแต่เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานที่มีคุณค่าและมีความรับผิดชอบต่อสังคม

ประเด็นสำคัญของการบริหารที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และคุณค่า

(1) การนิยามผลลัพธ์ (Outcome Definition) องค์การที่ใช้แนวคิดนี้จะไม่วัดความสำเร็จเฉพาะจากตัวชี้วัดทางการเงิน เช่น กำไร รายได้ ส่วนแบ่งตลาด เท่านั้น แต่จะวัดจากผลลัพธ์ที่มีความหมาย (Meaningful Outcomes) เช่น ระดับความพึงพอใจของลูกค้า ความผูกพันของพนักงาน การมีส่วนร่วมของชุมชน และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

(2) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Value) แนวทางองค์รวมมองว่าคุณค่าขององค์การไม่สามารถสร้างขึ้นโดยไม่คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นการบริหารจึงต้องมีกระบวนการรับฟัง มีการตอบสนอง และมีการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับกลุ่มเป้าหมายเหล่านี้

(3) การสร้างผลลัพธ์ร่วม (Co-created Outcomes) คุณค่าไม่ได้เกิดจากองค์การเพียงฝ่ายเดียว แต่เกิดจากความร่วมมือกันระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เช่น การมีส่วนร่วมของพนักงานในการออกแบบบริการ หรือความร่วมมือระหว่างองค์การกับชุมชนในการพัฒนาโครงการด้านสิ่งแวดล้อม

(4) การประเมินผลอย่างรอบด้าน (Multidimensional Evaluation) การวัดผลลัพธ์ต้องครอบคลุมทั้งมิติทางเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) และสิ่งแวดล้อม (Environmental) ซึ่งจะช่วยให้้องค์กรสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างสมดุล และสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนในระยะยาว

การมุ่งเน้นผลลัพธ์และคุณค่าในแนวทางการจัดการแบบองค์รวม เป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์จาก “การบริหารเพื่อผลกำไร” ไปสู่ “การบริหารเพื่อคุณค่าร่วม” (Shared Value) ซึ่งส่งเสริมให้เกิดองค์การที่ยั่งยืน แข็งแกร่ง และสามารถสร้างผลลัพธ์ในเชิงระบบ ที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อองค์การและต่อสังคมโดยรวม

ตัวอย่างเช่น บริษัทที่ใช้กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ไม่ได้มุ่งแค่ผลกำไร แต่ยังคงคำนึงถึงความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมและสังคม โดยองค์การธุรกิจที่ลงทุนในสวัสดิการพนักงานหรือกิจกรรม CSR แม้จะไม่ได้สร้างกำไรในทันที แต่ช่วยสร้างแบรนด์และความจงรักภักดีในระยะยาว

16.2.1.3 การบูรณาการทรัพยากรและนวัตกรรม (Resource and Innovation Integration) การบูรณาการทรัพยากรและนวัตกรรมถือเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับสมรรถนะขององค์กรให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการในลักษณะนี้มุ่งเน้นการใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมกับการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาเสริมพลัง เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้กับกระบวนการ กลยุทธ์ และบริการขององค์กร (Nonaka & Takeuchi, 1995) การบูรณาการทรัพยากรและนวัตกรรม ประกอบด้วย

(1) การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Resource Optimization) การจัดการแบบองค์รวมไม่ได้มองทรัพยากรเพียงในเชิงปริมาณ เช่น งบประมาณหรือแรงงาน แต่ยังรวมถึงทรัพยากรเชิงคุณภาพ เช่น ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งต้องมีการจัดสรรและใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกัน ไม่แยกส่วน โดยเฉพาะในโลกยุคใหม่ที่องค์กรต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากร การใช้ทรัพยากรข้ามสายงาน (cross-functional resource sharing) จึงเป็นแนวทางที่ช่วยลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มมูลค่า

(2) การบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology Integration) นวัตกรรมในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ แต่ครอบคลุมถึง นวัตกรรมด้านกระบวนการ บริการ และรูปแบบธุรกิจ ซึ่งองค์กรสามารถนำมาใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัว ลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยแนวคิดนี้สอดคล้องกับ Nonaka & Takeuchi (1995) ที่เสนอโมเดล SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) ในการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่สามารถสร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องผ่านการบูรณาการความรู้ (Knowledge Integration) ซึ่งถือเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21

(3) การเชื่อมโยงทรัพยากรและนวัตกรรมเข้ากับกลยุทธ์ (Strategic Alignment) การบูรณาการทรัพยากรและนวัตกรรมจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดก็ต่อเมื่อมีความสอดคล้องกับเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ขององค์กร กล่าวคือ องค์กรต้องสามารถนำทรัพยากรที่มี และแนวคิดนวัตกรรม มาเชื่อมโยงกับภารกิจ วิสัยทัศน์ และการตัดสินใจทางกลยุทธ์ เพื่อสร้างความแตกต่างเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน

การบูรณาการทรัพยากรและนวัตกรรมไม่ใช่เพียงการเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานเท่านั้น แต่เป็นหัวใจสำคัญของการสร้างความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันในโลกที่เต็มไปด้วยความท้าทายและโอกาส การจัดการแบบองค์รวมจึงต้องออกแบบระบบการบริหารที่สามารถดึงศักยภาพของทรัพยากรทุกมิติ และนำนวัตกรรมมาใช้ได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

ตัวอย่างเช่น การใช้ระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) ช่วยเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานในองค์กรเพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพ หรือ องค์กรภาครัฐ ที่นำระบบฐานข้อมูลรวมมาใช้เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ ลดการทำงานซ้ำซ้อน และปรับกระบวนการให้บริการให้รวดเร็วขึ้น และในภาคเอกชน ที่ใช้ AI และ Big Data ในการวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า เพื่อปรับแต่งสินค้าและบริการแบบเฉพาะบุคคล (Personalized Services) เป็นต้น

16.2.1.4 การมุ่งเน้นที่บุคลากร (People-Centric Approach) บุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ การจัดการแบบองค์รวมให้ความสำคัญกับการพัฒนาและสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร รวมถึงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Kotter, 1990) ในแนวทางการจัดการองค์การแบบองค์รวม (Holistic Organizational Management) “บุคลากร” ไม่ได้ถูกมองเพียงในฐานะทรัพยากรในการผลิตหรือปฏิบัติงาน แต่ถือเป็นหัวใจสำคัญของระบบองค์กร ที่สามารถขับเคลื่อนนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลง และการเติบโตอย่างยั่งยืนได้ การมุ่งเน้นที่บุคลากรจึงหมายถึงการออกแบบและบริหารจัดการองค์การโดยมี “คน” เป็นศูนย์กลาง ทั้งในด้านการพัฒนา การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจ โดยการมุ่งเน้นที่บุคลากรประกอบด้วย

(1) การตระหนักว่าบุคลากรคือทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุด ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Economy) ทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นปัจจัยหลักในการสร้างคุณค่า (Value Creation) ขององค์กร ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และแรงบันดาลใจของบุคลากรมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร แนวทางองค์รวมจึงให้ความสำคัญกับการ ลงทุนในการพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง

(2) การพัฒนาและสร้างขวัญกำลังใจ (Capacity Building and Motivation) องค์กรที่มุ่งเน้นบุคลากรต้องสร้างระบบที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างรอบด้าน ทั้งด้านอาชีพ (career development) ด้านทักษะ (Skill Development) และด้านจิตใจ (Emotional Well-being) ควบคู่กับการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ (Morale) ผ่านการยอมรับ ความก้าวหน้า และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

Kotter (1990) เน้นว่า “การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อมีการสร้างความไว้วางใจและแรงบันดาลใจในตัวพนักงาน” ซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารอย่างเปิดเผย การมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการตัดสินใจ และผู้นำที่สามารถโน้มน้าวด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

(3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning-Oriented Culture) การจัดการแบบองค์รวมส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ร่วม (Shared Learning) การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและปรับตัวได้อยู่เสมอ โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างแบบเดิม

(4) การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ (Inclusive Participation) แนวคิดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (People-Centric) ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงเทคนิค แต่หมายถึงการออกแบบระบบการทำงานที่เปิดกว้างให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ทั้งในด้านการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ และการประเมินผล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของร่วม (Ownership) ต่อองค์การ

การมุ่งเน้นที่บุคลากร เป็นหลักการที่ยืนอยู่บนความเข้าใจว่าองค์กรจะเติบโตได้อย่างยั่งยืน ก็ต่อเมื่อมีบุคลากรที่มีศักยภาพ มีแรงจูงใจ และรู้สึกมีคุณค่าต่อการทำงาน แนวคิดนี้สอดคล้องกับการบริหารแบบองค์รวมที่เน้นความสัมพันธ์เชื่อมโยงและการพัฒนาแบบยั่งยืน โดยมี “คน” เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างผลลัพธ์ที่มีความหมายในทุกมิติขององค์กร

ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีโครงการฝึกอบรมข้ามสายงาน (Cross-functional Training) เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้จากแผนกอื่นและขยายมุมมอง หรือ การส่งเสริม กิจกรรมส่งเสริม สุขภาพจิตและสมดุลชีวิตการทำงาน เพื่อรักษาพนักงานคุณภาพให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว เป็นต้น

16.2.1.5 การบริหารจัดการความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement and Relationship Management) หนึ่งในหลักการสำคัญของการจัดการองค์การแบบองค์รวม คือ การตระหนักว่าความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในเพียงลำพัง แต่ยังต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ที่อยู่รอบตัวองค์กร ซึ่งประกอบด้วยหลายภาคส่วน เช่น ลูกค้า คู่ค้า พนักงาน ชุมชน รัฐบาล และภาคประชาสังคม

Freeman (2010) ได้เสนอทฤษฎี Stakeholder Theory โดยระบุว่า องค์กรควรบริหารงานโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ไม่ใช่เพียงเฉพาะผู้ถือหุ้น (Shareholders) เท่านั้น แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่า การรับฟังความคิดเห็น ความต้องการ และข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ช่วยสร้างความไว้วางใจ (Trust) ความสัมพันธ์ระยะยาว (Long-term Relationship) และความร่วมมือ (Collaboration) ซึ่งเป็นรากฐานของการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนในระยะยาว

การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงไม่ควรเป็นเพียงการประชาสัมพันธ์เชิงรุก แต่ต้องมีลักษณะเป็น “กระบวนการแบบมีส่วนร่วม” (Participatory Process) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

(1) การระบุและวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Identification and Mapping) กระบวนการนี้เป็นขั้นตอนแรกและสำคัญในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยองค์กรจะต้องสามารถระบุ “ใครบ้าง” ที่ได้รับผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ลูกค้า พนักงาน คู่ค้า หน่วยงานภาครัฐ ชุมชนท้องถิ่น และกลุ่มประชาสังคม จากนั้นต้องทำการวิเคราะห์ว่าแต่ละกลุ่มมีระดับ อิทธิพล (Power) และ ความสนใจ (Interest) มากน้อยเพียงใด เพื่อใช้วางแผนการสื่อสารและการมีส่วนร่วมที่เหมาะสม (Bryson, 2004)

(2) การสื่อสารอย่างโปร่งใสและต่อเนื่อง (Transparent and Consistent Communication) การสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารที่เปิดเผย จริงใจ และต่อเนื่อง การสื่อสารไม่ควรมีลักษณะเป็นการ “แจ้งให้ทราบ” เท่านั้น แต่ควรเป็น “การสื่อสารสองทาง” ที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถสะท้อนความคิดเห็นกลับมาได้ (Two-way Communication) องค์กรควรกำหนด ช่องทางที่เหมาะสม เช่น เว็บไซต์ จดหมายข่าว เวทีสาธารณะ หรือโซเชียลมีเดีย และต้องรักษาความ สม่ำเสมอ (Consistency) และความ โปร่งใส (Transparency) ในเนื้อหาที่สื่อสาร เพื่อป้องกันความเข้าใจผิดและลดความตึงเครียดหรือความขัดแย้งระหว่างกัน (Heath & Palenchar, 2009)

(3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวางแผนร่วมกัน (Co-creation and Participatory Planning) โดยองค์กรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีบทบาทในการกำหนดแนวทางหรือวางแผน ในโครงการต่าง ๆ เช่น การจัดเวทีระดมความคิดเห็น (Public Consultation) การสร้างคณะกรรมการร่วม (Joint Committee) หรือการดำเนินงานแบบร่วมสร้างคุณค่า (Co-creation) การมีส่วนร่วมลักษณะ

นี้จะช่วยให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) ต่อโครงการ ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมความยั่งยืน เพราะข้อเสนอที่ได้จะสะท้อนบริบทและความต้องการที่แท้จริงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(4) การสร้างกลไกการรับฟังและตอบสนองต่อข้อกังวล (Feedback and Response Mechanism) การสร้างช่องทางในการรับฟังความคิดเห็น คำติชม หรือข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ องค์กรควรจัดให้มีกลไก เช่น แบบฟอร์มรับข้อเสนอแนะ กล้องร้องเรียน เว็บไซต์ หรือระบบออนไลน์ ที่สามารถรับฟังข้อกังวลได้อย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญคือ ต้องมีระบบการตอบสนอง (Response Mechanism) ที่ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่า ข้อมูลหรือความเห็นที่ได้รับจะไม่ถูกมองข้าม แต่จะถูกนำไปใช้ปรับปรุงหรือประกอบการตัดสินใจในอนาคตจริง

องค์กรที่สามารถจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะได้รับประโยชน์หลายด้าน เช่น ความยอมรับจากสาธารณะ ความได้เปรียบในการแข่งขัน ความสามารถในการปรับตัวต่อวิกฤต และการลดความเสี่ยงจากความขัดแย้ง (Freeman, 2010) ในบริบทของการบริหารแบบองค์รวม ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ จะช่วยให้องค์กรมองเห็น “ภาพใหญ่” ของระบบที่ตนเองดำรงอยู่ และสามารถบริหารจัดการอย่างสอดคล้องกับบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างเช่น ธุรกิจที่ทำงานร่วมกับซัพพลายเออร์ในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืน เพื่อลดต้นทุนและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

16.2.1.6 การพัฒนาองค์การให้สามารถปรับตัวและเรียนรู้ได้ (Learning Organization and Adaptability) องค์กรที่ยึดแนวทางการจัดการแบบองค์รวมจำเป็นต้องมีลักษณะเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และสามารถ ปรับตัว (Adaptability) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปรับตัวนี้ไม่เพียงแต่หมายถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างหรือกลยุทธ์เท่านั้น แต่ยังรวมถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความคิด พฤติกรรม และวัฒนธรรมภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน (Goh, 2003)

Senge (1990) ผู้พัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่สามารถอยู่รอดและเติบโตในโลกยุคใหม่ได้นั้น ต้องเป็นองค์กรที่มี “ความสามารถในการเรียนรู้เร็วกว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม” โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการสร้างนวัตกรรม การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบสำคัญของการเป็นองค์กรที่เรียนรู้และปรับตัวได้

(1) การสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (Learning Culture) องค์กรควรส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ สนับสนุนการตั้งคำถาม การวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์ และเปิดรับความคิดเห็นที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งในและนอกองค์กร (Senge, 1990)

(2) การเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร (Individual, Team, and Organizational Learning) การพัฒนาองค์การต้องเริ่มจากการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้และเติบโตพร้อมกันกับการสนับสนุนให้หน่วยงานย่อยทำงานร่วมกันแบบข้ามสายงาน (Cross-functional Collaboration) เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในระดับองค์กร

(3) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างคล่องแคล่ว (Strategic Adaptability) องค์กรต้องสามารถประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี นโยบายรัฐ พฤติกรรมผู้บริโภค และสามารถปรับกลยุทธ์หรือโครงสร้างภายในให้ตอบสนองได้อย่างทันที่ (Garvin, 1993)

(4) การสะท้อนตนเองและการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด (Reflective Practice) การพัฒนาองค์กรที่เรียนรู้ได้ต้องสร้างระบบที่เปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้จากความล้มเหลว เช่น การถอดบทเรียน (After-action Review) การวิเคราะห์กรณีศึกษา หรือการประชุมเชิงปัญญาอย่างสม่ำเสมอ

ตัวอย่างเช่น บริษัทเทคโนโลยีที่ปรับตัวต่อแนวโน้มดิจิทัลโดยลงทุนใน AI และ Big Data เพื่อปรับปรุงการให้บริการลูกค้า

16.2.1.7 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Digital Transformation and Data-Driven Management) การเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคดิจิทัลได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจและการบริหารจัดการอย่างลึกซึ้ง แนวทางการจัดการองค์การแบบองค์รวมจึงให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศ (Digital Technology & Data) ในทุกระดับของกระบวนการบริหาร เพื่อยกระดับประสิทธิภาพ ความยืดหยุ่น และความสามารถในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

Laudon & Laudon (2021) เน้นว่า การใช้ข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลา (Real-time Data) ร่วมกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบ ERP, Business Intelligence (BI), Big Data Analytics และ AI สามารถช่วยให้องค์กร วิเคราะห์แนวโน้มของตลาด ได้แม่นยำมากขึ้น และสามารถปรับกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

(1) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data-Driven Decision Making) ข้อมูลกลายเป็น “ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์” ขององค์กร การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงช่วยให้ผู้นำสามารถระบุปัญหา คาดการณ์แนวโน้ม และกำหนดกลยุทธ์อย่างแม่นยำ ลดการตัดสินใจที่อาศัยเพียงประสบการณ์หรือสัญชาตญาณ (Brynjolfsson & McElheran, 2016)

(2) การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน (Operational Efficiency) เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน เพิ่มความเร็วของกระบวนการ และลดความผิดพลาด เช่น การนำระบบอัตโนมัติ (RPA) มาใช้ในงานธุรการ หรือการใช้ IoT ในกระบวนการผลิต

(3) การเชื่อมโยงภายในและภายนอกองค์กร (Integrated Digital Systems) องค์กรที่ใช้แนวทางองค์รวมต้องเชื่อมโยงข้อมูลจากหลายแหล่ง เช่น แผนกการเงิน การตลาด ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนพันธมิตรภายนอก เพื่อให้เกิดระบบข้อมูลที่เชื่อมโยงกันและสนับสนุนการตัดสินใจแบบ Real-time

(4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ดิจิทัล (Digital Culture and Mindset) ไม่เพียงเปลี่ยนแค่เครื่องมือหรือระบบ แต่ยังต้องพัฒนาทัศนคติและความสามารถของบุคลากรให้พร้อมเปิดรับนวัตกรรมดิจิทัล (Westerman et al., 2011)

ตัวอย่างเช่น การคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า (Customer Demand Forecasting) ด้วยการใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภค ประวัติการใช้งานสินค้า ฤดูกาล และข้อมูลจากโซเชียลมีเดีย AI สามารถสร้างแบบจำลองที่มีความแม่นยำสูงในการทำนายว่า ลูกค้าจะมีแนวโน้มซื้อสินค้าใด เมื่อใด และในปริมาณเท่าใด ยกตัวอย่าง บริษัท Amazon ใช้ Machine Learning ในระบบแนะนำสินค้า (Recommendation System) ที่ช่วยเพิ่มยอดขายและลดสต็อกค้างคลังได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Agrawal, Gans, & Goldfarb, 2018)

สรุปได้ว่า การจัดการองค์การแบบองค์รวมมุ่งเน้นการบริหารที่พิจารณา องค์การเป็นระบบที่เชื่อมโยงกัน โดยคำนึงถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในแต่ละส่วนต่อทั้งระบบ นอกจากนี้ การบูรณาการหน้าที่และกระบวนการ เป็นปัจจัยสำคัญในการลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน องค์การที่มีประสิทธิภาพต้องส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดเผยมุมมองและโปร่งใส เพื่อให้ข้อมูลถูกต้อง ลดความขัดแย้ง และเสริมสร้างความร่วมมือในทุกระดับขององค์การ อีกทั้งยังต้องสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในกระบวนการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา ซึ่งช่วยเพิ่มความรับผิดชอบและความผูกพันต่อองค์การ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้้องค์การสามารถตอบสนองต่อความท้าทายและโอกาสใหม่ ๆ ได้อย่างทันท่วงที การบริหารแบบองค์รวมจึงช่วยให้้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อน และสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

16.2.2 ความสำคัญของการบริหารแบบองค์รวม

การบริหารแบบองค์รวม (Holistic Management) เป็นแนวทางการบริหารที่มององค์การเป็นระบบที่เชื่อมโยงกัน โดยพิจารณาทุกองค์ประกอบขององค์การให้ทำงานสอดคล้องกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อลดข้อจำกัดของการบริหารแบบแยกส่วน (Fragmented Management) ที่มักส่งผลให้เกิดปัญหาการประสานงานระหว่างหน่วยงาน การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ และความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน (Senge, 1990; Drucker, 1999)

ความสำคัญของการบริหารแบบองค์รวม

(1) การมององค์การเป็นระบบรวม (Systems Thinking) การบริหารแบบองค์รวมพิจารณาว่า องค์การเป็นระบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงและส่งผลต่อกัน การตัดสินใจในส่วนหนึ่งขององค์การอาจส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่น ๆ ดังนั้น ผู้บริหารต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อทั้งระบบ (Capra & Luisi, 2014)

ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางการตลาดต้องประสานกับฝ่ายผลิตและโลจิสติกส์เพื่อให้แน่ใจว่ามีสินค้าพร้อมจำหน่าย

(2) การบูรณาการหน้าที่และกระบวนการ (Process Integration) การจัดการแบบองค์รวมช่วยให้ แต่ละแผนกในองค์การสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความ

ซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน และช่วยให้ทรัพยากรต่าง ๆ ถูกใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Laudon & Laudon, 2021)

ตัวอย่างเช่น การใช้ ระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) ในองค์การ เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลร่วมกันได้แบบเรียลไทม์

(3) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) องค์การที่บริหารแบบองค์รวมต้องมีการสื่อสารที่เปิดเผย โปร่งใส และมีระบบ ระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนเข้าใจเป้าหมายเดียวกัน ลดความขัดแย้ง และเสริมสร้างความร่วมมือภายในองค์การ (Robbins & Coulter, 2021)

ตัวอย่างเช่น การประชุมประจำสัปดาห์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เพื่อรายงานผลการดำเนินงานและปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกัน

(4) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Engagement) การบริหารแบบองค์รวมให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการ วางแผน ตัดสินใจ และพัฒนานโยบายขององค์การ ซึ่งช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจและความผูกพันต่อองค์การ (Kotter, 1990)

ตัวอย่างเช่น การให้พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายของบริษัทผ่านแบบสำรวจหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ

(5) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Adaptability and Change Management) องค์การที่สามารถปรับตัวได้เร็วจะสามารถ แข่งขันและอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งการบริหารแบบองค์รวมช่วยให้องค์การสามารถตอบสนองต่อปัจจัยภายนอกได้อย่างรวดเร็ว (Mintzberg, 1994)

ตัวอย่างเช่น การนำ AI และ Big Data มาใช้ในการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาดเพื่อปรับกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

(6) การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) การบริหารแบบองค์รวมไม่ได้คำนึงถึงแค่ผลกำไรขององค์การเท่านั้น แต่ยังต้องพิจารณาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด เช่น ลูกค้า พนักงาน นักลงทุน และชุมชน (Freeman, 2010)

ตัวอย่างเช่น บริษัทที่ดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม โดยให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ความโปร่งใส และความยุติธรรมในที่ทำงาน

(7) การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนองค์การ (Technology and Innovation) องค์การที่ใช้แนวทางบริหารแบบองค์รวมจะ นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Nonaka & Takeuchi, 1995)

ตัวอย่างเช่น การใช้ ระบบ AI ในการวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า เพื่อปรับปรุงการให้บริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

สรุปได้ว่า การบริหารแบบองค์รวมมีความสำคัญในหลายมิติ เช่น การมององค์การเป็นระบบรวม (Systems Thinking) ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยพิจารณาผลกระทบต่อทั้งระบบ การบูรณาการหน้าที่และกระบวนการ (Process Integration) ทำให้การทำงานระหว่างแผนกมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความซ้ำซ้อน และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดความขัดแย้ง และทำให้แน่ใจว่าทุกฝ่ายเข้าใจเป้าหมายเดียวกัน นอกจากนี้ยังส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Engagement) โดยเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจ และพัฒนาองค์การ อีกทั้งยังช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Adaptability and Change Management) ได้อย่างรวดเร็วเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน และคำนึงถึงการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) โดยพิจารณาผลประโยชน์ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สุดท้าย การบริหารแบบองค์รวมยังเน้นการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนองค์การ (Technology and Innovation) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้นองค์การที่นำแนวทางนี้ไปใช้จะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน และสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

16.3 องค์ประกอบสำคัญของการจัดการองค์การแบบองค์รวม

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการแบบองค์รวมไม่ได้จำกัดเฉพาะการวางแผนกลยุทธ์หรือโครงสร้างองค์กรเท่านั้น แต่ยังรวมถึงปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ความสามารถของผู้นำ กระบวนการบริหารจัดการความรู้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารภายในองค์กร และการบูรณาการกับภาคีเครือข่ายภายนอก องค์ประกอบเหล่านี้มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ และส่งผลต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ การทำความเข้าใจองค์ประกอบเหล่านี้จึงถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการออกแบบ พัฒนา และประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารแบบองค์รวมในองค์กรอย่างแท้จริง เพื่อขับเคลื่อนให้องค์กรมีสมรรถนะที่ตอบสนองต่อบริบทสมัยใหม่ และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

16.3.1 วิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy)

เป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์การ โดยวิสัยทัศน์เป็นภาพของอนาคตที่องค์กรต้องการบรรลุ ในขณะที่ กลยุทธ์ เป็นแนวทางหรือแผนปฏิบัติการที่ช่วยให้องค์กรสามารถเดินหน้าไปตามวิสัยทัศน์และบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kaplan & Norton, 2004) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์การ ที่สะท้อนถึงอนาคตที่องค์กรต้องการไปถึง มันเป็นแรงขับเคลื่อนที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Collins & Porras, 1996)

16.3.1.1 คุณลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งแสดงถึง ภาพอนาคตที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ โดยเป็นทั้ง “เครื่องชี้ทิศทาง” และ “พลังขับเคลื่อน” ให้กับผู้บริหารและบุคลากร วิสัยทัศน์ที่ดีไม่เพียงแต่สร้างความเข้าใจร่วมเท่านั้น แต่ยังช่วยเสริมสร้างเอกลักษณ์และแรงบันดาลใจภายในองค์กร หากวิสัยทัศน์ถูกออกแบบมาอย่างมีคุณลักษณะที่เหมาะสม ก็จะมีผลต่อความสำเร็จในระยะยาวขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

คุณลักษณะที่สำคัญของวิสัยทัศน์ที่ดี ได้แก่

(1) ชัดเจนและมีเป้าหมายที่แน่นอน (Clarity and Specificity) วิสัยทัศน์ที่ดีต้อง ชัดเจน เข้าใจง่าย และมีเป้าหมายที่แน่นอน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถตีความตรงกันว่าองค์กรกำลังมุ่งหน้าไปสู่อะไรบ้าง ไม่ควรคลุมเครือหรือใช้ภาษาที่กำกวม เช่น คำว่า “ดีที่สุด” หรือ “ทันสมัยที่สุด” โดยปราศจากบริบท เพราะจะทำให้เกิดความสับสนในแนวทางการดำเนินงาน (Collins & Porras, 1996)

(2) มีแรงบันดาลใจ (Inspirational and Motivating) วิสัยทัศน์ที่ดีต้อง สร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) ให้แก่บุคลากรในทุกระดับ เป็นข้อความที่จุดประกายความมุ่งมั่น ความเชื่อมั่น และความภูมิใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง การที่พนักงาน “รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่ยิ่งใหญ่” จะช่วยเพิ่มความผูกพันและแรงจูงใจภายใน (Kouzes & Posner, 2017)

(3) สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร (Aligned with Core Values) วิสัยทัศน์ที่ดีต้อง ตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมหลัก (core values) ขององค์กร ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรม ความเชื่อ และแนวทางปฏิบัติที่องค์กรยึดถือ หากวิสัยทัศน์ขัดแย้งกับค่านิยมองค์กร จะนำไปสู่ความขัดแย้งภายใน และไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ (Schein, 2010)

(4) สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง (Actionable and Realistic) แม้ว่าวิสัยทัศน์จะต้องมีความใฝ่ฝันหรือท้าทาย แต่ก็ต้องมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และสามารถแปลงไปเป็นกลยุทธ์หรือแผนดำเนินการได้จริง หากวิสัยทัศน์เป็นเพียงถ้อยคำสวยงามที่ไม่สามารถนำไปใช้งานได้จริง จะไม่มีคุณค่าในการกำหนดทิศทางขององค์กร (Kotter, 2012)

ตัวอย่างของวิสัยทัศน์องค์กรระดับโลก เช่น วิสัยทัศน์บริษัท Microsoft “To empower every person and every organization on the planet to achieve more.” (เสริมสร้างศักยภาพให้แก่ทุกคนและทุกองค์กรบนโลก เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น) และวิสัยทัศน์ของบริษัท Tesla “To create the most compelling car company of the 21st century by driving the world’s transition to electric vehicles.” (สร้างบริษัทรถยนต์ที่น่าดึงดูดที่สุดแห่งศตวรรษที่ 21 โดยเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงของโลกสู่ยานยนต์ไฟฟ้า) เป็นต้น

16.3.1.2 กลยุทธ์ (Strategy) แนวทางในการบรรลุวิสัยทัศน์ เป็นแผนหรือแนวทางในการดำเนินงาน ที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ กลยุทธ์ต้องคำนึงถึงปัจจัยภายใน (เช่น ทรัพยากร ความสามารถขององค์กร) และปัจจัยภายนอก (เช่น แนวโน้มตลาด การแข่งขัน) เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางที่เหมาะสมได้ (Porter, 1996) เปรียบเสมือนเข็มทิศขององค์กรที่ชี้แนะการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ กลยุทธ์ที่ดีไม่เพียงแต่กำหนด “สิ่งที่องค์กรจะทำ” แต่ต้องแสดงให้เห็น

เห็นว่า “องค์กรจะประสบความสำเร็จได้อย่างไร” ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ดังนี้

(1) มีเป้าหมายที่ชัดเจน (Clear Objectives) กลยุทธ์ที่ดีต้องเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (clear and specific goals) ว่าองค์กรต้องการบรรลุผลอะไร เช่น การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือการลดต้นทุน เป้าหมายเหล่านี้ควรอยู่บนหลัก SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) ซึ่งช่วยให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าใจตรงกัน และใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม (Drucker, 1954)

(2) สามารถแข่งขันได้ (Competitive Advantage) หนึ่งในคุณสมบัติสำคัญของกลยุทธ์ที่ดี คือ ต้องช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ไม่ว่าจะเป็นด้านต้นทุนที่ต่ำกว่า (Cost Leadership) ความแตกต่างของสินค้า/บริการ (Differentiation) หรือการเข้าถึงตลาดเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) ตามแนวคิดของ Porter (1985) การกำหนดกลยุทธ์ต้องวิเคราะห์อุตสาหกรรมและคู่แข่งอย่างรอบคอบ เพื่อสร้างจุดแข็งที่แตกต่างและยากต่อการเลียนแบบ

(3) สอดคล้องกับทรัพยากรที่มี (Resource Alignment) กลยุทธ์ที่ดีต้องพิจารณาถึงทรัพยากรและความสามารถที่แท้จริงขององค์กร (Resource-based View) ซึ่งรวมถึงทรัพยากรด้านคน เงิน เทคโนโลยี และโครงสร้างการบริหาร กลยุทธ์จะไร้ผลหากตั้งอยู่บนความคาดหวังที่เกินขอบเขตความสามารถขององค์กร หรือใช้ทรัพยากรเกินตัว การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Barney, 1991)

(4) สามารถปรับตัวได้ (Adaptability and Flexibility) กลยุทธ์ที่ดีไม่ใช่กลยุทธ์ที่ “ตายตัว” แต่ต้องสามารถปรับเปลี่ยนตามบริบท เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค หรือวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ แนวทางเชิงกลยุทธ์ในยุคปัจจุบันจึงเน้น ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ (Strategic Agility) และการเรียนรู้แบบต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความไม่แน่นอนและแข่งขันได้ในระยะยาว (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998)

ประเภทของกลยุทธ์

(1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กรในระดับสูงสุด โดยมุ่งเน้นการตัดสินใจเกี่ยวกับขอบเขตของธุรกิจ (Scope of Business) และการจัดสรรทรัพยากรระหว่างหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ภายในกลุ่มหรือเครือขององค์กร ตัวอย่างเช่น การขยายกิจการไปยังธุรกิจใหม่ (Diversification) การเข้าซื้อกิจการ (Acquisition) การควบรวมกิจการ (Merger) และการถอนการลงทุน (Divestiture) กลยุทธ์ระดับองค์กรตอบคำถามว่า “เราจะดำเนินธุรกิจใดบ้าง?” และเน้นการเพิ่มมูลค่าระหว่างหน่วยธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในระยะยาว (Andrews, 1987)

(2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ในระดับนี้มุ่งเน้นการวางแผนแข่งขันภายในอุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมายแต่ละแห่ง โดยพิจารณาว่าแต่ละหน่วยธุรกิจจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร ตามแนวคิดของ Porter (1985) กลยุทธ์หลักในระดับนี้มี 3 ประเภท ได้แก่ 1) กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) ผลิตสินค้าหรือบริการในต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง 2) กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation) นำเสนอคุณค่าที่แตกต่างจากคู่แข่ง เช่น คุณภาพ บริการ หรือแบรนด์

และ 3) กลยุทธ์มุ่งเน้นตลาดเฉพาะ (Focus Strategy) มุ่งเป้าหมายไปยังตลาดเฉพาะกลุ่ม เช่น กลุ่มลูกค้าเฉพาะทางหรือพื้นที่เฉพาะ

(3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานหรือแผนกเฉพาะ เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายผลิต และฝ่ายเทคโนโลยี โดยมีหน้าที่สนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับทิศทางขององค์การ เช่น 1) กลยุทธ์การตลาด การกำหนดแบรนด์ ช่องทางจัดจำหน่าย และกลุ่มเป้าหมาย 2) กลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล การสรรหา การพัฒนา และการรักษาพนักงาน 3) กลยุทธ์การผลิต การปรับปรุงประสิทธิภาพ การควบคุมคุณภาพ และ 4) กลยุทธ์ดิจิทัลหรือ IT การเลือกใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ เป็นต้น

ตัวอย่างกลยุทธ์ เช่น บริษัท Apple ใช้กลยุทธ์ "Differentiation" โดยเน้นผลิตภัณฑ์ที่มีดีไซน์และนวัตกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่ง และกลยุทธ์บริษัท Walmart ใช้กลยุทธ์ "Cost Leadership" เพื่อลดต้นทุนและขายสินค้าในราคาต่ำสุด เป็นต้น

วิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นรากฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์การ วิสัยทัศน์ช่วยให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ขณะที่กลยุทธ์เป็นแนวทางที่ใช้ในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ การกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นระบบด้วยแนวคิด SMART จะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถวัดผลได้ นอกจากนี้ การกำหนดทิศทางขององค์การผ่านพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะช่วยให้ทุกหน่วยงานสามารถทำงานร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว

16.3.2 โครงสร้างและระบบภายในและการจัดโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับเป้าหมาย

การจัดโครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โครงสร้างองค์การที่ดีต้องสามารถกำหนด บทบาท หน้าที่ อำนาจ และความรับผิดชอบ ของแต่ละหน่วยงานได้อย่างชัดเจน รวมถึงสร้างระบบที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Robbins & Coulter, 2021) โครงสร้างและระบบภายในขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยกำหนดทิศทางและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ โดยการกำหนดสายบังคับบัญชาและอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน จะช่วยให้การทำงานเป็นระบบและลดความสับสนระหว่างบุคลากร นอกจากนี้ โครงสร้างที่ดีช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยส่งเสริมการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งยังส่งเสริมการสื่อสารและการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ทำให้การประสานงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่มีโครงสร้างยืดหยุ่นสามารถปรับตัวและเติบโตได้ตามแนวโน้มของตลาดและเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขัน และสุดท้าย โครงสร้างองค์การที่ดีช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งทำให้พนักงานเข้าใจบทบาทของตนเอง และมุ่งมั่นสู่เป้าหมายร่วมกัน ส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวขององค์การ และสร้างความยั่งยืนในระยะยาวในอนาคต

16.3.2.1 ประเภทของโครงสร้างองค์กร (Types of Organizational Structures)

ประกอบด้วย

(1) โครงสร้างตามลำดับชั้น (Hierarchical Structure) โครงสร้างตามลำดับชั้นเป็นรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบดั้งเดิมที่มีการกำหนด ลำดับชั้นของการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำกับดูแลฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้สายงานและอำนาจหน้าที่มีความชัดเจน ทำให้การควบคุมและบริหารงานเป็นไปได้อย่างง่ายดาย ลดความสับสนในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ข้อเสียของโครงสร้างนี้ คืออาจเกิดความล่าช้าในการตัดสินใจ เนื่องจากต้องผ่านลำดับชั้นหลายชั้นตอน อีกทั้งโครงสร้างที่ใหญ่และซับซ้อน อาจส่งผลกระทบต่อความคล่องตัวขององค์กร โดยเฉพาะในสภาวะแวดล้อมที่ต้องการการปรับตัวอย่างรวดเร็ว

(2) โครงสร้างแบบแมทริกซ์ (Matrix Structure) โครงสร้างแบบแมทริกซ์เป็นรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่ผสมผสานระหว่าง โครงสร้างตามหน้าที่และตามโครงการ ทำให้พนักงานสามารถรายงานต่อหัวหน้าหลายคนได้ ซึ่งช่วยเพิ่ม ความยืดหยุ่นในการทำงาน และส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม โครงสร้างนี้อาจทำให้เกิดความสับสนในการรายงานงาน เนื่องจากพนักงานต้องปฏิบัติตามคำสั่งจากหัวหน้าหลายฝ่าย อีกทั้งจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดี เพื่อป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กร

(3) โครงสร้างแบบเครือข่าย (Network Structure) โครงสร้างแบบเครือข่ายเป็นรูปแบบการจัดองค์กรที่ มุ่งเน้นการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในและองค์กรภายนอก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยมีข้อดีคือ เอื้อต่อการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของตลาด ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องตัว และช่วยลดต้นทุนการดำเนินงาน เนื่องจากสามารถใช้ทรัพยากรจากพันธมิตรทางธุรกิจ อย่างไรก็ตาม โครงสร้างนี้ต้องอาศัยการบริหารจัดการเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น อีกทั้งยังอาจเกิดปัญหาด้านการควบคุมคุณภาพ เนื่องจากการดำเนินงานบางส่วนอาจอยู่นอกเหนือการควบคุมโดยตรงขององค์กร

(4) โครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Structure) โครงสร้างแบบแบนราบเป็นโครงสร้างองค์กรที่ ลดลำดับชั้นของการบริหารลง ทำให้การตัดสินใจรวดเร็วขึ้นและการดำเนินงานมีความคล่องตัวมากขึ้น โดยมีข้อดีคือ ลดความซับซ้อนในสายงาน ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้โดยไม่ต้องผ่านหลายชั้นตอน และยังส่งเสริมความเป็นอิสระของพนักงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง อย่างไรก็ตาม โครงสร้างนี้อาจทำให้เกิดความไม่แน่นอนในบทบาทหน้าที่ เนื่องจากขาดลำดับชั้นที่ชัดเจน อีกทั้งอาจเกิดความขัดแย้งในการบริหารงาน เนื่องจากไม่มีผู้กำกับดูแลที่มีอำนาจตัดสินใจในบางกรณี

16.3.2.2 ระบบภายในองค์กร (Internal Organizational Systems) โครงสร้าง

องค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องได้รับการสนับสนุนจากระบบภายใน ที่ช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น องค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องมีระบบภายในที่เชื่อมโยงและสนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากระบบสื่อสารภายใน (Internal Communication System) ที่ใช้เทคโนโลยี เช่น อีเมล ซอฟต์แวร์ประชุมออนไลน์ และ ERP เพื่อสร้างช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างแผนก นอกจากนี้ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Management System) มีบทบาทสำคัญในการกำหนดแนวทางการสรรหา การพัฒนา และการประเมินผลพนักงาน พร้อมใช้ซอฟต์แวร์บริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการจัดเก็บและ

ติดตามข้อมูล อีกทั้งระบบการวางแผนและตัดสินใจ (Decision-Making System) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้ Big Data และ AI ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจอย่างแม่นยำ และส่งเสริมการใช้ Balanced Scorecard (BSC) เพื่อติดตามผลการดำเนินงาน สุดท้าย ระบบบริหารจัดการข้อมูล (Data Management System) อาศัย Cloud Computing และ ERP Systems ในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล ช่วยลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึงข้อมูล ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูงสุด (Laudon & Laudon, 2021)

การจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับเป้าหมาย เป็นการกำหนดโครงสร้างองค์กรต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เช่น บริษัทเทคโนโลยีอาจเลือกใช้ โครงสร้างแบบแบนราบ เพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ จำเป็น ต้องวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก โดยใช้ SWOT Analysis เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม รวมถึง PESTEL Analysis เพื่อพิจารณาปัจจัยทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย เมื่อเลือกโครงสร้างที่เหมาะสม บริษัทขนาดเล็ก ควรใช้โครงสร้างแบบแบนราบเพื่อความคล่องตัว ส่วนองค์กรขนาดใหญ่ ควรใช้โครงสร้างตามลำดับชั้นหรือแบบแมทริกซ์เพื่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพ สุดท้าย การใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมโครงสร้างองค์กร เช่น ERP, CRM และ AI จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ขณะที่การใช้การบริหารแบบคล่องตัว (Agile Management) ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้รวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Highsmith, 2009)

โครงสร้างองค์กรและระบบภายในเป็น องค์ประกอบสำคัญในการกำหนดทิศทางและประสิทธิภาพขององค์กร โครงสร้างที่ดีช่วยให้แต่ละแผนกสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร นอกจากนี้ ระบบภายในที่สนับสนุน เช่น ระบบสื่อสาร ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และระบบข้อมูล มีบทบาทสำคัญในการช่วยให้โครงสร้างองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเลือกโครงสร้างที่เหมาะสมต้องพิจารณาจากเป้าหมายขององค์กร ขนาดองค์กร และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างยั่งยืนและมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

16.3.3 บุคลากรและภาวะผู้นำ

การบริหารบุคลากรและภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ (Northouse, 2021) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development หรือ HRD) ไม่เพียงมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มพูนทักษะของบุคลากรเท่านั้น แต่ต้องส่งเสริมความสามารถในการทำงานร่วมกัน และสร้างผู้นำที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย (Dessler, 2020) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน โดยช่วยให้พนักงานมีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังช่วยเสริมสร้างความสามารถในการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างแผนกต่าง ๆ ทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างราบรื่น อีกทั้งยังช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจและความผูกพันต่อองค์กร เพราะพนักงานที่ได้รับโอกาสพัฒนา จะมีแรงจูงใจและความภักดีต่อองค์กรสูงขึ้น (Dessler, 2020) นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังช่วยส่งเสริมความสามารถในการปรับตัว ทำให้บุคลากรสามารถรับมือกับความ

เปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สุดท้าย การพัฒนายังช่วยสร้างผู้นำที่มีศักยภาพ โดยการเตรียมความพร้อมให้พนักงานในทุกระดับสามารถบริหารจัดการทีมและขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยแนวทางที่ครอบคลุมหลายมิติ การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development) เป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) และ ทักษะด้านอารมณ์และสังคม (Soft Skills) เช่น การทำงานเป็นทีมและการสื่อสารผ่าน E-learning และระบบบริหารจัดการการเรียนรู้ (Learning Management System หรือ LMS) (Pappas, 2015) นอกจากนี้ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture Development) ที่เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการใช้แนวคิดการบริหารแบบคล่องตัว (Agile) และ แนวคิดทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการลดความสูญเปล่า (Lean Management) ช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน (Womack & Jones, 1996)

การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) ผ่านภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership) โครงการพี่เลี้ยงและการให้คำปรึกษา (Mentorship Program) และการฝึกสอนแบบตัวต่อตัว (Coaching Sessions) (Whitmore, 2017) ทำให้พนักงานทุกระดับสามารถเป็นผู้นำในบทบาทของตนเองได้ การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม (Team Collaboration) ผ่านกิจกรรมการสร้างทีม (Team Building Activities) และการใช้เทคโนโลยีสนับสนุน เช่น Microsoft Teams, Slack และ Trello ช่วยให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพมากขึ้น สุดท้าย การให้แรงจูงใจและการรักษาพนักงาน (Employee Motivation and Retention) โดยใช้ระบบการให้รางวัลและการยอมรับ (Reward and Recognition System) เช่น โบนัสและแผนความก้าวหน้าในอาชีพ รวมถึงการส่งเสริมความสมดุลของการทำงานกับชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) ผ่านรูปแบบการทำงานที่ผสมผสานระหว่างการทำงานจากสำนักงาน (On-site Work) และการทำงานจากระยะไกล (Remote Work) โดยพนักงานสามารถเลือกทำงานจากที่ใดที่หนึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กรและลักษณะงานของตนเอง จะช่วยให้พนักงานมีความสุขในการทำงานและมีความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว (Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2015)

16.3.4 กระบวนการและเทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงาน

กระบวนการเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานจำเป็นต้องอาศัย กระบวนการที่มีประสิทธิภาพและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ลดข้อผิดพลาด และเพิ่มผลลัพธ์ที่มีคุณภาพสูงขึ้น การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรต้องอาศัย กระบวนการที่เป็นระบบและมีโครงสร้างชัดเจน โดยเริ่มจากการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Optimization) ผ่านการใช้แนวคิด Lean Management และ Six Sigma เพื่อลดความสูญเปล่า และ Agile Management เพื่อเพิ่มความคล่องตัวของทีม นอกจากนี้ การบริหารโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ (Project Management) ทั้งนี้้องค์กรยังต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน (Collaboration and Communication) โดยสร้างวัฒนธรรมผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership) และ การทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams) ที่ประกอบด้วยบุคลากรจากหลายแผนกหรือหลายฝ่าย ที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน แต่ทำงานร่วมกันเพื่อ

บรรลุเป้าหมายหรือโครงการที่กำหนด (Katzenbach & Smith, 1993) พร้อมใช้แพลตฟอร์มต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานสามารถประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อีกหนึ่งปัจจัยสำคัญคือ การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training and Development) ผ่าน LMS (Learning Management System) เช่น Moodle และ SAP Litmos เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะได้ตลอดเวลา รวมถึงจัดโปรแกรม Mentorship Program และ Coaching Sessions เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร นอกจากนี้ การใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์ (Data-Driven Decision Making) มีบทบาทสำคัญ โดยองค์กรสามารถใช้ Business Intelligence (BI) และ Big Data Analytics เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ และใช้ Balanced Scorecard (BSC) เพื่อติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร กระบวนการเหล่านี้ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดข้อผิดพลาด และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจได้ดีขึ้น

16.3.5 วัฒนธรรมองค์การและค่านิยมที่ส่งเสริมความร่วมมือ

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) เป็นระบบของ ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และพฤติกรรม (Behaviors) ที่กำหนดแนวทางในการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมที่ดีจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ ทำให้พนักงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเติบโตและความสำเร็จขององค์กร (Schein, 2010) วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมความร่วมมือมีองค์ประกอบหลายด้านที่ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารที่เปิดกว้าง (Open Communication) ช่วยให้พนักงานทุกระดับสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างโปร่งใส ผ่านเครื่องมือเช่น Microsoft Teams, Slack และ Zoom นอกจากนี้ การทำงานเป็นทีม (Teamwork and Collaboration) ยังได้รับการสนับสนุนผ่าน Cross-Functional Teams และ Agile Workflows ควบคู่ไปกับ Team Building Activities เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ในทีม

ภาวะผู้นำที่มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นอีกองค์ประกอบสำคัญ โดยผู้นำต้องเป็นผู้สนับสนุนพนักงาน (Servant Leadership) และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในขณะเดียวกัน ความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกัน (Trust and Respect) ต้องเป็นพื้นฐานขององค์กร เพื่อให้พนักงานรู้สึกได้รับการยอมรับ สุกท้าย Work-Life Balance และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Employee Well-being) ได้รับการสนับสนุนผ่าน Hybrid Work และ Remote Work รวมถึงสวัสดิการด้านสุขภาพจิตและสุขภาพกาย เช่น โปรแกรมสุขภาพหรือเวลาพักที่เหมาะสม องค์ประกอบเหล่านี้ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

16.4 ความสำคัญของการเชื่อมโยงทุกองค์ประกอบขององค์การ

การบริหารที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ เช่น บุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และทรัพยากรทางการเงิน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Senge, 1990) แนวคิดนี้อยู่บนพื้นฐานของ "Systems Thinking" ซึ่งมองว่า

องค์การเป็นระบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่ต้องทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ (Checkland & Poulter, 2020)

16.4.1 ความสำคัญของการเชื่อมโยงองค์ประกอบขององค์การ

การบริหารองค์การในยุคใหม่ไม่อาจแยกองค์ประกอบต่าง ๆ ออกจากกันได้อย่างเด็ดขาด เนื่องจากแต่ละส่วนขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นแผนก บุคลากร ระบบ หรือกลยุทธ์ ล้วนมีความสัมพันธ์และพึ่งพาซึ่งกันและกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การเชื่อมโยงองค์ประกอบเหล่านี้เป็นระบบจึงเป็นกุญแจสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับตัว และความยั่งยืนขององค์การในระยะยาว

(1) เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การเชื่อมโยงองค์ประกอบขององค์การ เช่น กระบวนการทำงาน โครงสร้าง หน้าที่ความรับผิดชอบ และการจัดสรรทรัพยากร จะช่วยลดความซ้ำซ้อนของงาน (duplication) และเพิ่มการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า องค์การสามารถประสานงานกันได้ดีขึ้น ส่งผลให้เกิดการดำเนินงานที่รวดเร็วและลดความสูญเสีย องค์การที่มีการเชื่อมโยงอย่างเหมาะสม จะใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถวัดผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ (Drucker, 1999)

(2) เสริมสร้างความร่วมมือและการสื่อสาร การเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานและระดับต่าง ๆ ขององค์การจะช่วยให้เกิด การสื่อสารแนวดิ่งและแนวราบ ที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ลดความเข้าใจผิด เพิ่มความไว้วางใจ และส่งเสริมการตัดสินใจที่แม่นยำยิ่งขึ้น เมื่อพนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลและความคิดเห็นจากหน่วยงานอื่นได้ จะเกิดความเข้าใจร่วมและทำงานเป็นทีมได้ดีขึ้น (Robbins & Coulter, 2021)

(3) เพิ่มความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง องค์การที่มีระบบการเชื่อมโยงภายในที่ดี จะสามารถ ประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง และ ปรับกลยุทธ์หรือโครงสร้างได้ทันท่วงที ช่วยลดความเสี่ยงและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในภาวะวิกฤต การเชื่อมโยงที่แน่นแฟ้นทำให้องค์การสามารถตอบสนองต่อแรงกดดันจากภายนอกได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Mintzberg, 1994)

(4) สร้างความเป็นเอกภาพและแรงจูงใจภายในองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเชื่อมโยงภายใน ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าเป็น “ส่วนหนึ่งของทีม” รู้เป้าหมายร่วม และมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น การสร้างบรรยากาศแบบมีส่วนร่วมยังเสริมความภักดีต่อองค์การและลดอัตราการลาออก โดยการเชื่อมโยงภายในเป็นรากฐานของการสร้างเอกภาพและจิตสำนึกร่วมภายในองค์การ (Kotter, 1990)

(5) สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรม การแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์ระหว่างหน่วยงาน เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อ การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) และ การสร้างนวัตกรรม ที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน การเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น IT, HR, R&D จึงกลายเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาองค์การระยะยาว โดยองค์การที่เรียนรู้ได้ดีคือองค์การที่สามารถเชื่อมโยงประสบการณ์ ความรู้ และผู้คนจากหลายมิติเข้าด้วยกัน (Senge, 1990)

16.4.2 วิธีการเชื่อมโยงองค์ประกอบขององค์การเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

(1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) การกำหนดเป้าหมายและแนวทางที่ชัดเจนเพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Kaplan & Norton, 2004)

(2) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างแผนกเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์การ (Nonaka & Takeuchi, 1995)

(3) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) การนำระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) หรือ AI มาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูล เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญได้อย่างรวดเร็ว (Laudon & Laudon, 2021)

(4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Organizational Culture) การพัฒนาวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Cameron & Quinn, 2011)

(5) การใช้แนวคิด "องค์กรแห่งการเรียนรู้" (Learning Organization) การส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การในระยะยาว (Senge, 1990)

16.4.2.1 แนวทางปฏิบัติในการเชื่อมโยงองค์ประกอบขององค์การในบริบทต่าง ๆ

(1) การเชื่อมโยงองค์ประกอบขององค์กรภาครัฐ การใช้มาตรฐานการเชื่อมโยงข้อมูลหน่วยงานภาครัฐควรกำหนดมาตรฐานสำหรับการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อให้การสื่อสารระหว่างหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการนำไปใช้ในการปรับโครงสร้างองค์การ การปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว

(2) การเชื่อมโยงองค์ประกอบของธุรกิจขนาดใหญ่ โดยนำไปใช้ในการออกแบบองค์กร (Organization Design) การนำองค์ประกอบต่าง ๆ ของโครงสร้างองค์กรมาเชื่อมโยงและประสานงานกัน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดต่อองค์กร และนำไปใช้ในการวางแผนและการจัดการที่รัดกุม มีการเตรียมตัวและวางแผนล่วงหน้า รวมถึงการจัดระเบียบการทำงานภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น

(3) การเชื่อมโยงองค์ประกอบขององค์กรไม่แสวงหากำไร โดยนำไปใช้ในการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น เน้นการทำงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กรณีย์ หุวะนันทน์, 2565)

(4) ขอบเขตของการจัดการองค์การแบบองค์รวมในภาครัฐและเอกชน ในการจัดการองค์การแบบองค์รวม เป็นแนวทางการบริหารที่มององค์การในฐานะระบบที่ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงและพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยเน้นการประสานงานและบูรณาการทุกองค์ประกอบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน แนวทางนี้ช่วยให้องค์การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

(5) ขอบเขตของการจัดการองค์การแบบองค์รวมในภาครัฐ การจัดการแบบองค์รวมมุ่งเน้นการบูรณาการนโยบายและการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของสังคม แนวทางนี้รวมถึงการจัดทำยุทธศาสตร์ร่วมกัน การประสานงานระหว่างหน่วยงาน และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบาย

(6) ขอบเขตของการจัดการองค์การแบบองค์รวมในภาคเอกชน เป็นการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ เช่น การผลิต การตลาด และการเงิน เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังรวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความร่วมมือและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองต่อความต้องการของตลาด

สรุปได้ว่า การเชื่อมโยงทุกองค์ประกอบขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เกิดการบริหารที่มีประสิทธิภาพ การนำแนวทางเหล่านี้ไปปรับใช้จะช่วยให้องค์กรในแต่ละภาคส่วนสามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงาน องค์การที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี และทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เสริมสร้างความร่วมมือ และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันและเติบโตได้ในระยะยาว (Drucker, 1999; Senge, 1990)

16.5 ความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐและเอกชนในการบริหารแบบองค์รวม

การบูรณาการทุกองค์ประกอบขององค์กรและระบบนิเวศทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืน ในบริบทของภาครัฐและเอกชน การบริหารแบบองค์รวม มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสองภาคส่วนนี้ เพื่อให้สามารถพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Osborne, 2010)

16.5.1 ความเชื่อมโยงและการพึ่งพาระหว่างภาครัฐและเอกชน

ภาครัฐและภาคเอกชนเป็นสองภาคส่วนหลักที่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ภาครัฐ ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย ออกกฎหมาย และสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐาน ขณะที่ภาคเอกชน เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนนวัตกรรม การลงทุน และการจ้างงาน ทั้งสองภาคส่วนต้องพึ่งพาและสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืน (Osborne, 2010) ภาครัฐและภาคเอกชนมีความสัมพันธ์ที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ภาครัฐกำหนดกฎระเบียบและนโยบาย เพื่อให้ธุรกิจดำเนินการอย่างเป็นธรรมและยั่งยืน ขณะที่ภาคเอกชนต้องปฏิบัติตามกฎหมาย เช่น กฎหมายแรงงานและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ภาคเอกชนเป็นผู้ลงทุนหลักในการสร้างนวัตกรรมและพัฒนาอุตสาหกรรม ในขณะที่ภาครัฐสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนน ไฟฟ้า และอินเทอร์เน็ต ในอีกด้านหนึ่ง ภาครัฐพึ่งพารายได้จากภาษีของบริษัทเอกชนในการบริหารประเทศ โดยนำภาษีไปใช้พัฒนาโครงการสาธารณะ เช่น การศึกษาและสาธารณสุข ขณะที่ภาคเอกชนมีบทบาทสำคัญในการสร้างงานและขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ซึ่งช่วยลดอัตราว่างงานและเพิ่มรายได้ของประชาชน ทั้งสองภาคส่วนยังสามารถร่วมมือกันในโครงการสาธารณะผ่าน Public-Private Partnerships (PPPs) ซึ่งภาครัฐให้การสนับสนุนด้านนโยบายและทรัพยากร ส่วน ภาคเอกชนลงทุนและดำเนินโครงการ

เช่น ระบบขนส่งมวลชนและโรงพยาบาลเอกชน การทำงานร่วมกันในลักษณะนี้ช่วยให้การพัฒนาประเทศมีประสิทธิภาพและยั่งยืนมากขึ้น (Savas, 2000)

ตัวอย่างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน

โครงการ Smart Cities ความร่วมมือเพื่อพัฒนาเมืองอัจฉริยะ เป็นโครงการพัฒนาเมืองอัจฉริยะ (Smart Cities) เป็นความร่วมมือระหว่างภาครัฐในฐานะผู้กำหนดนโยบายและงบประมาณ กับบริษัทเอกชนด้านเทคโนโลยี เช่น ผู้พัฒนาระบบเซนเซอร์, AI, Big Data และพลังงานสะอาด เช่น เมืองขอนแก่น สมาร์ทซิตี (Khon Kaen Smart City) เป็นกรณีศึกษาของความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในด้านระบบขนส่งมวลชนอัจฉริยะ (Smart Mobility) ที่ใช้ระบบตัวดิจิทัลและระบบ GPS เพื่อเพิ่มความแม่นยำของตารางเดินรถ หรือ โครงการพลังงานสะอาดและแสงอาทิตย์ในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม ที่รัฐสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานและให้เอกชนจัดหาเทคโนโลยี เป็นต้น

โครงการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน (Public-Private Partnerships: PPPs) เป็นความร่วมมือที่รัฐอนุญาตให้ภาคเอกชนเข้ามาร่วมลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ที่ต้องใช้เงินทุนสูง ระยะเวลาดำเนินงานนาน และต้องการประสบการณ์เฉพาะด้านนโยบายสนับสนุนสตาร์ทอัพและเทคโนโลยี รัฐบาลให้ทุนสนับสนุนและสิทธิประโยชน์ทางภาษีแก่บริษัทเอกชนที่ดำเนินการด้านเทคโนโลยี เช่น โครงการรถไฟฟ้าสายสีเหลือง-สีชมพู ที่เป็นความร่วมมือระหว่างรัฐบาลไทยและบริษัท BSR Joint Venture หรือ โครงการสนามบินสุวรรณภูมิเฟส 2 ซึ่งภาคเอกชนมีบทบาทในการออกแบบก่อสร้าง และบริหารจัดการบางส่วนภายใต้กรอบของ PPP Net Cost ซึ่งเป็นรูปแบบที่ภาคเอกชนเป็นผู้ลงทุน พัฒนา และบริหารโครงการ และเป็นผู้เก็บรายได้จากผู้ใช้บริการเองทั้งหมด โดยภาครัฐจะร่วมสนับสนุนในรูปแบบที่ไม่ใช่การจ่ายเงินโดยตรง (Non-monetary Support) เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าภาครัฐและภาคเอกชนมีความเชื่อมโยงและพึ่งพาซึ่งกันและกันในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ภาครัฐทำหน้าที่ กำหนดนโยบาย กฎหมาย และโครงสร้างพื้นฐาน ขณะที่ภาคเอกชนเป็นผู้ลงทุนและขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ทั้งสองภาคส่วนต้องทำงานร่วมกันผ่าน Public-Private Partnerships (PPPs) และโครงการพัฒนาต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสมดุลและยั่งยืน

16.5.2 การบูรณาการระหว่างหน่วยงานเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ

การบูรณาการระหว่างหน่วยงาน (Interagency Integration) เป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยลดความซ้ำซ้อน ปรับปรุงการสื่อสาร และเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การบูรณาการนี้สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับ หน่วยงานภายในองค์กรเดียวกัน (Intra-Organizational Integration) และ ระหว่างองค์กรที่แตกต่างกัน (Inter-Organizational Integration) ซึ่งครอบคลุมภาครัฐ เอกชน และภาคประชาสังคม (Kapucu & Garayev, 2011)

การบูรณาการระหว่างหน่วยงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วย ลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพ โดยการใช้ทรัพยากรร่วมกันและลดต้นทุนการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการสื่อสาร ทำให้ข้อมูลสามารถแลกเปลี่ยนได้รวดเร็ว ลดปัญหาการทำงานแบบแยกส่วน (Silo Effect) อีกทั้งยังช่วยเพิ่มความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยการรวมความเชี่ยวชาญจาก

หลายฝ่ายเพื่อแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนและปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม นอกจากนี้ยังช่วยสร้างความโปร่งใสและธรรมาภิบาลที่ดี ลดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน และทำให้การดำเนินงานมีมาตรฐานที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ที่สำคัญคือ การบูรณาการช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้เร็วขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี หรือปัจจัยทางสังคม ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในระยะยาว

16.5.2.1 แนวทางการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน

(1) การใช้เทคโนโลยีในการบูรณาการ (Digital Integration) การใช้เทคโนโลยีเพื่อบูรณาการหน่วยงานช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานโดย เชื่อมโยงข้อมูลและระบบระหว่างหน่วยงานแบบเรียลไทม์ เทคโนโลยีสำคัญที่ใช้ในกระบวนการนี้ ได้แก่ ERP (Enterprise Resource Planning) ซึ่งช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถบริหารทรัพยากรและกระบวนการทำงานได้อย่างเป็นระบบ Cloud Computing ที่ช่วยให้ข้อมูลสามารถเข้าถึงได้จากทุกที่ และ Big Data ซึ่งใช้วิเคราะห์และจัดการข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อช่วยในการตัดสินใจ นอกจากนี้ การบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์กร ช่วยลดขั้นตอนที่ซับซ้อน เพิ่มความโปร่งใส และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ด้วยการพัฒนาระบบที่ช่วยให้ หน่วยงานภาครัฐและเอกชนสามารถส่ง รับ และแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ผ่านแพลตฟอร์มเดียว (Single Window) หรือ ระบบที่ช่วยให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างปลอดภัย (Data Sharing Platform) ช่วยให้ทุกหน่วยงานสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ทันที ลดความล่าช้า ลดข้อผิดพลาด และเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงาน ทำให้การประสานงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสนับสนุนการทำงานที่คล่องตัวขององค์กรในยุคดิจิทัล ช่วยให้ภาครัฐกิจและภาครัฐสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและโปร่งใส สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลและการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

(2) การจัดตั้งหน่วยงานกลางเพื่อการประสานงาน (Centralized Coordination Unit) การจัดตั้ง หน่วยงานกลางเพื่อการประสานงาน เป็นแนวทางสำคัญในการบูรณาการการทำงานของหลายฝ่ายเพื่อให้เกิด ความสอดคล้องและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน หน่วยงานกลางนี้สามารถอยู่ในรูปแบบของ PMO (Project Management Office) หรือ War Room ซึ่งช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถประสานงานและตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและเป็นระบบ การใช้แนวทาง Cross-Functional Teams และ Agile Management ในการดำเนินโครงการร่วมกันช่วยให้หน่วยงานสามารถ ลดอุปสรรคในการทำงานแบบไซโล (Silo Effect) และเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารโครงการ การประสานงานจากศูนย์กลางยังช่วยให้การตัดสินใจมีข้อมูลที่ครบถ้วน ลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการ และสนับสนุนการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและองค์กร

(3) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กร (Inter-Agency Collaboration Networks) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กรเป็นกลยุทธ์สำคัญในการ เพิ่มประสิทธิภาพและลดข้อจำกัดในการดำเนินงาน โดยอาศัยการทำงานร่วมกันของหน่วยงานที่มีบทบาทและทรัพยากรที่แตกต่างกัน การพัฒนา Public-Private Partnerships (PPPs) ช่วยให้ภาครัฐและภาคเอกชนสามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันในการดำเนินโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม เช่น โครงสร้างพื้นฐาน การศึกษา และเทคโนโลยี นอกจากนี้ การจัดทำ MOU (Memorandum of Understanding) หรือ

ข้อตกลงความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เป็นเครื่องมือที่ช่วยกำหนด กรอบแนวทางและความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความขัดแย้ง และเพิ่มความโปร่งใส ความร่วมมือในลักษณะนี้ช่วยให้องค์กรสามารถ แบ่งปันข้อมูล เทคโนโลยี และทรัพยากร เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืนและตอบสนองต่อความต้องการของทุกภาคส่วน

(4) การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการบูรณาการ (Cultural Alignment & Leadership) การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการบูรณาการเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคในการประสานงาน และส่งเสริมความร่วมมือในทุกระดับ แนวทางภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ผู้นำมุ่งเน้นการรับใช้และสนับสนุนทีมมากกว่าการใช้อำนาจควบคุม (Greenleaf, 1970) และ ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership) ผู้นำไม่ได้รวมศูนย์อำนาจไว้ที่ตัวเอง แต่กระจายบทบาทความเป็นผู้นำไปยังทุกระดับขององค์กร แนวคิดนี้ช่วยให้พนักงานมีความรับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจเพิ่มขึ้น และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ต้องพึ่งพาการสั่งการจากผู้บริหารเพียงอย่างเดียว (Spillane, 2006) ช่วยให้ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุน (Facilitator) มากกว่าการควบคุมแบบดั้งเดิม ทำให้พนักงานสามารถทำงานเป็นทีมและตัดสินใจร่วมกันได้อย่างอิสระ นอกจากนี้การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนการทำงานแบบร่วมมือ (Collaborative Culture) ช่วยกระตุ้นให้พนักงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พัฒนานวัตกรรม และบูรณาการการทำงานข้ามหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งและยืดหยุ่นจะช่วยให้หน่วยงานสามารถปรับตัวได้เร็วขึ้น รองรับการเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Northouse, 2021)

16.5.3 บทบาทของภาครัฐในฐานะผู้กำกับดูแลและผู้สนับสนุนการพัฒนาองค์กร

ภาครัฐมีบทบาทสำคัญทั้งในฐานะ ผู้กำกับดูแล (Regulator) และ ผู้สนับสนุน (Facilitator) เพื่อให้ภาคธุรกิจและองค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นธรรม และยั่งยืน การทำงานของภาครัฐในสองบทบาทนี้ช่วยให้เกิด ความสมดุลระหว่างการสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และนวัตกรรม

บทบาทของภาครัฐในฐานะผู้กำกับดูแล (Regulator) ภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกฎหมายและมาตรฐาน เพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างเป็นธรรมและมีความยั่งยืน โดยทำหน้าที่ ออกกฎหมายและกำกับดูแลการดำเนินธุรกิจ เช่น กฎหมายแรงงาน กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค และกฎหมายสิ่งแวดล้อม รวมถึง ควบคุมการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อป้องกันการผูกขาดและการดำเนินธุรกิจที่ไม่เป็นธรรม นอกจากนี้ ภาครัฐยังมีหน้าที่ กำหนดมาตรฐานและข้อบังคับเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยการออกนโยบายด้าน ESG (Environmental, Social, and Governance) เพื่อส่งเสริมความโปร่งใสและความรับผิดชอบขององค์กร ในด้านการติดตามผล หน่วยงานกำกับดูแล เช่น ธนาคารแห่งชาติ และ ก.ล.ต. ทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินธุรกิจ เพื่อป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน และการละเมิดสิทธิแรงงาน ขณะเดียวกัน ภาครัฐมีบทบาทในการควบคุมความเสี่ยงทางเศรษฐกิจและสังคม โดยการกำกับดูแลอัตราดอกเบี้ย เงินเฟ้อ และตลาดทุน รวมถึงออกมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจและควบคุมอัตราการว่างงานเมื่อเกิดวิกฤต บทบาทของภาครัฐในฐานะผู้กำกับดูแลจึงเป็นปัจจัย

สำคัญที่ช่วยสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และส่งเสริมให้ธุรกิจดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบและยั่งยืน (Bovaird & Löffler, 2009)

บทบาทของภาครัฐในฐานะผู้สนับสนุน (Facilitator) ภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการลงทุนและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนน พลังงาน และโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการเติบโตของภาคธุรกิจ รวมถึงให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีเพื่อดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ นอกจากนี้ ภาครัฐยังสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยจัดตั้งกองทุนสำหรับสตาร์ทอัพ และโครงการวิจัยพัฒนา (R&D) รวมถึงเร่งโครงการ Public-Private Partnerships (PPPs) เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานร่วมกับภาคเอกชน ในด้านทรัพยากรมนุษย์ ภาครัฐส่งเสริมการศึกษาและฝึกอบรมแรงงาน ผ่านโครงการอาชีวศึกษาทวิภาคี (Work-Integrated Learning) และการพัฒนาทักษะที่ตอบโจทย์อุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศและพลังงานหมุนเวียน อีกทั้งยังสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตขององค์กร โดยการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ (SEZs) และเมืองอัจฉริยะ (Smart Cities) เพื่อเป็นศูนย์กลางทางธุรกิจและนวัตกรรม นอกจากนี้ ภาครัฐยังส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน ผ่านแพลตฟอร์มความร่วมมือ เช่น Memorandum of Understanding (MOU) และการบูรณาการข้อมูลผ่าน National Single Window หรือ Data Sharing Platforms เพื่อให้การดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น บทบาทของภาครัฐในฐานะผู้สนับสนุนนี้ช่วยให้ธุรกิจสามารถขยายตัวได้อย่างแข็งแกร่งและยั่งยืน ตอบโจทย์ความต้องการของเศรษฐกิจยุคใหม่ (World Bank, 2020)

ตัวอย่างความสำเร็จของภาครัฐในการกำกับดูแลและสนับสนุนองค์กร

โครงการระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) เป็นโครงการสำคัญของประเทศไทยที่มุ่งพัฒนาพื้นที่ในจังหวัดชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา เพื่อยกระดับเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศ โครงการนี้ต่อยอดจากความสำเร็จของโครงการพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก (Eastern Seaboard) ที่เริ่มขึ้นในปี 2520 โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนน พลังงาน และดิจิทัลอินฟราสตรักเจอร์ เพื่อสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจ ส่งเสริมการลงทุน โดยให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีเพื่อดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ สนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยจัดตั้งกองทุนเพื่อสนับสนุนสตาร์ทอัพและการวิจัยพัฒนา (R&D) พัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ผ่านโครงการอาชีวศึกษาทวิภาคี (Work-Integrated Learning) เพื่อเชื่อมโยงการศึกษา กับตลาดแรงงาน สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตขององค์กร โดยพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ (SEZs) และเมืองอัจฉริยะ (Smart Cities) เพื่อดึงดูดการลงทุนและสร้างศูนย์กลางทางธุรกิจ โครงการ EEC ยังมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมาย 12 ประเภท แบ่งเป็น 5 อุตสาหกรรม S-curve เดิม และ 7 อุตสาหกรรม S-curve ใหม่ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันของประเทศ นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งแบบไร้รอยต่อ (Seamless Operation) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการ แข่งขัน ลดเวลาเดินทาง และประหยัดค่าขนส่ง

โครงการ Silicon Valley เป็นพื้นที่ทางตอนใต้ของอ่าวซานฟรานซิสโก รัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นศูนย์กลางของเทคโนโลยีชั้นสูงและนวัตกรรมระดับโลก พื้นที่นี้เป็นที่ตั้งของบริษัท

เทคโนโลยีชั้นนำ เช่น Apple, Google, Facebook, Hewlett-Packard และ Netflix เป็นศูนย์รวมบริษัทยักษ์ใหญ่ด้านเทคโนโลยีของโลกโดยเฉพาะด้านคอมพิวเตอร์ โซเชียลมีเดีย อินเทอร์เน็ต ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ เส้นใยแก้ว หรือแม้กระทั่งเครื่องมือทางการแพทย์ เป็นที่ตั้งของสำนักงานใหญ่ของบริษัทมากกว่า 30 แห่ง เป็นศูนย์รวมของแรงงานคุณภาพในด้าน IT กล่าวคือมีจำนวนพนักงานด้าน IT ใน Silicon Valley กว่า 250,000 คน มีความหนาแน่นและกระจุกตัวของทั้งตัวบริษัทและพนักงานด้าน IT มากที่สุดในอเมริกา ชื่อของ Silicon Valley ได้กลายเป็นสัญลักษณ์ของ American High-Technology ที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจจำนวนมหาศาล และในระดับโลกค่า ๆ นี้ เป็นตัวแทนของผู้นำในด้านเทคโนโลยีขั้นสูง การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมโดยเฉพาะด้าน IT นอกจากนี้ Silicon Valley ยังมีความสำคัญด้านเศรษฐกิจต่อสหรัฐอเมริกาทั้งในแง่ของการจ้างงาน รายได้ ซึ่งตามมาด้วยรายได้จากการเก็บภาษี และมูลค่าหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ นอกจากนี้ยังมีสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยชั้นนำเป็นศูนย์กลาง โดยสถาบันการศึกษาที่มีผลต่อความสำเร็จของที่นี่มากที่สุดคือ Stanford University ซึ่งมีเป้าหมายที่ต้องการให้บริการกับสังคมอเมริกันในฝั่งตะวันตกและพัฒนามหาวิทยาลัยให้เดินทางไปในทิศทางนั้น โดยการสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมในพื้นที่ ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ที่อยู่โดยรอบได้ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในการพัฒนาบริษัทด้านเทคโนโลยีขั้นสูง

สรุปได้ว่า ภาครัฐมีบทบาทสำคัญทั้งในฐานะผู้กำกับดูแล (Regulator) และผู้สนับสนุน (Facilitator) เพื่อให้ภาครัฐกิจและองค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นธรรม และยั่งยืน โดย บทบาทของภาครัฐในฐานะผู้กำกับดูแล คือการออกกฎหมาย ควบคุมมาตรฐาน และกำกับดูแลการแข่งขันทางธุรกิจให้เป็นธรรม ขณะที่ บทบาทในฐานะผู้สนับสนุน คือการส่งเสริมการลงทุน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สนับสนุนนวัตกรรม และเสริมสร้างทักษะแรงงาน การรักษาสมดุลระหว่างสองบทบาทนี้เป็นกุญแจสำคัญ หากมีการกำกับดูแลที่เข้มงวดเกินไป อาจเป็นอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร แต่หากมีการส่งเสริมโดยไม่มีกำกับดูแล อาจก่อให้เกิดปัญหาการทุจริตและการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม ดังนั้น ภาครัฐต้องบริหารทั้งสองบทบาทควบคู่กันเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

16.5.4 บทบาทของภาคเอกชนในฐานะผู้นำด้านนวัตกรรมและการบริหารจัดการ

ภาคเอกชนถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจยุคใหม่ โดยเฉพาะในบริบทของเศรษฐกิจฐานนวัตกรรม (Innovation-driven Economy) ซึ่งความสามารถในการคิดค้น ปรับตัว และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกลายเป็นข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่สำคัญ ภาคเอกชนไม่ได้ทำหน้าที่เพียงผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการอีกต่อไป แต่ได้ก้าวสู่บทบาทของ “ผู้นำด้านนวัตกรรมและการบริหารจัดการ” ที่มีอิทธิพลต่อทั้งตลาด แรงงาน เทคโนโลยี และนโยบายภาครัฐ ทั้งนี้ บทบาทของภาคเอกชนในฐานะผู้นำด้านนวัตกรรมและการบริหารจัดการ ไม่ได้จำกัดอยู่ที่การสร้างผลกำไร แต่ครอบคลุมถึงการยกระดับมาตรฐานการผลิต การขับเคลื่อนเทคโนโลยี การสร้างนโยบายสาธารณะ และการพัฒนาเศรษฐกิจในภาพรวม ด้วยการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น ใช้ข้อมูลขับเคลื่อน และสร้างคุณค่าร่วมกับสังคม

การขับเคลื่อนนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology Leadership) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและเทคโนโลยี เป็นกลไกสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและการเติบโตของเศรษฐกิจ โดยองค์กรชั้นนำลงทุนในการวิจัยและพัฒนา (R&D) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และ

บริการใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาด พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีล้ำหน้า เช่น AI, Big Data, IoT และ Blockchain มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการผลิตและให้บริการ นอกจากนี้ การส่งเสริมผู้ประกอบการและสตาร์ทอัพ (Entrepreneurship and Startups) ผ่านกลยุทธ์การลงทุนขององค์กรขนาดใหญ่ในสตาร์ทอัพหรือบริษัทเทคโนโลยีเกิดใหม่ เพื่อ สนับสนุนนวัตกรรม และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือที่เรียกว่า Corporate Venture Capital (CVC) และ การพัฒนานวัตกรรมโดยอาศัยความร่วมมือจากแหล่งภายนอกองค์กร หรือ นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ช่วยให้เกิดนวัตกรรมจากความร่วมมือระหว่างธุรกิจขนาดใหญ่และผู้พัฒนาเทคโนโลยีรายใหม่ อีกทั้งยังผลักดัน เศรษฐกิจ ดิจิทัล และอุตสาหกรรม 4.0 โดยใช้ Machine Learning, Robotics และ Smart Manufacturing ในภาคการผลิต และสนับสนุน Smart Cities เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารเมือง การขับเคลื่อนนวัตกรรมและเทคโนโลยีจึงเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจที่ยั่งยืนและรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคใหม่ (Chesbrough, 2003)

ความร่วมมือระหว่างภาคเอกชนและภาครัฐ (Public-Private Partnerships: PPPs) ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (PPPs) เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน โดยภาคเอกชนมีบทบาทในการสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยี เช่น การลงทุนในโครงการ EEC (Eastern Economic Corridor) เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมายของไทย และส่งเสริม Smart Cities และ 5G Infrastructure เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัล นอกจากนี้ยังมีบทบาทในการสนับสนุนภาคการศึกษาและพัฒนาแรงงาน ผ่านโครงการ Work-Integrated Learning (WIL) ที่ร่วมมือกับมหาวิทยาลัย และโครงการ Upskill & Reskill เพื่อพัฒนาศักยภาพแรงงานในยุคดิจิทัล ภาคเอกชนยังมีส่วนร่วมในการ ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) โดยให้ความสำคัญกับ Green Economy, ESG Standards และ Circular Economy เพื่อพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืนและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ความร่วมมือในลักษณะนี้ช่วยให้ภาครัฐสามารถเร่งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ภาคเอกชนสามารถขยายโอกาสทางธุรกิจและสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อเศรษฐกิจและสังคมได้พร้อมกัน

การบริหารแบบองค์รวมต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ ภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย มาตรฐาน และกฎระเบียบ ที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาที่สมดุล รวมถึงสนับสนุนโครงการด้าน โครงสร้างพื้นฐาน การศึกษา และการวิจัย นอกจากนี้ ภาครัฐยังต้องสร้างระบบธรรมาภิบาล (Good Governance) เพื่อส่งเสริมความโปร่งใสและลดอุปสรรคทางกฎหมาย ในขณะที่ภาคเอกชน เป็นแรงขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจ โดยมีบทบาทในการ ลงทุนในนวัตกรรม เทคโนโลยี และธุรกิจที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังมีส่วนร่วมในโครงการ Public-Private Partnerships (PPPs) ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในการ ดำเนินโครงการสำคัญ เช่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นอกจากนี้ ภาคเอกชนยังต้องสร้างวัฒนธรรม องค์กรที่ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างสมดุลระหว่างผลกำไรและความยั่งยืนของสังคม การประสานบทบาทของทั้งสองภาคส่วนนี้ ช่วยให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และสร้างความเจริญเติบโตทาง เศรษฐกิจและสังคมในระยะยาว

16.6 บทบาทของปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี

การบริหารแบบองค์รวม ต้องคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในมิติต่าง ๆ โดยเฉพาะปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

16.6.1 ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อการบริหารองค์การแบบองค์รวม

ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Factors) ในการบริหารแบบองค์รวม มีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กรในการบริหารแบบองค์รวม ต้องคำนึงถึงปัจจัยนี้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

(1) สภาพเศรษฐกิจและแนวโน้มตลาด (Economic Conditions and Market Trends) สภาพเศรษฐกิจโลกและภายในประเทศ เช่น อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย และภาวะถดถอย มีผลกระทบต่อการบริหารต้นทุนและการขยายธุรกิจ องค์กรต้องวิเคราะห์แนวโน้มตลาดและปรับกลยุทธ์เพื่อรักษาสภาพคล่องทางการเงิน เช่น เมื่ออัตราเงินเฟ้อสูง ต้นทุนการผลิตและค่าจ้างแรงงานเพิ่มขึ้น องค์กรต้องปรับโครงสร้างราคาให้เหมาะสม อัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้นทำให้ต้นทุนทางการเงินสูงขึ้น ส่งผลการลงทุนและการขยายตัวขององค์กร รวมถึงแนวโน้มเศรษฐกิจโลกและผลกระทบต่อองค์กร การเติบโตทางเศรษฐกิจและความผันผวนทางการเงิน วิกฤตเศรษฐกิจและการบริหารความเสี่ยงในองค์กร หากเกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอย องค์กรต้องใช้กลยุทธ์การบริหารที่มุ่งเน้นการลดความสูญเปล่า (Lean Management) และปรับแผนการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยง (International Monetary Fund, 2022; World Economic Forum, 2022)

(2) นโยบายภาครัฐและการค้าระหว่างประเทศ (Government Policies and International Trade) รัฐบาลมีบทบาทสำคัญในการกำหนด นโยบายทางเศรษฐกิจ การคลัง และการค้า ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น มาตรการภาษีและเงินอุดหนุน สิทธิประโยชน์ทางภาษี ช่วยจูงใจให้องค์กรลงทุนในอุตสาหกรรมเป้าหมาย กฎระเบียบด้านแรงงานและสิ่งแวดล้อม มาตรการ ESG (Environmental, Social, and Governance) กำหนดให้ธุรกิจต้องดำเนินงานอย่างรับผิดชอบ และนโยบายการค้าเสรีและข้อตกลงระหว่างประเทศ เช่น RCEP (Regional Comprehensive Economic Partnership) และ USMCA ส่งผลต่อการนำเข้า-ส่งออกของธุรกิจ

(3) การแข่งขันและโครงสร้างอุตสาหกรรม (Market Competition and Industry Structure) ระดับการแข่งขันและโครงสร้างอุตสาหกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร องค์กรต้องปรับตัวให้ทันกับการแข่งขันและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น ในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง เช่น e-Commerce และ เทคโนโลยีดิจิทัล บริษัทต้องใช้ AI, Big Data และ Automation เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น พลังงานหมุนเวียน ต้องมีการลงทุนในการวิจัยและการพัฒนา (R&D) เพื่อสร้างความได้เปรียบ จึงควรใช้แนวคิดแรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces Model) ของ Porter (1998) เพื่อวิเคราะห์การแข่งขันและปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม (Porter, 1998)

ปัจจัยทางเศรษฐกิจมีบทบาทสำคัญในการกำหนด แนวทางบริหารแบบองค์รวม องค์กรต้อง ฝึกระวังแนวโน้มเศรษฐกิจโลกและตลาด ปรับตัวตาม นโยบายภาครัฐและกฎระเบียบทางการค้า

และวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับการแข่งขัน การจัดการงบประมาณและทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็น รวมถึงการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน องค์การที่สามารถบูรณาการปัจจัยเหล่านี้ได้จะสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

16.6.2 ปัจจัยทางสังคมที่มีผลต่อการบริหารองค์การแบบองค์รวม

ปัจจัยทางสังคม (Social Factors) มีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหารองค์การแบบองค์รวม เนื่องจากองค์กรต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม พฤติกรรมของผู้บริโภค โครงสร้างประชากร และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

(1) โครงสร้างประชากรและแรงงาน (Demographics and Workforce Trends) การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรและแนวโน้มแรงงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแบบองค์รวม โดยองค์กรต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและแรงงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน หลายประเทศทั่วโลกกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ โดยประชากรวัยทำงานลดลง ส่งผลให้ตลาดแรงงานขาดแคลน และองค์กรต้องปรับตัวเพื่อรองรับพนักงานสูงวัย ซึ่งผลกระทบต่อองค์กร ทำให้ต้องปรับนโยบายแรงงาน เช่น การขยายอายุเกษียณ และการจ้างงานผู้สูงวัย เพิ่มการลงทุนใน Upskill และ Reskill ให้กับพนักงานสูงวัย เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้ รวมถึงปรับโครงสร้างองค์กรให้รองรับแรงงานหลายช่วงวัย (Multi-Generational Workforce) เป็นสถานการณ์ที่องค์กรมีพนักงานจากหลายเจนเนอเรชันทำงานร่วมกัน โดยแต่ละช่วงวัยมีค่านิยม ประสบการณ์ ทักษะ และรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน องค์กรที่สามารถบริหารแรงงานแบบหลายช่วงวัยได้ดี จะสามารถใช้จุดแข็งของแต่ละรุ่นให้เกิดประโยชน์ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ประเทศญี่ปุ่นมีโครงการ Silver Employment ที่สนับสนุนให้ผู้สูงอายุทำงานต่อหลังเกษียณ (UN Population Division, 2022)

(2) แรงงานยุคดิจิทัล (Digital Workforce) การเติบโตของ Gig Economy หรือ ระบบเศรษฐกิจที่แรงงานอิสระ (Freelancers) หรือพนักงานชั่วคราว ทำงานเป็นโครงการหรือเป็นงานระยะสั้น (Gig) แทนที่จะทำงานในรูปแบบพนักงานประจำ ระบบนี้เน้นความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน และได้รับความนิยมมากขึ้นจากการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่ช่วยให้คนทำงานสามารถรับงานจากที่ใดก็ได้ (McKinsey & Company, 2023; Harvard Business Review, 2023) รวมถึง Remote Work และ Hybrid Work ซึ่งเป็นแนวทางการทำงานที่ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้จากที่ใดก็ได้ (Work from Anywhere) โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Forbes, 2023) แนวคิดนี้ได้รับความนิยมมากขึ้นหลังจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการทำงานจากระยะไกลทำให้รูปแบบการจ้างงานเปลี่ยนไป องค์กรต้องมีความยืดหยุ่นมากขึ้นในการบริหารแรงงาน (Deloitte Insights, 2023) ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กร ต้องปรับนโยบายการทำงานให้รองรับ Hybrid Work และ Remote Work มีการใช้ AI, Automation และ Cloud Collaboration Tools เพื่อสนับสนุนการทำงานจากระยะไกล ปรับโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการให้เหมาะกับ Freelancers และ Gig Workers

3) ความหลากหลายและการอยู่ร่วมกัน (Diversity and Inclusion) องค์การต้องให้ความสำคัญกับความหลากหลาย (Diversity) ความเท่าเทียม (Equity) และ การมีส่วนร่วม (Inclusion) เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างสำหรับพนักงานทุกกลุ่ม ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์การ ทำให้ต้องออกแบบนโยบายเพื่อรองรับความหลากหลายทางเพศ วัฒนธรรม และความสามารถทางร่างกาย สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริม ความเท่าเทียม และการมีส่วนร่วมของทุกคน เพื่อให้พนักงานเข้าใจและเคารพความแตกต่าง ตัวอย่างเช่น บริษัท IBM และ Unilever มีโครงการ Diversity and Inclusion Programs เพื่อลดอคติในการจ้างงาน (Deloitte Insights, 2022)

16.6.3 ปัจจัยทางเทคโนโลยีที่มีผลต่อการบริหารองค์การแบบองค์รวม

ปัจจัยทางเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแบบองค์รวม เนื่องจากเทคโนโลยีช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีความคล่องตัวมากขึ้น องค์การที่สามารถบูรณาการเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสมจะสามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

(1) การปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0 และ Digital Transformation กำลังเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินธุรกิจขององค์การทั่วโลก โดยมุ่งเน้นการใช้ AI, I Internet of thing (IoT), 5G และ Cloud Computing เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน โดย AI และ Machine Learning ช่วยให้องค์กรใช้ Big Data Analytics ในการตัดสินใจที่แม่นยำขึ้น พร้อมนำ AI ไปใช้ใน Chatbots ที่เป็นซอฟต์แวร์ที่ใช้ AI และ Natural Language Processing (NLP) เพื่อโต้ตอบกับผู้ใช้โดยอัตโนมัติผ่านข้อความ (Text-based chatbots) หรือ เสียง (Voice-based chatbots) การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ AI (Predictive Analytics) เพื่อ คาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และช่วยให้ธุรกิจตัดสินใจได้อย่างแม่นยำ และการใช้ซอฟต์แวร์ หุ่นยนต์ หรือ AI เพื่อทำงานที่ต้องทำซ้ำ ๆ โดยไม่ต้องใช้แรงงานมนุษย์ เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การใช้ Internet of thing (IoT) และระบบอัจฉริยะ สนับสนุนการบริหารห่วงโซ่อุปทานและการผลิตอัตโนมัติ (Smart Manufacturing) รวมถึง ระบบบ้านและสำนักงานอัจฉริยะ ที่ช่วยปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการใช้ระบบ 5G และ Cloud Computing ช่วยให้การสื่อสารและการทำงานทางไกลมีความเร็วสูงขึ้น รองรับ Hybrid Work และ Remote Work ขณะที่ Cloud Computing ทำให้สามารถเข้าถึงและวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Real-Time ส่งผลให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ การบูรณาการเทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยให้้องค์กรสามารถปรับตัวกับ เศรษฐกิจดิจิทัล และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคอุตสาหกรรม 4.0 (Deloitte Insights, 2023)

(2) การใช้เทคโนโลยีในการบริหารและการตัดสินใจ (Data-Driven Decision Making) โดยนำ Business Intelligence (BI) และ Predictive Analytics เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจและวางกลยุทธ์ให้แม่นยำขึ้น ช่วยองค์กรคาดการณ์แนวโน้มตลาดและพฤติกรรมลูกค้า นำระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) มาช่วยบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร เช่น การเงิน โลจิสติกส์ และทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management หรือ CRM) เพื่อติดตามพฤติกรรมลูกค้าและปรับปรุงกลยุทธ์การตลาด (McKinsey & Company, 2023; Harvard Business Review, 2023)

(3) ความปลอดภัยทางไซเบอร์และการคุ้มครองข้อมูล (Cybersecurity and Data Protection) โดยองค์กรต้องใช้ระบบรักษาความปลอดภัยเครือข่าย (Firewall) เพื่อลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ มีการป้องกัน Ransomware เป็นมัลแวร์ชนิดหนึ่งที่เข้ารหัสข้อมูลของเหยื่อและเรียกค่าไถ่ (Ransom) เพื่อให้สามารถเข้าถึงไฟล์ได้อีกครั้ง (IBM Cybersecurity Report, 2023) รวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมายการปกป้องข้อมูล เช่น GDPR (EU), PDPA (ไทย) และ CCPA (สหรัฐฯ) และให้ความสำคัญกับการพัฒนานโยบายที่ใช้ในการจัดการข้อมูลในองค์กร (Data Governance) เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูล มีคุณภาพ ถูกต้อง ปลอดภัย และเป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่กำหนด และ หลักจริยธรรมในการจัดการและใช้ข้อมูล (Data Ethics) โดยมุ่งเน้นให้การเก็บรวบรวม ใช้งาน และแบ่งปันข้อมูลเป็นไปอย่างมีความรับผิดชอบ โปร่งใส และเคารพสิทธิของเจ้าของข้อมูล (MIT Technology Review, 2023)

(4) เทคโนโลยีเพื่อความยั่งยืนและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green IT) มุ่งเน้นลดการใช้พลังงาน ลดขยะอิเล็กทรอนิกส์ (E-Waste) และเพิ่มประสิทธิภาพของเทคโนโลยีให้มีความยั่งยืน โดยไม่กระทบต่อประสิทธิภาพของธุรกิจ ใช้พลังงานสะอาดและเทคโนโลยีสีเขียว (Green Energy and Renewable Technologies) โดยการใช้พลังงานหมุนเวียน เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ (Solar Energy) พลังงานลม (Wind Energy) และ เซลล์เชื้อเพลิงไฮโดรเจน (Hydrogen Fuel Cells) เป็นเทคโนโลยีที่ใช้ ไฮโดรเจนและออกซิเจนในการผลิตไฟฟ้า โดยไม่มีการปล่อยมลพิษ (Zero-Emission) ซึ่งสามารถใช้เป็นแหล่งพลังงานสำหรับยานพาหนะไฟฟ้า (Fuel Cell Vehicles: FCVs) โรงไฟฟ้า และอุตสาหกรรมต่าง ๆ การใช้เทคโนโลยีในการลดของเสียและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร รวมถึงการใช้ AI เพื่อติดตามความโปร่งใสของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Transparency) (UN Sustainable Development Goals, 2023)

สรุปได้ว่า ปัจจัยทางเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์การแบบองค์รวม โดยช่วยให้ กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สนับสนุน การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Decision Making) และเสริมสร้างความยั่งยืน (Sustainability) องค์กรที่สามารถบูรณาการเทคโนโลยีเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถ แข่งขันและเติบโตในยุคดิจิทัลได้อย่างมั่นคง

16.7 บทสรุป

การจัดการองค์การแบบองค์รวม (Holistic Organizational Management) เป็นแนวทางการบริหารที่มององค์การเป็นระบบที่เชื่อมโยงกัน โดยคำนึงถึงทุกองค์ประกอบและผลกระทบที่เกิดขึ้นภายในและภายนอกองค์การ การบริหารรูปแบบนี้มุ่งเน้นการบูรณาการทรัพยากร กระบวนการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืน หลักการสำคัญของการบริหารแบบองค์รวม ได้แก่ การมององค์การเป็นระบบรวม (Systems Thinking) การบูรณาการหน้าที่และกระบวนการ (Process Integration) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Engagement) และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Adaptability and Change Management) องค์ประกอบสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนการบริหารแบบองค์รวม ได้แก่ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ กระบวนการบริหารจัดการ เทคโนโลยี และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องทำงานร่วมกันอย่างสอดคล้อง

การเชื่อมโยงทุกองค์ประกอบขององค์การเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากช่วยลดความซ้ำซ้อน เพิ่มประสิทธิภาพ และส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ซึ่งทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างการบริหารแบบองค์รวม โดยภาครัฐทำหน้าที่เป็น ผู้กำกับดูแล (Regulator) และ ผู้สนับสนุน (Facilitator) ผ่านการกำหนดนโยบาย ส่งเสริมการลงทุน และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ขณะที่ภาคเอกชนมีบทบาทในการนำนวัตกรรม เทคโนโลยี และกลยุทธ์การบริหารสมัยใหม่มาใช้ โดยปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีล้วนส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการแบบองค์รวม ภาวะเศรษฐกิจโลก นโยบายการค้า และการแข่งขันทางธุรกิจ ส่งผลต่อกลยุทธ์ขององค์กร ในขณะที่ ปัจจัยทางสังคม เช่น ความหลากหลายทางแรงงาน (Multi-Generational Workforce) และ แนวโน้มการทำงานแบบ Hybrid Work มีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมการทำงาน ด้านปัจจัยทางเทคโนโลยี เช่น AI, Big Data, IoT, และ Cloud Computing ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานและปรับปรุงการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ว่า การบริหารแบบองค์รวมเป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเติบโตอย่างยั่งยืน องค์กรที่สามารถบูรณาการทุกองค์ประกอบและใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดจะสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างมั่นคงในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

16.8 คำถามทบทวน

1. อธิบายความหมายของการจัดการองค์การแบบองค์รวม (Holistic Organizational Management) และขอบเขตของแนวทางการบริหารประเภทนี้มีอะไรบ้าง
2. หลักการของการบริหารแบบองค์รวม มีองค์ประกอบสำคัญอะไรบ้าง และหลักการเหล่านี้ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาวอย่างไร
3. หลักการสำคัญของการบริหารแบบองค์รวมคืออะไร และแตกต่างจากการบริหารแบบแยกส่วน (Fragmented Management) อย่างไร
4. อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในการบริหารแบบองค์รวม พร้อมยกตัวอย่างโครงการที่แสดงให้เห็นถึงความร่วมมือระหว่างสองภาคส่วนนี้
5. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีมีผลต่อการบริหารจัดการแบบองค์รวมอย่างไร และองค์กรควรปรับตัวอย่างไรให้สามารถแข่งขันได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

16.9 เอกสารอ้างอิงประจำบท

- กรณ์ หุระนันท์. (2565). การปรับตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรในยุควิถีใหม่. *วารสารสมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งประเทศไทย*, 4(8), 161-177.
- จิราภรณ์ ชนัญชนะ, อำนวย บุญรัตน์ไมตรี และ จิตติมา โห้ลำยอง. (2567). การจัดการองค์การภาครัฐในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*, 11(1), 17-28.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ ฉัตยาพร เสมอใจ. (2547). *การจัดการ (Management)*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ปัญญา เลิศไกรนิลรัตน์, นวกิจไพฑูรย์ และ ลัญจกร นิลกาญจน์. (2562). การจัดการนวัตกรรมการพัฒนาดังกล่าว. *วารสารมหาจุฬานาครธรรมศาสตร์*, 6(8), 3745-3757.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). *การจัดการสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: บริษัท ทริปเพิ้ลกรุ๊ป จำกัด.
- พัชสิรี ชมพุกำ. (2552). *องค์การและการจัดการ (Organization and Management)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2555). *สัมมนาการบริหารองค์การในภาครัฐ (Seminar on Organization Administration)*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วรรษยา ศิริวัฒน์. (2554). *การบริหารร่วมสมัย (Contemporary Administration)*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สนธิ์ บางยี่ขัน. (2544). *การวิเคราะห์องค์การ: องค์การและการจัดการ (Organization Analysis: Organizational and Management)*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมคิด บางโม. (2555). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์.
- สมคิด บางโม. (2558). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : บริษัทจูน พับลิชิ่ง จำกัด.
- อำไพ ไชยแก้ว. (2565). *หลักการบริหารและการจัดการองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2018). *Prediction machines: The simple economics of artificial intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Andrews, K. R. (1987). *The concept of corporate strategy* (3rd ed.). Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Barnard, C. I. (1970). *The Function of Executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work?

- Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2009). *Public management and governance*. Routledge.
- Brynjolfsson, E., & McElheran, K. (2016). The rapid adoption of data-driven decision-making. *American Economic Review*, 106(5), 133–139.
<https://doi.org/10.1257/aer.p20161016>
- Bryson, J. M. (2004). *What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques*. *Public Management Review*, 6(1), 21–53.
<https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Wiley.
- Capra, F., & Luisi, P. L. (2014). *The systems view of life: A unifying vision*. Cambridge University Press.
- Checkland, P. (1999). *Systems thinking, systems practice: Includes a 30-year retrospective*. John Wiley & Sons.
- Checkland, P., & Poulter, J. (2020). *Soft systems methodology: Theory and practice for professionals*. Wiley.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). *Building your company's vision*. Harvard Business Review.
- Deloitte Insights. (2023). *Hybrid Work and the Digital Transformation of Organizations*. Retrieved from www.deloitte.com
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Harper Business.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Pitman Publishing.
- Flood, R. L. (2010). The relationship of 'systems thinking' to action research. *Systemic Practice and Action Research*, 23(4), 269-284.
- Forbes. (2023). *Remote Work vs Hybrid Work: Which Model Works Best?* Retrieved from www.forbes.com
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge

- University Press.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
- Goh, S. C. (2003). Improving organizational learning capability: Lessons from two case studies. *The Learning Organization*, 10(4), 216–227.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Paulist Press.
- Harvard Business Review. (2023). *The Future of Work: How Remote and Hybrid Work Are Changing Business Operations*. Harvard Business School Publishing.
- Heath, R. L., & Palenchar, M. J. (2009). *Strategic issues management: Organizations and public policy challenges* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hicks, H. G. (1977). *The Management of Organization: A Systems and Human Resources Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Highsmith, J. (2009). *Agile project management: Creating innovative products*. Pearson Education.
- IBM Cybersecurity Report. (2023). *The State of Cybersecurity: Trends and Insights*. Retrieved from www.ibm.com
- International Monetary Fund (IMF). (2022). *World Economic Outlook: Recovery during Uncertainty*. Washington, D.C.: IMF.
- Jackson, M. C. (2003). *Systems thinking: Creative holism for managers*. John Wiley & Sons.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- Kapucu, N., & Garayev, V. (2011). Collaborative decision-making in emergency and disaster management. *International Journal of Public Administration*, 34(6), 366–375.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. Free Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2021). *Management information systems: Managing the digital firm* (17th ed.). Pearson.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Harvard University Press.
- McKinsey & Company. (2023). *The Hybrid Work Revolution: Strategies for Businesses and*

- Employees*. Retrieved from www.mckinsey.com
- Meadows, D. H. (2008). *Thinking in systems: A primer*. Chelsea Green Publishing.
- Midgley, G. (2000). *Systemic intervention: Philosophy, methodology, and practice*. Springer Science & Business Media.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
- MIT Technology Review. (2023). *Explainable AI and Ethical Data Use: Challenges and Opportunities*. Retrieved from www.technologyreview.com
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Osborne, S. P. (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
- Pappas, C. (2015). *The ultimate guide to learning management systems (LMS)*. eLearning Industry.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2005). *Fundamentals of management: Essential concepts and applications*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.
- Savas, E. S. (2000). *Privatization and public-private partnerships*. Chatham House.
- Savory, A., & Butterfield, J. (2016). *Holistic management: A commonsense revolution to restore our environment*. Island Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2011). *The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry*. MIT Sloan Management Review and Capgemini Consulting.

- Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership* (5th ed.). Nicholas Brealey.
- Williams, C. (2007). *Management* (4th ed.). Mason, OH: Thomson Higher Education.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster.
- World Bank. (2020). *Public sector governance and development: Policies and practices*.
- World Economic Forum. (2022). *The Future of Economic Growth: Trends and Challenges*. Geneva, Switzerland: WEF.
- UN Population Division. (2022). *World Population Prospects: Demographic Shifts and Economic Impacts*. Retrieved from www.un.org
- UN Sustainable Development Goals. (2023). *Technology for Sustainability and Green Growth*. Retrieved from www.un.org
- Urwick, L. (1937). *The function of Administration*. The Science of Administration. New York: Institute of public Administration.