

ส่วนที่ 1

รากฐานแนวคิดและทฤษฎีการจัดการองค์การแบบองค์รวมของผู้นำแนวใหม่

บทที่ 1
แนวคิดและหลักการของการจัดการองค์การแบบองค์รวม

บทนำ

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนด้วยโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยี และแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์การไม่สามารถพึ่งพาการบริหารแบบแยกส่วน (Fragmented Management) ได้อีกต่อไป แนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวม (Holistic Organizational Management) จึงเป็นกรอบสำคัญที่มององค์การในฐานะระบบพลวัต ที่องค์ประกอบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้าง เทคโนโลยี กลยุทธ์ การเงิน และวัฒนธรรม ต่างเชื่อมโยงและส่งผลต่อกันอย่างต่อเนื่อง

การบริหารเชิงองค์รวมช่วยลดข้อจำกัดของการทำงานแบบแยกส่วน ซึ่งมักก่อให้เกิดการสูญเสียโอกาส ความล่าช้าในการตัดสินใจ และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกัน การบูรณาการความรู้และการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้องค์การจัดการความเสี่ยง พัฒนาศักยภาพ และตอบสนองต่อความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แนวคิดนี้ยังเน้นการประสานงานข้ามภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกองค์การ สอดคล้องกับกระบวนทัศน์ “Whole-of-Government” และ “Whole-of-Society” ที่กำลังได้รับความนิยมในกระบวนทัศน์การบริหารภาครัฐยุคใหม่ โดยเน้นการบูรณาการเชิงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อปัญหาสาธารณะที่มีความซับซ้อนและหลากหลายมิติ ในบริบทของประเทศไทย การขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการไทยให้เข้าสู่การเป็น “องค์การแบบองค์รวม” เป็นอีกหนึ่งตัวอย่างเชิงประจักษ์ที่สะท้อนถึงการประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ในภาคปฏิบัติ โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน การพัฒนา Soft Skills ของข้าราชการ การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบปรับตัว (Agile) และการส่งเสริมการทำงานร่วมกันแบบข้ามหน่วยงาน ล้วนเป็นกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนด้วยหลักคิดองค์รวม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความสามารถในการตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมในยุคใหม่

นอกจากนี้ แนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวมยังมีเป้าหมายหลักในการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) โดยเน้นการบริหารที่ไม่เพียงมุ่งสู่ประสิทธิภาพเชิงเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญต่อคุณค่าทางสังคม คุณธรรม ความเป็นธรรม และการคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว ทำให้องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และธำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงในระยะยาว

1.1 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

1.1.1 ความหมายของการจัดการองค์การแบบองค์รวม

การจัดการ (Management) หมายถึง กระบวนการที่ช่วยให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยทรัพยากรขององค์การ เช่น บุคลากร เงินทุน วัตถุดิบ 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 องค์การอาจมีประสิทธิภาพแต่ขาดประสิทธิผล ในทางกลับกัน หากมุ่งเน้นเฉพาะคุณภาพแต่ใช้ทรัพยากรสูงเกินไปก็อาจขาดประสิทธิภาพ ดังนั้น องค์การที่ต้องการความสำเร็จอย่างแท้จริงต้องคำนึงถึงทั้งสองปัจจัยนี้ควบคู่กัน ซึ่งการจัดการเป็นศาสตร์ที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การทุกประเภท โดยแนวคิดนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้ในบริบทที่หลากหลาย เช่น การบริหารธุรกิจ การจัดการสาธารณะ การจัดการการศึกษา และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Drucker, 1999)

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ (Management) มีพัฒนาการมาตั้งแต่อดีต โดยพบว่าชาวกรีกโบราณได้ใช้แนวคิด "การเพิ่มคุณค่างาน" (Job Enrichment) เป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มผลผลิตและลดความเบื่อหน่ายในการทำงาน เช่น การใช้เสียงดนตรีเป็นองค์ประกอบเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน (Williams, 2007) ในปัจจุบัน การจัดการถูกมองว่าเป็นทั้ง ศาสตร์ (Science) และศิลปะ (Art) กล่าวคือ ด้านศาสตร์นั้นหมายถึงองค์ความรู้ที่มีระบบและสามารถศึกษา ทดลอง และพัฒนาแนวทางการบริหารได้ ส่วนด้านศิลปะหมายถึง การนำองค์ความรู้ไปปรับใช้ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในบริบทของแต่ละองค์การ (วรัชยา ศิริวัฒน์, 2554) นอกจากนี้นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการในมิติต่าง ๆ เช่น การวางแผน การตัดสินใจ การจัดองค์การ การนำหรือการสั่งการ และการควบคุมทรัพยากรพื้นฐานขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด (พัชสิริ ชมพูคำ, 2552) ในมุมมองของ เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556) การจัดการถือเป็นกระบวนการที่เน้นความต่อเนื่องของกิจกรรม การมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์การ และการผสมผสานบุคลากรและทรัพยากรเข้าด้วยกัน ทั้งนี้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ เช่น การทำงานร่วมกันของกลุ่ม ความสามารถในการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการวางแผนที่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

องค์การ (Organization) ได้รับการนิยามโดยนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศในหลากหลายมุมมอง องค์การ หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รวมตัวกันเพื่อดำเนินกิจกรรมร่วมกันอย่างมีระบบและเป็นระเบียบแบบแผน โดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหาร การควบคุม หรือการประสานงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด (วีณา พึงวิวัฒน์นิกุล, 2555) องค์การต้องมีการกำหนดกิจกรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายและแบ่งหมวดหมู่ของงานอย่างชัดเจนเพื่อให้บุคลากรรับผิดชอบและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Urwick, 1937) นอกจากนี้องค์การยังเป็นระบบที่บุคคลจำนวนมากต้องทำงานร่วมกันในลักษณะที่ซับซ้อนเพื่อให้กิจกรรมบรรลุผลสำเร็จ 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 (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และ ฉัตยาพร เสมอใจ, 2547) องค์การมีลักษณะเป็นระบบที่มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การเพื่อให้เกิดการทำงานที่เป็นระเบียบและมีประสิทธิภาพ (สนธิ์ บางยี่ขัน, 2544) รวมถึงต้องอาศัย

ความร่วมมือและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์การ (สมคิด บางโม, 2555)

การจัดการองค์การ (Organizational Management) หมายถึง การประสานทรัพยากรทั้งทางด้านการเงิน สินทรัพย์ถาวร ข้อมูล มนุษย์ รวมทั้งทรัพยากรอื่น ๆ ให้ทำงานประสานกัน อันจะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การจัดองค์การยังครอบคลุมถึงการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ 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 รวมถึงการสร้างระบบการทำงานที่สามารถเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม (Kotter, 1990) องค์การที่มีการจัดการที่ดีจะสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน และมีความสามารถในการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การในระยะยาว (Deming, 1986)

ในศตวรรษที่ 21 การจัดการองค์การภาครัฐต้องเผชิญกับความท้าทายจากปัจจัยด้านสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ดังนั้นองค์การภาครัฐจำเป็นต้องพัฒนา แนวทางการบริหารจัดการที่ทันสมัย เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (จิราภรณ์ ชนัญชนะ, อำนวย บุญรัตนไมตรี และฐิติมา โห้ลำยอง, 2567) การจัดการองค์การภาครัฐและเอกชนในยุคปัจจุบันต้องใช้แนวทางที่บูรณาการระหว่าง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี และการมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการจัดการองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบหลัก (สมคิด บางโม, 2558) ได้แก่ การวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายขององค์การและสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินงาน แผนต้อง

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

การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมกับเป้าหมาย กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากร รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งเป็นการจัดสรรทรัพยากรและกำหนดโครงสร้างขององค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Fayol, 1949; Robbins & DeCenzo, 2005) การนำ (Leading) เป็นการสร้างแรงจูงใจและภาวะผู้นำที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้เกิดความร่วมมือภายในองค์การ ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่ดี (Kotter, 1990) และ การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย รวมถึงการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือกระบวนการดำเนินงานตามความจำเป็น (Deming, 1986)

องค์รวม (Holistic Ideology) หมายถึง แนวคิดที่ใช้ในการทำความเข้าใจปรากฏการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบทั้งหมด ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อปรากฏการณ์นั้น ๆ แนวคิดนี้เน้นถึงความเชื่อมโยงและการสอดประสานกันของทุกส่วนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ครบถ้วนและเป็นระบบ (Capra & Luisi, 2014) อีกนัยหนึ่ง คำว่า “องค์รวม” มีความสอดคล้องกับแนวคิด "ความคิดเชิงระบบ" (System Approach) ซึ่งหมายถึงการที่สิ่งต่าง 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 (Checkl&, 1999) ในทางปฏิบัติ มนุษย์ได้นำแนวคิดระบบและความเป็นองค์รวมมาใช้ในหลายมิติ โดยเฉพาะในด้านการบริหารและการพัฒนาองค์การ 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 (Checkl& & Poulter, 2020) ดังนั้น การบริหารแบบองค์รวมจึงคำนึงถึงพื้นฐานของปัญหาและตระหนักว่าแนวทางแก้ไขอาจแตกต่างกันไปตามบริบท ปัญหาแต่ละประเภทต้องได้รับการวิเคราะห์ภายใต้ปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องและอาจต้องใช้แนวทางที่แตกต่างกันเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ (Flood, 2010) ด้วยเหตุนี้ การตัดสินใจในด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม สังคม และการเมืองจึงต้องดำเนินการบนพื้นฐานของการบริหารแบบองค์รวม เพื่อให้เกิดความสำเร็จและการพัฒนาที่ยั่งยืน (Midgley, 2000)

1.1.2 ความแตกต่างระหว่างการบริหารแบบองค์รวมกับการบริหารแบบแยกส่วน (Fragmented Management)

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

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

เกี่ยวข้อง โดยไม่รู้ตัว เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพในฝ่ายผลิตที่มากเกินไป อาจทำให้ฝ่ายจัดจำหน่ายรับภาระมากเกินความสามารถ และเกิดปัญหาคอขวด (Bottleneck) ตามมา

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

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

ตาราง 1.1 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 (Checkl& & Poulter, 2020)
ความยืดหยุ่น	ปรับตัวได้ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Deming, 1986)	มีความยืดหยุ่นต่ำและมักเผชิญปัญหาเมื่อต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลง (Meadows, 2008)
ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	สามารถเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การ (Drucker, 1999)	อาจเกิดความซ้ำซ้อนและการใช้ทรัพยากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Mintzberg, 1994)

จากตาราง 1.1 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 (Checkl& & Poulter, 2020; Meadows, 2008) ดังนั้นการเลือกใช้แนวทางการบริหารที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับโครงสร้างและลักษณะขององค์การว่าต้องการความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแบบองค์รวม หรือการจัดการแบบแยกส่วนที่มีการควบคุมอย่างเข้มงวดในแต่ละแผนก (Drucker, 1999; Mintzberg, 1994)

1.1.2.1 ข้อดีของการบริหารแบบองค์รวม

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

(2) เพิ่มความคล่องตัวในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Organizational Agility) ด้วยความที่แนวทางนี้เน้นการมองระบบทั้งองค์การ ทำให้องค์การสามารถรับรู้และตอบสนองต่อการ

เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้รวดเร็ว เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือพฤติกรรมของผู้บริโภค

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

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

1.1.2.2 ข้อเสียของการบริหารแบบองค์รวม

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

(2) ต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ (Structural & Cultural Transformation) องค์การที่เคยชินกับการทำงานแบบแยกส่วนอาจต้องเผชิญกับความต้านทานจากพนักงานหรือผู้บริหารที่ไม่เข้าใจแนวคิดเชิงองค์รวม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและกระบวนการภายในจึงเป็นความท้าทายที่ต้องอาศัยความมุ่งมั่นและภาวะผู้นำ

(3) ต้องใช้ทรัพยากรและความร่วมมือจากหลายฝ่าย (High Dem& for Coordination & Resources) การดำเนินงานแบบองค์รวมต้องการการบูรณาการข้อมูล แรงงาน ทักษะ และงบประมาณจากหลายหน่วยงาน ซึ่งอาจนำไปสู่ความซับซ้อนในการบริหารจัดการ และความเสี่ยงของการสื่อสารที่ไม่ต่อเนื่องหรือล้มเหลว

(4) อาจเกิดความคลุมเครือในการกำหนดความรับผิดชอบ (Ambiguity in Accountability) การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดของหลายฝ่ายอาจทำให้เกิดความไม่ชัดเจนว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบหลักในประเด็นใด จึงจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ชัดเจนควบคู่กันไป

1.1.2.3 ข้อดีของการบริหารแบบแยกส่วน

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

(2) การดำเนินการภายในแผนกเป็นไปอย่างรวดเร็ว (Faster Internal Decision-Making) เนื่องจากแต่ละแผนกมีอิสระในการตัดสินใจในขอบเขตของตน จึงสามารถดำเนินการได้รวดเร็ว

โดยไม่ต้องรอการประสานจากหลายฝ่าย การอนุมัติโครงการหรือการแก้ไขปัญหาเล็กน้อยสามารถทำได้อย่างคล่องตัว

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

1.1.2.4 ข้อเสียของการบริหารแบบแยกส่วน

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

(2) เสี่ยงต่อความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน (Risk of Interdepartmental Conflict) เมื่อแต่ละหน่วยงานดำเนินงานอย่างแยกขาดและมีเป้าหมายของตนเอง ความไม่เข้าใจกันอาจเกิดขึ้นโดยเฉพาะเมื่อผลประโยชน์ทับซ้อน หรือเมื่อมีการโยนความรับผิดชอบระหว่างฝ่ายในกรณีที่เกิดความล้มเหลว

(3) ขาดการมองภาพรวมขององค์การ (Lack of Systemic Perspective) การตัดสินใจที่ดีควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและบริบทที่ครอบคลุม แต่องค์การที่เน้นการบริหารแบบแยกส่วนมักมองไม่เห็น “ภาพใหญ่” ทำให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อาจไม่สอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์การ และไม่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้อย่างเหมาะสม

(4) ขัดขวางนวัตกรรมและการเรียนรู้ร่วม (Obstacle to Innovation & Organizational Learning) การไม่สื่อสารหรือแลกเปลี่ยนระหว่างแผนกทำให้เกิดการขาดการเรียนรู้แบบข้ามสายงาน และไม่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมที่ต้องอาศัยความรู้จากหลากหลายมิติ

สรุปได้ว่า การบริหารแบบองค์รวมและการบริหารแบบแยกส่วนมีแนวทางและหลักการที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน แม้ว่าการบริหารแบบแยกส่วนจะมีข้อดีในแง่ของการควบคุมและการตัดสินใจเฉพาะด้านที่รวดเร็ว แต่ในยุคที่องค์การต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง แนวทางนี้อาจกลายเป็นข้อจำกัดสำคัญที่ขัดขวางการเติบโตอย่างยั่งยืนขององ องค์การ การผสมผสานแนวทางแบบแยกส่วนเข้ากับการมองภาพรวมเชิงระบบจึงเป็นทางออกที่เหมาะสมสำหรับ องค์การในศตวรรษที่ 21 การบริหารแบบองค์รวมเน้นการมองภาพรวมขององค์การและพิจารณาความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ทำให้องค์การสามารถปรับตัวได้ดีและสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ขณะที่การบริหารแบบแยกส่วนมุ่งเน้นการจัดการเฉพาะส่วน ซึ่งอาจช่วยให้การควบคุมภายในแผนกมีประสิทธิภาพ แต่เสี่ยงต่อปัญหาการขาดการสื่อสารและความร่วมมือ การเลือกแนวทางการบริหารที่เหมาะสมจึงขึ้นอยู่กับประเภทขององค์การและลักษณะของปัญหาที่ต้องจัดการ (Drucker, 1999; Senge, 1990)

1.2 หลักการจัดการองค์การแบบองค์รวม

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

1.2.1 หลักการจัดการองค์การแบบองค์รวม

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

1.2.1.1 การมององค์การเป็นระบบที่เชื่อมโยงกัน (Systems Thinking)

เป็นหลักการสำคัญที่อยู่เบื้องหลังแนวคิดของการจัดการองค์การแบบองค์รวม โดยมุ่งเน้นให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจว่า “องค์การ” ไม่ใช่เพียงการรวมตัวของแผนกหรือหน่วยงานที่ทำงานแบบแยกจากกัน แต่เป็น “ระบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยซึ่งเชื่อมโยงและพึ่งพาซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง” (Checkl& & Poulter, 2020) การเปลี่ยนแปลงหรือการตัดสินใจที่เกิดขึ้นในส่วนหนึ่งขององค์การจึงอาจส่งผลกระทบต่ออีกหลายส่วนในระบบโดยตรงหรือโดยอ้อม

มุมมองของการจัดการแบบองค์รวม การใช้ Systems Thinking ช่วยให้ผู้บริหารสามารถ

(1) มองเห็นความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause–Effect Relationships) ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เช่น การเปลี่ยนนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์อาจส่งผลต่อระดับความผูกพันของพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และสุดท้ายส่งผลต่อผลประกอบการขององค์การโดยรวม

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

(3) สามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างครอบคลุมและรอบด้าน เพราะไม่ได้พิจารณาเพียงผลลัพธ์เฉพาะด้าน แต่คำนึงถึงผลกระทบแบบองค์รวม ที่การตัดสินใจนั้นจะมีต่อองค์การทั้งระบบ

การมององค์การเป็นระบบที่เชื่อมโยงกัน (Systems Thinking) เป็นรากฐานสำคัญของการบริหารแบบองค์รวม ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจพลวัตขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์การ วางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ครอบคลุมและรอบด้านมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืนและลดความเสี่ยงของปัญหาที่ซ่อนอยู่ในระบบที่มีความซับซ้อน นอกจากนี้ ยังช่วยให้องค์การ หลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาแบบปลายเหตุ หรือการตัดสินใจเฉพาะจุดที่อาจก่อให้เกิดปัญหาใหม่ในอนาคต

ตัวอย่างเช่น การลดงบประมาณด้านการฝึกอบรมเพื่อประหยัดต้นทุนในระยะสั้น อาจนำไปสู่การลดลงของทักษะและขวัญกำลังใจของพนักงาน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ไม่คุ้มค่าในระยะยาว

ตัวอย่างเช่น การจัดการภายในบริษัทขนาดใหญ่ที่มีหลายแผนกต้องเน้นการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างฝ่ายขาย ฝ่ายผลิต และฝ่ายสนับสนุนเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.1.2 การมุ่งเน้นผลลัพธ์และคุณค่า (Outcome & 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 องค์การในโลกสมัยใหม่จะยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อสามารถตอบสนองต่อพันธกิจ และสร้างคุณค่าที่มีความหมายให้แก่สังคม กล่าวคือ กำไรเป็นสิ่งจำเป็น แต่ไม่ใช่จุดมุ่งหมายสูงสุดขององค์การ หากแต่เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานที่มีคุณค่าและมีความรับผิดชอบต่อสังคม

ประเด็นสำคัญของการบริหารที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และคุณค่า

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

(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) ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างสมดุล และสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนในระยะยาว

การมุ่งเน้นผลลัพธ์และคุณค่าในแนวทางการจัดการแบบองค์รวม เป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์จาก “การบริหารเพื่อผลกำไร” ไปสู่ “การบริหารเพื่อคุณค่าร่วม” (Shared Value) ซึ่ง

ส่งเสริมให้เกิดองค์การที่ยั่งยืน แข็งแกร่ง และสามารถสร้างผลลัพธ์ในเชิงระบบ ที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อองค์การและต่อสังคมโดยรวม

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

1.2.1.3 การบูรณาการทรัพยากรและนวัตกรรม (Resource & Innovation Integration)

การบูรณาการทรัพยากรและนวัตกรรมถือเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับสมรรถนะขององค์การให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการในลักษณะนี้มุ่งเน้นการใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมกับการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาเสริมพลัง เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้กับกระบวนการ กลยุทธ์ และบริการขององค์การ (Nonaka & Takeuchi, 1995) การบูรณาการทรัพยากรและนวัตกรรม ประกอบด้วย

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

(2) การบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation & Technology Integration) นวัตกรรมในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ แต่ครอบคลุมถึง นวัตกรรมด้านกระบวนการบริการ และรูปแบบธุรกิจ ซึ่งองค์การสามารถนำมาใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัว ลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยแนวคิดนี้สอดคล้องกับ Nonaka & Takeuchi (1995) ที่เสนอโมเดล SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) ในการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยชี้ให้เห็นว่าองค์การที่สามารถสร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องผ่านการบูรณาการความรู้ (Knowledge Integration) ซึ่งถือเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21

(3) การเชื่อมโยงทรัพยากรและนวัตกรรมเข้ากับกลยุทธ์ (Strategic Alignment) การบูรณาการทรัพยากรและนวัตกรรมจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดก็ต่อเมื่อมีความสอดคล้องกับเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ขององค์การ กล่าวคือ องค์การต้องสามารถนำทรัพยากรที่มี และแนวคิดนวัตกรรมมาเชื่อมโยงกับภารกิจ วิสัยทัศน์ และการตัดสินใจทางกลยุทธ์ เพื่อสร้างความแตกต่างเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน

การบูรณาการทรัพยากรและนวัตกรรมไม่ใช่เพียงการเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานเท่านั้น แต่เป็นหัวใจสำคัญของการสร้างความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันในโลกที่เต็มไปด้วยความท้าทายและโอกาส การจัดการแบบองค์รวมจึงต้องออกแบบระบบการบริหารที่สามารถดึงศักยภาพของทรัพยากรทุกมิติ และนำนวัตกรรมมาใช้ได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ

ตัวอย่างเช่น การใช้ระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) ช่วยเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานในองค์การเพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพ หรือ องค์การภาครัฐ ที่นำระบบฐานข้อมูลร่วมมาใช้เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ ลดการทำงานซ้ำซ้อน และปรับกระบวนการให้บริการให้รวดเร็วขึ้น และในภาคเอกชน ที่ใช้ AI และ Big Data ในการวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าเพื่อปรับแต่งสินค้าและบริการแบบเฉพาะบุคคล (Personalized Services) เป็นต้น

1.2.1.4 การมุ่งเน้นที่บุคลากร (People-Centric Approach)

บุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ การจัดการแบบองค์รวมให้ความสำคัญกับการพัฒนาและสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร รวมถึงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Kotter, 1990) ในแนวทางการจัดการองค์การแบบองค์รวม (Holistic Organizational Management) “บุคลากร” ไม่ได้ถูกมองเพียงในฐานะทรัพยากรในการผลิตหรือปฏิบัติงาน แต่ถือเป็น หัวใจสำคัญของระบบองค์การ ที่สามารถขับเคลื่อนนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลง และการเติบโตอย่างยั่งยืนได้ การมุ่งเน้นที่บุคลากรจึงหมายถึงการออกแบบและบริหารจัดการองค์การโดยมี “คน” เป็นศูนย์กลาง ทั้งในด้านการพัฒนา การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจ โดยการมุ่งเน้นที่บุคลากร ประกอบด้วย

(1) การตระหนักว่าบุคลากรคือทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุด ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Economy) ทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นปัจจัยหลักในการสร้างคุณค่า (Value Creation) ขององค์การ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และแรงบันดาลใจของบุคลากรมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์การ แนวทางองค์รวมจึงให้ความสำคัญกับการ ลงทุนในการพัฒนาคน อย่างต่อเนื่อง

(2) การพัฒนาและสร้างขวัญกำลังใจ (Capacity Building & Motivation) องค์การที่มุ่งเน้นบุคลากรต้องสร้างระบบที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างรอบด้าน ทั้งด้านอาชีพ (Career Development) ด้านทักษะ (Skill Development) และด้านจิตใจ (Emotional Well-being) ควบคู่กับการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ (Morale) ผ่านการยอมรับ ความก้าวหน้า และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

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

(3) การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning-Oriented Culture) การจัดการแบบองค์รวม ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ร่วม (Shared Learning) การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้องค์การสามารถพัฒนาและปรับตัวได้อยู่เสมอ โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างแบบเดิม

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

การมุ่งเน้นที่บุคลากร เป็นหลักการที่ยืนอยู่บนความเข้าใจว่าองค์การจะเติบโตได้อย่างยั่งยืน ก็ต่อเมื่อมีบุคลากรที่มีศักยภาพ มีแรงจูงใจ และรู้สึกมีคุณค่าต่อการทำงาน แนวคิดนี้สอดคล้องกับการบริหารแบบองค์รวมที่เน้นความสัมพันธ์เชื่อมโยงและการพัฒนาแบบยั่งยืน โดยมี “คน” เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างผลลัพธ์ที่มีความหมายในทุกมิติขององค์การ

ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีโครงการฝึกอบรมข้ามสายงาน (Cross-functional Training) เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้จากแผนกอื่นและขยายมุมมอง หรือ การส่งเสริม กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพจิตและสมดุลชีวิตการทำงาน เพื่อรักษาพนักงานคุณภาพให้อยู่กับองค์การในระยะยาว เป็นต้น

1.2.1.5 การบริหารจัดการความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement & Relationship Management)

หนึ่งในหลักการสำคัญของการจัดการองค์การแบบองค์รวม คือ การตระหนักว่าความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์การไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในเพียงลำพัง แต่ยังต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่อยู่รอบตัวองค์การ ซึ่งประกอบด้วยหลายภาคส่วน เช่น ลูกค้า คู่ค้า พนักงาน ชุมชน รัฐบาล และภาคประชาสังคม

Freeman (2010) ได้เสนอทฤษฎี Stakeholder Theory โดยระบุว่า องค์การควรบริหารงานโดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ไม่ใช่เพียงเฉพาะผู้ถือหุ้นเท่านั้น แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่า การรับฟังความคิดเห็น ความต้องการ และข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ช่วยสร้างความไว้วางใจ (Trust) ความสัมพันธ์ระยะยาว (Long-term Relationship) และความร่วมมือ (Collaboration) ซึ่งเป็นรากฐานของการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนในระยะยาว

การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงไม่ควรเป็นเพียงการประชาสัมพันธ์เชิงรุก แต่ต้องมีลักษณะเป็นกระบวนการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Process) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

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

(2) การสื่อสารอย่างโปร่งใสและต่อเนื่อง (Transparent & Consistent Communication) การสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์การกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารที่เปิดเผย จริงใจ และต่อเนื่อง การสื่อสารไม่ควรมีลักษณะเป็นการแจ้งให้ทราบเท่านั้น แต่ควรเป็น

การสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถสะท้อนความคิดเห็นกลับมาได้ องค์การควรกำหนดช่องทางที่เหมาะสม เช่น เว็บไซต์ จดหมายข่าว เวทีสาธารณะ หรือโซเชียลมีเดีย และต้องรักษาความสม่ำเสมอ (Consistency) และความโปร่งใส (Transparency) ในเนื้อหาที่สื่อสาร เพื่อป้องกันความเข้าใจผิดและลดความตึงเครียดหรือความขัดแย้งระหว่างกัน (Heath & Palenchar, 2009)

(3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวางแผนร่วมกัน (Co-creation & Participatory Planning) โดยองค์การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีบทบาทในการกำหนดแนวทางหรือวางแผนในโครงการต่าง ๆ เช่น การจัดเวทีระดมความคิดเห็น (Public Consultation) การสร้างคณะกรรมการร่วม (Joint Committee) หรือการดำเนินงานแบบร่วมสร้างคุณค่า (Co-creation) การมีส่วนร่วมลักษณะนี้จะช่วยให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) ต่อโครงการ ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมความยั่งยืน เพราะข้อเสนอที่ได้จะสะท้อนบริบทและความต้องการที่แท้จริงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(4) การสร้างกลไกการรับฟังและตอบสนองต่อข้อกังวล (Feedback & Response Mechanism) การสร้างช่องทางในการรับฟังความคิดเห็น คำติชม หรือข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ องค์การควรจัดให้มีกลไก เช่น แบบฟอร์มรับข้อเสนอแนะ กล่องร้องเรียน เวทีพูดคุย หรือระบบออนไลน์ ที่สามารถรับฟังข้อกังวลได้อย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญคือ ต้องมีระบบการตอบสนอง (Response Mechanism) ที่ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่า ข้อมูลหรือความเห็นที่ได้รับจะไม่ถูกมองข้าม แต่จะถูกนำไปใช้ปรับปรุงหรือประกอบการตัดสินใจในอนาคตจริง

องค์การที่สามารถจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะได้รับประโยชน์หลายด้าน เช่น ความยอมรับจากสาธารณะ ความได้เปรียบในการแข่งขัน ความสามารถในการปรับตัวต่อวิกฤต และการลดความเสี่ยงจากความขัดแย้ง (Freeman, 2010) ในบริบทของการบริหารแบบองค์รวม ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ จะช่วยให้องค์การมองเห็นภาพใหญ่ของระบบที่ตนเองดำรงอยู่ และสามารถบริหารจัดการอย่างสอดคล้องกับบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างเช่น ธุรกิจที่ทำงานร่วมกับซัพพลายเออร์ในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืนเพื่อลดต้นทุนและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

1.2.1.6 การพัฒนาองค์การให้สามารถปรับตัวและเรียนรู้ได้ (Learning Organization & Adaptability)

องค์การที่ยึดแนวทางการจัดการแบบองค์รวมจำเป็นต้องมีลักษณะเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และสามารถ ปรับตัว (Adaptability) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปรับตัวนี้ไม่เพียงแต่หมายถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างหรือกลยุทธ์เท่านั้น แต่ยังรวมถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความคิด พฤติกรรม และวัฒนธรรมภายในองค์การอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (Goh, 2003)

Senge (1990) ผู้พัฒนาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ชี้ให้เห็นว่า องค์การที่สามารถอยู่รอดและเติบโตในโลกยุคใหม่ได้นั้น ต้องเป็นองค์การที่มีความสามารถในการเรียนรู้เร็วกว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการสร้างนวัตกรรม การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบสำคัญของการเป็นองค์การที่เรียนรู้และปรับตัวได้

(1) การสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (Learning Culture) องค์การควรส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ สนับสนุนการตั้งคำถาม การวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์ และเปิดรับความคิดเห็นที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งในและนอกองค์การ (Senge, 1990)

(2) การเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์การ (Individual, Team, & Organizational Learning) การพัฒนาองค์การต้องเริ่มจากการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้และเติบโตพร้อมกันกับการสนับสนุนให้หน่วยงานย่อยทำงานร่วมกันแบบข้ามสายงาน (Cross-functional Collaboration) เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในระดับองค์การ

(3) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างคล่องแคล่ว (Strategic Adaptability) องค์การต้องสามารถประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี นโยบายรัฐ พฤติกรรมผู้บริโภค และสามารถปรับกลยุทธ์หรือโครงสร้างภายในให้ตอบสนองได้อย่างทันท่วงที (Garvin, 1993)

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

ตัวอย่างเช่น บริษัทเทคโนโลยีที่ปรับตัวต่อแนวโน้มดิจิทัลโดยลงทุนใน AI และ Big Data เพื่อปรับปรุงการให้บริการลูกค้า

1.2.1.7 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Digital Transformation & Data-Driven Management) การเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคดิจิทัลได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจและการบริหารจัดการอย่างลึกซึ้ง แนวทางการจัดการองค์การแบบองค์รวมจึงให้ความสำคัญกับ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศ (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 สามารถช่วยให้องค์การ วิเคราะห์แนวโน้มของตลาด ได้แม่นยำมากขึ้น และสามารถปรับกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

(1) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data-Driven Decision Making) ข้อมูลกลายเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ขององค์การ การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงช่วยให้ผู้นำสามารถระบุปัญหา คาดการณ์แนวโน้ม และกำหนดกลยุทธ์อย่างแม่นยำ ลดการตัดสินใจที่อาศัยเพียงประสบการณ์หรือสัญชาตญาณ (Brynjolfsson & McElheran, 2016)

(2) การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน (Operational Efficiency) เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน เพิ่มความเร็วของกระบวนการ และลดความผิดพลาด เช่น การนำระบบอัตโนมัติมาใช้ในงานธุรการ หรือการใช้ IoT ในกระบวนการผลิต

(3) การเชื่อมโยงภายในและภายนอกองค์การ (Integrated Digital Systems) องค์การที่ใช้แนวทางองค์รวมต้องเชื่อมโยงข้อมูลจากหลายแหล่ง เช่น แผนกการเงิน การตลาด ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนพันธมิตรภายนอก เพื่อให้เกิดระบบข้อมูลที่เชื่อมโยงกันและสนับสนุนการตัดสินใจแบบ Real-time

(4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การสู่ดิจิทัล (Digital Culture & Mindset) ไม่เพียงเปลี่ยนแค่เครื่องมือหรือระบบ แต่ยังต้องพัฒนาทัศนคติและความสามารถของบุคลากรให้พร้อมเปิดรับนวัตกรรมดิจิทัล (Westerman et al., 2011)

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

สรุปได้ว่า การจัดการองค์การแบบองค์รวมมุ่งเน้นการบริหารที่พิจารณา องค์การเป็นระบบที่เชื่อมโยงกัน โดยคำนึงถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในแต่ละส่วนต่อทั้งระบบ นอกจากนี้ การบูรณาการหน้าที่และกระบวนการ เป็นปัจจัยสำคัญในการลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน องค์การที่มีประสิทธิภาพต้องส่งเสริมการสื่อสารที่เปิดเผยและโปร่งใส เพื่อให้ข้อมูลถูกต้อง ลดความขัดแย้ง และเสริมสร้างความร่วมมือในทุกระดับขององค์การ อีกทั้งยังต้องสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในกระบวนการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา ซึ่งช่วยเพิ่มความรับผิดชอบและความผูกพันต่อองค์การ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถตอบสนองต่อความท้าทายและโอกาสใหม่ ๆ ได้อย่างทันท่วงที การบริหารแบบองค์รวมจึงช่วยให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อน และสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2.2 ความสำคัญของการบริหารแบบองค์รวม

การบริหารแบบองค์รวม (Holistic Management) เป็นแนวทางการบริหารที่มององค์การเป็นระบบที่เชื่อมโยงกัน โดยพิจารณาทุกองค์ประกอบขององค์การให้ทำงานสอดคล้องกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน 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 ลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน และช่วยให้ทรัพยากรต่าง ๆ ถูกใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Laudon & Laudon, 2021)

ตัวอย่างเช่น การใช้ ระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) ในองค์การเพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลร่วมกันได้แบบเรียลไทม์

(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 & 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 & 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) โดยเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจและพัฒนาองค์การ อีกทั้งยังช่วยให้องค์การสามารถ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Adaptability & Change Management) ได้อย่างรวดเร็วเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน และคำนึงถึงการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) โดยพิจารณาผลประโยชน์ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สุดท้าย การบริหารแบบองค์รวมยังเน้นการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนองค์การ (Technology & Innovation) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้นองค์การที่นำแนวทางนี้ไปใช้จะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน และสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

1.3 องค์ประกอบสำคัญของการจัดการองค์การแบบองค์รวม

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการแบบองค์รวมไม่ได้จำกัดเฉพาะการวางแผนกลยุทธ์หรือโครงสร้างองค์การเท่านั้น แต่ยังรวมถึงปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ความสามารถของผู้นำ กระบวนการบริหารจัดการความรู้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารภายในองค์การ และการบูรณาการกับภาคีเครือข่ายภายนอก องค์ประกอบเหล่านี้มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ และส่งผลต่อความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ การทำความเข้าใจองค์ประกอบเหล่านี้จึงถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการออกแบบ พัฒนา และประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารแบบองค์รวมในองค์การอย่างแท้จริง เพื่อขับเคลื่อนให้องค์การมีสมรรถนะที่ตอบสนองต่อบริบทสมัยใหม่ และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

1.3.1 วิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy)

เป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์การ โดยวิสัยทัศน์เป็นภาพของอนาคตที่องค์การต้องการบรรลุ ในขณะที่ กลยุทธ์ เป็นแนวทางหรือแผนปฏิบัติการที่ช่วยให้องค์การสามารถเดินหน้าไปตามวิสัยทัศน์และบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kaplan & Norton, 2004) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์การ ที่สะท้อนถึงอนาคตที่องค์การต้องการไปให้ถึง มันเป็นแรงขับเคลื่อนที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Collins & Porras, 1996)

1.3.1.1 คุณลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

วิสัยทัศน์ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งแสดงถึง ภาพอนาคตที่องค์การต้องการมุ่งไปสู่ โดยเป็นทั้งเครื่องชี้ทิศทาง และพลังขับเคลื่อน ให้กับผู้บริหารและบุคลากร วิสัยทัศน์ที่ดีไม่เพียงแต่สร้างความเข้าใจร่วมเท่านั้น แต่ยังช่วยเสริมสร้างเอกลักษณ์และแรงบันดาลใจภายในองค์การ หากวิสัยทัศน์ถูกออกแบบมาอย่างมีคุณลักษณะที่เหมาะสม ก็จะมีผลต่อความสำเร็จในระยะยาวขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ

คุณลักษณะที่สำคัญของวิสัยทัศน์ที่ดี ได้แก่

(1) ชัดเจนและมีเป้าหมายที่แน่นอน (Clarity & Specificity) วิสัยทัศน์ที่ดีต้อง ชัดเจนเข้าใจง่าย และมีเป้าหมายที่แน่นอน เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถตีความตรงกันว่าองค์การกำลังมุ่งหน้าไปสู่ทิศทางใด ไม่ควรคลุมเครือหรือใช้ภาษาที่กำกวม เช่น คำว่า “ดีที่สุด” หรือ “ทันสมัยที่สุด” โดยปราศจากบริบท เพราะจะทำให้เกิดความสับสนในแนวทางการดำเนินงาน (Collins & Porras, 1996)

(2) มีแรงบันดาลใจ (Inspirational & Motivating) วิสัยทัศน์ที่ดีต้อง สร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) ให้แก่บุคลากรในทุกระดับ เป็นข้อความที่จุดประกายความมุ่งมั่น ความเชื่อมั่น และความภูมิใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง การที่พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่ยิ่งใหญ่ จะช่วยเพิ่มความผูกพันและแรงจูงใจภายใน (Kouzes & Posner, 2017)

(3) สอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ (Aligned with Core Values) วิสัยทัศน์ที่ดีต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมหลัก (Core Values) ขององค์การ ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรม ความเชื่อ และแนวทางปฏิบัติที่องค์การยึดถือ หากวิสัยทัศน์ขัดแย้งกับค่านิยมองค์การ จะนำไปสู่ความขัดแย้งภายในและไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ (Schein, 2010)

(4) สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง (Actionable & Realistic) แม้ว่าวิสัยทัศน์จะต้องมีความใฝ่ฝันหรือท้าทาย แต่ก็ต้องมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และสามารถแปลงไปเป็นกลยุทธ์หรือแผนดำเนินการได้จริง หากวิสัยทัศน์เป็นเพียงถ้อยคำสวยงามที่ไม่สามารถนำไปใช้งานได้จริง จะไม่มีคุณค่าในการกำหนดทิศทางขององค์การ (Kotter, 2012)

ตัวอย่างของวิสัยทัศน์องค์การระดับโลก เช่น วิสัยทัศน์บริษัท Microsoft “To empower every person & every organization on the planet to achieve more.” (เสริมสร้างศักยภาพให้แก่ทุกคนและทุกองค์การบนโลก 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

1.3.1.2 กลยุทธ์ (Strategy)

แนวทางในการบรรลุวิสัยทัศน์ เป็นแผนหรือแนวทางในการดำเนินงาน ที่ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ กลยุทธ์ต้องคำนึงถึงปัจจัยภายใน (เช่น ทรัพยากร ความสามารถขององค์การ) และปัจจัยภายนอก (เช่น แนวโน้มตลาด การแข่งขัน) เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางที่เหมาะสมได้ (Porter, 1996) เปรียบเสมือนเข็มทิศขององค์การที่ชี้นำการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ กลยุทธ์ที่ดีไม่เพียงแต่กำหนด “สิ่งที่องค์การจะทำ” แต่ต้องแสดงให้เห็นว่า “องค์การจะประสบความสำเร็จได้อย่างไร” ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ดังนี้

(1) มีเป้าหมายที่ชัดเจน (Clear Objectives) กลยุทธ์ที่ดีต้องเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (clear & specific goals) ว่าองค์การต้องการบรรลุผลอะไร เช่น การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือการลดต้นทุน เป้าหมายเหล่านี้ควรอยู่บนหลัก SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) ซึ่งช่วยให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าใจตรงกันและใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม (Drucker, 1954)

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

(3) สอดคล้องกับทรัพยากรที่มี (Resource Alignment) กลยุทธ์ที่ดีต้องพิจารณาถึงทรัพยากรและความสามารถที่แท้จริงขององค์การ (Resource-based View) ซึ่งรวมถึงทรัพยากรด้านคน เงิน เทคโนโลยี และโครงสร้างการบริหาร กลยุทธ์จะไร้ผลหากตั้งอยู่บนความคาดหวังที่เกินขอบเขต

ความสามารถขององค์การ หรือใช้ทรัพยากรเกินตัว การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Barney, 1991)

(4) สามารถปรับตัวได้ (Adaptability & Flexibility) กลยุทธ์ที่ดีไม่ใช่กลยุทธ์ที่ตายตัว แต่ต้องสามารถปรับเปลี่ยนตามบริบท เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค หรือวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ แนวทางเชิงกลยุทธ์ในยุคปัจจุบันจึงเน้น ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ (Strategic Agility) และการเรียนรู้แบบต่อเนื่อง เพื่อให้องค์การสามารถตอบสนองต่อความไม่แน่นอนและแข่งขันได้ในระยะยาว (Mintzberg, Ahlstr&, & Lampel, 1998)

ประเภทของกลยุทธ์

(1) กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางโดยรวมขององค์การในระดับสูงสุด โดยมุ่งเน้นการตัดสินใจเกี่ยวกับขอบเขตของธุรกิจ (Scope of Business) และการจัดสรรทรัพยากรระหว่างหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ภายในกลุ่มหรือเครือขององค์การ ตัวอย่างเช่น การขยายกิจการไปยังธุรกิจใหม่ (Diversification) การเข้าซื้อกิจการ (Acquisition) การควบรวมกิจการ (Merger) และ การถอนการลงทุน (Divestiture) กลยุทธ์ระดับองค์การตอบคำถามว่า “เราจะดำเนินธุรกิจใดบ้าง?” และเน้นการเพิ่มมูลค่าระหว่างหน่วยธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในระยะยาว (&rews, 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 จะช่วยให้การ

ดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถวัดผลได้ นอกจากนี้ การกำหนดทิศทางขององค์การผ่านพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะช่วยให้ทุกหน่วยงานสามารถทำงานร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว

1.3.2 โครงสร้างและระบบภายในและการจัดโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับเป้าหมาย

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

1.3.2.1 ประเภทของโครงสร้างองค์การ (Types of Organizational Structures)

(1) โครงสร้างตามลำดับชั้น (Hierarchical Structure) โครงสร้างตามลำดับชั้นเป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบดั้งเดิมที่มีการกำหนด ลำดับชั้นของการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำกับดูแลฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้สายงานและอำนาจหน้าที่มีความชัดเจน ทำให้การควบคุมและบริหารงานเป็นไปได้อย่างง่ายดาย ลดความสับสนในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ข้อเสียของโครงสร้างนี้ คืออาจเกิดความล่าช้าในการตัดสินใจ เนื่องจากต้องผ่านลำดับชั้นหลายขั้นตอน อีกทั้งโครงสร้างที่ใหญ่และซับซ้อน อาจส่งผลต่อความคล่องตัวขององค์การ โดยเฉพาะในสภาวะแวดล้อมที่ต้องการการปรับตัวอย่างรวดเร็ว

(2) โครงสร้างแบบแมทริกซ์ (Matrix Structure) โครงสร้างแบบแมทริกซ์เป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การที่ผสมผสานระหว่าง โครงสร้างตามหน้าที่และตามโครงการ ทำให้พนักงานสามารถรายงานต่อหัวหน้าหลายคนได้ ซึ่งช่วยเพิ่ม ความยืดหยุ่นในการทำงาน และส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม โครงสร้างนี้อาจทำให้เกิดความสับสนในการรายงานงาน เนื่องจากพนักงานต้องปฏิบัติตามคำสั่งจากหัวหน้าหลายฝ่าย อีกทั้งจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดีเพื่อป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์การ

(3) โครงสร้างแบบเครือข่าย (Network Structure) โครงสร้างแบบเครือข่ายเป็นรูปแบบการจัดองค์การที่ มุ่งเน้นการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในและองค์การภายนอก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยมีข้อดีคือ เอื้อต่อการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของตลาด ทำให้

องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องตัว และช่วยลดต้นทุนการดำเนินงาน เนื่องจากสามารถใช้ทรัพยากรจากพันธมิตรทางธุรกิจ อย่างไรก็ตาม โครงสร้างนี้ต้องอาศัยการบริหารจัดการเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น อีกทั้งยังอาจเกิดปัญหาด้านการควบคุมคุณภาพ เนื่องจากการดำเนินงานบางส่วนอาจอยู่นอกเหนือการควบคุมโดยตรงขององค์การ

(4) โครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Structure) โครงสร้างแบบแบนราบเป็นโครงสร้างองค์การที่ ลดลำดับชั้นของการบริหารลง ทำให้การตัดสินใจรวดเร็วขึ้นและการดำเนินงานมีความคล่องตัวมากขึ้น โดยมีข้อดีคือ ลดความซับซ้อนในสายงาน ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้โดยไม่ต้องผ่านหลายขั้นตอน และยังส่งเสริมความเป็นอิสระของพนักงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง อย่างไรก็ตาม โครงสร้างนี้อาจทำให้เกิดความไม่แน่นอนในบทบาทหน้าที่ เนื่องจากขาดลำดับขั้นที่ชัดเจน อีกทั้งอาจเกิดความขัดแย้งในการบริหารงาน เนื่องจากไม่มีผู้กำกับดูแลที่มีอำนาจตัดสินใจในบางกรณี

1.3.2.2 ระบบภายในองค์การ (Internal Organizational Systems)

โครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพต้องได้รับการสนับสนุนจากระบบภายใน ที่ช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น องค์การที่มีประสิทธิภาพต้องมีระบบภายในที่เชื่อมโยงและสนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากระบบสื่อสารภายใน (Internal Communication System) ที่ใช้เทคโนโลยี เช่น อีเมล ซอฟต์แวร์ประชุมออนไลน์ และ ระบบ ERP เพื่อสร้างช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างแผนก นอกจากนี้ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Management System) มีบทบาทสำคัญในการกำหนดแนวทางการสรรหา การพัฒนา และการประเมินผลพนักงาน พร้อมใช้ซอฟต์แวร์บริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการจัดเก็บและติดตามข้อมูล 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 ทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูงสุด (Laudon & Laudon, 2021)

การจัดโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับเป้าหมาย เป็นการกำหนดโครงสร้างองค์การต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ 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 ส่วนองค์การขนาดใหญ่ ควรใช้โครงสร้างตามลำดับชั้นหรือแบบแมทริกซ์เพื่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพ สุดท้าย การใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมโครงสร้างองค์การ เช่น ERP, CRM และ AI จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ขณะที่การใช้การบริหารแบบคล่องตัว (Agile Management) ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวได้รวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Highsmith, 2009)

โครงสร้างองค์การและระบบภายในเป็น องค์ประกอบสำคัญในการกำหนดทิศทางและประสิทธิภาพขององค์การ โครงสร้างที่ดีช่วยให้แต่ละแผนกสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ นอกจากนี้ ระบบภายในที่สนับสนุน เช่น ระบบสื่อสาร ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และระบบข้อมูล มีบทบาทสำคัญในการช่วยให้โครงสร้างองค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเลือกโครงสร้างที่เหมาะสมต้องพิจารณาจากเป้าหมายขององค์การ ขนาดองค์การ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างยั่งยืนและมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

1.3.3 บุคลากรและภาวะผู้นำ

การบริหารบุคลากรและภาวะผู้นำ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้องค์การดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ (Northouse, 2021) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development หรือ HRD) ไม่เพียงมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มพูนทักษะของบุคลากรเท่านั้น แต่ยังต้องส่งเสริมความสามารถในการทำงานร่วมกัน และสร้างผู้นำที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมาย (Dessler, 2020) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน โดยช่วยให้พนักงานมีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังช่วยเสริมสร้างความสามารถในการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างแผนกต่าง ๆ ทำให้องค์การดำเนินงานได้อย่างราบรื่น อีกทั้งยังช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจและความผูกพันต่อองค์การ เพราะพนักงานที่ได้รับโอกาสพัฒนา จะมีแรงจูงใจและความภักดีต่อองค์การสูงขึ้น (Dessler, 2020) นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังช่วยส่งเสริมความสามารถในการปรับตัว ทำให้บุคลากรสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สุดท้าย การพัฒนายังช่วยสร้างผู้นำที่มีศักยภาพ โดยการเตรียมความพร้อมให้พนักงานในทุกระดับสามารถบริหารจัดการทีมและขับเคลื่อนองค์การให้เติบโตอย่างยั่งยืน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยแนวทางที่ครอบคลุมหลายมิติ การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development) เป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) และ ทักษะด้านอารมณ์และสังคม (Soft Skills) เช่น การทำงานเป็นทีมและการสื่อสารผ่าน E-learning และระบบบริหารจัดการการเรียนรู้ (Learning Management System หรือ LMS) (Pappas, 2015) นอกจากนี้ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ (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 & Retention) โดยใช้ระบบการให้รางวัลและการยอมรับ (Reward & Recognition System) เช่น โบนัสและแผนความก้าวหน้าในอาชีพ รวมถึงการส่งเสริมความสมดุลของการทำงานกับชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) ผ่านรูปแบบการทำงานที่ผสมผสานระหว่างการทำงานจากสำนักงาน (On-site Work) และการทำงานจากระยะไกล (Remote Work) โดยพนักงานสามารถเลือกทำงานจากที่ใดที่หนึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์การและลักษณะงานของตนเอง จะช่วยให้พนักงานมีความสุขในการทำงานและมีความผูกพันต่อองค์การในระยะยาว (Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2015)

1.3.4 กระบวนการและเทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงาน

กระบวนการเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานจำเป็นต้องอาศัย กระบวนการที่มีประสิทธิภาพและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ลดข้อผิดพลาด และเพิ่มผลลัพธ์ที่มีคุณภาพสูงขึ้น การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การต้องอาศัย กระบวนการที่เป็นระบบและมีโครงสร้างชัดเจน โดยเริ่มจากการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Optimization) ผ่านการใช้แนวคิด Lean Management และ Six Sigma เพื่อลดความสูญเปล่า และ Agile Management เพื่อเพิ่มความคล่องตัวของทีม นอกจากนี้ การบริหารโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ (Project Management) ทั้งนี้องค์การยังต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน (Collaboration & Communication) โดยสร้างวัฒนธรรมผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership) และ การทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams) ที่ประกอบด้วยบุคลากรจากหลายแผนกหรือหลายฝ่าย ที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน แต่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือโครงการที่กำหนด (Katzenbach & Smith, 1993) พร้อมใช้แพลตฟอร์มต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานสามารถประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อีกหนึ่งปัจจัยสำคัญคือ การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training & 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 โดยองค์การสามารถใช้ Business Intelligence (BI) และ Big Data Analytics เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ และใช้ Balanced Scorecard (BSC) เพื่อติดตามผลการดำเนินงานขององค์การ กระบวนการเหล่านี้ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดข้อผิดพลาด และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจได้ดีขึ้น

1.3.5 วัฒนธรรมองค์การและค่านิยมที่ส่งเสริมความร่วมมือ

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) เป็นระบบของ ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และพฤติกรรม (Behaviors) ที่กำหนดแนวทางในการทำงานของบุคลากรภายในองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมที่ดีจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ ทำให้พนักงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเติบโตและความสำเร็จขององค์การ (Schein, 2010) วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมความร่วมมือมีองค์ประกอบหลายด้านที่ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารที่เปิดกว้าง (Open Communication) ช่วยให้พนักงานทุกระดับสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างโปร่งใส ผ่านเครื่องมือเช่น Microsoft Teams, Slack และ Zoom นอกจากนี้ การทำงานเป็นทีม (Teamwork & Collaboration) ยังได้รับการสนับสนุนผ่าน Cross-Functional Teams และ Agile Workflows ควบคู่ไปกับ Team Building Activities เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ในทีม

ภาวะผู้นำที่มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นอีกองค์ประกอบสำคัญ โดยผู้นำต้องเป็นผู้สนับสนุนพนักงาน (Servant Leadership) และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในขณะเดียวกัน ความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกัน (Trust & Respect) ต้องเป็นพื้นฐานขององค์การ เพื่อให้พนักงานรู้สึกได้รับการยอมรับ สุดท้าย Work-Life Balance และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Employee Well-being) ได้รับการสนับสนุนผ่าน Hybrid Work และ Remote Work รวมถึงสวัสดิการด้านสุขภาพจิตและสุขภาพกาย เช่น โปรแกรมสุขภาพหรือเวลาพักที่เหมาะสม องค์ประกอบเหล่านี้ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การในระยะยาว

1.4 ความสำคัญของการเชื่อมโยงทุกองค์ประกอบขององค์การ

การบริหารที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ เช่น บุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์การ และทรัพยากรทางการเงิน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Senge, 1990) แนวคิดนี้อยู่บนพื้นฐานของ "Systems Thinking" ซึ่งมองว่าองค์การเป็นระบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่ต้องทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ (Checkl& & Poulter, 2020)

1.4.1 ความสำคัญของการเชื่อมโยงองค์ประกอบขององค์การ

การบริหารองค์การในยุคใหม่ไม่อาจแยกองค์ประกอบต่าง ๆ ออกจากกันได้อย่างเด็ดขาด เนื่องจากแต่ละส่วนขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นแผนก บุคลากร ระบบ หรือกลยุทธ์ ล้วนมีความสัมพันธ์และพึ่งพาซึ่งกันและกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การเชื่อมโยงองค์ประกอบเหล่านี้อย่างเป็นระบบจึงเป็นกุญแจสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับตัว และความยั่งยืนในระยะยาว

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

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

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

(4) สร้างความเป็นเอกภาพและแรงจูงใจภายในองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเชื่อมโยงภายใน ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีม รู้เป้าหมายร่วม และมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น การสร้างบรรยากาศแบบมีส่วนร่วมยังเสริมความภักดีต่อองค์การและลดอัตราการลาออก โดยการเชื่อมโยงภายในเป็นรากฐานของการสร้างเอกภาพและจิตสำนึกร่วมภายในองค์การ (Kotter, 1990)

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

1.4.2 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 เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นได้อย่างรวดเร็ว (Laudon & Laudon, 2021)

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

(5) การใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การในระยะยาว (Senge, 1990)

1.4.2.1 แนวทางปฏิบัติในการเชื่อมโยงองค์ประกอบขององค์การในบริบทต่าง ๆ

(1) การเชื่อมโยงองค์ประกอบขององค์การภาครัฐ การใช้มาตรฐานการเชื่อมโยงข้อมูลหน่วยงานภาครัฐควรกำหนดมาตรฐานสำหรับการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อให้การสื่อสารระหว่างหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการนำไปใช้ในการปรับโครงสร้างองค์การ การปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว

(2) การเชื่อมโยงองค์ประกอบของธุรกิจขนาดใหญ่ โดยนำไปใช้ในการออกแบบองค์การ (Organization Design) การนำองค์ประกอบต่าง ๆ ของโครงสร้างองค์การมาเชื่อมโยงและประสานงานกัน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดต่อองค์การ และนำไปใช้ในการวางแผนและการจัดการที่รัดกุม มีการเตรียมตัวและวางแผนล่วงหน้า รวมถึงการจัดระเบียบการทำงานภายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น

(3) การเชื่อมโยงองค์ประกอบขององค์การไม่แสวงหากำไร โดยนำไปใช้ในการปรับโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่น เน้นการทำงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์การ รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กรณ์ 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 นอกจากนี้ยังรวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความร่วมมือและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองต่อความต้องการของตลาด

สรุปได้ว่า การเชื่อมโยงทุกองค์ประกอบขององค์การ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เกิดการบริหารที่มีประสิทธิภาพ การนำแนวทางเหล่านี้ไปปรับใช้จะช่วยให้องค์การในแต่ละภาคส่วนสามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงาน องค์การที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี และทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เสริมสร้างความร่วมมือ และปรับตัวต่อการ

เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถแข่งขันและเติบโตได้ในระยะยาว (Drucker, 1999; Senge, 1990)

1.5 ความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐและเอกชนในการบริหารแบบองค์รวม

การบูรณาการทุกองค์ประกอบขององค์การและระบบนิเวศทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืน ในบริบทของภาครัฐและเอกชน การบริหารแบบองค์รวม มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสองภาคส่วนนี้ เพื่อให้สามารถพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5.1 ความเชื่อมโยงและการพึ่งพาระหว่างภาครัฐและเอกชน

ภาครัฐและภาคเอกชนเป็นสองภาคส่วนหลักที่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ภาครัฐ ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย ออกกฎหมาย และสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐาน ขณะที่ภาคเอกชน เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนนวัตกรรม การลงทุน และการจ้างงาน ทั้งสองภาคส่วนต้อง พึ่งพาและสนับสนุนซึ่งกันและกัน 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 ส่วนภาคเอกชนลงทุนและดำเนินโครงการ เช่น ระบบขนส่งมวลชนและโรงพยาบาลเอกชน การทำงานร่วมกันในลักษณะนี้ช่วยให้การพัฒนาประเทศมีประสิทธิภาพและยั่งยืนมากขึ้น (Savas, 2000)

ตัวอย่างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน

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

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

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

1.5.2 การบูรณาการระหว่างหน่วยงานเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ

การบูรณาการระหว่างหน่วยงาน (Interagency Integration) เป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์การสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยลดความซ้ำซ้อน ปรับปรุงการสื่อสาร และเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การบูรณาการนี้สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับ หน่วยงานภายในองค์การเดียวกัน (Intra-Organizational Integration) และ ระหว่างองค์การที่แตกต่างกัน (Inter-Organizational Integration) ซึ่งครอบคลุมภาครัฐ เอกชน และภาคประชาสังคม (Kapucu & Garayev, 2011)

การบูรณาการระหว่างหน่วยงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วย ลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพ โดยการใช้ทรัพยากรร่วมกันและลดต้นทุนการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการสื่อสาร ทำให้ข้อมูลสามารถแลกเปลี่ยนได้รวดเร็ว ลดปัญหาการทำงานแบบแยกส่วน (Silo Effect) อีกทั้งยังช่วยเพิ่มความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยการรวมความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่ายเพื่อแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนและปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม นอกจากนี้ยังช่วยสร้างความโปร่งใสและธรรมาภิบาลที่ดี ลดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน และทำให้การดำเนินงานมีมาตรฐานที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ที่สำคัญคือ การบูรณาการช่วยให้องค์การมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้เร็วขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี หรือปัจจัยทางสังคม ทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในระยะยาว

1.5.2.1 แนวทางการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน

(1) การใช้เทคโนโลยีในการบูรณาการ (Digital Integration) การใช้เทคโนโลยีเพื่อบูรณาการหน่วยงานช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานโดย เชื่อมโยงข้อมูลและระบบระหว่างหน่วยงานแบบเรียลไทม์ เทคโนโลยีสำคัญที่ใช้ในกระบวนการนี้ ได้แก่ ERP (Enterprise Resource Planning) ซึ่งช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถบริหารทรัพยากรและกระบวนการทำงานได้อย่างเป็นระบบ Cloud Computing ที่

ช่วยให้ข้อมูลสามารถเข้าถึงได้จากทุกที่ และ Big Data ซึ่งใช้วิเคราะห์และจัดการข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อช่วยในการตัดสินใจ นอกจากนี้ การบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์การ ช่วยลดขั้นตอนที่ซับซ้อน เพิ่มความโปร่งใส และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ด้วยการพัฒนาระบบที่ช่วยให้ หน่วยงานภาครัฐและเอกชนสามารถส่ง รับ และแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ผ่านแพลตฟอร์มเดียว (Single Window) หรือ ระบบที่ช่วยให้องค์การหรือหน่วยงานสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างปลอดภัย (Data Sharing Platform) ช่วยให้ทุกหน่วยงานสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ทันที ลดความล่าช้า ลดข้อผิดพลาด และเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงาน ทำให้การประสานงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสนับสนุนการทำงานที่คล่องตัวขององค์การในยุคดิจิทัล ช่วยให้ภาคธุรกิจและภาครัฐสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและโปร่งใส สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลและการบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

(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 และสนับสนุนการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและองค์การ

(3) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์การ (Inter-Agency Collaboration Networks) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์การเป็นกลยุทธ์สำคัญในการ เพิ่มประสิทธิภาพและลดข้อจำกัดในการดำเนินงาน โดยอาศัยการทำงานร่วมกันของหน่วยงานที่มีบทบาทและทรัพยากรที่แตกต่างกัน การพัฒนา Public-Private Partnerships (PPPs) ช่วยให้ภาครัฐและภาคเอกชนสามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันในการดำเนินโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม เช่น โครงสร้างพื้นฐาน การศึกษา และเทคโนโลยี นอกจากนี้ การจัดทำ MOU หรือข้อตกลงความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เป็นเครื่องมือที่ช่วยกำหนด กรอบแนวทางและความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความขัดแย้ง และเพิ่มความโปร่งใส ความร่วมมือในลักษณะนี้ช่วยให้องค์การสามารถ แบ่งปันข้อมูล เทคโนโลยี และทรัพยากร เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืนและตอบโจทย์ความต้องการของทุกภาคส่วน

(4) การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการบูรณาการ (Cultural Alignment & Leadership) การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการบูรณาการเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคในการประสานงาน และส่งเสริมความร่วมมือในทุกระดับ แนวทางภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ผู้นำมุ่งเน้นการรับใช้และสนับสนุนทีมมากกว่าการใช้อำนาจควบคุม (Greenleaf, 1970) และ ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership) ผู้นำไม่ได้รวมศูนย์อำนาจไว้ที่ตัวเอง แต่กระจายบทบาทความเป็นผู้นำไปยังทุกระดับของ

องค์การ แนวคิดนี้ช่วยให้พนักงานมี ความรับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจเพิ่มขึ้น และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ต้องพึ่งพาการสั่งการจากผู้บริหารเพียงอย่างเดียว (Spillane, 2006) ช่วยให้ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุน (Facilitator) มากกว่าการควบคุมแบบดั้งเดิม ทำให้พนักงานสามารถทำงานเป็นทีมและตัดสินใจร่วมกันได้อย่างอิสระ นอกจากนี้การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนการทำงานแบบร่วมมือ (Collaborative Culture) ช่วยกระตุ้นให้พนักงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พัฒนานวัตกรรม และบูรณาการการทำงานข้ามหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งและยืดหยุ่นจะช่วยให้หน่วยงานสามารถปรับตัวได้เร็วขึ้น รองรับการเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Northouse, 2021)

1.5.3 บทบาทของภาครัฐในฐานะผู้กำกับดูแลและผู้สนับสนุนการพัฒนาองค์การ

ภาครัฐมีบทบาทสำคัญทั้งในฐานะ ผู้กำกับดูแล (Regulator) และ ผู้สนับสนุน (Facilitator) เพื่อให้ภาคธุรกิจและองค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 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, & Governance) เพื่อส่งเสริมความโปร่งใสและความรับผิดชอบขององค์การ ในด้านการติดตามผล หน่วยงานกำกับดูแล เช่น ธนาคารแห่งชาติ และ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือ ก.ล.ต. ทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินธุรกิจ เพื่อป้องกันการทุจริต คอร์รัปชัน และการละเมิดสิทธิแรงงาน ขณะเดียวกัน ภาครัฐมีบทบาทในการควบคุมความเสี่ยงทางเศรษฐกิจและสังคม โดยการกำกับดูแลอัตราดอกเบี้ย เงินเฟ้อ และตลาดทุน รวมถึงออกมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจและควบคุมอัตราการว่างงานเมื่อเกิดวิกฤต บทบาทของภาครัฐในฐานะผู้กำกับดูแลจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและส่งเสริมให้ธุรกิจดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบและยั่งยืน

บทบาทของภาครัฐในฐานะผู้สนับสนุน (Facilitator) ภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการลงทุนและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนน พลังงาน และโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการเติบโตของภาคธุรกิจ รวมถึงให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีเพื่อดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ นอกจากนี้ ภาครัฐยังสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยจัดตั้งกองทุนสำหรับสตาร์ทอัพและโครงการวิจัยพัฒนา (R&D) รวมถึงเร่งโครงการ Public-Private Partnerships (PPPs) เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานร่วมกับภาคเอกชน ในด้านทรัพยากรมนุษย์ ภาครัฐส่งเสริมการศึกษาและฝึกอบรมแรงงาน ผ่านโครงการอาชีวศึกษาทวิภาคี (Work-Integrated Learning) และการพัฒนาทักษะที่ตอบโจทย์อุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศและพลังงานหมุนเวียน

อีกทั้งยังสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตขององค์การ โดยการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ (SEZs) และเมืองอัจฉริยะ (Smart Cities) เพื่อเป็นศูนย์กลางทางธุรกิจและนวัตกรรม นอกจากนี้ ภาครัฐยังส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน ผ่านแพลตฟอร์มความร่วมมือ เช่น MOU และการบูรณาการข้อมูลผ่าน National Single Window หรือ Data Sharing Platforms เพื่อให้การดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น บทบาทของภาครัฐในฐานะผู้สนับสนุนนี้ช่วยให้ธุรกิจสามารถขยายตัวได้อย่างแข็งแกร่งและยั่งยืน ตอบโจทย์ความต้องการของเศรษฐกิจยุคใหม่ (World Bank, 2020)

ตัวอย่างความสำเร็จของภาครัฐในการกำกับดูแลและสนับสนุนองค์การ

โครงการระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) เป็นโครงการสำคัญของประเทศไทยที่มุ่งพัฒนาพื้นที่ในจังหวัดชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา เพื่อยกระดับเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศ โครงการนี้ต่อยอดจากความสำเร็จของโครงการพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก (Eastern Seaboard) ที่เริ่มขึ้นในปี 2520 โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนน พลังงาน และดิจิทัลอินฟราสตรักเจอร์ เพื่อสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจ ส่งเสริมการลงทุน โดยให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีเพื่อดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยจัดตั้งกองทุนเพื่อสนับสนุนสตาร์ทอัพและการวิจัยพัฒนา (R&D) พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผ่านโครงการอาชีวศึกษาทวิภาคี (Work-Integrated Learning) เพื่อเชื่อมโยงการศึกษากับตลาดแรงงาน สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตขององค์การ 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 ยังมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งแบบไร้รอยต่อ (Seamless Operation) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ลดเวลาเดินทาง และประหยัดค่าขนส่ง

โครงการ Silicon Valley เป็นพื้นที่ทางตอนใต้ของอ่าวซานฟรานซิสโก รัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นศูนย์กลางของเทคโนโลยีชั้นสูงและนวัตกรรมระดับโลก พื้นที่นี้เป็นที่ตั้งของบริษัทเทคโนโลยีชั้นนำ เช่น Apple, Google, Facebook, Hewlett-Packard และ Netflix เป็นศูนย์รวมบริษัทยักษ์ใหญ่ด้านเทคโนโลยีของโลกโดยเฉพาะด้านคอมพิวเตอร์ โซเชียลมีเดีย อินเทอร์เนต ซอฟแวร์ 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 และในระดับโลกคำ ๆ นี้ เป็นตัวแทนของผู้นำในด้านเทคโนโลยีชั้นสูง การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมโดยเฉพาะด้าน IT นอกจากนั้น Silicon Valley ยังมีความสำคัญด้านเศรษฐกิจต่อสหรัฐอย่างมากทั้งในแง่ของการจ้างงาน รายได้ ซึ่งตามมาด้วยรายได้จากการเก็บภาษี และมูลค่าหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ นอกจากนี้ยังมีสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยชั้นนำเป็นศูนย์กลาง โดยสถาบันการศึกษาที่มีผลต่อความสำเร็จของที่นี่มากที่สุดคือ Stanford University ซึ่งมีเป้าหมายที่ต้องการ

ให้บริการกับสังคมอเมริกันในฝั่งตะวันตกและพัฒนามหาวิทยาลัยให้เดินทางไปในทิศทางนั้น โดยการสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมในพื้นที่ ซึ่งองค์การต่าง ๆ ที่อยู่โดยรอบได้ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในการพัฒนาบริษัทด้านเทคโนโลยีชั้นสูง

สรุปได้ว่า ภาครัฐมีบทบาทสำคัญทั้งในฐานะผู้กำกับดูแล และผู้สนับสนุน เพื่อให้ภาคธุรกิจและองค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นธรรม และยั่งยืน โดย บทบาทของภาครัฐในฐานะผู้กำกับดูแล คือการออกกฎหมาย ควบคุมมาตรฐาน และกำกับดูแลการแข่งขันทางธุรกิจให้เป็นธรรม ขณะที่ บทบาทในฐานะผู้สนับสนุน คือการส่งเสริมการลงทุน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สนับสนุนนวัตกรรม และเสริมสร้างทักษะแรงงาน การรักษาสมดุลระหว่างสองบทบาทนี้เป็นกุญแจสำคัญ หากมีการกำกับดูแลที่เข้มงวดเกินไป อาจเป็นอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์การ แต่หากมีการส่งเสริมโดยไม่มีการกำกับดูแล อาจก่อให้เกิดปัญหาการทุจริตและการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม ดังนั้น ภาครัฐต้องบริหารทั้งสองบทบาทควบคู่กันเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

1.5.4 บทบาทของภาคเอกชนในฐานะผู้นำด้านนวัตกรรมและการบริหารจัดการ

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

การขับเคลื่อนนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation & Technology Leadership) การขับเคลื่อนนวัตกรรมและเทคโนโลยี เป็นกลไกสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและการเติบโตของเศรษฐกิจ โดยองค์การชั้นนำลงทุนในการวิจัยและพัฒนา (R&D) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาด พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีล้ำหน้า เช่น AI, Big Data, IoT และ Blockchain มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการผลิตและให้บริการ นอกจากนี้ การส่งเสริมผู้ประกอบการและสตาร์ทอัพ (Entrepreneurship & Startups) ผ่านกลยุทธ์การลงทุนขององค์การขนาดใหญ่ในสตาร์ทอัพหรือบริษัทเทคโนโลยีเกิดใหม่ เพื่อ สนับสนุนนวัตกรรม และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือที่เรียกว่า Corporate Venture Capital (CVC) และ การพัฒนานวัตกรรมโดยอาศัยความร่วมมือจากแหล่งภายนอกองค์การ หรือ นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ช่วยให้เกิดนวัตกรรมจากความร่วมมือระหว่างธุรกิจขนาดใหญ่และผู้พัฒนาเทคโนโลยีรายใหม่ อีกทั้งยังผลักดันเศรษฐกิจดิจิทัลและอุตสาหกรรม 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 รวมถึงสนับสนุนโครงการด้านโครงสร้างพื้นฐาน การศึกษาและการวิจัย นอกจากนี้ ภาครัฐยังต้องสร้างระบบธรรมาภิบาล (Good Governance) เพื่อส่งเสริมความโปร่งใสและลดอุปสรรคทางกฎหมาย ในขณะที่ภาคเอกชน เป็นแรงขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจ โดยมีบทบาทในการ ลงทุนในนวัตกรรม เทคโนโลยี และธุรกิจที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังมีส่วนร่วมในโครงการ Public-Private Partnerships (PPPs) ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในการดำเนินโครงการสำคัญ เช่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นอกจากนี้ ภาคเอกชนยังต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างสมดุลระหว่างผลกำไรและความยั่งยืนของสังคม การประสานบทบาทของทั้งสองภาคส่วนนี้ช่วยให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมในระยะยาว

1.6 บทบาทของปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี

การบริหารแบบองค์รวม ต้องคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การในมิติต่าง ๆ โดยเฉพาะปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของ องค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.6.1 ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อการบริหารองค์การแบบองค์รวม

ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Factors) ในการบริหารแบบองค์รวม มีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจและการดำเนินงานขององค์การในการบริหารแบบองค์รวม ต้องคำนึงถึงปัจจัยนี้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

(1) สภาพเศรษฐกิจและแนวโน้มตลาด (Economic Conditions & Market Trends) สภาพเศรษฐกิจโลกและภายในประเทศ เช่น อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย และภาวะถดถอย มีผลกระทบ

ต่อการบริหารต้นทุนและการขยายธุรกิจ องค์การต้องวิเคราะห์แนวโน้มตลาดและปรับกลยุทธ์เพื่อรักษาสภาพคล่องทางการเงิน เช่น เมื่ออัตราเงินเฟ้อสูง ต้นทุนการผลิตและค่าจ้างแรงงานเพิ่มขึ้น องค์การต้องปรับโครงสร้างราคาให้เหมาะสม อัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้นทำให้ต้นทุนทางการเงินสูงขึ้น ส่งผลต่อการลงทุนและการขยายตัวขององค์การ รวมถึงแนวโน้มเศรษฐกิจโลกและผลกระทบต่อองค์การ การเติบโตทางเศรษฐกิจและความผันผวนทางการเงิน วิกฤตเศรษฐกิจและการบริหารความเสี่ยงในองค์การ หากเกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอย องค์การต้องใช้กลยุทธ์การบริหารที่มุ่งเน้นการลดความสูญเปล่า (Lean Management) และปรับแผนการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยง (International Monetary Fund, 2022; World Economic Forum, 2022)

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

(3) การแข่งขันและโครงสร้างอุตสาหกรรม (Market Competition & Industry Structure ระดับการแข่งขันและโครงสร้างอุตสาหกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดกลยุทธ์ของ องค์การ องค์การต้องปรับตัวให้ทันกับการแข่งขันและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 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 องค์การต้องเฝ้าระวังแนวโน้มเศรษฐกิจโลกและตลาด ปรับตัวตาม นโยบายภาครัฐและกฎระเบียบทางการค้า และวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับการแข่งขัน การจัดการงบประมาณและทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็น รวมถึงการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน องค์การที่สามารถบูรณาการปัจจัยเหล่านี้ได้จะสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

1.6.2 ปัจจัยทางสังคมที่มีผลต่อการบริหารองค์การแบบองค์รวม

ปัจจัยทางสังคม (Social Factors) มีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหารองค์การแบบองค์รวม เนื่องจากองค์การต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม พฤติกรรมของผู้บริโภค โครงสร้างประชากร และวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

(1) โครงสร้างประชากรและแรงงาน (Demographics & Workforce Trends) การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรและแนวโน้มแรงงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหาร องค์การ

แบบองค์รวม โดยองค์การต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและแรงงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน หลายประเทศทั่วโลกกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ โดยประชากรวัยทำงานลดลง ส่งผลให้ตลาดแรงงานขาดแคลน และองค์การต้องปรับตัวเพื่อรองรับพนักงานสูงวัย ซึ่งผลกระทบต่อองค์การ ทำให้ต้องปรับนโยบายแรงงาน เช่น การขยายอายุเกษียณ และการจ้างงานผู้สูงวัย เพิ่มการลงทุนใน Upskill และ Reskill ให้กับพนักงานสูงวัย เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้ รวมถึงปรับโครงสร้างองค์การให้รองรับแรงงานหลายช่วงวัย (Multi-Generational Workforce) เป็นสถานการณ์ที่องค์การมีพนักงานจากหลายเจเนอเรชันทำงานร่วมกัน โดยแต่ละช่วงวัยมีค่านิยม ประสบการณ์ ทักษะ และรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน องค์การที่สามารถบริหารแรงงานแบบหลายช่วงวัยได้ดี 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 องค์การต้องมีความยืดหยุ่นมากขึ้นในการบริหารแรงงาน (Deloitte Insights, 2023) ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์การ ต้องปรับนโยบายการทำงานให้รองรับ Hybrid Work และ Remote Work มีการใช้ AI, Automation และ Cloud Collaboration Tools เพื่อสนับสนุนการทำงานจากระยะไกล ปรับโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการให้เหมาะกับ Freelancers และ Gig Workers

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

1.6.3 ปัจจัยทางเทคโนโลยีที่มีผลต่อการบริหารองค์การแบบองค์รวม

ปัจจัยทางเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การแบบองค์รวม เนื่องจากเทคโนโลยีช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีความ

คล่องตัวมากขึ้น 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 ช่วยให้องค์การใช้ 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 ส่งผลให้องค์การดำเนินงานได้อย่างยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ การบูรณาการเทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวกับ เศรษฐกิจดิจิทัล และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคอุตสาหกรรม 4.0 (Deloitte Insights, 2023)

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

(3) ความปลอดภัยทางไซเบอร์และการคุ้มครองข้อมูล (Cybersecurity & Data Protection) โดยองค์การต้องใช้ระบบรักษาความปลอดภัยเครือข่าย (Firewall) เพื่อลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ มีการป้องกัน Ransomware เป็นมัลแวร์ชนิดหนึ่งที่ เข้ารหัสข้อมูลของเหยื่อและเรียกค่าไถ่ (Ransom) เพื่อให้สามารถเข้าถึงไฟล์ได้อีกครั้ง (IBM Cybersecurity Report, 2023) รวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมายการปกป้องข้อมูล เช่น GDPR (EU), PDPA (ไทย) และ CCPA (สหรัฐฯ) และให้ความสำคัญกับการพัฒนานโยบายที่ใช้ในการจัดการข้อมูลในองค์การ (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 & 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) องค์การที่สามารถบูรณาการเทคโนโลยีเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถ แข่งขันและเติบโตในยุคดิจิทัลได้อย่างมั่นคง

1.7 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 & Change Management) องค์ประกอบสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนการบริหารแบบองค์รวม ได้แก่ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ กระบวนการบริหารจัดการ เทคโนโลยี และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องทำงานร่วมกันอย่างสอดคล้อง

การเชื่อมโยงทุกองค์ประกอบขององค์การเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากช่วยลดความซ้ำซ้อน เพิ่มประสิทธิภาพ และส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ซึ่งทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างการบริหารแบบองค์รวม โดยภาครัฐทำหน้าที่เป็นผู้กำกับดูแล (Regulator) และ ผู้สนับสนุน (Facilitator) ผ่านการกำหนดนโยบาย ส่งเสริมการลงทุน และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ขณะที่ภาคเอกชนมีบทบาทในการนำนวัตกรรม เทคโนโลยี และกลยุทธ์การบริหารสมัยใหม่มาใช้ โดยปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีล้วนส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์การแบบองค์รวม ภาวะเศรษฐกิจโลก นโยบายการค้า และการแข่งขันทางธุรกิจ ส่งผลต่อกลยุทธ์ของ องค์การ ในขณะที่ ปัจจัยทางสังคม เช่น ความหลากหลายทางแรงงาน (Multi-Generational Workforce) และ

แนวโน้มการทำงานแบบ Hybrid Work มีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมการทำงาน ด้านปัจจัยทางเทคโนโลยี เช่น AI, Big Data, IoT, และ Cloud Computing ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานและปรับปรุงการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ว่า การบริหารแบบองค์รวมเป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเติบโตอย่างยั่งยืน องค์การที่สามารถบูรณาการทุกองค์ประกอบและใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดจะสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างมั่นคงในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

1.8 คำถามทบทวน

1. อธิบายความหมายของการจัดการองค์การแบบองค์รวม (Holistic Organizational Management) และขอบเขตของแนวทางการบริหารประเภทนี้มีอะไรบ้าง

2. หลักการของการบริหารแบบองค์รวม มีองค์ประกอบสำคัญอะไรบ้าง และหลักการเหล่านี้ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การในระยะยาวอย่างไร

3. หลักการสำคัญของการบริหารแบบองค์รวมคืออะไร และแตกต่างจากการบริหารแบบแยกส่วน (Fragmented Management) อย่างไร

4. อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในการบริหารแบบองค์รวม พร้อมยกตัวอย่างโครงการที่แสดงให้เห็นถึงความร่วมมือระหว่างสองภาคส่วนนี้

5. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีมีผลต่อการบริหารองค์การแบบองค์รวมอย่างไร และองค์การควรปรับตัวอย่างไรให้สามารถแข่งขันได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

1.9 เอกสารอ้างอิงประจำบท

กรณ์ หุวะนันทน์. (2565). การปรับตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรในยุควิถีใหม่. *วารสารสมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งประเทศไทย, 4*(8), 161-177.

จิราภรณ์ ชนัญชนะ, อำนวย บุญรัตนไมตรี และ ฐิติมา โห้ลำยอง. (2567). การจัดการองค์การภาครัฐในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 11*(1), 17-28.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และ ฉัตยาพร เสมอใจ. (2547). *การจัดการ (Management).* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ปัญญา เลิศไกรนิลรัตน์, นวกิจไพฑูรย์ และ ลัญจกร นิลกาญจน์. (2562). การจัดการนวัตกรรมการพัฒนาองค์การ. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์, 6*(8), 3745-3757.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2556). *การจัดการสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด.

พัชสิรี ชมพูคำ. (2552). *องค์การและการจัดการ (Organization & Management).* กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.

วีณา พึงวิวัฒน์นิกุล. (2555). *สัมมนาการบริหารองค์การในภาครัฐ (Seminar on Organization Administration).* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วรัชยา ศิริวัฒน์. (2554). การบริหารร่วมสมัย (Contemporary Administration). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สนธิ์ บางยี่ขัน. (2544). *การวิเคราะห์องค์การ:องค์การและการจัดการ (Organization Analysis: Organizational & 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 & 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 & 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 & analysis techniques*. Public Management Review, *6*(1), 21–53. https://doi.org/10.1080/14719030410001675722

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing & 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.

Checkl&, P. (1999). *Systems thinking, systems practice: Includes a 30-year retrospective*. John Wiley & Sons.

Checkl&, P., & Poulter, J. (2020). *Soft systems methodology: Theory & practice for professionals*. Wiley.

Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating & 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 & 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 & 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 & industrial management*. Pitman Publishing.

Flood, R. L. (2010). *The relationship of 'systems thinking' to action research*. *Systemic Practice & 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 & Hybrid Work Are Changing Business Operations*. Harvard Business School Publishing.

Heath, R. L., & Palenchar, M. J. (2009). *Strategic issues management: Organizations & public policy challenges* (2nd ed.). SAGE Publications.

Hicks, H. G. (1977). *The Management of Organization: A Systems & 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 & 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 & 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 & 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, & practice*. Springer Science & Business Media.

Mintzberg, H. (1994). *The rise & fall of strategic planning*. Prentice Hall.

Mintzberg, H., Ahlstr&, B. W., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.

MIT Technology Review. (2023). *Explainable AI & Ethical Data Use: Challenges & 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 & practice* (9th ed.). Sage Publications.

Osborne, S. P. (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory & 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 & sustaining superior performance*. Free Press.

Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries & Competitors*. New York: Free Press.

Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2005). *Fundamentals of management: Essential concepts & applications*. Pearson.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.

Savas, E. S. (2000). *Privatization & public-private partnerships*. Chatham House.

Savory, A., & Butterfield, J. (2016). *Holistic management: A commonsense revolution to restore our environment*. Isl& Press.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture & leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & 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 & Capgemini Consulting.

Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles & practice of coaching & 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 & create wealth in your corporation*. Simon & Schuster.

World Bank. (2020). *Public sector governance & development: Policies & practices*.

World Economic Forum. (2022). *The Future of Economic Growth: Trends & Challenges*. Geneva, Switzerl&: WEF.

UN Population Division. (2022). *World Population Prospects: Demographic Shifts & Economic Impacts*. Retrieved from www.un.org

UN Sustainable Development Goals. (2023). *Technology for Sustainability & Green Growth*. Retrieved from www.un.org

Urwick, L. (1937). *The function of Administration*. The Science of Administration. New York: Institute of public Administration.

บทที่ 2
ทฤษฎีและกรอบแนวคิดการจัดการแบบองค์รวม

บทนำ

ทฤษฎีและกรอบแนวคิดทางการจัดการแบบองค์รวม เกิดจากการพัฒนาทางความคิดที่ขยายจากการจัดการแบบแยกส่วน (Fragmented Management) ซึ่งมักมองเพียงบางมิติขององค์การ ไปสู่การบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ ความคล่องตัว และความยั่งยืนในการดำเนินงาน แนวทางดั้งเดิมที่ยึดโครงสร้างลำดับชั้นและการแบ่งงานตามหน้าที่เฉพาะ แม้จะเอื้อต่อการควบคุมที่เป็นระบบ แต่กลับนำไปสู่การทำงานที่แยกส่วน ขาดการสื่อสารเชื่อมโยง และไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างทันท่วงที

การจัดการเชิงองค์รวมจึงมุ่งเน้นการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวเชิงระบบ (Systemic Integration) ที่มิได้จำกัดเฉพาะภายในองค์การ แต่ยังรวมถึงการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น ภาคธุรกิจ ภาคประชาสังคม ภาครัฐ และองค์การระหว่างประเทศ เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพเชิงโครงสร้าง และสร้างความสามารถในการปรับตัวต่อภาวะวิกฤตหรือโอกาสใหม่ ๆ ในระดับมหภาค แนวทางนี้สอดคล้องกับกระบวนทัศน์การจัดการร่วมสมัย เช่น Whole-of-Government Approach และ Whole-of-Society Approach ที่ได้รับการยอมรับในการจัดการภาครัฐและเอกชนทั่วโลก

นอกจากนี้ แนวคิดการจัดการแบบองค์รวมยังมีรากฐานจากศาสตร์สหวิทยาการ (Interdisciplinary Foundations) ไม่ว่าจะเป็น สังคมศาสตร์ ที่อธิบายพฤติกรรมองค์การและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เศรษฐศาสตร์ ที่มุ่งการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ วิทยาศาสตร์การจัดการ ที่พัฒนากระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และ เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทำให้การสื่อสารและการตัดสินใจมีความรวดเร็วและแม่นยำมากขึ้น การผสานความรู้จากหลายแขนงเช่นนี้ทำให้การจัดการเชิงองค์รวมสามารถตอบโจทย์การจัดการในโลกที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน (Uncertainty) และความผันผวน (Volatility) ได้ดีกว่าแนวคิดการจัดการในอดีต

ท้ายที่สุด การจัดการแบบองค์รวมไม่ได้มุ่งเน้นเพียงผลลัพธ์เชิงปฏิบัติการระยะสั้น แต่เน้นการสร้างผลลัพธ์ระยะยาวที่ยั่งยืน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม องค์การที่นำแนวคิดนี้มาใช้ไม่เพียงสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน แต่ยังสร้างคุณค่าทางสังคม โปร่งใส และมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้าง ทำให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและท้าทายในศตวรรษที่ 21

2.1 พัฒนาการของแนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวม

ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม การจัดการองค์การจึงต้องปรับตัวให้สามารถรับมือกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ หนึ่งในแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาและให้ความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบันคือการจัดการองค์การแบบองค์รวม (Holistic Management) ซึ่งมุ่งเน้นให้การจัดการองค์การเป็นไปในลักษณะที่บูรณาการทุกองค์ประกอบเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างความสมดุลและยั่งยืน โดยแนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวมมีพัฒนาการที่ต่อเนื่องจากแนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิม ซึ่งมักให้ความสำคัญกับการจัดการแบบแยกส่วน เน้นประสิทธิภาพในแต่ละแผนกโดยแยกการตัดสินใจออกจากกัน อย่างไรก็ตาม ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน การจัดการที่แยกส่วนอาจไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์การในยุคปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้พัฒนาการของแนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวมได้รับอิทธิพลจากศาสตร์ต่าง ๆ เช่น ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การจัดการแบบยืดหยุ่น (Agile Management) และการจัดการองค์การสมัยใหม่ที่เน้นความยั่งยืน (Sustainable Management) การบูรณาการแนวคิดเหล่านี้ทำให้เกิดการจัดการที่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดการจัดการที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การศึกษาพัฒนาการของแนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวม มีประเด็นสำคัญ ดังนี้

2.1.1 วิวัฒนาการของแนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวม

วิวัฒนาการของแนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวม (Evolution of Holistic Organizational Management) มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับวิวัฒนาการของแนวคิดการจัดการจัดการ โดยมีรากฐานจากแนวคิดการจัดการยุคดั้งเดิมและพัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

2.1.1.1 ยุคเริ่มต้น

เป็นแนวคิดการจัดดการองค์การแบบคลาสสิก (Classical Management Theories) นี้ได้เริ่มต้นประมาณทศวรรษที่ 1770 ซึ่งเป็นช่วงในการเปลี่ยนผ่านจากสังคมเกษตรกรรมมาเป็นสังคมอุตสาหกรรม หรือช่วงแห่งการปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Revolution) ส่วนระบบการผลิตได้เปลี่ยนจากการผลิตเพื่อใช้ในครัวเรือน กลายเป็นการผลิตเพื่อการจำหน่ายในท้องตลาด ประกอบกับการพัฒนาระบบขนส่ง ซึ่งเป็นผลมาจากความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีของเครื่องจักรไอน้ำและการเพิ่มปริมาณขึ้นของโรงงานอุตสาหกรรมในยุโรป ดังนั้น จึงได้มีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแนวทางในการจัดการและการนำเทคนิคทางการจัดการต่าง ๆ มาใช้ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าว และได้มีนักทฤษฎีองค์การหลายท่านเกิดขึ้นในช่วงนี้ แนวคิดการจัดการในช่วงแรกเน้นการจัดโครงสร้างองค์การและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งยังเป็นการจัดการแบบแยกส่วนมากกว่าการบูรณาการ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการจัดดการองค์การแบบคลาสสิก ได้แก่

1) แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) (Taylor, 1911) มุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพแรงงานโดยใช้แนวคิดการแบ่งงานอย่างเป็นระบบ ใช้วิธีการวัดผลและมาตรฐานการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิต จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีในแต่ละยุคสมัยส่งผลให้แนวคิดและทฤษฎีการจัดการที่เคยใช้ได้ผลในอดีตอาจล้าสมัยและไม่สามารถนำมาใช้ได้อีกต่อไป จึงทำให้เกิดการคิดค้นแนวคิดและทฤษฎีใหม่ ๆ ขึ้น หนึ่งในแนวคิดที่มีความสำคัญในช่วงแรกของการพัฒนาทฤษฎีการจัดการคือ แนวคิดยุคดั้งเดิมหรือยุคคลาสสิก (Classical Organization Theory) ซึ่งเกิดขึ้นประมาณปี 1900 ในช่วงที่มีการพัฒนาแนวทางการจัดการที่หลากหลาย โดยนักทฤษฎีที่มีอิทธิพลในยุคนี้ ได้แก่ Frederick Taylor (Taylor, 1911) ที่พัฒนาแนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เป็นผู้บุกเบิกแนวคิดการจัดการยุคใหม่ และได้รับการยกย่องให้เป็น "บิดาแห่งวิทยาศาสตร์การจัดการ" (Father of Scientific Management) โดยแนวคิดของเขามุ่งเน้นไปที่การจัดการองค์การและการทำงานของแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพผ่านกระบวนการที่เป็นระบบและมีมาตรฐาน เทย์เลอร์มองว่าการจัดการที่ดีต้องอาศัย ข้อมูล ข้อเท็จจริง และหลักการทางวิทยาศาสตร์ แทนที่จะพึ่งพาการทำงานแบบดั้งเดิมที่ใช้วิธีการคาดเดาหรือความเคยชิน (Rule of Thumb)

จากการศึกษาของเทย์เลอร์ พบว่า คนงานใน บริษัท Midvale Steel มักทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเขาเรียกว่า "Soldiering" หรือการทำงานในระดับที่ต่ำกว่าศักยภาพที่แท้จริง โดยมีสาเหตุหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) ความกลัวว่าจะถูกเลิกจ้างหากเพิ่มผลผลิต (2) วิธีการจ่ายค่าจ้างที่ไม่มีแรงจูงใจ (3) ระบบการทำงานที่ขาดประสิทธิภาพ ดังนั้น เทย์เลอร์จึงเสนอแนวคิด การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ซึ่งใช้หลักการวิเคราะห์ทางวิทยาศาสตร์เพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (The One Best Way) Taylor จึงได้พัฒนา 4 หลักการสำคัญของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Taylor’s Four Principles of Scientific Management) (Chuck, 2007) ได้แก่

(1) การพัฒนาวิทยาศาสตร์ของงาน (Develop a Science for Each Task) ศึกษาและกำหนดวิธีที่ดีที่สุดในการทำงานผ่านการทดลองและวิเคราะห์ เช่น การกำหนดเวลาพักในระหว่างการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

(2) การคัดเลือกและฝึกอบรมแรงงานโดยใช้หลักวิทยาศาสตร์ (Scientifically Select & Train Workers) เลือกพนักงานที่เหมาะสมกับงานโดยพิจารณาจากความสามารถ มากกว่าการใช้ระบบเส้นสาย (Nepotism) และทำการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานให้มีศักยภาพสูงสุด

(3) ความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและแรงงาน (Cooperation Between Management & Workers) เทย์เลอร์เชื่อว่าหากองค์การเติบโต คนงานก็จะได้รับค่าจ้างที่ดีขึ้น ดังนั้นจึงควรมีการสร้างแรงจูงใจและความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและแรงงาน

(4) การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างผู้บริหารและแรงงาน (Division of Work Between Managers & Workers) ให้ผู้บริหารทำหน้าที่วางแผน ควบคุม และจูงใจ ส่วนแรงงานมีหน้าที่ปฏิบัติงานตามแนวทางที่ได้รับการวิเคราะห์มาแล้ว

ดังนั้นแนวคิดของเทย์เลอร์เป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงโดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ ช่วยให้เกิดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน ลดความสูญเปล่า และเพิ่มผลผลิต อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้ยังถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่า มุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพของแรงงานมากกว่าปัจจัยด้านมนุษย์ ซึ่งนำไปสู่แนวคิดใหม่ ๆ ในยุคต่อมา เช่น การจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management) และการจัดการแบบองค์รวม (Holistic Management)

2) แนวคิดการจัดการตามหลักระบบราชการ (Bureaucratic Management) โดย Max Weber (Weber, 1922) ซึ่งเป็นนักวิชาการชาวเยอรมันที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดการจัดการตามหลักระบบราชการ (Bureaucratic Management) ซึ่งมุ่งเน้นการจัดการองค์การในรูปแบบที่มีโครงสร้างชัดเจน เป็นระบบ และสามารถใช้อำนาจในการปกครองได้อย่างมีประสิทธิภาพ Weber มองว่าระบบราชการเป็นระบบในอุดมคติ (The Ideal Type of Bureaucracy) ที่มีลำดับขั้นของอำนาจและกฎระเบียบที่ช่วยให้เกิดความเป็นธรรมในการจัดการ อย่างไรก็ตาม คำว่า "Bureaucracy" ซึ่งมีรากศัพท์มาจากคำว่า "Bureau" (หมายถึง สำนักหรือกรม) และ "Bureaucrat" (หมายถึง ข้าราชการ) มักถูกมองในแง่ลบ โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกา เนื่องจากระบบราชการที่เคร่งครัดและซับซ้อนอาจนำไปสู่ "Red Tape" หรือการทำงานที่ล่าช้าเพราะมีระเบียบที่มากเกินไป อย่างไรก็ตาม เวเบอร์เชื่อว่าระบบราชการช่วยทำให้เกิดความเป็นระเบียบ ลดการใช้ดุลยพินิจของบุคคล และเป็นกลไกสำคัญในการจัดการประเทศ โดยหลักการของระบบราชการตามแนวคิดของเวเบอร์เสนอว่า ระบบราชการมีลักษณะสำคัญที่ช่วยให้การจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

(1) การแบ่งงานตามความชำนาญ (Specialization & Division of Labor) บุคลากรแต่ละคนต้องมีหน้าที่ที่ชัดเจนและทำงานตามความเชี่ยวชาญ

(2) สายบังคับบัญชาที่ชัดเจน (Hierarchy of Authority) มีโครงสร้างการจัดการที่เป็นลำดับขั้น ที่ระบุว่าใครเป็นผู้สั่งการ และใครอยู่ภายใต้การควบคุม

(3) การปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ (Formal Rules & Regulations) การดำเนินงานต้องอิงตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

(4) อำนาจขึ้นอยู่กับตำแหน่ง ไม่ใช่ตัวบุคคล (Impersonality & Objectivity) การตัดสินใจต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์ ไม่ใช่อารมณ์หรือความสัมพันธ์ส่วนตัว

(5) การจ่ายค่าตอบแทนและความมั่นคงของตำแหน่ง (Career Orientation & Job Security) ข้าราชการได้รับค่าตอบแทนที่เป็นระบบและมีความมั่นคงในการทำงาน

(6) การใช้เหตุผลในการจัดการ (Rationality & Impersonal Decision Making) หลีกเลี่ยงการตัดสินใจโดยใช้อารมณ์ และต้องยึดหลักเหตุผลเป็นสำคัญ

(7) ความก้าวหน้าในอาชีพตามคุณสมบัติ (Merit-Based Promotion) เลื่อนตำแหน่งตามความสามารถและประสบการณ์ ไม่ใช่เส้นสาย

แม้ว่าระบบราชการจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความเป็นธรรมในการจัดการองค์การ แต่ในปัจจุบันได้รับคำวิพากษ์วิจารณ์ว่า มีความล้าสมัยและไม่เหมาะสมกับการจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะในยุคที่ธุรกิจต้องการความยืดหยุ่นและรวดเร็ว ระบบราชการที่เคร่งครัดมากเกินไปอาจทำให้เกิดปัญหา เช่น การขาดความคล่องตัว ความซ้ำซ้อนของกระบวนการ และความล่าช้าในการดำเนินงาน ในยุคปัจจุบัน

หลายองค์การจึงมุ่งไปสู่แนวคิดการจัดการที่มี ความยืดหยุ่น (Agility) การกระจายอำนาจ (Decentralization) และการให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกัน (Collaboration) เพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3) ทฤษฎีการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management) โดย Henri Fayol (Fayol, 1916) ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านการจัดการที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาแนวคิดการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management Theory) นับเป็นหนึ่งในแนวคิดหลักของการจัดการยุคคลาสสิก (Classical Management Theory) Fayol มองว่าการจัดการไม่ใช่เพียงแค่การควบคุมหรือกำกับดูแล แต่เป็นกระบวนการจัดการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกองค์การ Fayol ได้เสนอหลักการจัดการ 14 ประการ (Fayol's 14 Principles of Management) ถือเป็นแนวทางพื้นฐานที่ช่วยให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

(1) การแบ่งงาน (Division of Work) การแบ่งงานตามความชำนาญของพนักงานช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน

(2) อำนาจและความรับผิดชอบ (Authority & Responsibility) ผู้นำต้องมีอำนาจในการสั่งการ แต่ต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการตัดสินใจ สร้างสมดุลระหว่างสิทธิในการออกคำสั่งกับความรับผิดชอบที่สอดคล้องกัน

(3) ระเบียบวินัย (Discipline) พนักงานต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ และผู้บริหารต้องสร้างระเบียบวินัยที่เหมาะสม ปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อตกลงขององค์การอย่างเคร่งครัด

(4) เอกภาพของคำสั่ง (Unity of Comm&) พนักงานแต่ละคนควรได้รับคำสั่งจากหัวหน้าคนเดียว เพื่อลดความสับสน

(5) เอกภาพของทิศทาง (Unity of Direction) ทุกกิจกรรมในองค์การควรดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน จัดแนวกิจกรรมขององค์การให้เป็นไปตามแผนงานและผู้นำที่กำหนด

(6) ผลประโยชน์ส่วนรวมเหนือผลประโยชน์ส่วนตน (Subordination of Individual Interests to General Interest) ให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์การ มากกว่าผลประโยชน์ของบุคคล ความสำเร็จขององค์การต้องมาก่อนผลประโยชน์ของบุคคล

(7) การให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม (Remuneration) ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสมช่วยสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

(8) การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ (Centralization & Decentralization) การตัดสินใจสามารถรวมศูนย์หรือกระจายอำนาจได้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์การ การกำหนดระดับที่เหมาะสมของการรวมศูนย์การตัดสินใจ

(9) สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน (Scalar Chain) โครงสร้างการบังคับบัญชาควรมีความชัดเจน มีกำหนดลำดับชั้นที่ชัดเจนเพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ

(10) ระเบียบแบบแผน (Order) จัดระเบียบในสถานที่ทำงาน จัดการทรัพยากรและบุคลากรอย่างเป็นระบบ

(11) ความยุติธรรม (Equity) การรักษาความเป็นธรรมและความเมตตาในการดำเนินการจัดการจัดการ

(12) เสถียรภาพของการจ้างงาน (Stability of Tenure of Personnel) การรักษาบุคลากรที่มีความสามารถและลดอัตราการลาออกช่วยให้องค์การมีเสถียรภาพ

(13) การสร้างสรรค์และความคิดริเริ่ม (Initiative) ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และสามารถเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ได้

(14) การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Esprit de Corps) ส่งเสริมจิตวิญญาณของทีมเพื่อสร้างความเป็นหนึ่งเดียวและแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างความสามัคคีและการทำงานเป็นทีมช่วยให้องค์การมีความเข้มแข็ง

แม้ว่าทฤษฎีเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานสำคัญของศาสตร์การจัดการ แต่การเปลี่ยนแปลงของโลกทำให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ที่คำนึงถึงปัจจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ เทคโนโลยี และความซับซ้อนขององค์การมากขึ้น ทำให้แนวคิดการจัดการแบบองค์รวมได้รับการพัฒนาขึ้นในยุคต่อมาเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Daft & Armstrong, 2009)

2.1.1.2 การพัฒนาสู่แนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management)

พัฒนาการของแนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ระหว่างปี 1930 -1950 ช่วงนี้มีการให้ความสำคัญกับปัจจัยทางจิตวิทยาและพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานมากขึ้น ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1) แนวคิดการจัดการแบบมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations Theory) ของ Elton Mayo (Mayo, 1933) ผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็น "บิดาแห่งการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์" เนื่องจากผลงานการวิจัยของเขาที่โรงงานฮอว์ธอร์น (Hawthorne Plant) ของบริษัทเวสเทิร์น อิเล็กทริก (Western Electric Company) ในชิคาโก ระหว่างปี ค.ศ. 1927-1932 การวิจัยนี้นำไปสู่การค้นพบที่สำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในที่ทำงาน และเน้นย้ำถึงความสำคัญของปัจจัยทางสังคมและจิตวิทยาที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน มองว่าการจัดการที่มีประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างงานหรือผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว แต่ต้องให้ความสำคัญกับ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความพึงพอใจในงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน Elton Mayo เชื่อว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคม และพนักงานจะทำงานได้ดีที่สุดเมื่อได้รับการยอมรับ ได้รับการดูแลเอาใจใส่ และมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น Elton Mayo ได้ทำการศึกษาผ่าน "Hawthorne Studies" ซึ่งเป็นการทดลองที่โรงงาน Western Electric Company โดยตั้งสมมติฐานว่า ปัจจัยทางกายภาพ เช่น แสงสว่าง หรือเงินรางวัล มีผลต่อผลผลิตของพนักงาน แต่ผลการทดลองกลับพบว่า สิ่งที่มีผลกระทบต่อผลผลิตมากที่สุดคือ การได้รับความสนใจจากหัวหน้างานและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดนี้ ขัดแย้งกับแนวทางการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ของ Frederick Taylor ซึ่งมองว่าพนักงานเป็นเพียงเครื่องมือการผลิตที่สามารถทดแทนกันได้ ขณะที่แนวคิดของเมโยเน้นว่าพนักงานแต่ละคนมีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกัน และต้องการความสัมพันธ์ทางสังคมในการทำงาน เมโยได้แบ่งแนวคิดมนุษย์สัมพันธ์ออกเป็น 2 แนวทาง ได้แก่ (1) การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการในกลุ่มพนักงาน และ (2) การศึกษาเรื่องแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการยุคใหม่

ที่ให้ความสำคัญกับ การมีส่วนร่วมของพนักงาน การสื่อสารแบบเปิด และการจัดการที่มุ่งเน้นแรงจูงใจทางสังคม

การศึกษาทดลองที่ Hawthorne โดย Elton Mayo มีความสำคัญอย่างยิ่งในแง่ของการแสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมของคนงานไม่ได้ถูกกำหนดโดยปัจจัยทางกายภาพหรือผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว แต่มีปัจจัยทางสังคมและจิตวิทยาที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างมาก การทดลองพบว่า ปทัสถานทางสังคม (Social Norms) เป็นตัวกำหนดปริมาณผลผลิตของคนงานมากกว่าปัจจัยด้านกายภาพ เช่น แสงสว่างหรือเวลาพัก นอกจากนี้ การให้รางวัลและการลงโทษไม่ได้เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการยอมรับและสถานะทางสังคมในกลุ่มของพนักงานอีกด้วย ความสัมพันธ์ในกลุ่มมีผลอย่างมากต่อพฤติกรรมการทำงาน และ ผู้นำกลุ่ม ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีบทบาทสำคัญในการสร้างปทัสถานของกลุ่ม ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานของพนักงานโดยตรง ดังนั้น องค์การควรสนับสนุนให้มีการวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย การสื่อสารระหว่างลำดับขั้น และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อปรับปรุงแนวทางการจัดการให้เหมาะสมกับพฤติกรรมของพนักงาน

2) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Maslow's Hierarchy of Needs) เป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาที่เสนอโดย Abraham Maslow ในปี 1943 ผ่านบทความชื่อ "A Theory of Human Motivation" ทฤษฎีนี้เสนอว่าความต้องการของมนุษย์ถูกจัดเรียงเป็นลำดับขั้นจากพื้นฐานไปสู่ขั้นสูงสุด โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

(1) ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ที่พักอาศัย และการนอนหลับ

(2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิต เช่น ความปลอดภัยทางร่างกาย งานที่มั่นคง และสุขภาพ

(3) ความต้องการความรักและการเป็นเจ้าของ (Love & Belongingness Needs) ความต้องการความสัมพันธ์ที่ดี และการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เช่น ครอบครัว เพื่อน และชุมชน

(4) ความต้องการการยอมรับและเคารพ (Esteem Needs) ความต้องการการยอมรับความเคารพ และความสำเร็จ

(5) ความต้องการบรรลุศักยภาพสูงสุดของตนเอง (Self-Actualization Needs) ความต้องการพัฒนาตนเองและบรรลุศักยภาพสูงสุดของตนเอง

Maslow เชื่อว่ามนุษย์จะมุ่งมั่นตอบสนองความต้องการในระดับพื้นฐานก่อนที่จะก้าวไปสู่ความต้องการในระดับที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม เขายังระบุว่าความต้องการเหล่านี้ไม่ได้เป็นลำดับขั้นที่เข้มงวด และบุคคลอาจมีความต้องการในหลายระดับพร้อมกัน

3) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานและการจัดการที่เสนอโดย Douglas McGregor ในปี 1960 ในหนังสือ The Human Side of Enterprise (McGregor, 1960) แนวคิดนี้แบ่งออกเป็นสองทฤษฎีหลักที่สะท้อนถึงมุมมองของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานและแนวทางการจัดการที่เหมาะสม

ทฤษฎี X (Theory X) มีพื้นฐานจากสมมติฐานว่า มนุษย์โดยธรรมชาติไม่ต้องการทำงานและต้องถูกควบคุมเพื่อให้ทำงานได้ ซึ่งมุมมองนี้มีลักษณะของการจัดการแบบเผด็จการ (Autocratic Management) และเน้นการใช้แรงจูงใจภายนอก เช่น การลงโทษและรางวัล เพื่อกระตุ้นให้พนักงานทำงาน สมมติฐานของทฤษฎี X คือ (1) มนุษย์โดยธรรมชาติเกียจคร้านและหลีกเลี่ยงงาน คนส่วนใหญ่ไม่ต้องการทำงานและจะพยายามหลีกเลี่ยงถ้าเป็นไปได้ (2) พนักงานต้องถูกควบคุมและชี้นำ เนื่องจากคนไม่ชอบทำงาน จึงต้องมีการกำกับ ควบคุม และบังคับให้ทำงานตามที่องค์การต้องการ (3) พนักงานไม่มีความทะเยอทะยานและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ คนทั่วไปต้องการความมั่นคงและไม่ต้องการความรับผิดชอบเพิ่มเติม (4) พนักงานต้องได้รับรางวัลหรือถูกลงโทษเพื่อให้ทำงานได้ การลงโทษหรือแรงจูงใจทางการเงินเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้พนักงานทำงานได้ตามเป้าหมาย และ (5) พนักงานมักต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง คนส่วนใหญ่ไม่ต้องการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและมักจะยึดติดกับวิธีการทำงานเดิม ๆ ดังนั้นลักษณะของผู้จัดการที่ใช้ทฤษฎี X จึงต้องใช้การควบคุมและตรวจสอบพนักงานอย่างเข้มงวด เน้นการใช้โครงสร้างองค์การแบบรวมศูนย์ (Centralized Structure) มุ่งเน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบและมาตรฐาน ใช้การลงโทษและการให้รางวัลเป็นแรงจูงใจหลัก และไม่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งอาจทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจภายในและไม่พัฒนา ก่อให้เกิดความเครียดและความไม่พอใจในงาน ลดความคิดสร้างสรรค์และประสิทธิภาพในการทำงาน และทำให้เกิดบรรยากาศที่กดดันและความขัดแย้งในองค์การ (Robbins, & Judge, 2019)

ทฤษฎี Y (Theory Y) เป็นแนวคิดที่ตรงกันข้ามกับทฤษฎี X โดยมีมุมมองเชิงบวกเกี่ยวกับพนักงาน โดยเชื่อว่าคนทั่วไปสามารถจูงใจตนเองและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน หากได้รับการสนับสนุนที่เหมาะสม ทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับการจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) และให้ความสำคัญกับแรงจูงใจภายใน สมมติฐานของทฤษฎี Y คือ (1) การทำงานเป็นสิ่งธรรมชาติ คนสามารถทำงานด้วยความกระตือรือร้นและไม่ได้มองว่างานเป็นภาระเสมอไป (2) พนักงานสามารถกำกับดูแลตนเองได้ หากพนักงานมีเป้าหมายที่ชัดเจน พวกเขาสามารถทำงานได้โดยไม่ต้องถูกควบคุมอย่างเข้มงวด (3) พนักงานต้องการความรับผิดชอบและพร้อมเติบโต คนทั่วไปต้องการความก้าวหน้าและสามารถพัฒนาทักษะได้หากได้รับโอกาส (4) แรงจูงใจภายในสำคัญกว่าการลงโทษ พนักงานทำงานได้ดีขึ้นเมื่อได้รับแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จและการยอมรับทางสังคม และ (5) พนักงานมีศักยภาพในการสร้างสรรค์และแก้ปัญหา หากได้รับโอกาสที่เหมาะสม พนักงานสามารถมีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมได้ ลักษณะของผู้จัดการที่ใช้ทฤษฎี Y จึงเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการตัดสินใจ สนับสนุนการกระจายอำนาจ (Decentralization) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการสื่อสารแบบเปิดให้โอกาสพนักงานในการพัฒนาและเรียนรู้ รวมทั้งใช้แรงจูงใจภายใน เช่น การยอมรับ การส่งเสริม และความท้าทายในการทำงาน โดยข้อดีของทฤษฎี Y ช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานและมีแรงจูงใจสูง ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่สร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ เพิ่มขีดความสามารถของพนักงานและส่งเสริมภาวะผู้นำ ลดอัตราการลาออกและเพิ่มความผูกพันของพนักงานกับองค์การ (Miner, 2005)

2.1.1.3 การมององค์การเป็นระบบ (Systems Theory)

เกิดขึ้นระหว่างปี 1950-1970) แนวคิดนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาแนวคิดการจัดการแบบองค์รวม โดยพิจารณาองค์การเป็นระบบที่มีปัจจัยหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่

1) ทฤษฎีระบบทั่วไป (General Systems Theory) พัฒนาโดย Ludwig von Bertalanffy ในช่วงทศวรรษ 1950s มุ่งเน้นการศึกษาองค์ประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ภายในระบบ โดยมองว่า "ระบบ" คือการรวมกันขององค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อทำความเข้าใจพฤติกรรมและคุณสมบัติของระบบโดยรวม ในการประยุกต์ใช้กับการจัดการองค์การ ทฤษฎีระบบทั่วไปมองว่าองค์การเป็น "ระบบเปิด" (Open System) ซึ่งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ทรัพยากร และพลังงานกับสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง องค์การต้องตอบสนองและปรับตัวต่อปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จ Bertalanffy (1968) อธิบายว่า ระบบเป็นหน่วยที่ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน แนวคิดนี้ช่วยให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์และพลวัตระหว่างองค์ประกอบของระบบ รวมถึงวิธีที่ระบบตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกแนวคิดนี้เน้นว่าองค์การไม่สามารถดำรงอยู่ได้โดยลำพัง แต่ต้องพึ่งพาและมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก การทำความเข้าใจและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการจัดการจัดการที่มีประสิทธิภาพ

ระบบเปิด (Open System) และระบบปิด (Closed System) เป็นหนึ่งในแนวคิดสำคัญของ General Systems Theory คือ การแบ่งประเภทของระบบออกเป็น "ระบบเปิด" (Open System) และ "ระบบปิด" (Closed System) ระบบปิด (Closed System) หมายถึง ระบบที่ไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือมีปฏิสัมพันธ์น้อยมาก เช่น ระบบฟิสิกส์ที่มีวงจรปิด ซึ่งไม่มีการแลกเปลี่ยนพลังงานหรือข้อมูลกับภายนอก ระบบเปิด (Open System) หมายถึง ระบบที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล พลังงาน และทรัพยากรกับสภาพแวดล้อมภายนอก องค์การธุรกิจและหน่วยงานภาครัฐเป็นตัวอย่างของระบบเปิด เนื่องจากต้องมีการปรับตัวและพึ่งพาทรัพยากรจากภายนอกเพื่อความอยู่รอด (Boulding, 1956) ทั้งนี้ Bertalanffy (1950) เน้นว่า องค์การที่เป็นระบบเปิดต้องสามารถพัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งช่วยเพิ่มโอกาสในการอยู่รอดและประสบความสำเร็จ

หลักการสำคัญของทฤษฎีระบบทั่วไป (Key Principles of General Systems Theory) Bertalanffy (1968) และนักวิชาการอื่นๆ ได้กำหนดหลักการสำคัญ ดังนี้

(1) การพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Interdependence) องค์ประกอบในระบบมีความเชื่อมโยงกันและการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งของระบบสามารถส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นๆ

(2) มุมมององค์รวม (Holism) ระบบควรถูกพิจารณาเป็นภาพรวม มากกว่าการศึกษาส่วนประกอบของมันแยกจากกัน

(3) กลไกป้อนกลับ (Feedback Mechanisms) ระบบมีการเรียนรู้และปรับตัวผ่านกลไกป้อนกลับทั้งในเชิงบวกและลบ

(4) แนวโน้มไปสู่ความไร้ระเบียบ (Entropy) ระบบเปิดต้องมีการพัฒนาและปรับตัวเพื่อป้องกันความเสื่อมสลายของระบบ

(5) ผลลัพธ์เดียวจากหลายแนวทาง (Equifinality) ระบบสามารถบรรลุเป้าหมายได้หลายวิธี แทนที่จะมีเพียงแนวทางเดียว

(6) ลำดับชั้นของระบบ (Hierarchy) ระบบหนึ่งอาจเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่ใหญ่กว่าและมีการจัดลำดับชั้นของโครงสร้าง

ในบริบทของการจัดการองค์การ ทฤษฎีระบบทั่วไป ถูกใช้เพื่อทำความเข้าใจองค์การในฐานะ "ระบบเปิด" ที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และการเมือง (Scott & Davis, 2007) ได้แก่ (1) การจัดการเชิงระบบ (System Approach to Management) องค์การต้องมีโครงสร้างที่สามารถรับข้อมูลจากภายนอก วิเคราะห์ และนำมาปรับใช้เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ (2) การพัฒนาองค์การและการเปลี่ยนแปลง (Organizational Development & Change) การจัดการองค์การต้องให้ความสำคัญกับการปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ (3) การจัดการข้อมูลและการตัดสินใจ (Information Management & Decision Making) องค์การต้องใช้ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการจัดการและตัดสินใจ

2) ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ (The Contingency Approach) เป็นแนวคิดที่เสนอว่าไม่มีวิธีการจัดการหรือโครงสร้างองค์การที่ดีที่สุดที่สามารถใช้ได้ในทุกสถานการณ์ แต่ความเหมาะสมของวิธีการหรือโครงสร้างนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในและภายนอกขององค์การ โดย Joan Woodward เป็นหนึ่งในนักวิจัยคนแรกที่ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีนี้ โดยเธอได้ทำการวิจัยในช่วงปี 1950และพบว่าประเภทของเทคโนโลยีที่องค์การใช้มีผลต่อโครงสร้างขององค์การ เช่น องค์การที่ใช้เทคโนโลยีการผลิตแบบต่อเนื่องมักมีโครงสร้างที่แตกต่างจากองค์การที่ใช้เทคโนโลยีการผลิตแบบเป็นชุด จากนั้น Paul Lawrence และ Jay Lorsch ได้ขยายแนวคิดนี้โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอก พวกเขาเสนอว่าองค์การที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีระดับของการแตกต่าง (Differentiation) และการรวมตัว (Integration) ที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความท้าทายจากสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นว่าความสำเร็จของผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยของสถานการณ์ มากกว่าการใช้รูปแบบผู้นำที่ตายตัว โดยทฤษฎีนี้เสนอว่าผู้นำไม่สามารถใช้แนวทางเดียวกันในทุกสถานการณ์ แต่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการและสไตล์การนำตามสภาพแวดล้อม องค์ประกอบขององค์การ และบุคลากร (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1997) แนวคิดนี้มองว่าผู้นำอาจมีสไตล์ทั้งแบบประชาธิปไตยและแบบเผด็จการในระดับที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะของสถานการณ์และความต้องการขององค์การ เช่น ในบางสถานการณ์ ผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอาจช่วยเพิ่มความพึงพอใจและประสิทธิภาพขององค์การได้มากกว่า ในขณะที่บางสถานการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็ว ผู้นำแบบเผด็จการอาจมีประสิทธิภาพมากกว่า (พิทยา บวรวัฒนา, 2556) หลักการของทฤษฎีนี้ ถูกอธิบายว่า (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1997) สถานการณ์เป็นตัวกำหนดรูปแบบผู้นำ ไม่มีสไตล์ผู้นำที่ดีที่สุด แต่ต้องปรับให้เหมาะสมกับเงื่อนไขที่แตกต่างกัน ให้ความสำคัญของปัจจัยภายนอกและภายใน โดยสภาพแวดล้อม องค์การ และพนักงานมีอิทธิพลต่อสไตล์ของผู้นำ และการบูรณาการทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องเข้าใจและ

นำทฤษฎีต่างๆ เช่น ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory) และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) มาประยุกต์ใช้

2.1.1.4 การเกิดขึ้นของแนวคิดการจัดการแบบองค์รวม (Holistic Management – 1980s-Present)

เมื่อโลกธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจาก Globalization และ Digital Transformation ทำให้การจัดการแบบแยกส่วนไม่สามารถตอบสนองความซับซ้อนขององค์การสมัยใหม่ได้ องค์ประกอบสำคัญของการจัดการแบบองค์รวม ได้แก่

1) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) โดย Senge (1990) นักวิทยาศาสตร์ด้านระบบและอาจารย์อาวุโสที่ MIT Sloan School of Management เขาเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางจากหนังสือ "The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization" (1990) ซึ่งเน้นแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยใช้การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นพื้นฐาน องค์การถูกมองว่าเป็นระบบที่เชื่อมโยงกัน ทุกองค์ประกอบมีผลกระทบต่อกัน Senge ระบุว่า องค์การแห่งการเรียนรู้คือองค์การที่บุคคลสามารถขยายขีดความสามารถของตนเองในการสร้างผลลัพธ์ที่พวกเขาปรารถนาอย่างแท้จริง ที่ซึ่งรูปแบบการคิดใหม่ ๆ ถูกส่งเสริม ที่ซึ่งความปรารถนาร่วมกันถูกปลดปล่อย และที่ซึ่งผู้คนเรียนรู้ที่จะมองเห็นภาพรวมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์การบรรลุสภาพดังกล่าว

Senge (1990) ได้เสนอ "ห้าองค์ความรู้" (The Fifth Discipline) ที่องค์การควรพัฒนา (Senge, 1990) ได้แก่

(1) ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal Mastery) การเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ และการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

(2) รูปแบบความคิด (Mental Models) การสะท้อนและท้าทายสมมติฐานและความเชื่อที่ฝังลึก เพื่อเปิดทางให้กับแนวคิดและมุมมองใหม่ ๆ

(3) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การสร้างภาพอนาคตร่วมกันที่องค์การต้องการบรรลุ ซึ่งช่วยกระตุ้นและให้ทิศทางแก่สมาชิกทุกคน

(4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การพัฒนาความสามารถของทีมในการสร้างผลลัพธ์ร่วมกันที่สมาชิกทุกคนต้องการ และการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

(5) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การมองเห็นองค์การเป็นระบบทั้งหมด โดยตระหนักถึงความสัมพันธ์และการพึ่งพาซึ่งกันและกันของส่วนต่างๆ ภายในองค์การ

Senge (1990) เน้นว่าการคิดเชิงระบบเป็น "วินัยที่ห้า" ที่รวมเอาองค์ความรู้อื่น ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อสร้างองค์การที่สามารถปรับตัวและเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง การนำแนวคิดการคิดเชิงระบบมาใช้ในองค์การช่วยให้ผู้นำและพนักงานสามารถมองเห็นปัญหาในมุมกว้าง เข้าใจความซับซ้อนของสถานการณ์ และพัฒนาวิธีการแก้ไขที่ยั่งยืน นอกจากนี้ยังส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และการปรับตัว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2) แนวคิด Balanced Scorecard (BSC) เป็นแนวคิดที่พัฒนาโดย Kaplan และ Norton (1996) เป็นเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เพื่อช่วยองค์การในการแปลงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ให้เป็นการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม BSC ไม่เพียงแต่มุ่งเน้นที่การวัดผลทางการเงินเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการวัดผลในมิติอื่น ๆ เพื่อให้เกิดสมดุลในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ (Kaplan & Norton, 1992) Kaplan และ Norton ได้เสนอว่าการวัดผลการดำเนินงานขององค์การควรครอบคลุม 4 มุมมองหลัก ดังนี้

(1) มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) เน้นการวัดผลด้านการเงินเพื่อประเมินว่ากลยุทธ์ขององค์การช่วยเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจหรือไม่ องค์การที่มุ่งแสวงหาผลกำไรต้องพิจารณาเป้าหมายหลัก เช่น การเพิ่มรายได้ ลดต้นทุน และเพิ่มอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน

(2) มุมมองลูกค้า (Customer Perspective) เน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยองค์การต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการให้บริการ และสร้างคุณค่าที่สามารถตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าได้

(3) มุมมองกระบวนการภายใน (Internal Business Processes Perspective) พิจารณากระบวนการดำเนินงานภายในองค์การที่ส่งผลต่อคุณค่าที่ส่งมอบให้กับลูกค้า และช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

(4) มุมมองการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth Perspective) เน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยี และระบบโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อเสริมสร้างความสามารถขององค์การในระยะยาว ตัวชี้วัดสำคัญ ได้แก่ ทักษะของพนักงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และอัตราการคงอยู่ของพนักงาน นอกจากนี้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยสนับสนุนประสิทธิภาพขององค์การให้สามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

แนวคิด Balanced Scorecard ได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การจัดการองค์การมีความสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว อีกทั้งยังช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวและพัฒนาได้ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3) แนวคิด Triple Bottom Line (TBL) หรือ "สามบรรทัดฐาน" ถูกเสนอครั้งแรกโดย John Elkington ในปี 1994 โดยมุ่งเน้นให้ธุรกิจประเมินผลการดำเนินงานโดยคำนึงถึงสามมิติหลัก ได้แก่ เศรษฐกิจ (Profit) สังคม (People) และสิ่งแวดล้อม (Planet) แนวคิดนี้ถูกพัฒนาต่อในหนังสือ "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business" ในปี 1997 องค์ประกอบหลักของ TBL (Elkington, 1994) ได้แก่

(1) เศรษฐกิจ หรือ กำไร (Profit) การทำให้ธุรกิจเติบโตมีกำไร โดยที่ไม่ได้คำนึงถึงกำไรสูงสุดเพียงอย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึง “ประโยชน์” และ “ต้นทุน” ที่มีผลต่อสังคม สิ่งแวดล้อม จากการดำเนินธุรกิจอีกด้วย การวัดผลกำไรและมูลค่าเศรษฐกิจที่ธุรกิจสร้างขึ้น โดยไม่เพียงแต่คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น แต่ยังรวมถึงผลกระทบทางเศรษฐกิจต่อสังคมโดยรวม

(2) สังคม หรือ ผู้คน (People) การเกื้อกูลผู้คนรอบข้าง ให้ความเป็นธรรมต่อแรงงาน เสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้กับชุมชนท้องถิ่น รวมไปถึงการค้าที่เป็นธรรมกับคู่ค้า การประเมินผลกระทบของธุรกิจต่อพนักงาน ชุมชน และสังคม เช่น การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม การสนับสนุนชุมชน

และการเคารพสิทธิมนุษยชน สะท้อนถึงการมีส่วนร่วมและผลกระทบต่อสังคมที่องค์การสร้างขึ้น รวมถึงการจ่ายค่าแรง สวัสดิการ การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน การเสริมสร้างความเป็นมนุษย์ในชุมชน และการรับผิดชอบต่อชุมชน

(3) สิ่งแวดล้อม หรือ โลก (Planet) การพิจารณาผลกระทบของธุรกิจต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน การลดของเสีย ตรวจสอบและประเมินผลกระทบของการดำเนินงานขององค์การต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน การจัดการขยะและน้ำเสีย และการรักษาและคืนธรรมชาติและการปกป้องระบบนิเวศ การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ที่จะต้องใช้พยายามลดการใช้ทรัพยากร มีการหมุนเวียนนำกลับมาใช้ใหม่ และลดผลกระทบที่เกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุด

การประยุกต์ใช้แนวคิด Triple Bottom Line (TBL) ในองค์การช่วยให้ธุรกิจดำเนินงานโดยคำนึงถึง สามมิติหลัก ได้แก่ เศรษฐกิจ (Profit) สังคม (People) และสิ่งแวดล้อม (Planet) อย่างสมดุลเพื่อความยั่งยืน องค์การที่ใช้แนวทางนี้สามารถ ประเมินผลการดำเนินงานได้ครอบคลุม ไม่เพียงแต่ด้านการเงิน แต่ยังรวมถึงผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งช่วย เสริมสร้างความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้เสีย เช่น นักลงทุนและลูกค้า ลดความเสี่ยงด้านกฎหมายและภาพลักษณ์องค์การ รวมถึงค้นหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ตลาดที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืน อีกทั้งยังช่วย เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ผ่านการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และ ส่งเสริมภาพลักษณ์องค์การในฐานะธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม การนำ TBL มาใช้เป็นกลยุทธ์หลักจึงช่วยให้ธุรกิจเติบโตอย่างมั่นคง ปรับตัวตามสภาพแวดล้อมโลก และสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกับการสร้างผลกำไรที่ยั่งยืน

4) แนวคิด Agile Management เป็นแนวทางการจัดการจัดการที่พัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) โดย Stephen Denning (2018) ถือเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทสำคัญในการนำเทคนิค Agile มาประยุกต์ใช้ในบริบทของการจัดการองค์การ และช่วยเปลี่ยนผ่านจากระบบการจัดการแบบ Bureaucracy ที่เน้นการควบคุมและลำดับชั้นในองค์การ ไปสู่ระบบที่เปิดกว้าง ยืดหยุ่น และกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมมากขึ้น ในอดีต ระบบการจัดการแบบ Bureaucracy มีลักษณะเป็นการจัดการที่เน้นอำนาจจากบนลงล่าง (Top-down Control) ซึ่งส่งผลให้เกิดการแบ่งแยกระดับชนชั้นในองค์การ (Organization Caste System) และจำกัดความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีทำให้องค์การจำเป็นต้องมีระบบบริหารจัดการที่สามารถปรับตัวได้รวดเร็ว ซึ่งนำไปสู่การเกิดขึ้นของ Agile Management

5) แนวคิด ESG และแนวคิดความยั่งยืน (Sustainability) แนวคิด ESG (Environmental, Social, Governance) เป็นแนวทางที่ใช้ประเมินการดำเนินธุรกิจขององค์การในมิติที่ครอบคลุมทั้ง สิ่งแวดล้อม (E - Environmental) สังคม (S - Social) และ ธรรมาภิบาล (G - Governance) โดย ESG ไม่ได้เป็นเพียงแค่แนวคิดด้านจริยธรรมเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญต่อกลยุทธ์ของ

องค์การ เนื่องจากนักลงทุนและผู้มีส่วนได้เสียต่างให้ความสนใจกับ ESG ในการตัดสินใจลงทุนและการกำกับดูแลองค์การ

ความยั่งยืน (Sustainability) เป็นแนวคิดที่กว้างขึ้น ซึ่งมุ่งเน้นให้ธุรกิจและองค์การดำเนินงานโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม แนวคิด ESG เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายของความยั่งยืน โดย ESG ให้กรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนในการพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับแนวทางความยั่งยืน

องค์ประกอบของ ESG ประกอบด้วย

(1) Environmental (สิ่งแวดล้อม) มิติด้านสิ่งแวดล้อมมุ่งเน้นไปที่ผลกระทบที่องค์การมีต่อโลก ตัวอย่างของปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Carbon Emissions) การใช้พลังงานหมุนเวียนและการอนุรักษ์พลังงาน (Renewable Energy) การจัดการของเสียและมลพิษ (Waste Management & Pollution Control) การใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Efficiency) การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change Adaptation) องค์การที่มีการดำเนินงานด้าน ESG ที่ดีจะต้องมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสร้างความสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

(2) Social (สังคม) มิติทางสังคมของ ESG ครอบคลุมถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงวิธีที่องค์การมีผลกระทบต่อสังคม ตัวอย่างของปัจจัยด้านสังคม ได้แก่ สิทธิแรงงานและสภาพการทำงานที่เป็นธรรม (Labor Rights & Fair Working Conditions) ความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน (Employee Health & Safety) ความหลากหลายและการไม่เลือกปฏิบัติ (Diversity & Inclusion) การพัฒนาชุมชนและความรับผิดชอบต่อสังคม (Community Engagement) การเคารพสิทธิมนุษยชน (Human Rights) การจัดการจัดการความปลอดภัยของข้อมูลและความเป็นส่วนตัว (Data Privacy & Security) การดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์การ และส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์การกับชุมชน

(3) Governance (ธรรมาภิบาล) มิติด้านธรรมาภิบาลมุ่งเน้นถึงวิธีการจัดการจัดการองค์การและระบบการกำกับดูแลที่โปร่งใส ตัวอย่างของปัจจัยด้านธรรมาภิบาล ได้แก่ ความโปร่งใสและจริยธรรมทางธุรกิจ (Corporate Transparency & Business Ethics) การต่อต้านคอร์รัปชันและการติดสินบน (Anti-Corruption & Bribery) โครงสร้างคณะกรรมการและความเป็นอิสระของกรรมการ (Board Structure & Independence) ความรับผิดชอบของผู้บริหาร (Executive Compensation & Accountability) การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนด (Regulatory Compliance) และการมีธรรมาภิบาลที่แข็งแกร่งช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักลงทุนและผู้มีส่วนได้เสีย

แนวคิด ESG เป็นกรอบการดำเนินงานที่ช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน โดยพิจารณาทั้งมิติด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ESG ไม่เพียงแต่ช่วยสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจแต่ยังช่วยลดความเสี่ยงและเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับองค์การ อย่างไรก็ตาม การนำ ESG ไปปฏิบัติยังต้อง

เผชิญกับความท้าทายหลายประการ องค์การที่สามารถนำ ESG ไปประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถแข่งขันได้ในระยะยาวและสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม

สรุป แนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวม พัฒนามาจากการจัดการแบบคลาสสิกไปสู่การจัดการที่คำนึงถึงปัจจัยพฤติกรรม มุมมองระบบ และการบูรณาการทุกองค์ประกอบขององค์การ แนวทางนี้ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวกับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน สร้างประสิทธิภาพและความยั่งยืนในระยะยาว

2.2 การเปรียบเทียบแนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิมกับแนวคิดแบบองค์รวม

การจัดการองค์การเป็นศาสตร์ที่มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง โดยแต่ละยุคสมัยมีแนวทางและหลักการจัดการที่แตกต่างกันออกไปตามปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และความเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อม แนวคิดการจัดการที่ใช้กันมายาวนานและเป็นรากฐานขององค์การในหลายภาคส่วนคือแนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิม (Traditional Management Approach) ซึ่งมุ่งเน้นโครงสร้างที่ชัดเจน การแบ่งหน้าที่ที่แน่นอน และการควบคุมที่เป็นระบบ เพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม เมื่อโลกเข้าสู่ยุคที่มีความซับซ้อนและพลวัตสูงขึ้น แนวทางดังกล่าวอาจไม่สามารถตอบสนองต่อความท้าทายที่เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ ดังนั้นเพื่อตอบโจทย์การจัดการที่ต้องการความยืดหยุ่นและการบูรณาการมากขึ้น แนวคิดการจัดการแบบองค์รวม (Holistic Management Approach) จึงได้รับความสนใจและถูกนำมาใช้มากขึ้นในหลายองค์การ โดยแนวคิดนี้เน้นการบูรณาการทุกองค์ประกอบภายในองค์การ การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดดั้งเดิมที่มุ่งเน้นเพียงการบรรลุเป้าหมายเฉพาะด้าน เช่น ผลผลิต กำไร หรือประสิทธิภาพเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้เข้าใจถึงข้อแตกต่างระหว่างแนวคิดการจัดการทั้งสองแนวทาง ในส่วนนี้จะกล่าวถึงรายละเอียดของแนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิม และ แนวคิดการจัดการแบบองค์รวม โดยเปรียบเทียบในประเด็นสำคัญ เช่น โครงสร้างองค์การ กระบวนการตัดสินใจ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความยืดหยุ่นในการปรับตัว ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นข้อดี ข้อจำกัด และบริบทที่เหมาะสมของแต่ละแนวคิด อันจะนำไปสู่ความสามารถในการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้แนวทางที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การในปัจจุบัน

2.2.1 แนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิม (Traditional Management Approach)

แนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิม (Traditional Management Approach) เป็นรูปแบบการจัดการที่มุ่งเน้น โครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ การควบคุมจากบนลงล่าง (Top-down Control) การจัดการตามกฎระเบียบที่ชัดเจน และการแบ่งงานตามหน้าที่อย่างเป็นระบบ แนวคิดนี้ได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีการจัดการยุคแรก เช่น ทฤษฎีการจัดการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) (Taylor, 1911) ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucratic Theory) (Weber, 1947) และแนวคิดการจัดการแบบคลาสสิก (Classical Management Theory) การจัดการแบบดั้งเดิม เน้นประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency) ลำดับชั้นของอำนาจ (Hierarchy) และการใช้มาตรฐานและกฎระเบียบเป็นแนวทางหลักในการจัดการ (Fayol, 1916) เหมาะสำหรับองค์การขนาดใหญ่ที่ต้องการความเป็นระเบียบและเสถียรภาพ

2.2.1.1 หลักการพื้นฐานของการจัดการแบบดั้งเดิม

ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ (Formal Organizational Structure) (Mintzberg, 1979) องค์การถูกออกแบบให้มีโครงสร้างที่ชัดเจน แบ่งแผนกและหน้าที่อย่างชัดเจน มีสายการบังคับบัญชาที่แน่นอนจากผู้บริหารระดับสูงลงสู่พนักงานระดับปฏิบัติการ มุ่งเน้นโครงสร้างองค์การแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure) การจัดการโดยใช้ กฎระเบียบและขั้นตอนที่ชัดเจน (Rule-Based Management) ในการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าทุกคนปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เดียวกัน การกำหนดมาตรฐานในการทำงานช่วยลดข้อผิดพลาดและสร้างความสม่ำเสมอ และมีการแบ่งงานแบบชัดเจนและแยกตามหน้าที่ (Division of Labor) แต่ละบุคคลหรือแผนกจะมีหน้าที่เฉพาะทาง และต้องปฏิบัติตามขอบเขตงานของตนเอง การแบ่งงานนี้ช่วยให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานใช้การควบคุมจากบนลงล่าง (Top-down Management) ผู้บริหารระดับสูงมีอำนาจในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ พนักงานมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งโดยมีการควบคุมและประเมินผลจากผู้บริหาร มุ่งเน้นผลลัพธ์และประสิทธิภาพ (Efficiency & Productivity) โดยเป้าหมายหลักของแนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิมคือการเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุน เน้นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยการวางแผนอย่างเป็นระบบ

2.2.1.2 ข้อดีของการจัดการแบบดั้งเดิม

(1) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การจัดการแบบดั้งเดิมเน้นการวางแผนอย่างเป็นระบบ ทำให้กระบวนการต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีแบบแผนและมีประสิทธิภาพสูง

(2) สร้างความเป็นระเบียบในองค์การ มีการกำหนดบทบาท หน้าที่ และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีระเบียบแบบแผน

(3) โครงสร้างลำดับชั้นที่ชัดเจน โดยลักษณะโครงสร้างองค์การแบบลำดับชั้น (Hierarchy) เอื้อต่อการตัดสินใจที่มีทิศทางชัดเจน และเอื้อต่อการควบคุมงานอย่างมีระบบ

(4) เหมาะสำหรับองค์การขนาดใหญ่ การจัดการแบบดั้งเดิมให้ความสำคัญกับมาตรฐานและความเสถียร จึงเหมาะสมกับองค์การที่มีขนาดใหญ่ซึ่งต้องการความแน่นอนในการดำเนินงาน

(5) ลดความไม่แน่นอนและเพิ่มความสม่ำเสมอ ระบบที่มีระเบียบแบบแผนสามารถลดความคลาดเคลื่อนและเพิ่มความสม่ำเสมอในการบริหารงานขององค์การ

(6) สามารถควบคุมและติดตามผลได้ง่าย ด้วยโครงสร้างและกระบวนการที่ชัดเจน ทำให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(7) มีระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) องค์การสามารถกำหนดตัวชี้วัดที่แน่นอน และประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ

2.2.1.3 ข้อจำกัดของการจัดการแบบดั้งเดิม

(1) ขาดความยืดหยุ่น (Lack of Flexibility) องค์การที่มีโครงสร้างแบบแข็งตัวและตายตัวมักปรับตัวได้ช้าเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหรือไม่คาดฝัน

(2) การตัดสินใจล่าช้า (Slow Decision-Making) การจัดการแบบรวมศูนย์ (Centralized Management) ทำให้ต้องรอคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูง ส่งผลให้การตัดสินใจล่าช้าและไม่ทันต่อสถานการณ์

(3) ระบบการควบคุมจากบนลงล่าง (Top-Down Control) ลักษณะการบริหารที่เน้นคำสั่งจากระดับบนลงล่างทำให้ขาดช่องทางการสื่อสารสองทาง และใช้เวลานานในการตอบสนองต่อปัญหาในระดับปฏิบัติการ

(4) จำกัดความคิดสร้างสรรค์ (Limited Creativity) การเน้นระเบียบ กฎเกณฑ์ และมาตรฐานมากเกินไป อาจเป็นอุปสรรคต่อความคิดใหม่ ๆ และการริเริ่มนวัตกรรมในองค์การ

(5) ขาดการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Lack of Employee Engagement) เมื่อพนักงานไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่มีอำนาจในการแสดงความคิดเห็น อาจทำให้เกิดความรู้สึกขาดแรงจูงใจในการทำงาน

(6) ไม่สอดคล้องกับบริบทยุคใหม่ (Misalignment with Modern Context) แนวทางแบบดั้งเดิมอาจไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่น ในยุคดิจิทัลหรือภาวะวิกฤตที่ต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็วและยืดหยุ่น

สรุปได้ว่า แนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิม (Traditional Management Approach) เป็นรากฐานสำคัญของการจัดการองค์การที่มุ่งเน้นโครงสร้างที่เป็นระเบียบ การควบคุมจากบนลงล่าง การใช้กฎระเบียบที่ชัดเจน และการแบ่งงานตามหน้าที่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ องค์การที่ใช้แนวทางนี้สามารถบริหารได้อย่างมีเสถียรภาพและควบคุมผลลัพธ์ได้ดี อย่างไรก็ตาม ในโลกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การต้องปรับตัวจากแนวทางการจัดการแบบดั้งเดิมไปสู่แนวคิดการจัดการที่ยืดหยุ่นมากขึ้น เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

2.2.2 แนวคิดการจัดการแบบองค์รวม (Holistic Management Approach)

การจัดการแบบองค์รวม (Holistic Management Approach) เป็นแนวทางบริหารที่มอง องค์การเป็นระบบที่เชื่อมโยงกัน และให้ความสำคัญกับทุกองค์ประกอบขององค์การแทนที่จะมุ่งเน้นเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง แนวคิดนี้เน้น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability) การเรียนรู้ (Learning) การปรับตัว (Adaptability) และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในองค์การ แนวทางการจัดการแบบองค์รวมช่วยให้องค์การสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น ลดความซับซ้อนของปัญหา และเพิ่มศักยภาพในการสร้างคุณค่าในระยะยาว (Senge, 1990; Porter & Kramer, 2011)

2.2.2.1 หลักการพื้นฐานของการจัดการแบบองค์รวม

ประกอบด้วย การมององค์การเป็นระบบที่เชื่อมโยงกัน (Systems Thinking) องค์การถูกมองว่าเป็น ระบบที่เชื่อมโยงกัน (Interconnected System) องค์การถูกมองว่าเป็น ระบบเปิด (Open System) ที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ตลาด ผู้บริโภค และเทคโนโลยี ทุกองค์ประกอบขององค์การ เช่น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล การเงิน การตลาด และการดำเนินงานต้องทำงานร่วมกัน มีการบูรณาการข้อมูลและการสื่อสาร (Integrated Information & Communication) องค์การต้องมีโครงสร้าง

การสื่อสารที่ดี เพื่อให้ข้อมูลไหลเวียนระหว่างแผนกต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อช่วยให้การจัดการจัดการมีข้อมูลที่แม่นยำ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน (Stakeholder Engagement) ส่งเสริมให้พนักงาน คู่ค้า ลูกค้า และชุมชน มีบทบาทในการกำหนดทิศทางองค์การ ใช้แนวคิดการจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน มีการปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability & Flexibility) โดยองค์การต้องสามารถปรับกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็ว เมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจหรือเทคโนโลยี ใช้แนวคิด Agile Management และ Lean Thinking เพื่อลดความสูญเปล่าและเพิ่มประสิทธิภาพ และใช้การจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน (Sustainability & ESG) โดยเน้นการจัดการองค์การโดยคำนึงถึง สิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และธรรมาภิบาล (Governance) หรือ ESG และสนับสนุน Circular Economy รวมถึงการใช้พลังงานสะอาด

2.2.2.2 ข้อดีของการจัดการแบบองค์รวม

การจัดการแบบองค์รวม (Holistic Management) เป็นแนวคิดที่มององค์การเป็นระบบที่มีความเชื่อมโยงและพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หน่วยงาน ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมรอบด้าน แนวทางนี้ไม่เพียงเน้นที่ประสิทธิภาพของแต่ละส่วน แต่ยังมุ่งสร้างความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์และความยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งมีข้อดีที่สำคัญหลายประการ ดังนี้

(1) สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้รวดเร็ว (Adaptive to Change) การจัดการแบบองค์รวมช่วยให้องค์การมองเห็นภาพรวมของระบบและความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ส่งผลให้สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก เช่น แนวโน้มตลาด เทคโนโลยี หรือพฤติกรรมผู้บริโภค และปรับกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น องค์การแบบองค์รวมมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น และมีความสามารถในการตัดสินใจแบบบูรณาการ จึงตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วกว่าองค์การที่บริหารแบบแยกส่วน (Senge, 1990)

(2) เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Foster Creativity & Innovation) เมื่อองค์การส่งเสริมการบูรณาการความรู้จากหลากหลายแผนกและเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานจากทุกระดับ ก็จะเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่หลากหลาย นำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมใหม่ที่มีคุณค่าและตอบโจทย์ตลาดได้จริง การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานกล้านำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ (Nonaka & Takeuchi, 1995)

(3) เพิ่มความพึงพอใจของพนักงานและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี (Employee Satisfaction & Engagement) การจัดการแบบองค์รวมให้ความสำคัญกับ “คน” ไม่ใช่แค่ระบบ จึงเน้นการสร้างความเข้าใจ เป้าหมายร่วม และความผูกพันในทีมงาน การทำงานภายใต้บริบทที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมและการเคารพซึ่งกันและกัน ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและความสุขในการทำงานมากขึ้น เมื่อพนักงานที่รู้สึกว่าองค์การเห็นคุณค่าของเขา จะมีความผูกพันและมีผลิตภาพสูงกว่าพนักงานในระบบที่แยกส่วน (Kotter, 1990)

(4) เน้นการพัฒนาองค์การในระยะยาวและยั่งยืน (Long-Term Organizational Development) แนวคิดองค์รวมไม่เน้นเพียงเป้าหมายระยะสั้น แต่มุ่งสร้างรากฐานขององค์การให้มั่นคงในระยะยาว โดยเชื่อมโยงด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์การเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิด

ความสมดุลและความยั่งยืนในการเติบโต การพัฒนาองค์การต้องมีฐานคิดเชิงระบบเพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบแฝงและความล้มเหลวในอนาคต (Capra, 1996)

(5) ลดความซับซ้อนในการจัดการ (Reduced Organizational Complexity) การจัดการแบบองค์รวมช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน ความขัดแย้งของหน้าที่ และการสื่อสารที่ไม่ตรงกัน โดยวางระบบให้แต่ละแผนกเข้าใจบทบาทของตนเองในระบบใหญ่ ทำให้เกิดการดำเนินงานที่เรียบง่ายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อทุกหน่วยงานมีเป้าหมายร่วมและทำงานในทิศทางเดียวกัน ความซับซ้อนในการจัดการจะลดลงอย่างเป็นระบบ (Checkl& & Poulter, 2020)

(6) เชื่อมโยงแผนกต่าง ๆ ให้ทำงานร่วมกัน (Cross-Functional Collaboration) การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ไม่เพียงแต่ช่วยให้การสื่อสารและการประสานงานดีขึ้นเท่านั้น แต่ยังส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วม และการตัดสินใจที่มีข้อมูลรอบด้าน ซึ่งเพิ่มความแม่นยำและความเป็นหนึ่งเดียวขององค์การ ความร่วมมือแบบข้ามสายงานช่วยให้เกิดความเข้าใจทั้งระบบ และเพิ่มคุณภาพของกระบวนการตัดสินใจในองค์การ (Robbins & Coulter, 2021)

2.2.2.3 ข้อจำกัดของการจัดการแบบองค์รวม

แม้ว่าแนวคิดการจัดการแบบองค์รวม (Holistic Management) จะมีข้อดีหลายประการในการส่งเสริมการปรับตัว การบูรณาการ และความยั่งยืนขององค์การ แต่ยังมีข้อจำกัดที่สำคัญ ซึ่งผู้บริหารต้องคำนึงถึงอย่างรอบด้านก่อนการนำไปใช้ ทั้งในด้านทรัพยากร มิติของวัฒนธรรมองค์การ และความซับซ้อนเชิงโครงสร้าง ซึ่งสามารถแจกแจงได้ ดังนี้

(1) ต้องใช้เวลาและทรัพยากรในการปรับเปลี่ยนแนวคิดองค์การ (Time & Resource Intensive) การเปลี่ยนผ่านจากระบบบริหารแบบแยกส่วนไปสู่ระบบแบบองค์รวม ไม่ใช่เรื่องที่เกิดขึ้นได้ภายในระยะสั้น เพราะต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงหลายด้านพร้อมกัน เช่น การปรับโครงสร้าง การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการปรับทัศนคติและวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น องค์การอาจต้องลงทุนทั้งด้านเวลา ทุนมนุษย์ และงบประมาณ เพื่อฝึกอบรม สื่อสาร และปรับระบบการทำงานให้เชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Schein, 2010)

(2) ต้องอาศัยผู้นำที่มีความเข้าใจแนวทางองค์รวมอย่างแท้จริง (Requires Visionary & Systemic Leadership) ผู้นำในระบบการจัดการแบบองค์รวมต้องมี ทักษะเชิงระบบ (systems thinking) สามารถมองเห็นความเชื่อมโยงในเชิงโครงสร้าง เข้าใจผลกระทบข้ามแผนก และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมกับทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ใช่ผู้นำทุกคนจะมีความพร้อมหรือความเข้าใจในแนวคิดองค์รวม ซึ่งอาจกลายเป็นข้อจำกัดในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Senge, 1990)

(3) อาจเกิดความซับซ้อนในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน (Increased Coordination Complexity) แม้การเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานจะมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ แต่หากไม่มีระบบสนับสนุนที่ดี ก็อาจนำไปสู่ความซ้ำซ้อนของบทบาท ความล่าช้าในการตัดสินใจ และความขัดแย้งจากความไม่ชัดเจนของความรับผิดชอบ โดยเฉพาะในองค์การขนาดใหญ่ การทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross-functional Collaboration) ต้องมีโครงสร้างการประสานงานและช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจน ไม่เช่นนั้นจะกลายเป็นอุปสรรคแทนที่จะเป็นโอกาส (Mintzberg, 1994)

สรุปได้ว่า การจัดการแบบองค์รวม (Holistic Management Approach) เป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์การสามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเชื่อมโยงทุกองค์ประกอบเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ได้รับอิทธิพลจาก Systems Thinking, Data-Driven Decision Making, Agile Management และ ESG ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างนวัตกรรม และเติบโตอย่างยั่งยืน หลายองค์การชั้นนำระดับโลก ได้นำแนวคิดนี้ไปใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

2.2.3 การเปรียบเทียบระหว่างแนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิมกับแนวคิดแบบองค์รวม

แนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิมและแนวคิดแบบองค์รวมมีความแตกต่างกันในหลายมิติ ซึ่งสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงของแนวทางการจัดการเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและพลวัตมากขึ้น ดังนี้

(1) ด้านโครงสร้างองค์การ การจัดการแบบดั้งเดิม มีโครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure) ที่ชัดเจน มีการกำหนดสายบังคับบัญชาและอำนาจหน้าที่ที่แน่นอน ในขณะที่แบบองค์รวม มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นขึ้น เช่น โครงสร้างแบบเครือข่าย (Network Structure) หรือโครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Structure) ที่เอื้อต่อการทำงานข้ามสายงานและการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน

(2) ด้านการตัดสินใจ การจัดการแบบดั้งเดิม การตัดสินใจมักอยู่ในระดับผู้บริหารระดับสูง มีลำดับขั้นตอนที่เข้มงวด และเป็นการสั่งการจากบนลงล่าง (Top-down Decision Making) ในขณะที่แบบองค์รวม การตัดสินใจเป็นแบบกระจายอำนาจ (Decentralized Decision Making) โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วม ในการกำหนดแนวทางและตัดสินใจ

(3) ด้านความยืดหยุ่น การจัดการแบบดั้งเดิม มีกฎระเบียบและขั้นตอนที่เข้มงวด ทำให้ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงช้า ในขณะที่แบบองค์รวม มีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

(4) ด้านการทำงานเป็นทีม การจัดการแบบดั้งเดิม เน้นการทำงานตามแผนกและมีการแบ่งหน้าที่ที่ชัดเจน ทำให้การทำงานข้ามสายงานเป็นไปได้ยาก ในขณะที่แบบองค์รวม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน (Cross-functional Teams) และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงาน

(5) ด้านการใช้เทคโนโลยี การจัดการแบบดั้งเดิม ใช้การนำเทคโนโลยีมาใช้มักเกิดขึ้นเฉพาะในบางแผนก เช่น IT หรือฝ่ายผลิต แต่ไม่มีการบูรณาการกับทุกกระบวนการ ในขณะที่แบบองค์รวม เทคโนโลยีถูกนำมาใช้ในทุกภาคส่วนขององค์การ เช่น AI, Big Data และระบบอัตโนมัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการตัดสินใจ

(6) ด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง การจัดการแบบดั้งเดิม องค์การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงช้า เนื่องจากมีกระบวนการอนุมัติที่ซับซ้อน ในขณะที่แบบองค์รวม สามารถปรับตัวได้รวดเร็วโดยใช้แนวทางเชิงรุก (Proactive Approach) และมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(7) ด้านวัฒนธรรมองค์การ การจัดการแบบดั้งเดิม มีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นเรื่องกฎระเบียบ ลำดับชั้น และอำนาจในการควบคุม ในขณะที่แบบองค์รวม สนับสนุนวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง ยืดหยุ่น และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ

ตาราง 2.1 ตารางเปรียบเทียบระหว่างแนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิมกับแนวคิดแบบองค์รวม

หัวข้อเปรียบเทียบ	การจัดการแบบดั้งเดิม	การจัดการแบบองค์รวม
ด้านโครงสร้างองค์การ	ลำดับชั้น (Hierarchy)	ระบบเครือข่าย (Networked)
ด้านการตัดสินใจ	บนลงล่าง (Top-Down)	ร่วมกัน (Collaborative)
ด้านความยืดหยุ่น	ต่ำ	สูง
ด้านการทำงานเป็นทีม	แยกเป็นแผนกชัดเจน	ข้ามแผนกและสหวิชาชีพ
ด้านการใช้เทคโนโลยี	ใช้เพื่อควบคุมและบริหาร	ใช้เพื่อสร้างนวัตกรรมและขับเคลื่อนธุรกิจ
ด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง	ช้าและมีข้อจำกัด	รวดเร็วและปรับตัวได้ดี
ด้านวัฒนธรรมองค์การ	มุ่งเน้นประสิทธิภาพ	มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และความร่วมมือ

จากตาราง 2.1 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างแนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิมกับแนวคิดแบบองค์รวม จะเห็นได้ว่า แนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิมเหมาะกับองค์การที่มีโครงสร้างและขั้นตอนการทำงานที่ต้องการความเป็นระเบียบและการควบคุมที่เข้มงวด ในขณะที่แนวคิดแบบองค์รวมเหมาะกับองค์การที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต้องการความยืดหยุ่นสูง การเลือกใช้แนวทางใดขึ้นอยู่กับบริบทขององค์การและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

2.2.4 กรณีศึกษาการเปลี่ยนผ่านจากแนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิมไปสู่แนวคิดการจัดการแบบองค์รวม

การเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิมไปสู่แนวคิดการจัดการแบบองค์รวมในภาครัฐเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพและความยั่งยืนของการจัดการงานสาธารณะ มีกรณีศึกษาที่น่าสนใจดังนี้

2.2.4.1 การปฏิรูประบบราชการไทย: จากอดีตถึงปัจจุบัน

บทวิเคราะห์การจัดการงานภาครัฐไทยจากอดีตถึงปัจจุบัน (อลงกต สารกาล, 2562) ได้วิเคราะห์พัฒนาการของระบบราชการไทยตั้งแต่สมัยสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถถึงปัจจุบัน โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงจากระบบราชการแบบดั้งเดิมที่มีลำดับชั้นและกฎระเบียบที่เข้มงวด ไปสู่การจัดการงานภาครัฐที่เน้นประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นมากขึ้น การปฏิรูประบบราชการในปี พ.ศ. 2545 เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของการนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาใช้เพื่อเพิ่ม

ประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โดยศึกษาทบทวนสถานการณ์และองค์ความรู้ด้านรัฐประศาสนศาสตร์สามารถแบ่งออกเป็นสองส่วนหลัก คือ กระบวนทัศน์ของรัฐประศาสนศาสตร์และการพัฒนาระบบบริหารราชการแผ่นดินไทยในแต่ละช่วงเวลา

(1) กระบวนทัศน์รัฐประศาสนศาสตร์ การศึกษาในด้านนี้สามารถแบ่งออกเป็น 4 กระบวนทัศน์หลัก ได้แก่ (1) กระบวนทัศน์รัฐประศาสนศาสตร์ดั้งเดิม แนวคิดนี้เน้นการจัดการงานรัฐตามระเบียบราชการที่เข้มงวด โดยมีการจัดการในรูปแบบทางการของรัฐบาล ซึ่งเน้นการควบคุม การตัดสินใจจากรัฐบาลกลาง และการจัดระเบียบให้เป็นไปตามระบบชั้นสูง เช่น การใช้เทคนิคทางวิทยาศาสตร์ในการจัดการจัดการองค์การของรัฐ (2) กระบวนทัศน์การจัดการสาธารณะแนวใหม่ แนวคิดนี้เน้นการใช้เครื่องมือและแนวคิดทางการจัดการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีการนำหลักการจากภาคเอกชนเข้ามาปรับใช้ เช่น การบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า การใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพ และการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างรวดเร็ว (3) กระบวนทัศน์การบริการสาธารณะแนวใหม่ การบริการสาธารณะแนวใหม่นี้มุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพสูงกว่าเดิม โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการที่มีความยืดหยุ่น สร้างสรรค์ และตอบสนองได้ดีกว่าในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว โดยมุ่งเป้าไปที่การพัฒนาการให้บริการแก่ประชาชนผ่านการใช้เทคโนโลยี และ (4) กระบวนทัศน์การอภิบาลสาธารณะแนวใหม่ แนวคิดนี้เน้นการจัดการงานของรัฐโดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงภาคประชาสังคม โดยมุ่งหวังให้เกิดการทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์สูงสุดของสังคม การอภิบาลในที่นี้หมายถึงการดูแลและพัฒนาอย่างยั่งยืนในทุกระดับการจัดการ

(2) พัฒนาการของระบบบริหารราชการแผ่นดินไทย การปฏิรูประบบราชการไทยมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา โดยสามารถแบ่งเป็น 5 ช่วงหลักดังนี้

ช่วงที่ 1 การปฏิรูประบบราชการในสมัยสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถ (พ.ศ. 1991 – 2031) ในช่วงนี้เริ่มมีการพัฒนาระบบราชการครั้งแรก โดยเน้นการกำหนดตำแหน่งและโครงสร้างที่ชัดเจนในราชการ การจัดระเบียบราชการให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินการมากขึ้น

ช่วงที่ 2 การปฏิรูประบบราชการในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (พ.ศ. 2411 – 2453) ในช่วงนี้มีการปฏิรูประบบราชการอย่างครอบคลุม โดยมีการสร้างโครงสร้างและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของรัฐ การมีส่วนร่วมจากประชาชนและการนำการศึกษาเข้ามาพัฒนาระบบราชการ

ช่วงที่ 3 การปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2476 การปฏิรูปในช่วงนี้เกิดขึ้นหลังจากการเปลี่ยนแปลงการปกครองไทยในปี 2475 โดยมีการปรับโครงสร้างราชการให้เหมาะสมกับการพัฒนาประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและเศรษฐกิจ

ช่วงที่ 4 การปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2545 การปฏิรูปในช่วงนี้มุ่งเน้นการปรับระบบราชการให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เช่น การยกระดับการจัดการงานภาครัฐ การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการจัดการ

ช่วงที่ 5 การปฏิรูประบบราชการตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 การปฏิรูปครั้งนี้เน้นการปรับปรุงโครงสร้างราชการในด้านต่างๆ เพื่อให้การทำงานของหน่วยงานภาครัฐสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นความโปร่งใสในการทำงานของรัฐบาล

(3) ปัญหาและเหตุผลความจำเป็นในการปฏิรูประบบราชการไทย พบว่า การปฏิรูประบบราชการไทยที่ผ่านมามีปัญหาหลายประการที่ต้องแก้ไข เช่น ขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความล่าช้าในระบบราชการ การขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การขาดความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ รวมถึงการขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาระบบการจัดการราชการ ซึ่งเหตุผลเหล่านี้เป็นปัจจัยที่จำเป็นต้องมีการปฏิรูประบบราชการไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความยั่งยืนในการจัดการราชการของรัฐ

2.2.4.2 การจัดการจัดการภาครัฐแนวใหม่: การปรับใช้ในระบบสาธารณสุขของประเทศไทย

การประยุกต์ใช้แนวทางการจัดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในการจัดการระบบสาธารณสุขของประเทศไทย (ดวงหทัยชนก เรืองหนองยาง, 2561) บทความนี้นำเสนอการประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในการปรับปรุงระบบสาธารณสุขของประเทศไทย โดยเน้นการลดขนาดองค์การ ปรับปรุงโครงสร้าง และเพิ่มการแข่งขันภายในหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะ การนำแนวคิดนี้มาใช้ในระบบสาธารณสุขเป็นตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงจากการจัดการงานแบบดั้งเดิมที่เน้นการควบคุมและกฎระเบียบ ไปสู่การจัดการงานที่เน้นผลลัพธ์และความรับผิดชอบซึ่งมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงจากระบบการจัดการภาครัฐแบบดั้งเดิมไปสู่การจัดการจัดการที่มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ในการพัฒนาระบบสาธารณสุข

การปฏิรูประบบการจัดการภาครัฐและระบบสาธารณสุขในประเทศไทยนั้น เริ่มต้นจากการปรับเปลี่ยนระบบการจัดการภาครัฐให้มีความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดีขึ้น โดยมีการลดขนาดขององค์การและการปรับโครงสร้างการทำงานให้คล่องตัวมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสาธารณสุขสามารถดำเนินการได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ มีการนำแนวคิดการจัดการจัดการภาครัฐแบบดั้งเดิมและแบบใหม่มาใช้ในการปฏิรูป โดยการจัดการจัดการภาครัฐแบบดั้งเดิม เน้นการจัดการโดยการควบคุมจากศูนย์กลาง มีขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อนและมักเกิดการหน่วงในการตัดสินใจ และใช้การจัดการจัดการภาครัฐแบบใหม่ มุ่งเน้นการกระจายอำนาจให้แก่หน่วยงานที่มีความสามารถในการตัดสินใจและบริหารจัดการอย่างอิสระ โดยการลดขั้นตอนและให้ความสำคัญกับการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการตอบสนองความต้องการของประชาชน

การเกิดขึ้นของการจัดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยการนำแนวคิดการจัดการจัดการภาครัฐแบบใหม่มาใช้ในระบบสาธารณสุขนั้นมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการสุขภาพแก่ประชาชน โดยการเพิ่มความยืดหยุ่นและการตัดสินใจที่รวดเร็วกว่าเดิม ส่งผลให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการด้านสุขภาพของประชาชนได้ทันที เช่น การเปิดรับนวัตกรรมใหม่ๆ และการให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจในการจัดการจัดการเพื่อให้มีความคล่องตัว ช่วยในการกระจายอำนาจและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ การกระจายอำนาจในการจัดการงานสาธารณสุขให้อยู่ใน

มือของผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญและมีความสามารถในการตัดสินใจได้ทันที จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการงาน ทำให้การให้บริการทางสุขภาพสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ทันท่วงที และสร้างความเชื่อมั่นในการบริการสาธารณสุข

การปรับใช้แนวคิดการจัดการจัดการภาครัฐแบบใหม่ในระบบสาธารณสุขของประเทศไทยมีความสำคัญในการพัฒนาระบบสาธารณสุขที่มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ โดยการลดขนาดองค์การ เพิ่มความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ และการกระจายอำนาจให้กับผู้บริหารหน่วยงาน จึงสามารถทำให้การบริการสุขภาพสะดวกและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ทันที

2.2.4.3 การจัดการภาครัฐและเอกชน: การวิเคราะห์เปรียบเทียบ ความท้าทายและการทำงานร่วมกันในการจัดการจัดการองค์การร่วมสมัย

กรณีศึกษา การจัดการภาครัฐและเอกชน : การวิเคราะห์เปรียบเทียบ ความท้าทายและการทำงานร่วมกันในการจัดการจัดการองค์การร่วมสมัย (สัญญา เคณาภูมิ และวัชราภรณ์ จันทนุกูล, 2567) การศึกษาการจัดการภาครัฐและเอกชนเป็นการวิเคราะห์เชิงลึกที่สำคัญในการทำความเข้าใจถึงความเหมือนและความแตกต่างของการจัดการจัดการในสองภาคส่วนนี้ แม้ว่าทั้งภาครัฐและเอกชนมีวัตถุประสงค์ในการจัดการจัดการองค์การที่แตกต่างกัน แต่ยังคงมีหลักการพื้นฐานที่คล้ายคลึงกันในหลายด้าน ซึ่งประกอบไปด้วยการมุ่งเน้นประสิทธิภาพ การพัฒนาและการบรรลุเป้าหมายในระยะยาว รวมถึงการจัดการทรัพยากรที่มีอย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างในวัตถุประสงค์ของการจัดการ โดยภาครัฐมุ่งเน้นการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของสาธารณะ และรักษาความรับผิดชอบต่อประชาชน ขณะที่ภาคเอกชนจะเน้นประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการเพิ่มกำไรให้กับผู้ถือหุ้น ในส่วนของการร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน ถือเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการจัดการองค์การร่วมสมัย โดยเฉพาะในยุคที่ความท้าทายด้านการแข่งขัน การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ และการรักษาความยั่งยืนเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินงาน

ข้อจำกัดและความท้าทาย การจัดการราชการในภาครัฐมีข้อจำกัดในด้านความคล่องตัวในการตัดสินใจ และต้องมีการรับประกันความโปร่งใสและการตรวจสอบความรับผิดชอบ ขณะที่ในภาคเอกชนจะมุ่งเน้นที่การแข่งขันและความสามารถในการปรับตัวได้เร็วกว่า ทั้งนี้ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในองค์การยุคใหม่ พบว่า การยอมรับการทำงานจากระยะไกล การพัฒนานโยบายเพื่อส่งเสริมความยั่งยืน และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจคือการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรองรับแนวโน้มใหม่ ๆ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับตัวและการพัฒนากลไกการรับมือในทั้งสองภาคส่วนเพื่อรองรับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอนาคต ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ยั่งยืนและบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ความแตกต่างระหว่างการจัดการแบบองค์รวมกับการจัดการแบบแยกส่วน

การจัดการองค์การสามารถแบ่งออกเป็นสองแนวทางหลัก ได้แก่ การจัดการแบบองค์รวม (Holistic Management) และ การจัดการแบบแยกส่วน (Fragmented Management) ซึ่งมีแนวคิดและแนวปฏิบัติที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน

2.3.1 ความหมายของการจัดการแบบแยกส่วน (Fragmented Management)

การจัดการแบบแยกส่วน (Fragmented Management) เป็นแนวทางการจัดการที่มุ่งเน้นการทำงานของแต่ละแผนกหรือหน่วยงานภายในองค์การ โดยแยกออกจากกันเป็นอิสระ แต่ละแผนกมีเป้าหมาย กลยุทธ์ และกระบวนการทำงานของตนเอง โดยไม่มีการเชื่อมโยงหรือบูรณาการกับส่วนอื่นขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดนี้เป็นแนวทางการจัดการที่พบได้ทั่วไปในองค์การขนาดใหญ่หรือองค์การแบบดั้งเดิมที่ใช้โครงสร้างลำดับชั้น (Hierarchical Structure) ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีความรับผิดชอบของตนเองโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อองค์รวมขององค์การ โดยที่แต่ละส่วนมีเป้าหมายและกลยุทธ์ของตัวเอง อาจนำไปสู่ปัญหาการขาดการประสานงานและการทำงานที่ขาดประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น องค์การที่แต่ละแผนกมีเป้าหมายของตัวเองโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อองค์การโดยรวม เช่น ฝ่ายการตลาดพยายามเพิ่มยอดขายโดยลดราคาสินค้า แต่ฝ่ายการเงินต้องการควบคุมต้นทุน ทำให้เกิดความขัดแย้งภายใน

2.3.1.1 ลักษณะสำคัญของการจัดการแบบแยกส่วน

การแบ่งองค์การออกเป็นแผนกหรือหน่วยงานที่ทำงานแยกจากกันมีโครงสร้างแบบลำดับชั้นที่ชัดเจน การตัดสินใจดำเนินการในแต่ละส่วนโดยไม่มีการบูรณาการ โดยมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

(1) การจัดการแบบลำดับชั้น (Hierarchical Management) มีโครงสร้างองค์การที่ชัดเจนโดยแบ่งออกเป็นหลายระดับ เช่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ และพนักงาน การตัดสินใจส่วนใหญ่มาจากระดับบนลงล่าง (Top-down Decision Making) ตัวอย่างเช่น องค์การภาครัฐที่มีการแบ่งหน่วยงานออกจากกัน เช่น กระทรวงต่าง ๆ ที่ดำเนินงานโดยไม่มีการบูรณาการข้ามหน่วยงาน

(2) การแบ่งงานและความรับผิดชอบตามแผนก (Departmentalization) โดยแต่ละแผนกมีขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายผลิต ฝ่ายทรัพยากรบุคคล แต่ละหน่วยงานทำงานเพื่อเป้าหมายของตนเองมากกว่าการมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์การโดยรวม ตัวอย่างเช่น บริษัทขนาดใหญ่ที่แยกฝ่ายขายออกจากฝ่ายผลิต โดยไม่มีการประสานงานร่วมกัน

(3) การขาดการเชื่อมโยงระหว่างแผนก (Lack of Cross-Functional Collaboration) มีการทำงานแบบไซโล (Silo Mentality) ซึ่งหมายถึงแผนกต่าง ๆ ทำงานแยกจากกันและไม่แบ่งปันข้อมูลหรือทรัพยากร การสื่อสารระหว่างหน่วยงานมีข้อจำกัดและอาจเกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่าย ตัวอย่างเช่น ธนาคารที่ฝ่ายบริการลูกค้าและฝ่ายสินเชื่อไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ทำให้ลูกค้าต้องกรอกข้อมูลใหม่ทุกครั้งเมื่อใช้บริการ

(4) การมุ่งเน้นประสิทธิภาพของแต่ละหน่วยงาน (Focus on Departmental Efficiency) แต่ละแผนกพยายามเพิ่มประสิทธิภาพของตนเองโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อแผนกอื่น อาจทำให้เกิดความซ้ำซ้อนของงานหรือการใช้ทรัพยากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ฝ่ายการตลาดต้องการเพิ่มยอดขายโดยลดราคาสินค้า แต่ฝ่ายการเงินต้องการลดต้นทุน ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์การ

(5) ระบบการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจบางส่วน (Decentralized Decision-Making) แต่ละแผนกสามารถตัดสินใจได้เองโดยไม่ต้องรอการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง อย่างไรก็ตาม

การขาดการบูรณาการระหว่างแผนกอาจทำให้เกิดปัญหาการตัดสินใจที่ไม่สอดคล้องกัน ตัวอย่างเช่น บริษัทที่แต่ละสาขามีอำนาจในการกำหนดโปรโมชั่นของตนเอง ทำให้ลูกค้าพบความแตกต่างของโปรโมชั่นในแต่ละพื้นที่

2.3.1.2 ข้อดีของการจัดการแบบแยกส่วน

การจัดองค์การที่แบ่งงานออกเป็นแผนกหรือหน่วยงานตามความเชี่ยวชาญหรือหน้าที่เฉพาะ เช่น การผลิต การตลาด การเงิน หรือทรัพยากรบุคคล โดยแต่ละแผนกมีความรับผิดชอบชัดเจนและรายงานต่อผู้บริหารในลำดับขั้นที่แน่นอน แม้แนวคิดนี้จะถูกมองว่าไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนได้เท่ากับแนวทางแบบองค์รวม แต่ก็ยังคงมี ข้อดีที่สำคัญ ซึ่งเหมาะสมกับ องค์การบางประเภท ดังนี้

(1) เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization & Focus) การแบ่งแยกหน้าที่การทำงานตามสายงานทำให้แต่ละแผนกสามารถมุ่งเน้นและพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะของตนเองได้อย่างลึกซึ้ง เช่น ฝ่ายบัญชีสามารถเน้นการวิเคราะห์ต้นทุนและควบคุมงบประมาณ ฝ่ายขายพัฒนาทักษะการเจรจาและการจัดการลูกค้า หรือฝ่ายผลิตปรับปรุงประสิทธิภาพเครื่องจักรและควบคุมคุณภาพสินค้า ซึ่งส่งผลให้แต่ละแผนกมีประสิทธิภาพในงานของตน และสามารถจัดการกับปัญหาเฉพาะทางได้อย่างรวดเร็วและตรงจุด ทั้งนี้ แนวคิดการแบ่งงานตามหน้าที่ (Division of Labor) เป็นพื้นฐานของโครงสร้างองค์การสมัยใหม่ที่มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพเฉพาะด้าน (Fayol, 1949)

(2) เหมาะสำหรับองค์การขนาดเล็กและขนาดกลาง (Simplicity for SMEs) องค์การขนาดเล็กหรือขนาดกลางที่มีโครงสร้างไม่ซับซ้อน มักได้ประโยชน์จากการแยกส่วน เพราะช่วยให้การจัดการจัดการมีความชัดเจน ไม่จำเป็นต้องใช้โครงสร้างองค์การที่ซับซ้อนหรือระบบบูรณาการที่ยุ่งยาก นอกจากนี้ยังสามารถแต่งตั้งหัวหน้าแผนกที่มีประสบการณ์ในด้านนั้น ๆ โดยตรง มาช่วยดูแลการดำเนินงานในสายงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับองค์การที่มีทรัพยากรจำกัด ความเรียบง่ายและความชัดเจนในการจัดการคือจุดแข็งสำคัญที่ช่วยลดความสับสนและต้นทุนในการประสานงาน (Robbins & Coulter, 2021)

(3) ควบคุมต้นทุนและประสิทธิภาพในแต่ละแผนกได้ดี (Cost & Performance Control) เมื่อแต่ละแผนกมีเป้าหมายและงบประมาณเป็นของตนเอง จะสามารถติดตามประสิทธิภาพและต้นทุนได้แยกส่วนอย่างชัดเจน เช่น ฝ่ายบัญชีจะสามารถแยกต้นทุนของแต่ละแผนกเพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพ หรือฝ่ายบริหารสามารถวิเคราะห์ว่าแผนกใดใช้ทรัพยากรเกินหรือต่ำกว่ามาตรฐาน ซึ่งสิ่งนี้ช่วยให้สามารถจัดสรรงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างแรงจูงใจให้แต่ละแผนกควบคุมค่าใช้จ่ายของตนเอง

2.3.1.3 ข้อจำกัดของการจัดการแบบแยกส่วน

แม้การจัดการแบบแยกส่วนจะมีข้อดีในด้านความชัดเจนของหน้าที่ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และการควบคุมต้นทุน แต่เมื่อนำไปใช้ในบริบทขององค์การขนาดใหญ่ หรือในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก็จะพบข้อจำกัดหลายประการ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การ ดังต่อไปนี้

(1) ขาดการประสานงานระหว่างแผนก (Lack of Coordination) การที่แต่ละแผนกทำงานแยกจากกันและมุ่งเน้นเฉพาะเป้าหมายของตนเอง อาจทำให้ การสื่อสารระหว่างแผนกเกิดความล่าช้า หรือไม่เข้าใจกัน ส่งผลให้การดำเนินงานโดยรวมไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น แผนกการตลาดเปิดตัวแคมเปญโดยไม่แจ้งฝ่ายผลิต ทำให้สินค้าไม่พร้อมจำหน่าย หรือฝ่ายการเงินกำหนดงบประมาณโดยไม่ทราบความจำเป็นเฉพาะทางของฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D) เป็นต้น เมื่อขาดการเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์จะเกิดภาวะ “ไซโล (Silo Mentality)” ซึ่งบั่นทอนความร่วมมือภายในองค์การ (Robbins & Coulter, 2021)

(2) การตัดสินใจที่ขาดความเชื่อมโยงกัน (Decentralized & Conflicting Decisions) เมื่อแต่ละแผนกมีอำนาจตัดสินใจของตนเองโดยไม่มีการประสานหรือมองภาพรวม อาจทำให้เกิด นโยบายหรือกลยุทธ์ที่ขัดแย้งกัน เช่น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลกำหนดนโยบายลดจำนวนพนักงาน ขณะที่ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์วางแผนเพิ่มไลน์สินค้า หรือฝ่ายจัดซื้อมุ่งลดต้นทุนโดยซื้อวัตถุดิบราคาถูก แต่ฝ่ายผลิตต้องการคุณภาพสูง เป็นต้น ผลลัพธ์คือ การตัดสินใจที่ไม่สอดคล้องกัน และเกิดความไม่พอใจระหว่างหน่วยงาน ซึ่งจะลดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

(3) ไม่สามารถปรับตัวได้รวดเร็วเมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง (Slow Adaptation to Change) การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม เช่น เทคโนโลยีใหม่ พฤติกรรมผู้บริโภค หรือวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็วและการปรับระบบแบบบูรณาการ แต่โครงสร้างแบบแยกส่วนมักจะมีขั้นตอนหลายชั้น และอิงกับลำดับชั้นการบังคับบัญชา จึงทำให้การตอบสนองล่าช้า และขาดความยืดหยุ่น หากองค์การไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างคล่องตัวจะเสียเปรียบในการแข่งขัน (Senge, 1990)

2.3.2 การเปรียบเทียบการจัดการแบบองค์รวมและการจัดการแบบแยกส่วน

แนวคิดการจัดการแบบองค์รวมและการจัดการแบบแยกส่วน มีความแตกต่างกันในหลายมิติ ซึ่งสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงของแนวทางการจัดการเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและพลวัตมากขึ้น ดังนี้

(1) ด้านโครงสร้างองค์การ การจัดการแบบองค์รวม เน้นการมีโครงสร้างองค์การที่เป็นเครือข่ายซึ่งสามารถเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ในองค์การได้อย่างยืดหยุ่นและสัมพันธ์กัน โดยมีการทำงานข้ามแผนกหรือข้ามฟังก์ชันมากขึ้นเพื่อเพิ่มความร่วมมือและการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน ในขณะที่การจัดการแบบแยกส่วน มีโครงสร้างองค์การที่ชัดเจนและแบ่งแยกกันอย่างเคร่งครัด การทำงานและการตัดสินใจมักจะเกิดขึ้นในหน่วยงานหรือแผนกที่แตกต่างกัน การประสานงานอาจจะเกิดขึ้นได้น้อยและใช้เวลามาก

(2) ด้านการตัดสินใจ การจัดการแบบองค์รวม การตัดสินใจมักเป็นกระบวนการที่มีการมีส่วนร่วมจากหลายฝ่าย โดยเน้นความร่วมมือและการรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่ง เพื่อให้การตัดสินใจสามารถตอบสนองต่อความต้องการของทุกฝ่ายในองค์การได้ ในขณะที่การจัดการแบบแยกส่วน การตัดสินใจมักจะกระทำภายในแผนกหรือหน่วยงานที่มีอำนาจในการตัดสินใจอย่างชัดเจน การตัดสินใจมักจะมีความเป็นอิสระจากส่วนอื่นในองค์การ ทำให้การตัดสินใจเกิดขึ้นได้เร็ว แต่บางครั้งอาจขาดมุมมองที่ครอบคลุม

(3) ด้านการทำงานร่วมกัน การจัดการแบบองค์รวม มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันข้ามแผนกและความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างบุคลากรภายในองค์การ โดยเน้นการแบ่งปันข้อมูลและการเรียนรู้ร่วมกัน ในขณะที่การจัดการแบบแยกส่วน การทำงานร่วมกันมักจะจำกัดอยู่ภายในแผนกหรือหน่วยงานเดียว การติดต่อประสานงานระหว่างแผนกอาจจะทำได้ยากหรือไม่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง

(4) ด้านความยืดหยุ่น การจัดการแบบองค์รวม มีความยืดหยุ่นสูงในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และกระบวนการทำงาน เนื่องจากองค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและความต้องการของตลาดหรือชุมชนได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่การจัดการแบบแยกส่วน มีความยืดหยุ่นต่ำกว่า เนื่องจากแต่ละแผนกหรือหน่วยงานอาจมีการทำงานที่แข็งแกร่งและเป็นระบบ ทำให้การปรับเปลี่ยนต้องใช้เวลานานและซับซ้อน

(5) ด้านการใช้เทคโนโลยี การจัดการแบบองค์รวม การใช้เทคโนโลยีมักจะเป็นเครื่องมือในการเชื่อมต่อข้อมูลและกระบวนการต่าง ๆ ในองค์การ โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีที่สามารถสนับสนุนการทำงานร่วมกันและการประสานงาน ในขณะที่การจัดการแบบแยกส่วน เทคโนโลยีมักจะถูกใช้งานแยกต่างหากในแต่ละแผนกหรือหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการทำงานในแต่ละภาคส่วน

(6) ด้านการจัดการทรัพยากร การจัดการแบบองค์รวม การจัดการทรัพยากรเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับการแบ่งปันทรัพยากรและข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ในหลายด้านขององค์การ ในขณะที่การจัดการแบบแยกส่วน การจัดการทรัพยากรมักจะถูกควบคุมและจัดสรรภายในแผนกหรือหน่วยงานแต่ละหน่วย ทำให้การใช้ทรัพยากรอาจเกิดความซ้ำซ้อนหรือขาดประสิทธิภาพ

(7) ด้านการแก้ไขปัญหา การจัดการแบบองค์รวม การแก้ไขปัญหามักจะมีการร่วมมือกันจากหลายแผนกหรือหน่วยงานในการหาวิธีการที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของทุกฝ่าย ในขณะที่การจัดการแบบแยกส่วน การแก้ไขปัญหามักจะเป็นกระบวนการที่จำกัดอยู่ในแผนกเดียว โดยบุคคลภายในแผนกนั้นจะมีหน้าที่รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

(8) ด้านวัฒนธรรมองค์การ การจัดการแบบองค์รวม วัฒนธรรมองค์การเน้นความร่วมมือ การสนับสนุนซึ่งกันและกัน การเปิดเผยข้อมูล และการมุ่งเน้นที่ผลประโยชน์ร่วมของ องค์การ ในขณะที่การจัดการแบบแยกส่วน วัฒนธรรมองค์การจะมุ่งเน้นความเป็นอิสระของแต่ละหน่วยงานหรือแผนก การทำงานในลักษณะที่แยกจากกันและมักจะมีการเน้นที่ผลลัพธ์ของแต่ละหน่วยงานมากกว่าผลลัพธ์รวมขององค์การ

การจัดการแบบองค์รวมเน้นการทำงานร่วมกัน การยืดหยุ่น และการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการจัดการจัดการองค์การ ขณะที่การจัดการแบบแยกส่วนมักจะเน้นการทำงานในหน่วยงานแยกต่างหาก การตัดสินใจที่รวดเร็ว แต่บางครั้งอาจขาดความร่วมมือและมุมมองที่ครอบคลุมในองค์การ ซึ่งสามารถสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบได้ดังนี้

ตาราง 2.2 ตารางเปรียบเทียบระหว่างการจัดการแบบองค์รวมและการจัดการแบบแยกส่วน

หัวข้อเปรียบเทียบ	การจัดการแบบองค์รวม	การจัดการแบบแยกส่วน
ด้านโครงสร้างองค์การ	เครือข่ายที่เชื่อมโยงกัน	แยกเป็นแผนกและมีลำดับชั้นชัดเจน
ด้านการตัดสินใจ	ใช้ข้อมูลจากทุกภาคส่วนและมีการบูรณาการ	ตัดสินใจแยกกันในแต่ละแผนก
ด้านการทำงานร่วมกัน	ส่งเสริมการทำงานแบบข้ามแผนก	การทำงานแยกส่วนระหว่างแผนก
ด้านความยืดหยุ่น	มีความสามารถในการปรับตัวสูง	ปรับตัวได้ช้า
ด้านการใช้เทคโนโลยี	ใช้เทคโนโลยีเพื่อบูรณาการข้อมูลและกระบวนการทั่วทั้งองค์การ	ใช้เทคโนโลยีแบบแยกส่วน ขาดการเชื่อมโยงกัน
ด้านการจัดการทรัพยากร	ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน	อาจเกิดความซ้ำซ้อนและสิ้นเปลืองทรัพยากร
ด้านการแก้ไขปัญหา	ใช้วิธีแก้ปัญหาแบบองค์รวม คำนึงถึงผลกระทบต่อทุกภาคส่วน	มุ่งแก้ปัญหาเฉพาะแผนกโดยไม่ได้คำนึงถึงองค์รวม
วัฒนธรรมองค์การ	ส่งเสริมความร่วมมือและนวัตกรรม	เน้นการทำงานตามหน้าที่ของแต่ละแผนก

จากตาราง 2.2 สรุปได้ว่า การจัดการแบบองค์รวม (Holistic Management) เหมาะสำหรับองค์การยุคใหม่ที่ต้องการความยืดหยุ่นและนวัตกรรม ในขณะที่การจัดการแบบแยกส่วน (Fragmented Management) เหมาะสำหรับองค์การที่ต้องการความมั่นคงและการจัดการที่มีโครงสร้างแน่นอน ซึ่งในปัจจุบันองค์การขนาดใหญ่กำลังเปลี่ยนจากแนวคิดแบบแยกส่วนมาเป็นแบบองค์รวมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความสามารถในการแข่งขันระยะยาว

ผลกระทบของการจัดการแบบองค์รวมและแบบแยกส่วน อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์การ การจัดการแบบองค์รวมช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน การจัดการแบบแยกส่วนอาจทำให้เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจ ผลกระทบต่อพนักงานและวัฒนธรรมองค์การ การจัดการแบบองค์รวมช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน การจัดการแบบแยกส่วนอาจทำให้เกิดช่องว่างในการสื่อสาร ผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์การ องค์การที่ใช้แนวทางองค์รวมสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว องค์การที่ใช้แนวทางแยกส่วนอาจไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อ

การเปลี่ยนแปลงของตลาด แนวทางการเปลี่ยนผ่านจากการจัดการแบบแยกส่วนไปสู่การจัดการแบบองค์รวม การปรับโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการจัดการแบบองค์รวม การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการทำงานร่วมกันและการบูรณาการการฝึกอบรมและพัฒนาผู้นำองค์การให้เข้าใจแนวคิดองค์รวม รวมถึงการใช้ข้อมูลและ AI เพื่อเชื่อมโยงการตัดสินใจทั่วทั้งองค์การ

2.4 อิทธิพลของศาสตร์ต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อแนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวม

การศึกษาอิทธิพลของศาสตร์ต่าง ๆ ที่มีบทบาทในการพัฒนาแนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวมได้แก่ การจัดการจัดการ ที่เน้นกลยุทธ์การจัดการแบบเครือข่าย (Network Governance) พฤติกรรมศาสตร์ ที่อธิบายการทำงานร่วมกันและพลวัตขององค์การ ระบบเชิงซ้อน (Complex Systems) ซึ่งช่วยให้เข้าใจถึงปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์เชิงซ้อนขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์การ การบูรณาการแนวคิดจากศาสตร์เหล่านี้ช่วยให้เกิดหลักการจัดการองค์การแบบยืดหยุ่น (Adaptive Management) ซึ่งสามารถปรับตัวได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ประกอบด้วย

2.4.1 อิทธิพลจากทฤษฎีระบบ (Systems Theory)

อิทธิพลจากทฤษฎีระบบ (Systems Theory) ที่ส่งผลต่อแนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวม แนวคิดทฤษฎีระบบ (Systems Theory) ที่มองว่าองค์การหรือระบบต่าง ๆ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เชื่อมโยงและมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยทุกส่วนทำงานร่วมกันเพื่อให้ระบบดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดนี้ถูกพัฒนาโดย Ludwig von Bertalanffy (1968) ซึ่งมองว่าองค์การเปรียบเสมือนระบบเปิด (Open System) ที่ได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกและต้องสามารถปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ทฤษฎีระบบเน้นว่าองค์ประกอบแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กันและส่งผลต่อกัน ดังนั้น หากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบ ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย แนวคิดนี้นำไปสู่แนวทางการจัดการแบบองค์รวม (Holistic Management) ซึ่งพิจารณาทั้งองค์การเป็นภาพรวมมากกว่าการมุ่งเน้นที่แผนกหรือส่วนใดส่วนหนึ่งเพียงอย่างเดียว (Bertalanffy, 1968)

ทฤษฎีระบบมีอิทธิพลสำคัญต่อการจัดการจัดการองค์การในมุมมององค์รวม (Holistic Organizational Management) โดยทำให้เกิดแนวคิดหลักหลายประการ ดังนี้

2.4.1.1 การจัดการองค์การแบบองค์รวม (Holistic Management)

แนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวมมองว่า องค์การเป็นระบบที่มีความเชื่อมโยงกันและต้องได้รับการจัดการจัดการโดยคำนึงถึงทั้งระบบแทนที่จะเน้นที่แผนกใดแผนกหนึ่ง ตัวอย่างของแนวทางบริหารแบบองค์รวมที่ได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีระบบ ได้แก่ การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management หรือ TQM) ที่เน้นการปรับปรุงกระบวนการทุกภาคส่วนขององค์การ Balanced Scorecard (BSC) เครื่องมือบริหารที่ช่วยให้ผู้บริหารมององค์การจากมุมมองที่หลากหลาย ไม่ใช่แค่ด้านการเงิน และ ระบบการจัดการที่กระจายอำนาจ(Holacracy) การตัดสินใจให้ทีมงานแทนที่จะใช้โครงสร้างลำดับชั้นแบบดั้งเดิม

2.4.1.2 การจัดการเชิงระบบ (Systems Thinking in Management)

เป็นแนวคิดที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความซับซ้อนขององค์การและการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อระบบทั้งหมด (Checkland, 1999) โดยมีหลักสำคัญคือ การวิเคราะห์องค์การแบบองค์รวม ไม่มองเพียงแค่ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง เช่น ต้นทุน หรือรายได้ แต่ต้องพิจารณาปัจจัยหลายด้านที่มีความเกี่ยวข้องกัน การตัดสินใจโดยพิจารณาผลกระทบต่อทั้งระบบ เช่น การลดต้นทุนในแผนกหนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของสินค้าและความพึงพอใจของลูกค้าการใช้แบบจำลองทางระบบ (System Dynamics Modeling) เช่น การจำลองการเปลี่ยนแปลงในองค์การผ่านแบบจำลองคณิตศาสตร์เพื่อคาดการณ์ผลกระทบของการตัดสินใจ (Meadows, 2008)

2.4.1.3 การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

ทฤษฎีระบบมีอิทธิพลต่อแนวคิดการจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยช่วยให้องค์การสามารถเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งขององค์การจะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และใช้แนวทางแบบ Agile Management และ Lean Management ที่เน้นการปรับตัวและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) ส่งผลกระทบสำคัญต่อแนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวม โดยเน้นว่าองค์การไม่ใช่เพียงแค่ผลรวมของหน่วยงานย่อย แต่เป็นระบบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน ทฤษฎีนี้ช่วยให้เกิดแนวคิด การจัดการแบบองค์รวม (Holistic Management) แนวคิดการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) และ การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวและดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2.4.2 อิทธพลจากแนวคิดการจัดการเชิงบูรณาการ (Integrated Management)

อิทธพลจากแนวคิดการจัดการเชิงบูรณาการ ที่ส่งผลต่อแนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวม โดยแนวคิด การจัดการเชิงบูรณาการ (Integrated Management) เป็นแนวทางบริหารที่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงและผสานกระบวนการทำงานภายในองค์การให้เป็นเอกภาพ โดยไม่แยกส่วนแต่ละแผนกหรือฝ่ายออกจากกัน แต่ให้ทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ แนวคิดนี้เกิดจากการรวมเอาทฤษฎีการจัดการจัดการหลายแขนงเข้าด้วยกัน เช่น ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) การจัดการทรัพยากรองค์การ (Enterprise Resource Planning หรือ ERP) และ การจัดการแบบมุ่งเน้นกระบวนการ (Process-Oriented Management) แนวคิดการจัดการเชิงบูรณาการมักถูกนำไปใช้ในองค์การที่ต้องการ สร้างประสิทธิภาพสูงสุด ลดความซ้ำซ้อนของงาน และเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน โดยการเชื่อมโยงกระบวนการจัดการจัดการที่สำคัญ เช่น กลยุทธ์องค์การ การจัดการทรัพยากร การจัดการความเสี่ยง และการจัดการความยั่งยืน (Davenport, 1993)

2.4.2.1 หลักการสำคัญของการจัดการเชิงบูรณาการ

มีหลักสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาแนวทางการจัดการแบบองค์รวม ได้แก่

(1) การเชื่อมโยงทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน (Cross-functional Integration) การทำงานแบบแยกส่วน (Silo Thinking) ทำให้เกิดปัญหา เช่น การซ้ำซ้อนของงาน หรือการสื่อสารที่ผิดพลาด การจัดการเชิงบูรณาการช่วยให้ทุกหน่วยงานภายในองค์การสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hammer & Champy, 1993)

(2) การบูรณาการกลยุทธ์และการปฏิบัติ (Strategy-Execution Alignment) องค์การต้องเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการปฏิบัติอย่างสอดคล้องกัน การใช้ Balanced Scorecard (BSC) และ Key Performance Indicators (KPIs) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้แน่ใจว่าการดำเนินงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

(3) การจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Optimization) การใช้ระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) และ Supply Chain Management (SCM) ช่วยบูรณาการการจัดการทรัพยากร เช่น เงินทุน วัสดุ และบุคลากร

(4) การจัดการความเสี่ยงแบบองค์รวม (Enterprise Risk Management หรือ ERM) การจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการช่วยให้องค์การสามารถป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยงทางเทคโนโลยี และความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม

(5) การจัดการความยั่งยืน (Sustainability Management) โดยใช้แนวคิด ESG (Environmental, Social, Governance) เป็นส่วนสำคัญของการจัดการเชิงบูรณาการ องค์การต้องคำนึงถึงความยั่งยืนในทุกภาคส่วน เช่น การลดการปล่อยคาร์บอน การดูแลพนักงาน และการจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

ตัวอย่างองค์การที่ใช้แนวทางการจัดการเชิงบูรณาการ

บริษัท Toyota มีการบูรณาการ Lean Management โดยใช้ Lean Production System และ Just-in-Time (JIT) เพื่อบริหารการผลิตแบบบูรณาการ ลดของเสีย และเพิ่มประสิทธิภาพ ทุกหน่วยงานในองค์การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

บริษัท Amazon มีการบูรณาการระบบโลจิสติกส์และ AI โดยใช้ AI และ Big Data เพื่อบูรณาการการจัดการสินค้าคงคลัง การขนส่ง และการบริการลูกค้า สร้างระบบโลจิสติกส์ที่ปรับตัวได้แบบเรียลไทม์

บริษัท Unilever มีการบูรณาการความยั่งยืน โดยนำ ESG และ Circular Economy มาเป็นหัวใจของกลยุทธ์องค์การ เพื่อลดการใช้พลาสติก และเพิ่มการใช้พลังงานหมุนเวียน

แนวคิดการจัดการเชิงบูรณาการ (Integrated Management) มีอิทธิพลสำคัญต่อการจัดการองค์การแบบองค์รวม (Holistic Management) โดยทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงทุกส่วนขององค์การเข้าด้วยกัน และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง แนวทางนี้ถูกนำไปใช้ในองค์การระดับโลก เช่น Toyota, Amazon และ Unilever เพื่อสร้างความยั่งยืน นวัตกรรม และความสามารถในการแข่งขัน

2.4.3 อิทธิพลจากทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

อิทธิพลจากทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อแนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวม จากทฤษฎีองค์การที่เรียนรู้ได้ (Learning Organization) ถูกพัฒนาโดย Peter Senge (1990) ในหนังสือ The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization ซึ่งเสนอว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จในยุคปัจจุบันต้องเป็นองค์การที่สามารถเรียนรู้ ปรับตัว และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แนวคิดองค์การที่เรียนรู้ได้เป็นการจัดการที่มุ่งเน้นให้ บุคลากรทุกระดับภายในองค์การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ พัฒนา และเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์การสามารถแข่งขันและเติบโตได้ในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน แนวคิดองค์การที่เรียนรู้ได้มีอิทธิพลโดยตรงต่อการจัดการองค์การแบบองค์รวม เพราะช่วยให้การจัดการองค์การมีการบูรณาการทุกองค์ประกอบเข้าด้วยกัน มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพในโลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การจัดการองค์การแบบองค์รวมมองว่าองค์การเป็นระบบที่ทุกองค์ประกอบต้องทำงานร่วมกัน แนวคิดนี้ได้รับอิทธิพลจาก Systems Thinking ของ Senge (1990) ที่มองว่าองค์การเป็นระบบที่เชื่อมโยงกัน องค์การที่เรียนรู้ได้สามารถปรับตัวได้เร็ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Agile Management และ Lean Management ที่องค์การต้องสามารถเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมและพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ องค์การที่เรียนรู้ได้ช่วยให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์โดยใช้ Team Learning และ Shared Vision ซึ่งเป็นแนวคิดที่ช่วยให้ทีมงานพัฒนานวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์การให้เป็นระบบนิเวศแห่งนวัตกรรม (Innovation Ecosystem) ตัวอย่างเช่น บริษัทรถยนต์ Tesla และแนวคิดการเรียนรู้ร่วมกัน Tesla สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรม ผ่านการใช้ Open-source Technology ในการพัฒนารถยนต์ไฟฟ้า โดยอาศัยข้อมูลจากลูกค้าและเครือข่ายซัพพลายเชน นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ ได้เน้น Personal Mastery และ Team Learning เพื่อให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ ตัวอย่างเช่น บริษัท Toyota ส่งเสริมวัฒนธรรม Kaizen เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการ และใช้แนวคิด Just-in-Time (JIT) และ Lean Manufacturing ซึ่งทฤษฎีองค์การที่เรียนรู้ได้ (Learning Organization) มีอิทธิพลสำคัญต่อแนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวม โดยช่วยให้เกิดการจัดการที่มุ่งเน้น การเรียนรู้ ระบบที่เชื่อมโยงกัน และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.4.4 อิทธิพลจากแนวคิดองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Organization)

อิทธิพลจากแนวคิดองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ที่ส่งผลต่อแนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวม องค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล เป็นองค์การที่ใช้ข้อมูล (Data) เป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจและวางกลยุทธ์ องค์การประเภทนี้ใช้ Big Data, Machine Learning, AI, และ Analytics เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มตลาด ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ ไม่ได้ใช้การคาดเดาหรือสัญชาตญาณในการตัดสินใจ แต่ใช้ข้อมูลที่แม่นยำเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์และคาดการณ์อนาคต แนวคิดนี้ได้รับความนิยมมากขึ้นเนื่องจาก ปริมาณข้อมูลที่เพิ่มขึ้นอย่างมหาศาล (Data Explosion) และการพัฒนาของเทคโนโลยี AI และ Cloud Computing (Redman, 2018; Davenport, 2014)

สรุปได้ว่า แนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวม (Holistic Organizational Management) ได้รับอิทธิพลจากศาสตร์หลากหลายแขนง เช่น ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) ที่มองค์การเป็นระบบเชื่อมโยงกัน การจัดการเชิงบูรณาการ (Integrated Management) ที่เน้นการประสานงานระหว่างหน่วยงาน องค์การที่เรียนรู้ได้ (Learning Organization) ที่เน้นการพัฒนาและปรับตัวผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน องค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Organization) ที่ใช้ข้อมูลและ AI เป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจ รวมถึงแนวคิด ESG และความยั่งยืน ที่มุ่งเน้นการจัดการองค์การโดยคำนึงถึงผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ศาสตร์เหล่านี้ช่วยสร้างกรอบแนวทางที่ทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงทุกองค์ประกอบเข้าด้วยกัน และสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนในโลกที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2.5 หลักการจัดการองค์การแบบยืดหยุ่น (Agile Management)

Agile Management เป็นแนวทางการจัดการที่เน้นความยืดหยุ่น การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาแบบเป็นขั้นตอน (Iterative Development) เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว (Beck et al., 2001) แนวคิด Agile มีรากฐานจาก Agile Manifesto (2001) ซึ่งเป็นเอกสารสำคัญที่กำหนดหลักการและแนวทางการพัฒนาแบบ Agile ในบทความนี้จะกล่าวถึง หลักการสำคัญของ Agile Management ที่ช่วยให้การจัดการโครงการและการดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น พร้อมทั้งแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของแนวคิดนี้ต่อองค์การยุคใหม่ หลักการสำคัญของ Agile Management โดย Denning (2018) ได้เสนอ 4 หลักการสำคัญ ของ Agile ที่ช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ (1) ความโปร่งใส (Transparency) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เปิดเผยข้อมูล และให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (2) ขีดสมรรถนะ (Competence) มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะของบุคลากรเพื่อให้สามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ (3) ท้องถิ่นภิวัฒน์ (Localization) สนับสนุนการตัดสินใจที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละพื้นที่และตลาดเป้าหมาย และ (4) พลังจากล่างขึ้นบน (Upside) ให้อำนาจและส่งเสริมการตัดสินใจจากพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดการปรับตัวอย่างรวดเร็ว จากหลักการเหล่านี้องค์การจึงสร้างโครงสร้างการทำงานแบบทีมเล็ก ๆ ที่เรียกว่า Agile Teams ซึ่งมีความคล่องตัว สามารถทำงานได้อย่างอิสระ และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านเทคโนโลยีและความต้องการของลูกค้า (Tam, et al., 2020)

2.5.1 หลักการของ Agile Management

แนวคิดการทำงานแบบ Agile Management กำลังได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในปัจจุบัน โดยเฉพาะในยุค Digital Transformation ที่องค์การต่าง ๆ ต้องปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว Agile เป็นแนวทางการทำงานที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่น การตอบสนองอย่างรวดเร็ว และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถรับมือกับความท้าทายในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ดียิ่งขึ้น เป็นแนวคิดการจัดการที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและไม่แน่นอน โดยเฉพาะในยุค VUCA World ซึ่งหมายถึงโลกที่เต็มไปด้วยความผัน

ผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) การจัดการแบบ Agile จึงมุ่งเน้นการทำงานที่ยืดหยุ่น รวดเร็ว ยึดผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันที (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016)

หนึ่งในนักคิดร่วมสมัยที่ได้ขยายแนวคิด Agile ให้ครอบคลุมระดับองค์การมากขึ้นคือ Stephen Denning (2018) โดยเสนอกรอบแนวคิดที่เรียกว่า Three Laws of Agile Management หรือ “สามกฎทองของการจัดการแบบอไจล์” ซึ่งกลายเป็นหลักการสำคัญขององค์การยุคใหม่ที่ต้องการความคล่องตัวและการปรับตัวตลอดเวลา

2.5.1.1 The Three Laws of Agile Management

(1) The Law of the Small Team (กฎแห่งทีมขนาดเล็ก) ทีมขนาดเล็กที่มีความเป็นอิสระและขับเคลื่อนด้วยตนเอง (Self-organizing team) สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วกว่า เนื่องจากมีโครงสร้างการตัดสินใจที่ไม่ซับซ้อน ลดขั้นตอนราชการ (Bureaucracy) และสามารถทดลอง-เรียนรู้จากข้อผิดพลาดได้อย่างรวดเร็ว (Denning, 2018)

แนวคิดการทำงานแบบ Agile คือ รูปแบบการทำงานที่มุ่งเน้นในการลดขั้นตอนการสั่งการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน กล่าวคือในระบบการทำงานแบบ Agile ตัวงานจะถูกแบ่งความรับผิดชอบแก่ทีมเล็ก ๆ ที่เกิดจากการนำคนจากส่วนงานต่าง ๆ มาทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายระยะสั้น และการทำงานจะถูกแบบออกเป็นหลายรอบ โดยแต่ละรอบของการทำงาน (Sprint) เปรียบเสมือการวิ่งระยะสั้น แต่รวดเร็วเพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย โดยในแต่ละ Sprint ทีมงานจะต้องสร้างผลงานตามเป้าที่กำหนดไว้ โดยการทำงานตามแผนระยะสั้นจะช่วยให้สามารถรับรู้ข้อผิดพลาดและดำเนินการแก้ไขได้ไวและต่อเนื่อง เพราะขั้นการตอนการทำงานถูกย่อยเป็นสัดส่วน สามารถเกิดการแก้ไขได้ตลอดการทำงาน ไม่ใช่แก้ไขครั้งเดียวตอนท้ายหลังจากที่งานเสร็จสมบูรณ์

เหตุผลที่ทีมขนาดเล็กมีความสำคัญ เพราะสามารถใช้กระบวนการทำงานแบบวนซ้ำ (Iterative) และแบบเพิ่มทีละน้อย (Incremental) คือ แบ่งงานเป็นส่วนย่อย และประเมินผลแต่ละช่วงได้ทันที (Highsmith, 2010) ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการร่วมมือ (Collaboration) และการเรียนรู้ร่วมกัน (Collective Learning) และส่งเสริมความรับผิดชอบร่วมของทีมแทนการสั่งการจากบนลงล่าง

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ เช่น ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ในบริษัทเทคโนโลยี เช่น Google หรือ Spotify จะถูกจัดเป็นทีมย่อยที่สามารถออกแบบ พัฒนา และปรับปรุงบริการได้อย่างรวดเร็ว โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูง

(2) The Law of the Customer (กฎแห่งลูกค้า) ลูกค้าคือจุดศูนย์กลางของทุกการตัดสินใจ องค์การที่นำหลัก Agile มาใช้ต้องให้ความสำคัญกับมูลค่าที่สร้างจากลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Value) โดยการปรับตัวตามข้อมูลหรือความคิดเห็น (Feedback) จากลูกค้า อย่างรวดเร็ว แทนที่จะยึดติดกับแผนงานเดิมที่อาจไม่ตอบโจทย์ความต้องการของตลาดในปัจจุบัน (Denning, 2018) โดยใช้แนวคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เพื่อเข้าใจปัญหา (Pain Point) ของลูกค้าอย่างลึกซึ้ง (Brown, 2009) เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและภักดีต่อแบรนด์มากขึ้น และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

(3) The Law of the Network (กฎแห่งเครือข่าย) Agile ไม่ควรถูกจำกัดอยู่เพียงในระดับของทีมปฏิบัติการ แต่ต้องขยายให้กลายเป็นระบบเครือข่ายขององค์การ (Enterprise-wide Agile Network) ซึ่งมีการเชื่อมโยงระหว่างทีมต่าง ๆ และสนับสนุนซึ่งกันและกันในเชิงกลยุทธ์ (Denning, 2018) คุณลักษณะของเครือข่ายในระบบ Agile คือ เป็นองค์การแบบไม่มีลำดับขั้นตายตัว (Non-hierarchical Network) และใช้โครงสร้างการจัดการแบบกระจายอำนาจ (Decentralized) และมีความยืดหยุ่นสูง ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีการเรียนรู้และตอบสนองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) และช่วยปลดล็อกข้อจำกัดของระบบราชการภายในองค์การ

หลักการทั้งสามของ Denning (2018) เป็นรากฐานที่ช่วยให้องค์การในยุคดิจิทัลสามารถเปลี่ยนผ่านจากระบบราชการแบบดั้งเดิมไปสู่ “องค์การคล่องตัว” (Agile Organization) ที่มีความสามารถในการปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.5.2 ค่านิยมหลักของ Agile Manifesto

Agile Manifesto เป็นเอกสารก่อตั้งแนวคิดการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบอไจล์ (Agile Software Development) ที่เผยแพร่ครั้งแรกในปี ค.ศ. 2001 โดยกลุ่มนักพัฒนาซอฟต์แวร์ชั้นนำ 17 คน ที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาแบบยืดหยุ่น พวกเขาได้รวมตัวกันที่ Snowbird รัฐ Utah และร่วมกันออกแถลงการณ์ที่เรียบง่ายแต่ทรงพลัง คือ "Manifesto for Agile Software Development" (Beck et al., 2001)

Agile Manifesto ประกอบด้วย 4 ค่านิยมหลัก และ 12 หลักการ (Principles) ที่เป็นแนวทางสำหรับการจัดการงานพัฒนาเทคโนโลยี การพัฒนานวัตกรรม และยังสามารถประยุกต์ใช้กับการจัดการองค์การหรือภาครัฐที่ต้องการความคล่องตัว

2.5.2.1 ค่านิยมหลักทั้ง 4 ของ Agile Manifesto (The Four Core Values)

(1) Individuals & Interactions over Processes & Tools คือ การให้ความสำคัญกับบุคคลและการปฏิสัมพันธ์ มากกว่ากระบวนการและเครื่องมือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ดีต้องอาศัย “คน” ที่มีความสามารถและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มากกว่าการพึ่งพาเฉพาะเครื่องมือหรือกระบวนการแบบแข็งตัว Agile เชื่อว่า การมีทีมที่เปิดกว้างและมีความไว้วางใจจะส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ได้ดีกว่าเครื่องมืออัตโนมัติที่ไร้ความเข้าใจบริบท สามารถประยุกต์ใช้กับการส่งเสริมวัฒนธรรมการสื่อสารภายในทีมแบบเปิดเผย เน้นการเรียนรู้จากกันและกัน (Peer Learning) และใช้เครื่องมือเป็นตัวสนับสนุนการปฏิบัติงาน

(2) Working Software over Comprehensive Documentation คือ ให้ความสำคัญกับซอฟต์แวร์ที่ใช้งานได้ มากกว่าการจัดทำเอกสารที่สมบูรณ์แบบ ให้ความสำคัญกับการส่งมอบสิ่งที่ทำงานได้จริง มากกว่าเอกสารเชิงทฤษฎีที่อาจไม่สะท้อนการใช้งานจริงในภาคปฏิบัติ เพราะผลิตภัณฑ์ที่ใช้งานไม่ได้ แม้จะมีเอกสารสมบูรณ์ ก็ไม่เกิดคุณค่าใด ๆ แก่ลูกค้า สามารถประยุกต์ใช้กับองค์การ เช่น ลดการเขียนเอกสารที่ไม่จำเป็น แต่เน้นการเขียนเฉพาะที่สนับสนุนการทำงาน

(3) Customer Collaboration over Contract Negotiation คือ ให้ความสำคัญกับการร่วมมือกับลูกค้า มากกว่าการต่อรองตามสัญญา ในโลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว สัญญาที่ตายตัวอาจกลายเป็นอุปสรรคต่อความยืดหยุ่น Agile แทนที่การมองลูกค้าเป็น “ผู้ว่าจ้าง” ด้วยการมองลูกค้าเป็น “พันธมิตร” ซึ่งร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมปรับเปลี่ยนทิศทางของผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างต่อเนื่อง สามารถประยุกต์ใช้กับองค์การ เช่น เชิญลูกค้าเข้าร่วมในวงจรการพัฒนา เน้นการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า

(4) Responding to Change over Following a Plan คือ ให้ความสำคัญกับการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มากกว่าการยึดติดกับแผนงานที่ตายตัว ซึ่งแผนงานอาจล้มเหลวเมื่อบริบทเปลี่ยน ดังนั้นจึงต้องออกแบบระบบที่สามารถปรับแผนระหว่างทางตามสถานการณ์ เช่น การเปลี่ยนความต้องการของลูกค้า หรือการเปลี่ยนเทคโนโลยี สามารถประยุกต์ใช้กับองค์การ เช่น ส่งเสริมการประชุมที่เปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อนำบทเรียนมาปรับปรุง (Kniberg, 2014)

Agile Manifesto ไม่ได้เพียงเสนอค่านิยม แต่ยังระบุ 12 หลักการปฏิบัติ (Twelve Principles of Agile Software Development) เพื่อเป็นแนวทางที่ชัดเจนในการประยุกต์ใช้ Agile ในภาคปฏิบัติ (Beck et al., 2001) ซึ่งสามารถปรับใช้ได้ทั้งในภาคธุรกิจ เทคโนโลยี และการจัดการภาครัฐ/องค์การสมัยใหม่ หลักการทั้ง 12 ข้อนี้ มุ่งเน้นความคล่องตัว ความร่วมมือ และการเรียนรู้แบบต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับมนุษย์ และ คุณค่าที่ส่งมอบจริง มากกว่ากระบวนการเชิงรูปแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้า ผ่านการส่งมอบผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง

2.5.2.2 หลัก 12 ประการของ Agile Manifesto (The 12 Agile Principles)

(1) มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้า ผ่านการส่งมอบผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง หรือ "Our highest priority is to satisfy the customer through early & continuous delivery of valuable software." โดยเริ่มจากการทำความเข้าใจว่าลูกค้าเป็นเป้าหมายสูงสุด ไม่ใช่แค่การทำตามแผน การส่งมอบผลงานที่มีคุณค่าให้ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอและรวดเร็ว จะช่วยให้เกิดความพึงพอใจและความไว้วางใจในทีมพัฒนา

(2) ต้อนรับการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าจะเป็นช่วงท้ายของโครงการ หรือ "Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage." แทนที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง Agile เปิดรับความท้าทายเสมอ โดยถือว่าการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ โอกาสในการปรับปรุง ทีมที่ยึด Agile ต้องออกแบบระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น และปรับแผนได้แม้ในระยะท้ายของโครงการ

(3) ส่งมอบซอฟต์แวร์หรือผลิตภัณฑ์ที่ใช้งานได้จริงเป็นระยะ ๆ หรือ "Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months." โดยแบ่งงานเป็นส่วนย่อย (Iterations) แล้วส่งงานที่ใช้งานได้จริงเป็นรอบ ๆ เพื่อให้สามารถรับข้อมูลป้อนกลับ และปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง

(4) การทำงานร่วมกันระหว่างผู้เชี่ยวชาญและลูกค้าตลอดทั้งโครงการ หรือ "Business people & developers must work together daily throughout the project." เน้นให้ทำงานร่วมกับลูกค้า ตั้งแต่ต้นจนจบโครงการ เพื่อให้เข้าใจความต้องการที่แท้จริง และร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์

(5) สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและให้แรงจูงใจแก่ทีม หรือ "Build projects around motivated individuals. Give them the environment & support they need & trust them to get the job done." ความสำเร็จของโครงการไม่ใช่แค่เรื่องเทคนิค แต่คือ “คน” จึงเน้นให้ผู้บริหาร “วางใจ” ในทีม และจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อแรงจูงใจ ความคิดสร้างสรรค์ และการตัดสินใจด้วยตนเอง

(6) ใช้การสื่อสารแบบตัวต่อตัวให้มากที่สุด หรือ "The most efficient & effective method of conveying information is face-to-face conversation." เน้นการพูดคุยกันโดยตรง ซึ่งเป็นวิธีที่เร็วและเข้าใจง่ายที่สุด ลดความคลุมเครือ และเสริมสร้างความสัมพันธ์ในทีม

(7) ซอฟต์แวร์ที่ใช้งานได้จริงเป็นตัววัดความสำเร็จหลัก หรือ "Working software is the primary measure of progress." ความคืบหน้าไม่วัดจากจำนวนเอกสารหรือแผนงาน แต่ต้องดูว่าสามารถใช้งานได้จริงหรือยัง ความสำเร็จของ Agile คือการได้ผลลัพธ์ ไม่ใช่กระบวนการเท่านั้น

(8) ส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน หรือ "Agile processes promote sustainable development. Sponsors, developers, & users should be able to maintain a constant pace indefinitely." เป็นการสร้างจังหวะการทำงานที่ยั่งยืน ไม่เร่งแบบผิดธรรมชาติ เพื่อให้ทีมสามารถรักษาคุณภาพได้ในระยะยาว

(9) ให้ความสำคัญกับความเป็นเลิศทางเทคนิคและการออกแบบที่ดี หรือ "Continuous attention to technical excellence & good design enhances agility." ไม่ลดความสำคัญของคุณภาพ แต่เน้นย้ำว่าคุณภาพของโค้ด สถาปัตยกรรม และการออกแบบที่ดี จะช่วยให้ปรับเปลี่ยนได้ง่ายและรวดเร็วขึ้นในอนาคต

(10) เน้นความเรียบง่าย (Simplicity) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยเชื่อในแนวคิดทำน้อยแต่ได้มาก โดยกำจัดสิ่งที่ไม่จำเป็นออกไป เหลือไว้เฉพาะสิ่งที่ให้คุณค่าจริง (Value-Driven Work)

(11) ทีมที่ทำงานด้วยตนเองสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด หรือ "The best architectures, requirements, & designs emerge from self-organizing teams." ทีมที่มีอิสระในการตัดสินใจ (Self-organizing Team) มีแนวโน้มที่จะสร้างผลงานที่ดีที่สุด เพราะสามารถปรับตัว เรียนรู้ และสร้างแนวทางที่เหมาะสมโดยไม่รอคำสั่ง

(12) มีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง หรือ "At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes & adjusts its behavior accordingly." โดยส่งเสริมวัฒนธรรมเรียนรู้จากประสบการณ์จริง โดยจัดให้มีการทบทวนกระบวนการทุกระยะ (Retrospective) เพื่อปรับปรุงทีมให้ดียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ

ข้อดีของ Agile Management ช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ช่วยให้องค์การสามารถ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016) ลดความเสี่ยง (Risk Reduction) ช่วยให้ทีมสามารถตรวจสอบและปรับปรุงผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง แทนที่จะรอจนถึงสิ้นสุดโครงการ (Boehm & Turner, 2004) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Team Collaboration) เน้นการทำงานร่วมกันระหว่างทีมพัฒนา ลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสีย (Larman & Vodde, 2010)

2.5.3 การนำ Agile ไปใช้ในภาครัฐ (Agile Government)

การนำหลัก Agile Management มาใช้ในภาครัฐ หรือที่เรียกว่า Agile Government เป็นแนวทางการจัดการจัดการที่กำลังได้รับความสนใจทั่วโลก โดยเฉพาะในยุคที่รัฐบาลต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ ดังนั้นความสามารถของระบบราชการในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว โปร่งใส และมีส่วนร่วมจึงกลายเป็นความท้าทายใหม่ที่จำเป็นต้องพลิกวิธีคิด และปรับวิธีทำงาน

Agile Government คือ แนวทางการจัดการภาครัฐที่เน้นการทำงานแบบ ยืดหยุ่น (Flexible) ตอบสนองเร็ว (Responsive) และ มีลูกค้า/ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric) โดยใช้หลัก Agile เป็นกรอบแนวทาง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เกิดการตัดสินใจแบบมีข้อมูล และการปรับเปลี่ยนแนวทางแบบต่อเนื่อง (Gustafsson & Lidskog, 2018)

2.5.3.1 หลักการของ Agile Government

สามารถประยุกต์จากแนวคิด “The Age of Agile” ของ Denning (2018) ดังนี้

(1) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Services) พัฒนานโยบาย หรือบริการ โดยเริ่มจากการเข้าใจปัญหาของประชาชนจริง ๆ ผ่านการสังเกต ลงพื้นที่ หรือออกแบบร่วมกัน (Co-design) ใช้กระบวนการเชิงออกแบบ (Design Thinking) ร่วมกับ Agile เพื่อทดลองและปรับปรุงบริการตลอดเวลา

(2) ทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Teams) โดยจัดตั้งทีมเฉพาะกิจแบบขนาดเล็กจากหน่วยงานต่าง ๆ

(3) นโยบายแบบปรับตัวได้ (Iterative Policy Design) นำนโยบายใหม่ทดลองใช้แบบจำกัดพื้นที่หรือกลุ่มเป้าหมาย (Pilot Policy) ติดตามผลและข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แบบ Real-time แล้วจึงค่อยขยายผล (Scale Up)

(4) ใช้ข้อมูลขับเคลื่อนการตัดสินใจ (Data-Driven Decision Making) โดยรวมฐานข้อมูลจากหลายหน่วยงาน (Interoperable Data) เพื่อประเมินผลได้อย่างรวดเร็ว

ตัวอย่างการนำ Agile มาใช้ในภาครัฐของประเทศไทย เริ่มเป็นรูปธรรมมากขึ้นในช่วงที่รัฐบาลผลักดันนโยบาย Digital Government และเน้นการยกระดับประสิทธิภาพการบริการประชาชนในยุค 4.0 ซึ่งการจัดการแบบ Agile ช่วยให้หน่วยงานราชการปรับตัวได้รวดเร็ว ตอบสนองต่อความต้องการ

ของผู้ใช้บริการ และทดลองพัฒนารูปแบบบริการใหม่ ๆ โดยไม่ต้องรอให้ระบบสมบูรณ์แบบทั้งหมดก่อน จึงจะเริ่มใช้งาน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด ดังเช่น

กรมสรรพากร มีการพัฒนา “ระบบ MyTax Account” เพื่อให้บริการภาษีแบบบูรณาการแก่ประชาชน โดยเป้าหมายคือ การให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย และเป็นมิตรกับผู้ใช้งาน แนวทาง Agile ที่นำมาใช้ โดยจัดทีมแบบ Cross-functional ประกอบด้วย นักพัฒนาระบบ (Developers) นักออกแบบ UX/UI เจ้าหน้าที่กฎหมาย ฝ่ายบริการลูกค้า และฝ่าย IT Security มาร่วมทำงานในทีมเดียวกัน ลดข้อจำกัดของระบบราชการแบบแยกกรมแยกฝ่าย ระบบ MyTax ถูกพัฒนาเป็นรอบ (Sprint) และเปิดให้ประชาชนใช้บางฟังก์ชันล่วงหน้าในเวอร์ชันทดลอง เช่น การตรวจสอบภาษีย้อนหลัง หรือการชำระภาษีออนไลน์ ก่อนจะขยายสู่ระบบเต็มรูปแบบ และเปิดช่องทางให้ประชาชนส่งข้อเสนอแนะและรายงานปัญหา ซึ่งทีมงานจะนำมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนารอบถัดไป ส่งผลให้ลดระยะเวลาการให้บริการและความยุ่งยากในการยื่นแบบภาษี ประชาชนเข้าถึงข้อมูลภาษีของตนเองแบบ Real-time และทีมพัฒนาได้รับข้อมูลเพื่อปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ต้องรอพัฒนาทั้งระบบให้เสร็จก่อน

2.6 หลักการจัดการองค์การแบบองค์รวมในยุคดิจิทัล

การจัดการองค์การแบบองค์ เป็นแนวทางการจัดการที่มองว่าองค์การเป็นระบบที่เชื่อมโยงกัน โดยทุกองค์ประกอบภายในต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Senge, 1990) แนวคิดนี้ได้รับความสำคัญมากขึ้นในยุคดิจิทัล ซึ่งเทคโนโลยีและข้อมูลมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ การนำหลักการจัดการองค์การแบบองค์รวมมาใช้ในยุคดิจิทัลช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับตัว ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Bharadwaj et al., 2013)

2.6.1 ความสำคัญของการจัดการแบบองค์รวมในยุคดิจิทัล

ในยุคดิจิทัลที่องค์การต้องเผชิญกับ Big Data, AI, Cloud Computing และ Digital Disruption การจัดการแบบองค์รวมช่วยให้เกิดการบูรณาการทุกส่วนขององค์การเข้าด้วยกันเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และสร้างความยั่งยืนในระยะ ช่วยให้องค์การสามารถตัดสินใจได้อย่างแม่นยำขึ้นและสามารถคาดการณ์แนวโน้มของตลาดได้ดีขึ้น (Provost & Fawcett, 2013) เหตุผลที่การจัดการแบบองค์รวมมีความสำคัญ คือ ช่วยให้องค์การสามารถใช้ Data-Driven Decision Making ซึ่งช่วยให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดปัญหาการทำงานแบบแยกส่วน (Silo Mentality) โดยทำให้ข้อมูลสามารถเข้าถึงได้ทั่วทั้งองค์การ นอกจากนี้ยังมีความสำคัญในการเพิ่มความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง องค์การที่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคดิจิทัล (Bharadwaj et al., 2013) การจัดการแบบองค์รวมช่วยให้ทุกแผนกสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้เร็วขึ้น

องค์การในยุคดิจิทัลต้องส่งเสริมการทำงานแบบ Cross-functional Teams ซึ่งหมายถึงการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกที่แตกต่างกัน เช่น IT, การตลาด และการเงิน เพื่อสร้างโซลูชันที่ดีที่สุดสำหรับองค์การ (Larman & Vodde, 2010) การจัดการแบบองค์รวมในยุคดิจิทัลจะช่วยสร้าง Team

Collaboration ที่มีประสิทธิภาพและลดความขัดแย้งระหว่างแผนก ส่งเสริมวัฒนธรรม Learning Organization ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้และปรับตัวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้เร็วขึ้น ซึ่งรวมไปถึงการจัดการทรัพยากรบุคคลต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่แนวคิดการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล หรือ HR Analytics และ การใช้ AI ขับเคลื่อนทรัพยากรบุคคล หรือ AI-driven HR นี่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจในเชิงการจัดการงานทรัพยากรบุคคล อันนำมาซึ่งผลประโยชน์เชิงธุรกิจขององค์การและเพื่อให้สามารถดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงได้ (Deloitte, 2021)

2.6.2 การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เพื่อนำองค์การเข้าสู่ยุคดิจิทัล

การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงไปสู่สถานะที่ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน ยุคดิจิทัล (Digital Era) ซึ่งเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน (Kotter, 1996) การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ประสบความสำเร็จมักเกิดจากความต้านทานภายในองค์การ ขาดกลยุทธ์ที่เหมาะสม หรือขาดความเข้าใจเกี่ยวกับผลกระทบของดิจิทัลทรานส์ฟอร์เมชัน (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014) การจัดการการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลและองค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดผลกระทบด้านลบของการเปลี่ยนแปลง (Hiatt & Creasey, 2003) การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถ สร้างวัฒนธรรมการยอมรับการเปลี่ยนแปลง และ กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลง

เป้าหมายหลักของการจัดการการเปลี่ยนแปลง คือ ลดความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง เพิ่มโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ ปรับโครงสร้างองค์การและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนจากระบบเอกสารเป็น Digital Workflow อาจทำให้พนักงานบางส่วนรู้สึกต่อต้านเพราะต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ แต่การใช้กลยุทธ์ Change Management ช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวได้ง่ายขึ้น (McKinsey, 2020)

โมเดลการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ได้แก่

2.6.2.1 โมเดลของ Kurt Lewin

เป็นโมเดลคลาสสิกที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน (Lewin, 1947) ได้แก่ Unfreeze, Change, Refreeze นั้น แม้ Kurt Lewin จะไม่ได้ตีพิมพ์โมเดลในรูปแบบเป็นเอกสารโดยตรงในชื่อ "Change Model" แต่แนวคิดนี้ได้มาจากผลงานของเขาในช่วงทศวรรษ 1940 และได้รับการอธิบายขยายความในงานวิจัยและตำราของนักวิชาการรุ่นหลัง เช่น Burnes (2004, 2017) โดยแบ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

(1) Unfreeze (ละลาย/คลี่คลาย) เตรียมคนในองค์การให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยลดแรงต้านและสร้างแรงผลักดันให้เกิดความจำเป็นในการเปลี่ยน

(2) Change (การเปลี่ยนแปลง) ดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยอาจเป็นการปรับกระบวนการ ระบบ หรือพฤติกรรมของพนักงาน

(3) Refreeze (ทำให้แข็งตัว/คงรูปใหม่) ทำให้การเปลี่ยนแปลงฝังรากลึกเป็นวัฒนธรรมในองค์การ ผ่านนโยบาย แรงจูงใจ และโครงสร้างการสนับสนุนใหม่ (Burnes, 2017)

2.6.2.2 Kotter's 8-Step Change Model

โดย John Kotter (Kotter, 1996) ได้ศึกษาพฤติกรรมขององค์การที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวในการจัดการการเปลี่ยนแปลง แล้วสังเคราะห์ออกมาเป็น กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในภาคธุรกิจ ภาครัฐ และภาคสังคม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลักดันให้องค์การสามารถเปลี่ยนผ่านได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ดังนี้

(1) สร้างความรู้สึกเร่งด่วน (Create Urgency) จุดประกายให้บุคลากรรับรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงขับภายในองค์การ โดยอาจใช้ข้อมูลจากภายนอกหรือปัญหาภายในเป็นตัวกระตุ้น

(2) สร้างกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Build a Guiding Coalition) รวมกลุ่มผู้นำหลักที่มีอิทธิพลและความสามารถในการผลักดันการเปลี่ยนแปลง เพื่อร่วมกันนำพาและสร้างแรงสนับสนุนจากทุกระดับ

(3) กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Develop a Vision & Strategy) วางวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อเป็นทิศทางในการเปลี่ยนแปลง พร้อมกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว

(4) การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicate the Change Vision) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและชัดเจนผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจและยอมรับ

(5) ขจัดอุปสรรคและส่งเสริมการลงมือทำ (Empower Employees for Action) ปลดล็อกข้อจำกัด เช่น โครงสร้าง ระบบ หรือบุคคลที่ขัดขวาง พร้อมส่งเสริมให้บุคลากรสามารถตัดสินใจและริเริ่มการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นใจ

(6) สร้างความสำเร็จระยะสั้น (Generate Short-Term Wins) กำหนดเป้าหมายย่อยและฉลองความสำเร็จในระยะสั้น เพื่อเพิ่มพลังบวกและความมั่นใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง

(7) สร้างความต่อเนื่องและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Consolidate Gains & Implement More Change) ใช้ความสำเร็จในระยะแรกเป็นแรงผลักดันในการขยายผลและปรับปรุงระบบ/โครงสร้างต่อไปอย่างไม่หยุดนิ่ง

(8) สร้างวัฒนธรรมที่ยั่งยืน (Anchor New Approaches in the Culture) หล่อหลอมให้แนวทางใหม่กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ เช่น การบูรณาการค่านิยมใหม่ในการบริหารการประเมินผลงาน และการพัฒนาองค์การ

ตัวอย่างเช่น บริษัท Microsoft ปรับโครงสร้างองค์การ โดยใช้ Kotter's Model เพื่อนำ AI และ Cloud Computing เข้ามาแทนที่ซอฟต์แวร์แบบดั้งเดิม ทำให้บริษัทเติบโตและปรับตัวได้ในยุคดิจิทัล (Satya Nadella, 2019)

2.6.2.3 ADKAR Model

เป็นโมเดลของ Prosci ที่ช่วยให้องค์การสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้โดยเน้นการปรับตัวของบุคคล (Hiatt, 2006) โดยมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่

(1) Awareness คือ การสร้างความตระหนักรู้ ทำให้พนักงานเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงจำเป็น

(2) Desire คือ แรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง เป็นการกระตุ้นให้พนักงานอยากเปลี่ยนแปลง

(3) Knowledge คือ ความรู้ในการเปลี่ยนแปลง โดยการฝึกอบรมให้พนักงานมีทักษะที่จำเป็น

(4) Ability คือ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นการสนับสนุนให้พนักงานสามารถนำความรู้ไปใช้จริง

(5) Reinforcement คือ การเสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน โดยมีการติดตามผลของการเปลี่ยนแปลงและนำไปปรับปรุง ตัวอย่างเช่น บริษัท Amazon ใช้ ADKAR Model เพื่อฝึกอบรมพนักงานให้สามารถใช้ AI และระบบอัตโนมัติแทนกระบวนการแบบดั้งเดิม ทำให้สามารถบริหารซัพพลายเชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (McAfee & Brynjolfsson, 2012)

แนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน องค์การต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลและวางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์นั้น รวมทั้งการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงาน โดยการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะดิจิทัลของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง มีการสื่อสารและการมีส่วนร่วม การสื่อสารที่เปิดเผยและการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับช่วยลดความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมความร่วมมือ ดังนั้นการจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถนำพาตนเองเข้าสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างประสบความสำเร็จ โดยต้องมีการวางกลยุทธ์ที่ชัดเจน พัฒนาทักษะของพนักงาน และสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ยืดหยุ่นและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

2.6.2.4 โมเดล McKinsey 7-S Framework

แม้ว่า McKinsey 7-S Framework จะไม่ได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้เฉพาะในการจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยตรง แต่โมเดลนี้ได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ความสอดคล้องภายในองค์การ และ ประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
โมเดลนี้พัฒนาโดย Waterman, Peters, และ Phillips (1980) จากบริษัทที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ McKinsey & Company โดยเสนอว่า ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับการจัดการที่สอดประสานกันขององค์ประกอบหลัก 7 ประการ ได้แก่

(1) Strategy (กลยุทธ์) แนวทางระยะยาวที่องค์การใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และบรรลุเป้าหมายหลัก

(2) Structure (โครงสร้าง) การจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ สายบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในองค์การ

(3) Systems (ระบบ) ระบบงาน กระบวนการ และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ใช้ในการบริหารจัดการ เช่น ระบบงบประมาณ ระบบประเมินผล

(4) Shared Values (ค่านิยมร่วม) ค่านิยมหลักหรือวัฒนธรรมองค์การที่เป็นศูนย์กลางของพฤติกรรมและการตัดสินใจในองค์การ

(5) Skills (ทักษะ) ขีดความสามารถหลักของบุคลากรในองค์การ และทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในอนาคต

(6) Style (รูปแบบการบริหาร) รูปแบบการนำองค์การและการบริหารจัดการของผู้นำ รวมถึงบรรยากาศในการทำงาน

(7) Staff (บุคลากร) จำนวน คุณภาพ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

โมเดลนี้แบ่งองค์ประกอบออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่ม Hard Elements (Strategy, Structure, Systems) สามารถวัดและปรับเปลี่ยนได้ชัดเจน

กลุ่ม Soft Elements (Shared Values, Skills, Style, Staff) เป็นปัจจัยเชิงนามธรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและวัฒนธรรม

การใช้ McKinsey 7-S ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้น ช่วยให้องค์การสามารถตรวจสอบความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ หากมีการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ก็จะต้องพิจารณาการปรับองค์ประกอบอื่นให้สอดคล้องกัน เช่น หากมีการเปลี่ยนกลยุทธ์ จำเป็นต้องพิจารณาโครงสร้างใหม่ ระบบงานใหม่ ทักษะของบุคลากรใหม่ และค่านิยมที่สนับสนุนกลยุทธ์ใหม่ด้วย

2.7 บทสรุป

ทฤษฎีและกรอบแนวคิดทางการจัดการภาครัฐและเอกชนแบบองค์รวม เป็นการวิเคราะห์ทฤษฎีและกรอบแนวคิดทางการจัดการภาครัฐและเอกชนแบบองค์รวม โดยเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจพัฒนาการของแนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวมที่สะท้อนการเปลี่ยนแปลงจากการจัดการแบบดั้งเดิมที่เน้นการแยกส่วนมาเป็นการจัดการที่มองเห็นความเชื่อมโยงและการทำงานร่วมกันในทุกองค์ประกอบขององค์การ การเปรียบเทียบระหว่างแนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิมและแบบองค์รวมช่วยให้นักศึกษาเห็นความแตกต่างในด้านโครงสร้างองค์การ การตัดสินใจ การทำงานร่วมกัน และการใช้ทรัพยากร ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาและความยั่งยืนขององค์การในระยะยาว แนวคิดแบบองค์รวมให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น การบูรณาการข้อมูล และการทำงานร่วมกัน ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดการจัดการแบบแยกส่วนที่มุ่งเน้นเฉพาะผลลัพธ์ของแต่ละแผนกโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อองค์การโดยรวม แนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวม ได้รับอิทธิพลจากศาสตร์หลายแขนง เช่น ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) การจัดการเชิงบูรณาการ (Integrated Management) องค์การที่เรียนรู้ได้ (Learning Organization)องค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Organization) และแนวคิด ESG (Environmental, Social, Governance) ซึ่งช่วยเสริมสร้างแนวทางการจัดการที่เชื่อมโยงกันและมีประสิทธิภาพ แนวคิดการจัดการองค์การแบบยืดหยุ่น (Agile Management) เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สอดคล้องกับการจัดการแบบองค์รวม โดยเน้นการปรับตัวอย่างรวดเร็ว การทำงานเป็นทีม และการพัฒนา

เป็นขั้นตอน ซึ่งมีความสำคัญในยุคดิจิทัลที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หลักการจัดการองค์การแบบองค์รวมในยุคดิจิทัลยังต้องอาศัยเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน การจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีความยืดหยุ่น และการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่แม่นยำ สุดท้าย การจัดการองค์การแบบองค์รวมในยุคดิจิทัลไม่ได้เป็นเพียงแค่การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังหมายถึง การบูรณาการทุกองค์ประกอบขององค์การเข้าด้วยกัน การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง และการส่งเสริมความยั่งยืนในระยะยาว เพื่อให้สามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างมั่นคงในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2.8 คำถามทบทวน

1. อธิบายพัฒนาการของแนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวมและผลกระทบที่มีต่อการจัดการภาครัฐและเอกชนในปัจจุบัน

2. เปรียบเทียบลักษณะของการจัดการแบบดั้งเดิมและการจัดการแบบองค์รวมในด้านโครงสร้างองค์การและการตัดสินใจในองค์การ

3. ความแตกต่างระหว่างการจัดการแบบองค์รวมและการจัดการแบบแยกส่วนสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันในองค์การได้อย่างไร

4. อธิบายอิทธิพลของศาสตร์ต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อแนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวม พร้อมยกตัวอย่างที่เกี่ยวข้อง

5. หลักการจัดการองค์การแบบยืดหยุ่นมีบทบาทอย่างไรในการนำแนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวมไปใช้ในยุคดิจิทัล

2.9 เอกสารอ้างอิงประจำบท

ดวงหทัยชนก เรืองหนองยาง. (2561). การประยุกต์ใช้แนวทางการจัดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในการจัดการระบบสาธารณสุขของประเทศไทย. *วารสารศิลปการจัดการ, 2*(3), 167-178.

พิทยา บวรวัฒนา. (2556). *ทฤษฎีและแนวคิดทางการจัดการจัดการ.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สัญญา เคณาภูมิ และวัชราภรณ์ จันทนุกูล. (2567). การจัดการภาครัฐและเอกชน: การวิเคราะห์เปรียบเทียบ ความท้าทายและการทำงานร่วมกันในการจัดการจัดการองค์การร่วมสมัย. *วารสารอินทนิลบริหารศาสตร์, 1*(1), 19-47.

อลงกต สารกาล. (2562). บทวิเคราะห์การจัดการงานภาครัฐไทย: จากอดีตถึงปัจจุบัน. *วารสารสถาบันพระปกเกล้า, 17*(3), 47-78.

Beck, K., et al. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Retrieved from agilemanifesto.org

Bertalanffy, L. von. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications.* New York: George Braziller.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly, 37*(2), 471-482.

Boehm, B., & Turner, R. (2004). *Balancing Agility & Discipline: A Guide for the Perplexed*. Addison-Wesley.

Boulding, K. E. (1956). General systems theory: The skeleton of science. *Management Science, 2*(3), 197-208.

Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business & society*. Harvard Business Press.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies, 41*(6), 977–1002.

Burnes, B. (2017). *Managing change* (7th ed.). Pearson Education.

Checkl&, P. (1999). *Systems Thinking, Systems Practice*. John Wiley & Sons.

Chuck, W. (2007). *Management* (4th ed.). Mason, OH, USA: Thomson Corporation.

Daft, R. L., & Armstrong, A. (2009). *Organization theory & design*. Toronto: Nelson Education.

Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business Press.

Davenport, T. H. (2014). *Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities*. Harvard Business Press.

Deloitte. (2021). *Global Human Capital Trends 2021: The Social Enterprise in a World Disrupted*. Deloitte Insights.

Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM.

Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, *36*(2), 90-100.

Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*. Paris: Dunod.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1997). *Organizations: Behavior, Structure, Processes.* McGraw-Hill.

Gustafsson, U., & Lidskog, R. (2018). Agile & collaborative governance in digital public administration. *Government Information Quarterly, 35*(3), 333–340.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business.

Hiatt, J. M., & Creasey, T. J. (2003). *Change Management: The People Side of Change*. Prosci Learning Center.

Highsmith, J. (2010). *Agile project management: Creating innovative products* (2nd ed.). Addison-Wesley.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Press.

Larman, C., & Vodde, B. (2010). *Practices for Scaling Lean & Agile Development: Large, Multisite, & Offshore Product Development with Large-Scale Scrum*. Addison-Wesley Professional.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations, 1*(1), 5–41. https://doi.org/10.1177/001872674700100103

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, *50*(4), 370–396.

Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Meadows, D. H. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. Chelsea Green Publishing.

Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior: Essential Theories of Motivation & Leadership.* New York: M.E. Sharpe.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review.

Provost, F., & Fawcett, T. (2013). Data Science & Its Relationship to Big Data & Data-Driven Decision Making. *Big Data, 1*(1), 51–59.

Redman, T. C. (2018). *Data Driven: Profiting from Your Most Important Business Asset*. Harvard Business Review Press.

Rigby, D. K., Sutherl&, J., & Takeuchi, H. (2016). *Embracing Agile*. Harvard Business Review.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior.* Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations & organizing: Rational, natural, & Open system perspectives.* Pearson Prentice Hall.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency.

Tam, C., et al. (2020). *The Impact of Agile Adoption on Organizational Performance*.

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons, 23*(3), 14–26. https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0

Weber, M. (1922). *Economy & Society: An Outline of Interpretive Sociology*. University of California Press.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Press.



ส่วนที่ 2

กลยุทธ์การบริหารร่วมสมัยและการเปลี่ยนผ่านสู่องค์การดิจิทัล

การจัดการองค์การแบบองค์รวมของผู้นำแนวใหม่

HOLISTIC ORGANIZATIONAL MANAGEMENT FOR MODERN LEADERS

บทที่ 3
การบริหารองค์การเชิงซ้อนในยุคดิจิทัล

บทนำ

การบริหารองค์การเชิงซ้อนในยุคดิจิทัล (Complex Organizational Management in the Digital Era) เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการจัดการและปรับตัวให้เข้ากับความท้าทายที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล องค์การในปัจจุบันต้องเผชิญกับปัจจัยหลากหลายที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การพัฒนาเทคโนโลยี และการคาดหวังที่สูงขึ้นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารองค์การเชิงซ้อนจึงไม่สามารถมุ่งเน้นการจัดการแยกส่วนแต่ละด้านได้เพียงอย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์การทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในทุกมิติ ทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ เช่น ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) และการบริหารแบบองค์รวม (Holistic Management) จึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างกรอบการบริหารที่สามารถจัดการกับความซับซ้อนขององค์การได้อย่างครบวงจร นอกจากนี้ เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ระบบข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจและการจัดการที่มีข้อมูลสนับสนุน การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการตอบสนองต่อความท้าทายในยุคที่เทคโนโลยีและข้อมูลมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากนี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวขององค์การเชิงซ้อนในยุคดิจิทัลยังเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีและกระบวนการทางธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาความยืดหยุ่นและความคล่องตัวขององค์การให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นความท้าทายที่องค์การต้องเผชิญในการพัฒนาอย่างยั่งยืนในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ ดังนั้น บทเรียนนี้จึงมุ่งเน้นการทำความเข้าใจถึงนิยาม แนวคิด และองค์ประกอบสำคัญของการบริหารองค์การเชิงซ้อน รวมทั้งการวิเคราะห์ลักษณะเฉพาะขององค์การเชิงซ้อนที่มีผลต่อการบริหารจัดการ เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวในการบริหารองค์การจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1 ความหมายและลักษณะของการบริหารองค์การเชิงซ้อน

สภาพแวดล้อมขององค์การมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ความซับซ้อน (Complexity) ได้กลายมาเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดรูปแบบและแนวทางการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ องค์การไม่ได้เป็นเพียงโครงสร้างแบบเส้นตรงหรือระบบที่มีความสัมพันธ์เชิงเดี่ยวอีกต่อไป แต่กลับประกอบด้วยระบบย่อยที่เชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อน มีการปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การบริหารองค์การเชิงซ้อน (Complex Organization Management) จึงเป็นศาสตร์และศิลป์ในการจัดการระบบที่มีหลายมิติ ทั้งทางโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร การตัดสินใจ และการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์

การทำความเข้าใจความหมายของการบริหารองค์การเชิงซ้อน เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการเตรียมผู้นำและผู้บริหารให้มีศักยภาพในการออกแบบระบบบริหารที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และสามารถตอบสนองต่อความหลากหลายของปัจจัยภายในและภายนอกองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน การวิเคราะห์ลักษณะเฉพาะขององค์การเชิงซ้อน เช่น ความไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinearity) การเกิดขึ้นของรูปแบบใหม่อย่างไม่คาดคิด (Emergence) และการพึ่งพาอาศัยกันของระบบย่อย (Interdependence) จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจกลไกการเปลี่ยนแปลงและพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมได้ในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3.1.1 ความหมายขององค์การเชิงซ้อน (Complex Organization) และลักษณะสำคัญ

องค์การเชิงซ้อน (Complex Organization) หมายถึง องค์การที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลายส่วนที่มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างลึกซึ้ง โดยมีลักษณะของความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinear relationships) การเกิดรูปแบบใหม่ (Emergence) และการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้อย่างแน่นอน (Unpredictability) (Anderson, 1999; Stacey, 2007) องค์การประเภทนี้มิได้ดำรงอยู่ในสภาพที่นิ่งหรือคงที่ หากแต่มีการปรับตัวต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีพลวัตสูงและมีความไม่แน่นอนเป็นลักษณะเฉพาะ (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007)

องค์การเชิงซ้อนมีความแตกต่างจากองค์การแบบดั้งเดิม ได้แก่

(1) ความไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinearity) ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลลัพธ์ในองค์การเชิงซ้อนไม่ได้ดำเนินไปตามเส้นตรงหรือแบบเชิงเส้น แต่ผลลัพธ์มักเกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อย (Stacey, 2007)

(2) การเกิดขึ้นของรูปแบบใหม่ (Emergence) รูปแบบ โครงสร้าง หรือพฤติกรรมใหม่ ๆ มักเกิดขึ้นเองจากปฏิสัมพันธ์ของส่วนประกอบต่าง ๆ โดยไม่สามารถควบคุมหรือคาดการณ์ได้ล่วงหน้า (Anderson, 1999)

(3) การปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (Continuous Adaptation) องค์การเชิงซ้อนสามารถเรียนรู้และปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น (Holland, 1995)

(4) การพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependence) องค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์การมีความเกี่ยวพันและส่งผลกระทบซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิด (Uhl-Bien et al., 2007)

(5) ความไม่แน่นอนและการคาดการณ์ไม่ได้ (Uncertainty and Unpredictability) องค์การเชิงซ้อนดำเนินงานภายใต้สภาวะที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ ต้องมีความสามารถในการรับมือกับความไม่แน่นอนอย่างมีประสิทธิภาพ (Snowden & Boone, 2007)

ลักษณะสำคัญขององค์การเชิงซ้อน มีดังนี้

3.1.1.1 โครงสร้างองค์การแบบไดนามิกและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Dynamic and Continuously Changing Organizational Structure)

เป็นลักษณะสำคัญขององค์การสมัยใหม่ที่ต้องดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน การดำรงอยู่ของโครงสร้างในรูปแบบคงที่ตายตัว (Static Structure) ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของโลกธุรกิจที่มีความไม่แน่นอนสูงได้อีกต่อไป (Burns & Stalker, 1961) โครงสร้างแบบไดนามิกจึงเกิดขึ้นเพื่อรองรับการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ทั้งในเชิงกลยุทธ์ กระบวนการ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์

โครงสร้างองค์การแบบนี้มีลักษณะสำคัญ ได้แก่ ความยืดหยุ่นสูง (high flexibility) การลดลำดับชั้นของการบังคับบัญชา (Decentralization) และการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ระดับปฏิบัติการ (Empowerment) เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Galbraith, 1994) ทั้งนี้ องค์การจะมีการปรับโครงสร้างอย่างสม่ำเสมอผ่านการออกแบบใหม่ (redesign) การจัดทีมงานข้ามสายงาน (Cross-functional Teams) และการสร้างหน่วยงานย่อยที่สามารถเคลื่อนตัวและตัดสินใจได้อย่างอิสระ (Autonomous Units) (Daft, 2016)

นอกจากนี้ โครงสร้างองค์การไดนามิกยังเน้นความสัมพันธ์เชิงเครือข่าย (Network-based Structures) มากกว่าความสัมพันธ์แบบสายบังคับบัญชาตรง (hierarchical structures) โดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ ผ่านการสื่อสารและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการสร้างนวัตกรรม การบริหารองค์การในรูปแบบนี้จึงต้องเน้นทักษะการนำเชิงปรับตัว (Adaptive Leadership) และการจัดการความรู้ภายในองค์การเพื่อให้สามารถอยู่รอดและเติบโตได้ในสภาพแวดล้อมที่ผันผวน (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009)

กล่าวโดยสรุป โครงสร้างองค์การแบบไดนามิกและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่เพียงแต่เป็นการตอบสนองเชิงกลยุทธ์ต่อความไม่แน่นอนภายนอกเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างศักยภาพในการเรียนรู้ นวัตกรรม และการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนภายในองค์การเอง

3.1.1.2 การเชื่อมโยงกันของหน่วยงานและกระบวนการที่หลากหลาย (Interconnectedness of Diverse Units and Processes)

เป็นคุณลักษณะสำคัญขององค์การเชิงซ้อนที่ดำเนินงานในบริบทของโลกยุคใหม่ ซึ่งมีความต้องการให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ รวมถึงกระบวนการทางธุรกิจหลากหลายประเภทสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสอดคล้องและเสริมพลังซึ่งกันและกัน (Lawrence & Lorsch, 1967) ภายในองค์การที่มีลักษณะซับซ้อน การดำเนินงานไม่ได้แยกส่วนอย่างตายตัวระหว่างหน่วยงาน แต่มีการ

พึ่งพาอาศัยกันผ่านกระบวนการที่เชื่อมโยงหลายมิติ เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูล การประสานงานเชิงข้ามสายงาน (Cross-functional Collaboration) และการบูรณาการทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Mintzberg, 1979) การเชื่อมโยงเชิงโครงสร้างนี้ช่วยเพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และยังเอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมที่เกิดจากการผสมผสานองค์ความรู้จากหลายสายงาน (Tushman & O'Reilly, 1996)

แนวคิดเรื่องความเชื่อมโยงยังสอดคล้องกับทฤษฎีระบบ (Systems Theory) ซึ่งระบุว่าองค์การเป็นระบบที่มีองค์ประกอบย่อยเชื่อมโยงกันอย่างมีพลวัต การเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งย่อมส่งผลกระทบต่ออีกส่วนหนึ่งในระบบ (Katz & Kahn, 1978) ดังนั้น การบริหารองค์การเชิงซ้อนจำเป็นต้องมองเห็นภาพรวม (Holistic View) และเข้าใจพลวัตของความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและกระบวนการอย่างลึกซึ้ง เพื่อจัดการกับความเสี่ยง ความขัดแย้ง และโอกาสในการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเชื่อมโยงที่มีประสิทธิภาพยังต้องอาศัยกลไกการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการประสานงาน เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการประสานงานข้ามสายงาน (IT-enabled Coordination) การจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน (Cross-functional Teams) และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมความร่วมมือ (Collaborative Culture) (Galbraith, 2014)

การเชื่อมโยงกันของหน่วยงานและกระบวนการที่หลากหลายไม่เพียงแต่ทำให้องค์การสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน แต่ยังเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างนวัตกรรม การเพิ่มความยืดหยุ่น และการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

3.1.2 ปัจจัยที่ทำให้องค์การมีความซับซ้อนมากขึ้นในยุคดิจิทัล

ในยุคดิจิทัล (Digital Era) องค์การต้องเผชิญกับความซับซ้อนที่ทวีความรุนแรงขึ้นจากหลายปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ความสามารถในการบริหารจัดการความซับซ้อนเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพจึงกลายเป็นปัจจัยชี้ขาดความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์การ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การมีความซับซ้อนมากขึ้นในยุคดิจิทัลสามารถจำแนกได้ ดังนี้

3.1.2.1 ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT) บล็อกเชน (Blockchain) และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) ได้เร่งให้เกิดการปรับตัวอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการทางธุรกิจ (Brynjolfsson & McAfee, 2014) การพัฒนาทางเทคโนโลยีไม่เพียงแต่เพิ่มขีดความสามารถขององค์การ แต่ยังสร้างความท้าทายใหม่ ๆ เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity) และความจำเป็นในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014) องค์การจำเป็นต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและระบบการเรียนรู้ที่คล่องตัวเพื่อปรับตัวตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของความซับซ้อนในกระบวนการตัดสินใจและการบริหารจัดการภายใน (Kane et al., 2015)

3.1.2.2 ปัจจัยการแข่งขันที่รวดเร็วและรุนแรง

ยุคดิจิทัลได้ลดอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด (Market Entry Barriers) ทำให้เกิดผู้เล่นรายใหม่จำนวนมากที่สามารถแข่งขันได้อย่างรวดเร็วด้วยต้นทุนที่ต่ำและนวัตกรรมที่โดดเด่น (Christensen, Raynor, & McDonald, 2015) การแข่งขันไม่ได้จำกัดอยู่เพียงในอุตสาหกรรมเดียวกันอีกต่อไป แต่ข้ามพรมแดนระหว่างอุตสาหกรรม (Cross-industry Competition) ตัวอย่างเช่น บริษัทเทคโนโลยีอย่าง Amazon และ Google ก้าวเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมค้าปลีก สื่อ และบริการทางการเงิน ความเร็วและความรุนแรงของการแข่งขันทำให้องค์การต้องดำเนินกลยุทธ์แบบเชิงรุก (Proactive) มากขึ้น ทั้งในด้านการสร้างนวัตกรรม (Innovation) การปรับโครงสร้างธุรกิจ (Business Model Reconfiguration) และการตอบสนองต่อตลาดแบบเรียลไทม์ (Real-time Responsiveness) ซึ่งเพิ่มระดับความซับซ้อนในการบริหารจัดการอย่างมีนัยสำคัญ (Porter & Heppelmann, 2014)

3.1.2.3 ปัจจัยความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ซับซ้อน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในยุคดิจิทัลมีความคาดหวังที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า นักลงทุน พนักงาน ชุมชน หรือหน่วยงานกำกับดูแล (Freeman, 1984) ลูกค้าคาดหวังบริการที่เป็นส่วนตัว (Personalized Service) และประสบการณ์ที่ราบรื่นข้ามช่องทาง (Omnichannel Experience) ขณะที่นักลงทุนให้ความสำคัญกับผลตอบแทนที่รวดเร็วและความยั่งยืนระยะยาวในเวลาเดียวกัน องค์การจึงต้องบริหารจัดการผลประโยชน์ที่แตกต่างและบางครั้งขัดแย้งกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Donaldson & Preston, 1995) รวมถึงสร้างกลไกการสื่อสาร การมีส่วนร่วม และการตอบสนองที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเพิ่มความซับซ้อนในมิติของการบริหารเชิงกลยุทธ์และจริยธรรมขององค์การ (Maak & Pless, 2006)

3.1.2.4 ปัจจัยความไม่แน่นอนและความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น

ยุคดิจิทัลนำมาซึ่งความไม่แน่นอน (uncertainty) และความเสี่ยง (Risk) ที่หลากหลาย เช่น ความเสี่ยงทางไซเบอร์ (Cyber Risk) ความเสี่ยงจากการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล (Data Privacy Breaches) ความเสี่ยงทางกฎหมายที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Regulatory Risks) และความเสี่ยงจากการหยุดชะงักทางเทคโนโลยี (Technology Disruption) (World Economic Forum, 2020) การจัดการความเสี่ยงในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีแนวทางที่ซับซ้อนกว่าเดิม เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคาดการณ์ (Predictive Analytics) การวางแผนสถานการณ์ (Scenario Planning) และการสร้างวัฒนธรรมการรับมือกับความเสี่ยง (Risk-aware Culture) ภายในองค์การ (Kaplan & Mikes, 2012) ความสามารถในการบริหารจัดการความไม่แน่นอนและความเสี่ยงอย่างเป็นระบบจึงเป็นกุญแจสำคัญในการรักษาความสามารถในการแข่งขันขององค์การในระยะยาว

3.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การเชิงซ้อน

แนวคิดองค์การเชิงซ้อนพัฒนาขึ้นจากทฤษฎีระบบซับซ้อนปรับตัวได้ (Complex Adaptive Systems หรือ CAS) ซึ่งมองว่าองค์การเป็นระบบที่มีหน่วยงานย่อยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีการเรียนรู้ ปรับตัว และวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่องผ่านการปฏิสัมพันธ์กันเองและกับสภาพแวดล้อมภายนอก (Holland, 1995) การเข้าใจองค์การในลักษณะนี้ทำให้การบริหารจัดการต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความยืดหยุ่น (Flexibility) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decentralization) และการสร้างเงื่อนไขที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Snowden & Boone, 2007)

3.2.1 ทฤษฎีระบบเชิงซ้อน (Complex Systems Theory)

ทฤษฎีระบบเชิงซ้อน (Complex Systems Theory) คือกรอบแนวคิดที่ใช้อธิบายระบบที่มีองค์ประกอบหลากหลายซึ่งมีการโต้ตอบกันอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดพฤติกรรมและรูปแบบใหม่ ๆ ที่ไม่สามารถอธิบายได้จากการวิเคราะห์ส่วนประกอบแต่ละส่วนเพียงลำพัง (Mitchell, 2009) ระบบเชิงซ้อนมีลักษณะสำคัญคือความไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinearity) การเกิดรูปแบบใหม่ (Emergence) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptation) และการพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependence) ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ (Holland, 1995)

ทฤษฎีนี้พัฒนาขึ้นจากหลายสาขาวิชา ทั้งฟิสิกส์ คณิตศาสตร์ ชีววิทยา เศรษฐศาสตร์ และสังคมศาสตร์ โดยมีการประยุกต์ใช้เพื่อทำความเข้าใจระบบที่มีพลวัตสูง เช่น ระบบนิเวศน์ เครือข่ายสังคม ตลาดการเงิน และองค์การธุรกิจสมัยใหม่ (Cilliers, 1998)

3.2.1.1 ลักษณะสำคัญของระบบเชิงซ้อน ประกอบด้วย

1) องค์ประกอบจำนวนมาก (Multiple Agents) ระบบเชิงซ้อนประกอบด้วยหน่วยย่อยจำนวนมาก (Agents) ที่มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างอิสระและมีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ หน่วยเหล่านี้สามารถตัดสินใจ พฤติกรรม และการโต้ตอบได้ด้วยตนเองภายใต้กฎเกณฑ์หรือเงื่อนไขบางประการ (Waldrop, 1992) หน่วยย่อย (Agent) ในที่นี้ อาจหมายถึงสิ่งมีชีวิต บุคคล กลุ่มบุคคล องค์การ หรือแม้แต่ระบบย่อยทางเทคโนโลยี เช่น หุ่นยนต์หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของระบบที่กำลังวิเคราะห์อยู่ โดยแต่ละหน่วยย่อย ไม่ได้ทำงานอย่างโดดเดี่ยว แต่มีการโต้ตอบ (Interact) อย่างต่อเนื่องกับหน่วยย่อยอื่น ๆ ทั้งในเชิงความร่วมมือ (Cooperation) การแข่งขัน (Competition) หรือการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Information Exchange) ซึ่งส่งผลกระทบซึ่งกันและกันแบบไม่เป็นเส้นตรง

คุณลักษณะของหน่วยย่อย (Agents) ในระบบเชิงซ้อน

(1) อิสระในการตัดสินใจ (Autonomous Decision-Making) แต่ละหน่วยย่อยมีระดับของอำนาจในการเลือกวิธีการตอบสนองหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามข้อมูลหรือสัญญาณที่ได้รับจากสิ่งแวดล้อมหรือจากหน่วยย่อยอื่น ๆ (Mitchell, 2009)

(2) ความแตกต่างและความหลากหลาย (Heterogeneity) หน่วยย่อยในระบบเชิงซ้อนไม่จำเป็นต้องเหมือนกันทั้งหมด พวกเขาอาจมีคุณสมบัติ ความสามารถ หรือวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ซึ่งสร้างความหลากหลาย (Diversity) ที่มีความสำคัญต่อการปรับตัวและวิวัฒนาการของระบบโดยรวม (Holland, 1995)

(3) การโต้ตอบที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (Ongoing Interactions) ระบบเชิงซ้อนมีลักษณะของการโต้ตอบที่ต่อเนื่อง ทั้งแบบมีรูปแบบ (Structured) และไม่มีรูปแบบ (Unstructured) ซึ่งทำให้พฤติกรรมของระบบเกิดพลวัตอย่างต่อเนื่อง (Cilliers, 1998)

(4) การปรับตัว (Adaptation) หน่วยย่อยมีศักยภาพในการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองจากประสบการณ์ในอดีต หรือจากการรับข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลง (Gell-Mann, 1994)

ผลลัพธ์ของการมีหน่วยย่อยจำนวนมากในระบบเชิงซ้อนทำให้ระบบสามารถก่อให้เกิดพฤติกรรมใหม่ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ (Unpredictable Behavior) การเกิดรูปแบบใหม่ (Emergence) เช่น โครงสร้างการทำงานใหม่ หรือพฤติกรรมของกลุ่มที่ไม่สามารถหาได้จากการวิเคราะห์ตัวหน่วยย่อยเดี่ยว ๆ และเกิดศักยภาพในการปรับตัวอย่างยั่งยืน (Sustainable Adaptation) เนื่องจากระบบสามารถทดลอง กระจายความเสี่ยง และวิวัฒนาการผ่านการเรียนรู้ร่วมกันของหน่วยย่อยหลายตัว

ดังนั้น "Multiple Agents" ไม่ได้หมายถึงเพียงแค่จำนวนที่มาก แต่ยังหมายถึง ความมีชีวิต และ พลวัต ที่เกิดจากการมีหน่วยย่อยอิสระจำนวนมากที่ปฏิสัมพันธ์กันตลอดเวลา ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ระบบเชิงซ้อนแตกต่างจากระบบกลไกธรรมดา (Mechanistic systems) (Waldrop, 1992; Mitchell, 2009)

2) ปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต (Dynamic Interactions) ในระบบเชิงซ้อน (Complex Systems) หนึ่งในลักษณะที่โดดเด่นที่สุดคือ การมีปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต (Dynamic Interactions) หมายถึง การที่หน่วยย่อยภายในระบบมีการโต้ตอบอย่างต่อเนื่อง โดยที่ลักษณะของการโต้ตอบเหล่านี้ไม่คงที่ แต่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งในแง่ของความถี่ ความเข้มข้น รูปแบบการเชื่อมโยง และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Mitchell, 2009) พลวัต ในที่นี้หมายถึง การที่การโต้ตอบไม่ได้เป็นกระบวนการเชิงเส้น (Linear) หรือคงที่ หากแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างซับซ้อน มีการส่งผลกระทบย้อนกลับ (Feedback Loops) และทำให้สภาวะของระบบโดยรวมเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

คุณลักษณะสำคัญของปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต

(1) ความไม่แน่นอนและการคาดการณ์ได้ยาก (Uncertainty and Unpredictability) แม้ว่าหน่วยย่อยแต่ละหน่วยอาจมีพฤติกรรมที่เรียบง่าย แต่เมื่อมีการโต้ตอบระหว่างหน่วยจำนวนมาก ผลลัพธ์รวมที่เกิดขึ้นจะมีความซับซ้อนและยากต่อการคาดการณ์ (Mitchell, 2009; Holland, 1995)

(2) ผลกระทบย้อนกลับ (Feedback Effects) การกระทำของหน่วยหนึ่งอาจกระตุ้นให้หน่วยอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งผลลัพธ์นั้นอาจย้อนกลับมากระทบหน่วยแรกอีกครั้งในรูปแบบที่คาดไม่ถึง ตัวอย่างเช่น การระบาดของไวรัสในเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Waldrop, 1992)

(3) การเสริมกำลังหรือการหักล้างกัน (Amplification & Dampening) ปฏิสัมพันธ์บางอย่างสามารถทำให้พฤติกรรมบางรูปแบบถูกขยายขึ้น (เช่น การแพร่กระจายของแนวคิด) หรือในทางตรงกันข้าม อาจทำให้พฤติกรรมบางอย่างถูกลดทอนหรือยุติลง (เช่น กลไกการควบคุมตนเองในตลาด) (Cilliers, 1998)

(4) การเปลี่ยนแปลงตามบริบท (Context-dependence) ผลลัพธ์ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน่วยย่อยขึ้นอยู่กับบริบทโดยรวมของระบบ เช่น ทรัพยากรที่มีอยู่ กฎเกณฑ์การปฏิสัมพันธ์ หรือสภาพแวดล้อมภายนอกในช่วงเวลานั้น (Gell-Mann, 1994)

ผลกระทบของปฏิสัมพันธ์แบบพลวัตต่อระบบโดยรวม เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบเชิงซ้อนเกิดรูปแบบใหม่ ๆ (Emergence) เช่น เครือข่ายการติดต่อ การกระจายอำนาจ หรือวัฒนธรรมย่อย อาจเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อย โดยไม่มีการวางแผนล่วงหน้า (Goldstein, 1999) ระบบสามารถเรียนรู้และปรับตัว (Adaptation) ได้อย่างต่อเนื่อง เพราะหน่วยย่อยเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อปฏิสัมพันธ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Mitchell, 2009) และเกิดความยั่งยืนหรือความเปราะบาง ซึ่งปฏิสัมพันธ์บางอย่างสร้างความแข็งแรงและความยั่งยืนของระบบ แต่บางครั้งสามารถนำไปสู่ภาวะวิกฤติหรือการล่มสลายของระบบได้อย่างฉับพลัน (Bak, 1996)

ตัวอย่างเช่น ในระบบเศรษฐกิจ การตัดสินใจลงทุนของบริษัทหนึ่งอาจส่งผลต่อราคาหุ้นของบริษัทอื่น และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของตลาดการเงินโดยรวม หรือ ในระบบนิเวศ สัตว์ชนิดหนึ่งเปลี่ยนแปลงรูปแบบการล่าเหยื่อ ซึ่งมีผลกระทบต่อประชากรสัตว์อื่น ๆ และในที่สุดอาจส่งผลต่อโครงสร้างของระบบนิเวศทั้งหมด

ดังนั้น การเข้าใจ ปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต เป็นหัวใจสำคัญในการวิเคราะห์ระบบเชิงซ้อน เพราะทำให้สามารถมองเห็นว่าพฤติกรรมโดยรวมของระบบไม่ได้เป็นผลรวมตรง ๆ ของพฤติกรรมหน่วยย่อยแต่ละหน่วย แต่เป็นผลลัพธ์จากเครือข่ายของการโต้ตอบที่มีพลวัตอยู่ตลอดเวลา (Mitchell, 2009)

3) ความไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinearity) เป็นลักษณะสำคัญที่ทำให้ระบบเชิงซ้อน (Complex Systems) แตกต่างจากระบบเชิงกลไก (Mechanistic Systems) ทั่วไป กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุ (Cause) และผลลัพธ์ (Effect) ไม่ดำเนินไปตามสัดส่วนอย่างตรงไปตรงมา แต่มีความซับซ้อนและอาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เกินกว่าหรือแตกต่างจากที่คาดการณ์ไว้ได้อย่างมาก (Holland, 1995) ในระบบที่มีลักษณะไม่เป็นเส้นตรง การเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยในตัวแปรหนึ่งตัวหรือในพฤติกรรมของหน่วยย่อยเพียงหน่วยเดียว อาจส่งผลกระทบอย่างรุนแรงและขยายตัวไปยังทั้งระบบผ่านกลไกของการโต้ตอบ (Mitchell, 2009) หรือในบางกรณี การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ในองค์ประกอบหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อระบบโดยรวมน้อยกว่าที่คาดหวัง ซึ่งทำให้การทำนายผลลัพธ์มีความซับซ้อนสูง

คุณลักษณะของความไม่เป็นเส้นตรงในระบบเชิงซ้อน

(1) ผลลัพธ์ไม่สัมพันธ์เชิงสัดส่วน (Disproportional Outcomes) การกระทำที่ดูเหมือนเล็กน้อยสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ หรือในทางกลับกัน ความพยายามที่ใหญ่โตอาจนำไปสู่ผลกระทบเพียงเล็กน้อยเท่านั้น (Holland, 1995)

(2) การเสริมกำลังด้วยตนเอง (Self-Reinforcing Loops) ผลลัพธ์บางอย่างอาจย้อนกลับไปเพิ่มพูนสาเหตุที่ก่อให้เกิดมันเอง เช่น การระบาดของไวรัสที่ขยายตัวได้อย่างรวดเร็วเนื่องจากการติดเชื้อระหว่างบุคคล (Waldrop, 1992)

(3) ผลกระทบแบบหิมะถล่ม (Avalanche Effects) ความไม่เป็นเส้นตรงทำให้ระบบบางครั้งตอบสนองอย่างทวีคูณต่อการเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ เหมือนก้อนหิมะเล็ก ๆ ที่กลิ้งกลายเป็นหิมะถล่ม (Bak, 1996)

(4) ความไวต่อเงื่อนไขเริ่มต้น (Sensitivity to Initial Conditions) ระบบเชิงซ้อนมีลักษณะไวต่อการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยในเงื่อนไขเริ่มต้น ซึ่งสามารถนำไปสู่เส้นทางการพัฒนา (Trajectory) ที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง (Lorenz, 1993)

ตัวอย่างความไม่เป็นเส้นตรงในโลกจริง เช่น สถานการณ์ของตลาดหุ้น ข่าวลือหรือข้อมูลเพียงเล็กน้อยอาจก่อให้เกิดความผันผวนของราคาหุ้นอย่างรุนแรงโดยไม่สอดคล้องกับความสำคัญของข่าวจริง (Sornette, 2003) หรือ การสื่อสารไวรัล ข้อความธรรมดา ๆ บางข้อความบนสื่อสังคมออนไลน์สามารถ "ระเบิด" จนกลายเป็นปรากฏการณ์ระดับโลกได้ภายในไม่กี่ชั่วโมง

ความไม่เป็นเส้นตรงต่อการบริหารจัดการนั้น ผู้บริหารไม่สามารถพึ่งพาเพียงการวิเคราะห์เชิงเส้นหรือการคาดการณ์แบบตรงไปตรงมาได้ การออกแบบนโยบายหรือกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงผลกระทบแบบทวีคูณ และเตรียมแผนรองรับผลลัพธ์ที่ไม่คาดฝัน (Scenario Planning) (Snowden & Boone, 2007) ความสามารถในการรับมือกับผลลัพธ์ที่พลิกผัน (Resilience) และการปรับตัวแบบลื่นไหล (Agility) จึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์การ

กล่าวโดยสรุป ความไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinearity) ทำให้ระบบเชิงซ้อนไม่สามารถวิเคราะห์โดยใช้ตรรกะเชิงเส้น (Linear Logic) ได้อย่างสมบูรณ์ แต่ต้องเข้าใจระบบในฐานะกลุ่มเครือข่ายของปฏิสัมพันธ์ที่มีผลกระทบซับซ้อนและพลวัตตลอดเวลา (Mitchell, 2009)

4) การเกิดรูปแบบใหม่ (Emergence) คือปรากฏการณ์ที่รูปแบบพฤติกรรม หรือโครงสร้างใหม่ ๆ ปรากฏขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน่วยย่อย (Agents) ในระบบ โดยไม่ได้เกิดจากการออกแบบหรือควบคุมจากศูนย์กลาง (Centralized Control) หรือคำสั่งเบื้องบน (Goldstein, 1999) รูปแบบที่เกิดขึ้นนี้มีคุณสมบัติและพฤติกรรมที่แตกต่างจากลักษณะของหน่วยย่อยแต่ละหน่วย และมักไม่สามารถอธิบายได้โดยการวิเคราะห์หน่วยย่อยแต่ละตัวแยกจากกัน (Mitchell, 2009)

คุณลักษณะสำคัญของการเกิดรูปแบบใหม่ (Characteristics of Emergence)

(1) ผลลัพธ์ของการโต้ตอบระดับล่าง (Bottom-Up Interactions) รูปแบบใหม่เกิดจากการโต้ตอบจำนวนมากในระดับหน่วยย่อย ไม่ใช่ผลของการออกแบบเชิงเบื้องบน (Goldstein, 1999)

(2) ไม่มีการควบคุมจากศูนย์กลาง (Decentralized Control) ไม่มีหน่วยงานกลางที่กำกับหรือออกคำสั่งให้เกิดพฤติกรรมโดยรวม พฤติกรรมเหล่านี้ปรากฏขึ้นตามธรรมชาติ (Holland, 1998)

(3) คุณสมบัติใหม่ (Novel Properties) ระบบที่เกิดขึ้นใหม่มีคุณลักษณะที่ไม่มีอยู่ในหน่วยย่อยใด ๆ เลย เช่น รูปแบบของฝูงนก (Flocking Behavior) ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้จากพฤติกรรมของนกตัวเดียว (Camazine et al., 2001)

(4) ความไม่สามารถคาดการณ์ได้โดยตรง (Unpredictability) แม้ว่าจะรู้กฎการโต้ตอบของหน่วยย่อย แต่ก็ยากที่จะคาดการณ์รูปร่างหรือพฤติกรรมของระบบโดยรวมได้อย่างแม่นยำ (Mitchell, 2009)

(5) การเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Continuous Evolution) รูปแบบที่เกิดขึ้นใหม่มีพลวัต สามารถพัฒนา เปลี่ยนแปลง และปรับตัวตามปฏิสัมพันธ์ภายในระบบและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Johnson, 2001)

ตัวอย่างของการเกิดรูปแบบใหม่ เช่น ภาครัฐ มีการเกิดขึ้นของเครือข่ายการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One-Stop Service Networks) หลายประเทศเริ่มต้นโครงการศูนย์บริการภาครัฐแบบเบ็ดเสร็จ (One-Stop Service Centers) เพื่อรวมการให้บริการของหน่วยงานต่าง ๆ ไว้ในที่เดียว เช่น การทำบัตรประชาชน การเสียภาษี การขอใบอนุญาตต่าง ๆ โดยที่แนวคิดนี้ไม่ได้เกิดจากนโยบายกลางตั้งแต่ต้น แต่เกิดจากการที่หน่วยงานย่อย (เช่น กรมทะเบียนราษฎร, กรมสรรพากร) เห็นปัญหาความซ้ำซ้อนและความไม่สะดวก แล้วริเริ่มปรับปรุงการให้บริการของตนเอง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดภาระให้ประชาชน เป็นผลลัพธ์มาจากการโต้ตอบระหว่างหน่วยงานรัฐที่ต้องตอบสนองต่อข้อร้องเรียนของประชาชนและแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือ ตัวอย่างภาคเอกชน มีการสร้างนวัตกรรมแบบ "Open Innovation Networks" เช่น บริษัท Procter & Gamble (P&G) และ LEGO ใช้กลยุทธ์นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) โดยเปิดให้ลูกค้า ผู้เชี่ยวชาญภายนอก และพันธมิตรร่วมพัฒนาไอเดียผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น การตั้งแพลตฟอร์ม "Connect + Develop" ของ P&G โดยแนวคิดผลิตภัณฑ์ และการปรับปรุงกระบวนการผลิตใหม่ ๆ เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวนมาก ซึ่งต่างมีอิสระในการเสนอแนวทางและทดลอง

การเกิดรูปแบบใหม่ (Emergence) เป็นปรากฏการณ์ที่เห็นได้ชัดทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชน ผ่านตัวอย่างการปรับตัวเชิงโครงสร้าง การริเริ่มนโยบาย และการสร้างนวัตกรรมที่เกิดขึ้นเองจากปฏิสัมพันธ์ระดับหน่วยย่อยโดยไม่มีการควบคุมส่วนกลาง ผลลัพธ์เหล่านี้สะท้อนความสำคัญของการออกแบบระบบที่เปิดกว้าง ยืดหยุ่น และสนับสนุนการปฏิสัมพันธ์สร้างสรรค์เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนในสังคมและองค์การ

5) การปรับตัว (Adaptation) ระบบเชิงซ้อนมีความสามารถในการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Gell-Mann, 1994) เป็นความสามารถของหน่วยย่อยหรือของระบบโดยรวมในการเรียนรู้จากประสบการณ์ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก (Gell-Mann, 1994) ความสามารถนี้ทำให้ระบบสามารถดำรงอยู่ได้อย่างต่อเนื่องแม้ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน ความปั่นป่วน หรือภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ๆ การปรับตัวถือเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ระบบเชิงซ้อนแตกต่างจากระบบกลไกแบบเดิม (Mechanistic Systems) ซึ่งมักดำเนินการตามกฎตายตัวโดยไม่มีการเรียนรู้หรือปรับเปลี่ยนจากประสบการณ์ (Mitchell, 2009)

คุณลักษณะสำคัญของการปรับตัวในระบบเชิงซ้อน

(1) การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning from Experience) ระบบเชิงซ้อนเก็บเกี่ยวข้อมูลจากการโต้ตอบในอดีต และใช้ข้อมูลเหล่านี้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจหรือพฤติกรรมในอนาคต (Holland, 1995)

(2) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างยืดหยุ่น (Behavioral Flexibility) หน่วยย่อยสามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือแนวทางปฏิบัติเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน (Kauffman, 1995)

(3) การทดลองและนวัตกรรม (Experimentation and Innovation) การปรับตัวไม่ใช่เพียงการตอบสนองเชิงรับ แต่ยังรวมถึงการริเริ่มแนวทางใหม่ ๆ หรือการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มโอกาสในการอยู่รอดและเติบโต (Johnson, 2001)

(4) การคัดเลือกโดยธรรมชาติ (Selection Mechanism) พฤติกรรมหรือโครงสร้างที่ปรับตัวได้ดีกับสิ่งแวดล้อมจะได้รับการเสริมสร้างและคงอยู่ ส่วนพฤติกรรมที่ล้มเหลวจะค่อย ๆ ถูกกำจัดออกจากระบบตามหลักการของ "Natural Selection" (Holland, 1995)

(5) การเปลี่ยนแปลงแบบไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinear Adaptation) การปรับตัวของระบบไม่ได้ดำเนินไปตามขั้นตอนที่เรียบง่ายหรือคาดการณ์ได้เสมอ แต่เป็นกระบวนการพลวัตที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างหรือการเกิดรูปแบบใหม่ (Emergence) (Mitchell, 2009)

ตัวอย่างเช่น ภาครัฐ มีการเปลี่ยนแปลงของระบบสาธารณสุขในช่วงการระบาดของ COVID-19 เช่น การใช้ Telemedicine หรือการปรับกระบวนการอนุมัติวัคซีนแบบเร่งด่วน (Emergency Use Authorization) ซึ่งไม่เคยมีมาก่อน หรือ ภาคเอกชน อย่างเช่นบริษัท Netflix ที่เริ่มต้นจากการให้บริการเช่าวิดีโอทางไปรษณีย์ ได้ปรับตัวเข้าสู่การให้บริการสตรีมมิ่งออนไลน์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค

การปรับตัวต่อการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงปรับตัว (Adaptive Management) ผู้บริหารในยุคสมัยใหม่ต้องออกแบบกระบวนการและวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009) การสร้างความยืดหยุ่น (Organizational Resilience) องค์การต้องสามารถเปลี่ยนกลยุทธ์หรือโครงสร้างการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อวิกฤติหรือโอกาสใหม่ ๆ และการบริหารโดยใช้หลักการของ Complex Adaptive Systems (CAS) ต้องเน้นการสร้างเงื่อนไขที่เอื้อต่อการทดลอง นวัตกรรม และการเรียนรู้ในระดับหน่วยงานย่อย แทนการควบคุมจากศูนย์กลาง

กล่าวโดยสรุป ความสามารถในการปรับตัว (Adaptation) ทำให้ระบบเชิงซ้อนสามารถดำรงอยู่ และวิวัฒนาการต่อไปในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและซับซ้อน และเป็นหัวใจของการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งในระดับระบบธรรมชาติ องค์การธุรกิจ และระบบบริหารภาครัฐ (Gell-Mann, 1994; Mitchell, 2009)

6) การพึ่งพาอาศัยกันและการเชื่อมโยงเครือข่าย (Interdependence and Networked Structure) เป็นลักษณะสำคัญของระบบเชิงซ้อน (Complex Systems) ที่แสดงให้เห็นว่าหน่วยย่อย (Agents) ภายในระบบไม่ได้ดำรงอยู่โดยอิสระ แต่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและพึ่งพาซึ่งกันและกันอย่างลึกซึ้ง (Barabási, 2002) ความสัมพันธ์เหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการก่อรูปพฤติกรรมโดยรวมของระบบ และทำให้เกิดรูปแบบที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้จากพฤติกรรมของหน่วยย่อยแต่ละตัวเพียงลำพัง (Mitchell, 2009) ระบบเชิงซ้อนจึงไม่ใช่เพียง "ผลรวมของส่วนประกอบ" แต่เป็น เครือข่ายพลวัต (Dynamic Network) ที่หน่วยย่อยทำงานร่วมกัน ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน และเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับสภาพแวดล้อม

คุณลักษณะสำคัญของการพึ่งพาอาศัยกันและการเชื่อมโยงเครือข่าย

(1) ความสัมพันธ์ซับซ้อนแบบเครือข่าย (Complex Network Relationships) หน่วยย่อยมีการเชื่อมโยงหลายทิศทาง (Multi-directional Connections) และแต่ละความสัมพันธ์อาจมีอิทธิพลมากน้อยแตกต่างกัน ขึ้นกับความแข็งแรง (Strength) และความหนาแน่นของเครือข่าย (Density) (Barabási, 2002)

(2) การกระจายอำนาจ (Decentralization) พฤติกรรมโดยรวมของระบบเกิดจากการทำงานร่วมกันของหน่วยย่อยที่มีอิสระบางระดับ โดยไม่ต้องมีการควบคุมจากศูนย์กลาง (Holland, 1998)

(3) ผลกระทบแพร่กระจาย (Cascading Effects) การเปลี่ยนแปลงหรือความล้มเหลวในหน่วยย่อยหนึ่งสามารถแพร่กระจายไปทั่วเครือข่ายได้อย่างรวดเร็ว เช่น การล่มของระบบไฟฟ้าหรือการระบาดของโรคในเครือข่ายสังคม (Watts, 2003)

(4) โครงสร้างเครือข่ายแบบไม่มีรูปแบบคงที่ (Dynamic and Evolving Networks) เครือข่ายมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งการเกิดขึ้นของความสัมพันธ์ใหม่ การสลายตัวของความสัมพันธ์เก่า และการปรับตัวของโครงสร้างภายใน (Mitchell, 2009)

(5) บทบาทของโหนดสำคัญ (Role of Key Nodes or Hubs) หน่วยย่อยบางตัวมีการเชื่อมโยงมากกว่าหน่วยอื่น ๆ และมีอิทธิพลสูงต่อพฤติกรรมของเครือข่ายโดยรวม (Barabási, 2002) เช่น ในองค์การ บางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic Roles) เป็นศูนย์กลางของข้อมูลและการตัดสินใจ

ตัวอย่างการพึ่งพาอาศัยกันและการเชื่อมโยงเครือข่าย เช่น ภาครัฐ มีระบบการตอบสนองภัยพิบัติ (Disaster Response Systems) เช่น ศูนย์บัญชาการเหตุฉุกเฉิน พึ่งพาความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ตำรวจ โรงพยาบาล หน่วยกู้ภัย และหน่วยงานเทศบาล เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพในการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน

การบริหารและการจัดการ ให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Networks) ในการบริหารสมัยใหม่ องค์การไม่สามารถดำเนินการแบบโดดเดี่ยวได้อีกต่อไป แต่ต้องพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ (Provan & Kenis, 2008) การจัดการความเสี่ยงแบบเครือข่าย (Network Risk Management) ความล้มเหลวของ หน่วยหนึ่งอาจกระทบระบบโดยรวม ดังนั้น การกระจายความเสี่ยง การเสริมความแข็งแกร่งของโครงข่าย และ

การออกแบบระบบที่ทนทานจึงมีความจำเป็น และการบริหารเชิงระบบ (Systemic Leadership) ผู้บริหารต้องเข้าใจพลวัตของเครือข่าย และสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์เชิงซ้อนของหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป การพึ่งพาอาศัยกันและการเชื่อมโยงเครือข่ายเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้ระบบเชิงซ้อนสามารถดำรงอยู่ พัฒนา และเปลี่ยนแปลงได้ และมีนัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์การในโลกที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

3.2.1.2 การประยุกต์ใช้ทฤษฎีระบบเชิงซ้อนในการบริหารองค์การ

ในบริบทของการบริหารองค์การ ทฤษฎีระบบเชิงซ้อนได้รับการประยุกต์ใช้เพื่อทำความเข้าใจการดำเนินงานขององค์การที่ต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007) แนวคิดสำคัญที่นำมาใช้ ได้แก่

1) การบริหารองค์การในฐานะระบบนิเวศน์ที่มีพลวัต (Dynamic Ecosystems) มองว่าองค์การไม่ได้ดำรงอยู่อย่างโดดเดี่ยว แต่เป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศน์ที่กว้างใหญ่ ประกอบด้วยกลุ่มของหน่วยงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทรัพยากร เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่มีการโต้ตอบกันอย่างต่อเนื่อง (Moore, 1996) ในระบบนิเวศน์ที่มีพลวัต องค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การแข่งขัน การร่วมมือ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และแรงกดดันทางสังคม ซึ่งล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการดำเนินงานและการปรับตัวขององค์การ (Iansiti & Levien, 2004) การบริหารองค์การในปัจจุบันต้องมีความเข้าใจลึกซึ้งในเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ (Interconnectedness) และ ความสามารถในการปรับตัวต่อพลวัตของระบบโดยรวม (Adaptive Capacity)

คุณลักษณะสำคัญขององค์การในฐานะระบบนิเวศน์ที่มีพลวัต

(1) การพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependence) องค์การเชื่อมโยงและพึ่งพาทรัพยากร ความรู้ เทคโนโลยี และตลาดของหน่วยงานอื่นภายในระบบนิเวศน์เดียวกัน เช่น ผู้ผลิต ผู้จำหน่าย และผู้บริโภค (Adner, 2006)

(2) การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Evolution) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากนวัตกรรม เทคโนโลยีใหม่ นโยบายของรัฐ และความต้องการของลูกค้า ทำให้องค์การต้องสามารถปรับตัวอย่างสม่ำเสมอ (Teece, 2007)

(3) การแข่งขันและความร่วมมือในเวลาเดียวกัน (Co-opetition) องค์การอาจต้องแข่งขันกับบางหน่วยงานในขณะที่ต้องร่วมมือกับหน่วยงานเดียวกันในกิจกรรมบางด้าน เช่น การพัฒนาแพลตฟอร์มร่วมกันในอุตสาหกรรมเทคโนโลยี (Brandenburger & Nalebuff, 1996)

(4) การเกิดขึ้นของนวัตกรรม (Emergent Innovation) นวัตกรรมจำนวนมากเกิดจากการผสมผสานแนวคิด ทรัพยากร และเทคโนโลยีจากหลายหน่วยงานที่เชื่อมโยงกันในระบบนิเวศน์ ไม่ใช่เกิดจากองค์การใดองค์การหนึ่งโดยลำพัง (Iansiti & Levien, 2004)

(5) ความสามารถในการเรียนรู้ร่วมกัน (Collective Learning) ระบบนิเวศน์ทางธุรกิจและสังคมมีการแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ร่วม และการสร้างมาตรฐานใหม่ ๆ ผ่านการปฏิสัมพันธ์ของหน่วยงานที่หลากหลาย (Adner & Kapoor, 2010)

ตัวอย่างการบริหารองค์การในฐานะระบบนิเวศน์ที่มีพลวัต เช่น ภาคเอกชน อุตสาหกรรมสมาร์ทโฟน เช่น Apple Ecosystem ซึ่งมีผู้ผลิตชิ้นส่วน นักพัฒนาแอปพลิเคชัน ผู้ให้บริการเครือข่าย และลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศน์เดียวกัน การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมในหมวดหนึ่ง (เช่น เทคโนโลยีกล้องถ่ายภาพ) ส่งผลต่อส่วนอื่น ๆ ในทันที หรือ ตัวอย่างภาครัฐ มีระบบสาธารณสุขที่ทันสมัย เช่นในประเทศฟินแลนด์ ที่มีการเชื่อมโยงระหว่างโรงพยาบาล สถาบันวิจัย เทคโนโลยีสุขภาพ ผู้ให้บริการประกันสุขภาพ และหน่วยงานกำกับดูแล เพื่อร่วมกันพัฒนาบริการสาธารณสุขที่ตอบสนองต่อพลวัตของความต้องการประชากร

แนวคิดการบริหารองค์การในฐานะระบบนิเวศน์ที่มีพลวัต ให้ความสำคัญกับการออกแบบกลยุทธ์แบบพลวัต (Dynamic Strategy Formulation) องค์การต้องวางแผนกลยุทธ์ที่ไม่ตายตัว เปิดกว้างต่อการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง และคำนึงถึงการเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นในระบบ การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliances) ความสำเร็จในระยะยาวมักต้องอาศัยการร่วมมือกับพันธมิตรหลายฝ่าย ทั้งในแนวตั้ง (Vertical Integration) และแนวนอน (Horizontal Collaboration) การบริหารความเสี่ยงแบบระบบ (Systemic Risk Management) ต้องสามารถประเมินและบริหารความเสี่ยงที่แพร่กระจายได้จากการเปลี่ยนแปลงในระบบนิเวศน์ทั้งหมด ไม่ใช่เฉพาะปัจจัยภายในองค์การ การพัฒนาขีดความสามารถเชิงนิเวศน์ (Ecosystem Capabilities) เช่น ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ความสามารถในการทำงานร่วมกับเครือข่ายหลากหลาย (Network Orchestration)

2) การส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Distributed Decision-making) การที่การตัดสินใจในองค์การไม่ได้กระจุกตัวอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงหรือส่วนกลางเท่านั้น แต่กระจายไปยังหน่วยงาน ทีมงาน หรือบุคลากรในระดับต่าง ๆ ซึ่งมีความใกล้ชิดกับข้อมูลสถานการณ์จริงมากกว่า (Mintzberg, 1983; Senge, 1990) แนวคิดนี้มีรากฐานจากการเข้าใจว่าในระบบเชิงซ้อน (Complex Systems) ไม่มีผู้บริหารคนใดสามารถมีข้อมูลทั้งหมดที่จำเป็นต่อการตัดสินใจได้อย่างสมบูรณ์แบบ อีกทั้งสถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การเปิดโอกาสให้ผู้ที่อยู่แนวหน้า (Frontline Units) หรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสามารถตัดสินใจได้เองภายใต้กรอบทิศทางร่วม (Shared Purpose) จะทำให้องค์การมีความยืดหยุ่น คล่องตัว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วยิ่งขึ้น (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007)

ลักษณะสำคัญของการกระจายอำนาจการตัดสินใจ

(1) การตัดสินใจใกล้แหล่งข้อมูล (Proximity to Information) หน่วยงานหรือบุคคลที่ใกล้ชิดกับข้อมูลสถานการณ์จริงจะสามารถตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นยำมากกว่าการรอคำสั่งจากศูนย์กลาง (Mintzberg, 1983)

(2) การลดความล่าช้า (Reduced Latency) กระบวนการตัดสินใจที่กระจายอำนาจช่วยลดเวลาที่ใช้ในการส่งข้อมูลขึ้นสู่ศูนย์กลางและรอคำตอบจากผู้บริหาร (Senge, 1990)

(3) การเสริมสร้างความเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบ (Ownership and Accountability) เมื่อบุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น พวกเขาจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมากยิ่งขึ้น (Denhardt & Denhardt, 2003)

(4) การสนับสนุนนวัตกรรมและการทดลอง (Support for Innovation and Experimentation) การอนุญาตให้มีการทดลองแนวทางใหม่ ๆ ในหน่วยย่อยหลายแห่งพร้อมกัน ช่วยเพิ่มโอกาสในการค้นพบวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแนวทางเดิม (Snowden & Boone, 2007)

(5) การปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (Continuous Adaptation) แต่ละหน่วยย่อยสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง และแชร์บทเรียนเหล่านี้กับเครือข่ายโดยรวม ทำให้องค์การปรับตัวได้อย่างมีพลวัต (Uhl-Bien et al., 2007)

ตัวอย่างการส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เช่น ภาครัฐ ในรัฐบาลท้องถิ่นบางประเทศ เช่น สวิตเซอร์แลนด์ มีระบบที่ให้อำนาจตัดสินใจด้านการบริหารสาธารณะอยู่ในมือของเทศบาลหรือเขตปกครองท้องถิ่น ช่วยให้บริการต่าง ๆ ตรงกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่ได้อย่างแท้จริง (Ladner, 2017) หรือ ภาคเอกชน บริษัท Haier (ประเทศจีน) ได้ปฏิรูประบบการจัดการโดยกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยัง "Micro-enterprises" ซึ่งเป็นหน่วยย่อยขนาดเล็กที่มีอำนาจบริหารและความรับผิดชอบของตนเองเต็มที่ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการแข่งขัน (Zhang, 2018)

การกระจายอำนาจการตัดสินใจต่อการบริหารองค์การ ให้ความสำคัญกับการเพิ่มความเร็วในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง หน่วยย่อยสามารถดำเนินการได้ทันทีโดยไม่ต้องผ่านกระบวนการอนุมัติหลายชั้น การเสริมสร้างขีดความสามารถเชิงนวัตกรรม การตัดสินใจแบบกระจายเปิดโอกาสให้มีการทดลองแนวทางใหม่ ๆ ในหลายพื้นที่พร้อมกัน การสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจ (Trust Culture) โดยการมอบอำนาจตัดสินใจสะท้อนถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น และการบริหารความเสี่ยงอย่างกระจาย (Distributed Risk Management) การกระจายการตัดสินใจทำให้ความเสี่ยงไม่ได้ถูกรวมศูนย์ แต่กระจายออกไปตามหน่วยย่อย ช่วยลดผลกระทบรุนแรงหากเกิดความผิดพลาด

3) การสร้างสภาวะเอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม (Conditions for Innovation Emergence) ในระบบเชิงซ้อนและองค์การสมัยใหม่ “นวัตกรรม” ไม่ได้เกิดจากการสั่งการโดยตรงหรือการออกแบบจากศูนย์กลางเสมอไป แต่เกิดจาก สภาวะที่เอื้อให้หน่วยย่อยหรือกลุ่มคนจำนวนมากสามารถโต้ตอบ ทดลอง และปรับตัวได้อย่างเสรี (Goldstein, 1999; Johnson, 2001) แนวคิดการสร้างสภาวะเอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม (Conditions for Innovation Emergence) หมายถึง การออกแบบสิ่งแวดล้อม องค์ประกอบ และกลไกต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการปฏิสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมโดยธรรมชาติ (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007)

องค์ประกอบสำคัญของสภาวะเอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม

(1) โครงสร้างที่ยืดหยุ่น (Flexible Structures) การลดความแข็งตัวของโครงสร้างองค์การ เช่น การลดลำดับชั้น (De-layering) และการส่งเสริมทีมงานข้ามสายงาน (Cross-functional Teams) เพื่อเอื้อให้เกิดการทดลองและนวัตกรรมอย่างรวดเร็ว (Tushman & O'Reilly, 1996)

(2) วัฒนธรรมที่ยอมรับความล้มเหลว (Failure-Tolerant Culture) การสร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และนวัตกรรม ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าทดลองและเสี่ยง (Edmondson, 1999)

(3) พื้นที่สำหรับการปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ (Informal Interaction Spaces) การออกแบบพื้นที่ในสำนักงานหรือการส่งเสริมกิจกรรมที่ทำให้เกิดการพบปะสังสรรค์อย่างไม่เป็นทางการ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนไอเดียและการสร้างความร่วมมือข้ามสายงาน (Johnson, 2001)

(4) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Distributed Decision-Making) การให้อำนาจการตัดสินใจในระดับหน่วยงานย่อยเพื่อให้สามารถทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องรอการอนุมัติจากส่วนกลาง (Uhl-Bien et al., 2007)

(5) การเชื่อมโยงเครือข่ายแบบเปิด (Open Network Connections) การเปิดกว้างให้เกิดการเชื่อมโยงกับแหล่งความรู้ภายนอก เช่น มหาวิทยาลัย สตาร์ทอัป หรือผู้บริโภค เพื่อดึงเอาความคิดใหม่ ๆ เข้ามาสู่ระบบนิเวศน์ขององค์การ (Chesbrough, 2003)

(6) การตั้งความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges) การตั้งคำถามหรือเป้าหมายที่ท้าทายเพื่อกระตุ้นให้ทีมงานต้องคิดนอกกรอบ และไม่พอใจกับสถานะเดิม (Status Quo) (Tushman & O'Reilly, 1996)

ตัวอย่างการสร้างสภาวะเอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม เช่น บริษัท Google ใช้นโยบาย "20% Time" เปิดโอกาสให้พนักงานใช้เวลา 20% ของการทำงานประจำในการพัฒนาโครงการที่ตนเองสนใจ ส่งผลให้นวัตกรรมสำคัญเช่น Gmail และ Google Maps เกิดขึ้น อีกตัวอย่าง ได้แก่ บริษัท Amazon มีการสนับสนุนการทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ผ่านโครงการภายใน (Internal Incubation Programs) พร้อมทั้งยอมรับว่าความล้มเหลวของโครงการจำนวนมากเป็นราคาที่ต้องจ่ายเพื่อค้นหานวัตกรรมที่แท้จริง

การสร้างสภาวะเอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมต่อการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างยั่งยืน แทนที่จะเน้นแคมเปญนวัตกรรมแบบครั้งคราว องค์การสามารถสร้างระบบที่นวัตกรรม "เกิดขึ้นเอง" อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การที่สามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่องจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว และการบริหารแบบเชิงระบบ (Systemic Leadership) ที่ผู้นำต้องทำหน้าที่ออกแบบ "ระบบ" และ "สภาพแวดล้อม" ที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม แทนการสั่งการหรือริเริ่มนวัตกรรมด้วยตนเองเพียงลำพัง

4) การจัดการแบบปรับตัว (Adaptive Management) คือ แนวทางการบริหารจัดการที่ยอมรับว่า ความไม่แน่นอน (Uncertainty) เป็นเงื่อนไขปกติในโลกแห่งความจริง โดยเฉพาะในระบบที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แทนที่จะพยายามกำจัดความไม่แน่นอนหรือล็อกแผนงานไว้ล่วงหน้า Adaptive Management มุ่งเน้นการบริหารแบบทดลอง (Experimentation) และ เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learning-by-doing) เพื่อให้การจัดการมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้อย่างต่อเนื่องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Walters, 1986) แนวทางนี้สอดคล้องกับแนวคิดของระบบเชิงซ้อน (Complex Systems) ที่เน้นว่าระบบมีปฏิสัมพันธ์หลายระดับ มีความพลวัตสูง และผลลัพธ์มักไม่สามารถคาดการณ์ได้จากการวางแผนแบบเส้นตรง (Linear Planning) (Gunderson & Holling, 2002) เป็นแนวทางที่ยืดหยุ่นสำหรับการบริหารจัดการระบบที่มีความซับซ้อนและไม่แน่นอน โดยเน้นการทดลอง การเรียนรู้ และการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (Allen, Fontaine, Pope, & Garmestani, 2022)

หลักการสำคัญของการจัดการแบบปรับตัว

(1) การยอมรับว่าความไม่แน่นอนเป็นเรื่องปกติ (Acceptance of Uncertainty) การออกแบบแผนงานต้องคำนึงว่าผลลัพธ์ไม่สามารถคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ 100% และจึงต้องมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Folke, Hahn, Olsson, & Norberg, 2005)

(2) การวางแผนแบบสมมติฐาน (Hypothesis-Driven Planning) ทุกแผนงานหรือโครงการเริ่มต้นด้วยสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ และมีการออกแบบเพื่อทดสอบสมมติฐานเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ (Walters & Holling, 1990)

(3) การทดลองแบบควบคุมความเสี่ยง (Safe-to-Fail Experiments) ดำเนินการทดลองหลายทางเลือก (Multiple Pathways) โดยออกแบบให้ความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นไม่ส่งผลกระทบต่อระบบโดยรวมในระดับวิกฤติ (Snowden & Boone, 2007)

(4) การติดตามผลอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Monitoring) มีการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อติดตามผลลัพธ์จริง และนำข้อมูลที่ได้มาใช้ปรับปรุงกลยุทธ์หรือวิธีการในรอบถัดไป (Adaptive Feedback Loops)

(5) การเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning and Adaptation) ระบบการบริหารต้องมีความสามารถในการสะท้อนตนเอง เรียนรู้จากข้อมูลใหม่ และกล้าที่จะปรับแผนการดำเนินงานได้อย่างยืดหยุ่นตามข้อมูลที่ได้รับ

ตัวอย่างการประยุกต์ Adaptive Management เช่น ภาครัฐ มีการวางนโยบายด้านสาธารณสุขในช่วง COVID-19 หลายประเทศใช้แนวทาง Adaptive Management โดยการทดลองนโยบายเว้นระยะห่างในพื้นที่ต่าง ๆ และปรับมาตรการตามข้อมูลการระบาดจริง ทำให้สามารถควบคุมการแพร่ระบาดของโรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการแบบปรับตัวในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับการเพิ่มความยืดหยุ่น (Organizational Agility) ทำให้องค์การสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การลดความเสี่ยงจากการตัดสินใจผิดพลาด (Risk Mitigation) เพราะไม่ต้องทุ่มทรัพยากรทั้งหมดไปในแนวทางเดียว แต่สามารถทดลองหลายแนวทางแล้วเลือกวิธีที่ดีที่สุดตามข้อมูลจริง มีการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) สร้างวัฒนธรรมที่พนักงานและผู้บริหารเห็นคุณค่าของ

การทดลอง การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และตระหนักถึงความซับซ้อน (Complexity Awareness) โดยผู้บริหารและองค์การต้องเปลี่ยนมุมมองจากการควบคุมแบบเส้นตรงมาเป็นการออกแบบกระบวนการที่สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้ตลอดเวลา ในการปฏิบัติจริง การบริหารแบบการจัดการแบบปรับตัว จำเป็นต้องบูรณาการการวิเคราะห์ผลกระทบระยะสั้นและการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์สำหรับการปรับตัวระยะยาว (Garmestani & Benson, 2022)

องค์การที่สามารถบริหารจัดการตามหลักทฤษฎีระบบเชิงซ้อนจะมีความสามารถในการยืดหยุ่น (Agility) และการฟื้นตัว (Resilience) สูงกว่าองค์การที่ยึดติดกับโครงสร้างแบบดั้งเดิมและแนวคิดเชิงเส้นตรง ทั้งนี้ การสร้างสภาวะเชิงระบบ ที่เอื้อต่อความยืดหยุ่นและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระบบสังคม-นิเวศน์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนานโยบายที่ปรับตัวได้ (Boyd & Folke, 2019)

3.2.2 ทฤษฎีองค์การที่ไม่เป็นเชิงเส้น (Nonlinear Organization Theory)

ทฤษฎีองค์การที่ไม่เป็นเชิงเส้น คือ แนวคิดที่อธิบายว่าองค์การไม่สามารถเข้าใจหรือจัดการได้โดยใช้ตรรกะเชิงเส้น (Linear Logic) เช่น การเชื่อมโยงแบบสาเหตุเดียวผลเดียว (Simple Cause-effect) แต่ต้องมององค์การเป็นระบบพลวัตที่มีความซับซ้อนสูง (Complex Dynamic System) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยในบางองค์ประกอบอาจส่งผลกระทบขนาดใหญ่หรือทำให้ระบบทั้งหมดเปลี่ยนแปลงได้อย่างไม่คาดคิด (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2019; Stacey, 2016)

แนวคิดนี้พัฒนามาจากหลักการของ ทฤษฎีความซับซ้อน (Complexity Theory) และทฤษฎีความโกลาหล (Chaos Theory) โดยเน้นว่าพฤติกรรมขององค์การไม่ได้เกิดขึ้นแบบคาดการณ์ได้ตรงไปตรงมา แต่เป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในเครือข่ายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ (Snowden & Boone, 2007; McMillan, 2008)

3.2.2.1 ลักษณะสำคัญของทฤษฎีองค์การที่ไม่เป็นเชิงเส้น

(1) ความสัมพันธ์ไม่เป็นสัดส่วน (Disproportionality) การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยในส่วนหนึ่งขององค์การอาจก่อให้เกิดผลกระทบขนาดใหญ่ หรือในทางกลับกัน การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในบางจุดอาจแทบไม่ส่งผลอะไรเลย (Uhl-Bien & Arena, 2018)

(2) การเกิดขึ้นของรูปแบบใหม่ (Emergent Patterns) โครงสร้าง พฤติกรรม หรือแนวโน้มใหม่ ๆ ภายในองค์การมักเกิดขึ้นเองจากการปฏิสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ โดยไม่ต้องมีการวางแผนหรือควบคุมจากศูนย์กลาง (Goldstein, Hazy, & Lichtenstein, 2010)

(3) อ่อนไหวต่อเงื่อนไขเริ่มต้น (Sensitivity to Initial Conditions) องค์การที่มีโครงสร้างไม่เป็นเชิงเส้นมีความไวต่อสถานการณ์เริ่มต้น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยในระยะต้นสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่แตกต่างอย่างสิ้นเชิงในระยะยาว (Stacey, 2016)

(4) การโต้ตอบที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา (Dynamic Interactions) หน่วยงานและบุคลากรในองค์การมีการโต้ตอบแบบไม่หยุดนิ่ง ซึ่งสร้างพฤติกรรมและโครงสร้างใหม่อย่างต่อเนื่อง (McMillan, 2008)

(5) การเรียนรู้และการปรับตัวแบบไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinear Learning and Adaptation) การพัฒนาองค์การไม่ได้เป็นกระบวนการที่ตรงไปตรงมา แต่เป็นการเรียนรู้จากการทดลอง การล้มเหลว และการเปลี่ยนแปลงที่ยืดหยุ่นตลอดเวลา (Plowman et al., 2007)

ทฤษฎีองค์การที่ไม่เป็นเชิงเส้นต่อการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับการบริหารโดยไม่เน้นการควบคุมเบ็ดเสร็จ (Loose Control) ผู้นำต้องยอมรับว่าไม่สามารถควบคุมทุกอย่างได้ ต้องเน้นการสร้างสภาวะที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมและการแก้ปัญหาโดยตนเองของบุคลากร (Uhl-Bien & Arena, 2018) มีการวางแผนเชิงสมมติฐานและการทดลอง (Hypothesis-Driven Planning) แทนที่จะวางแผนละเอียดแบบคาดการณ์ล่วงหน้าทั้งหมด ต้องออกแบบแผนที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามผลลัพธ์จริงจากการดำเนินงาน และการสร้างวัฒนธรรมการปรับตัวและนวัตกรรม (Adaptive and Innovative Culture) องค์การต้องส่งเสริมการเรียนรู้จากความผิดพลาด การแลกเปลี่ยนแนวคิดอย่างต่อเนื่อง และการเปิดรับแนวทางใหม่ ๆ

3.2.3 แนวคิดการจัดการองค์การแบบเครือข่าย (Networked Organization)

องค์การแบบเครือข่าย หมายถึง รูปแบบการจัดการที่เน้นการเชื่อมโยง (Connection) การพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependence) และการทำงานร่วมกัน (Collaboration) ระหว่างหน่วยงาน ทีมงาน หรือองค์การต่าง ๆ ผ่านโครงสร้างเครือข่ายที่ยืดหยุ่น (Ahuja, Soda, & Zaheer, 2012; Gulati, Puranam, & Tushman, 2019) แตกต่างจากโครงสร้างองค์การแบบลำดับชั้นดั้งเดิม (Hierarchical Organization) ที่มีสายการบังคับบัญชาแน่นอน องค์การแบบเครือข่ายสร้างความสัมพันธ์แบบแนวราบ (Horizontal) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Distributed Decision-making) และเน้นการไหลเวียนของข้อมูลอย่างรวดเร็วภายในและระหว่างหน่วยงาน (Miles, Miles, & Snow, 2020) โดยแนวคิดนี้พัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ความซับซ้อนของตลาดโลก และความต้องการด้านนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Powell, 1990; Puranam, 2018)

3.2.3.1 ลักษณะสำคัญขององค์การแบบเครือข่าย

มุ่งเน้นการเชื่อมโยงระหว่างบุคคล หน่วยงาน หรือองค์การต่าง ๆ อย่างยืดหยุ่นและเปิดกว้าง แทนที่จะมีลำดับชั้นที่ตายตัวเหมือนองค์การดั้งเดิม โดยมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

(1) การเชื่อมโยงที่ยืดหยุ่น (Flexible Connectivity) หน่วยงานและทีมงานสามารถเชื่อมโยงกันอย่างรวดเร็วตามความจำเป็นโดยไม่ถูกจำกัดด้วยโครงสร้างทางการ องค์การแบบเครือข่ายมีโครงสร้างการเชื่อมโยงที่หลากหลายและไม่ตายตัว หน่วยงานสามารถเชื่อมโยงหรือแยกตัวได้ตามความเหมาะสม โดยมักสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ (Miles et al., 2020)

(2) การกระจายอำนาจ (Decentralization of Authority) อำนาจการตัดสินใจไม่ได้กระจุกอยู่ที่ศูนย์กลาง แต่กระจายไปยังหน่วยงานหรือบุคลากรที่อยู่ใกล้สถานการณ์จริงมากที่สุด (Gulati et al., 2019)

(3) ความโปร่งใสของข้อมูล (Information Transparency) ข้อมูลถูกแชร์อย่างรวดเร็วและเปิดกว้างภายในเครือข่าย เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจที่แม่นยำและการทำงานร่วมกัน ความสำเร็จของ

เครือข่ายขึ้นอยู่กับการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างรวดเร็วและโปร่งใส เพื่อสนับสนุนการประสานงาน การตัดสินใจ และการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ได้ทันเวลา (Powell, 1990; Cummings & Haas, 2012)

(4) ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมร่วมกัน (Collaborative Innovation) องค์การแบบเครือข่ายส่งเสริมการผสมผสานความรู้ข้ามสายงานและการทำงานร่วมกับพันธมิตรภายนอกเพื่อเร่งกระบวนการนวัตกรรม (Ahuja et al., 2012) รวมทั้งการสนับสนุนนวัตกรรมแบบเปิด (Support for Open Innovation) องค์การแบบเครือข่ายมักเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ จากทั้งภายในและภายนอก เช่น การร่วมมือกับบริษัทสตาร์ทอัป (Start Up) มหาวิทยาลัย หรือพันธมิตรอื่น ๆ เพื่อขยายขอบเขตของการสร้างนวัตกรรม (Chesbrough, 2020)

(5) การปรับตัวอย่างรวดเร็ว (Rapid Adaptation) ด้วยความยืดหยุ่นของโครงสร้างและกระบวนการ องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ทันที (Miles et al., 2020) เช่น การปรับเปลี่ยนพันธมิตร การปรับกระบวนการ หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Gulati et al., 2019)

ตัวอย่างขององค์การแบบเครือข่าย เช่น บริษัท Alibaba เว็บไซต์ตลาดออนไลน์สัญชาติจีน ใช้โครงสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงธุรกิจย่อย (Ecosystem Model) เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมและตอบสนองตลาดที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว หรือ แพลตฟอร์ม Airbnb เป็นแพลตฟอร์มออนไลน์ที่เชื่อมต่อระหว่างผู้ที่ต้องการปล่อยเช่าที่พัก (Host) กับผู้ที่กำลังมองหาที่พัก (Guest) ทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นห้องนอนบ้านทั้งหลัง หรือแม้กระทั่งที่พักแบบพิเศษ ดำเนินการในฐานะแพลตฟอร์มเครือข่ายที่เชื่อมต่อเจ้าของที่พักกับผู้ใช้ทั่วโลกอย่างไร้รอยต่อ

แนวคิดการจัดการแบบเครือข่ายต่อการบริหารองค์การ ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ด้วยการเชื่อมโยงข้ามขอบเขตทางองค์การและภูมิศาสตร์ ทำให้สามารถระดมทรัพยากรและความรู้ที่หลากหลายได้ การบริหารความซับซ้อนอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การแบบเครือข่ายสามารถรับมือกับสภาวะที่ซับซ้อนและไม่แน่นอนได้ดีกว่าองค์การแบบดั้งเดิม มีการเร่งกระบวนการตัดสินใจ เนื่องจากข้อมูลกระจายอย่างรวดเร็วและการตัดสินใจอยู่ใกล้จุดปฏิบัติการ การตัดสินใจสามารถทำได้รวดเร็วและแม่นยำขึ้น และการสร้างความยืดหยุ่นและการฟื้นตัว (Agility and Resilience) โดยการกระจายความเสี่ยงและความสามารถในการสร้างพันธมิตรใหม่ทำให้องค์การแบบเครือข่ายมีความสามารถในการฟื้นตัวจากวิกฤติที่เหนือกว่า

3.2.3.2 การทำงานแบบไม่มีลำดับขั้น (Flat Hierarchy)

เป็นโครงสร้างองค์การที่มีชั้นของการบริหารจัดการน้อย หรือแทบไม่มีลำดับขั้นที่ซับซ้อนระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานแนวหน้า (Frontline Employees) (Lee & Edmondson, 2017) โครงสร้างแบบนี้ช่วยลดระยะห่างในการสื่อสาร เร่งกระบวนการตัดสินใจ และส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการดำเนินการมากขึ้น ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความซับซ้อนที่เพิ่มขึ้นในโลกธุรกิจปัจจุบัน องค์การแนวราบ (Flat Organizations) ช่วยให้สามารถปรับตัวได้อย่างคล่องตัว (Agile) และสร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง (Bernstein, Bunch, Canner, & Lee, 2016)

ลักษณะสำคัญของการทำงานแบบไม่มีลำดับขั้น

(1) การลดจำนวนชั้นการบริหาร (Minimal Layers of Management) ลดจำนวนลำดับขั้นของผู้บังคับบัญชา ทำให้ข้อมูลและการตัดสินใจสามารถไหลได้อย่างรวดเร็วจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน (Tannenbaum, Mathieu, Salas, & Cohen, 2012)

(2) การส่งเสริมการมีอำนาจตัดสินใจของบุคลากร (Empowered Employees) พนักงานมีสิทธิ์ในการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการโดยไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูง ส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบต่อผลงานของตนเอง (Lee & Edmondson, 2017)

(3) การสนับสนุนการสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) ช่องทางการสื่อสารไม่มีข้อจำกัดจากลำดับขั้น ทำให้ข้อมูล ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะสามารถไหลเวียนได้อย่างเสรีระหว่างทุกระดับขององค์การ (Bernstein et al., 2016)

(4) การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (Agile Response to Change) องค์การสามารถปรับกลยุทธ์และดำเนินการใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เพราะไม่ต้องผ่านกระบวนการอนุมัติหลายขั้นตอน

(5) การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Inclusive Culture) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและการตัดสินใจ ซึ่งช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและแรงจูงใจภายในทีม

ข้อดีของการทำงานแบบไม่มีลำดับขั้น ช่วยลดต้นทุนในการบริหารจัดการ เพิ่มความเร็วในการสื่อสารและการตัดสินใจ กระตุ้นการริเริ่ม (Initiative) และนวัตกรรมในระดับปฏิบัติการ รวมทั้งช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าแบบทันที (Real-time Responsiveness)

ข้อจำกัดของการทำงานแบบไม่มีลำดับขั้นนั้น เสี่ยงต่อความสับสนในบทบาทหน้าที่หากไม่มีการกำหนดขอบเขตที่ชัดเจน (Hamel & Zanini, 2020) ต้องการบุคลากรที่มีวุฒิภาวะ ความสามารถในการตัดสินใจ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และอาจเกิดความล่าช้าในการตัดสินใจในกรณีที่ไม่มีผู้นำชัดเจนในสถานการณ์ฉุกเฉิน

ตัวอย่างองค์การในประเทศไทยที่ใช้แนวทาง Flat Hierarchy

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ในบางหน่วยธุรกิจ โดยเฉพาะในกลุ่ม SCG Chemicals และ SCG Digital Office ได้มีการปรับโครงสร้างการทำงานให้ลดชั้นการบังคับบัญชาลง เน้นการทำงานแบบ Cross-functional Teams และ Project-based Teams โดยทีมสามารถกำหนดเป้าหมายและแนวทางดำเนินงานร่วมกันได้อย่างยืดหยุ่น มีการกระจายการตัดสินใจ (Distributed Decision-making) และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกระดับ (SCG, 2021)

ธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB) ธนาคารยุคใหม่ในบางสายงาน มีโครงการปฏิรูปองค์การ "Going Upside Down" โดยธนาคารได้ทดลองใช้รูปแบบการทำงานแบบลดชั้นลำดับขั้นในสายงานนวัตกรรมและเทคโนโลยี (SCB TechX) ทีมงานมีความยืดหยุ่นสูงในการทำงานข้ามสายงาน เน้นการสร้าง Agile teams และ Squads โดยหัวหน้าทีมมีบทบาทเป็นโค้ชมากกว่าผู้สั่งการ (SCB, 2021)

กล่าวโดยสรุป แนวคิด Flat Hierarchy หรือโครงสร้างองค์การแบบลดลำดับชั้นกำลังได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นในบริบทองค์การของไทย โดยเฉพาะในธุรกิจที่ต้องการความยืดหยุ่นสูง ความรวดเร็วในการตัดสินใจ และความสามารถในการขับเคลื่อนนวัตกรรม เช่น กลุ่มเทคโนโลยี สตาร์ทอัพ และหน่วยงานที่เร่งการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล โครงสร้างลักษณะนี้ช่วยลดขั้นตอนการสั่งการ เปิดพื้นที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วม และส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมมือ อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้ในประเทศไทยไม่สามารถลอกแบบจากตะวันตกได้โดยตรง เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การไทยมีพื้นฐานจากความเคารพลำดับชั้นและอำนาจตามตำแหน่ง การเปลี่ยนผ่านจึงมักเกิดในรูปแบบ “กึ่งแบน” ที่ยังคงรักษาบทบาทผู้นำเชิงโครงสร้างไว้ พร้อมกับปรับบทบาทผู้นำให้ทำหน้าที่เป็นโค้ชและผู้สนับสนุนมากกว่าผู้สั่งการโดยตรง แนวทางแบบ Agile with Leadership Coaching จึงกลายเป็นรูปแบบประนีประนอมที่ช่วยสร้างสมดุลระหว่างความคล่องตัวเชิงนวัตกรรมกับบริบททางสังคมวัฒนธรรมไทย ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้โดยไม่สร้างแรงต้านภายในมากเกินไป

3.2.4 แนวคิดการบริหารองค์การแบบคล่องตัว (Organizational Agile Management)

แนวคิดการบริหารองค์การแบบคล่องตัว เริ่มต้นจากการปรับตัวของภาคอุตสาหกรรมสหรัฐอเมริกาในช่วงทศวรรษ 1970–1980 ซึ่งเป็นช่วงที่ประเทศสูญเสียความสามารถในการแข่งขันจากกระแสการผลิตแบบลีนและการบริหารจัดการสินค้าคงคลังแบบ Just-In-Time ที่เติบโตในเอเชีย โดยเฉพาะญี่ปุ่น องค์การในสหรัฐอเมริกาจึงเริ่มหันมาใช้แนวคิดการผลิตที่มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการตลาดที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันกลับคืนมา (Nagel & Dove, 1991; Goldman, Nagel, & Preiss, 1995) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาแนวคิดองค์การที่คล่องตัว ซึ่งหมายถึง องค์การที่สามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาดและสิ่งแวดล้อมได้อย่างทันเวลา โดยเน้นคุณภาพ ความพึงพอใจของลูกค้า และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Lee & Yang, 2014)

การจัดกลุ่มแนวคิดเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์การออกเป็น 3 มุมมองหลัก (Zitkiene & Deksnys, 2018) ได้แก่

(1) มุมมองเชิงสมรรถนะ (Capability Perspective) องค์การต้องสามารถตรวจจับการเปลี่ยนแปลง วิเคราะห์โอกาส และตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว โดยอาศัยทรัพยากรที่ยืดหยุ่น และการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง

(2) มุมมองเชิงกระบวนการ (Process-Oriented Perspective) องค์การต้องพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการภายในอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

(3) มุมมองเชิงพลวัตระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม (Environmental Interaction Perspective) เน้นการตรวจจับ (Sensing) ความเปลี่ยนแปลงจากภายนอก เช่น ความต้องการลูกค้า กฎระเบียบ เทคโนโลยี และการแข่งขัน รวมถึงการตอบสนอง (Responding) อย่างเหมาะสมในเชิงกลยุทธ์

ความคล่องตัวขององค์การ (Organizational Agility) เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่เพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ไม่คาดคิดได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์การสามารถคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและยากต่อการคาดการณ์ (Lee & Yang, 2014; Felipe, Roldán, & Leal-Rodríguez, 2016) ในยุคที่ตลาดมีพลวัตสูง ความคล่องตัวได้กลายเป็นกลยุทธ์หลักที่ช่วยให้องค์การสามารถฉกฉวยโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันในภาคธุรกิจสมัยใหม่

ความสามารถในการประสบความสำเร็จในสภาวะการแข่งขันที่ต่อเนื่องและไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ (Goldman, Nagel, & Preiss, 1995) องค์การที่สามารถเติบโตได้ภายใต้สภาวะตลาดที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ คือองค์การที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Yusuf, Sarhadi, & Gunasekaran, 1999) ความคล่องตัวขององค์การ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) ความสามารถในการตรวจจับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม เช่น การเคลื่อนไหวของคู่แข่ง ความพึงพอใจของลูกค้า หรือการเปลี่ยนแปลงทางกฎระเบียบ และ (2) ความสามารถในการตอบสนองอย่างเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น (Overby, Bharadwaj, & Sambamurthy , 2006)

Lee & Yang (2014) ได้ขยายมิติเพิ่มเติม โดยแบ่งความคล่องตัวขององค์การ ออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) ความคล่องตัวต่อลูกค้า (Customer Agility) ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อนำไปสู่โอกาสในการสร้างนวัตกรรม (2) ความคล่องตัวต่อคู่ค้า (Partner Agility) การใช้ประโยชน์จากความรู้และทรัพยากรของพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างโอกาสทางนวัตกรรม และ (3) ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Operational Agility) ความสามารถในการใช้โอกาสที่เกิดขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ และประหยัดทรัพยากร

Alhadid (2016) อธิบายว่า ความคล่องตัวขององค์การมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการตอบสนองต่อความไม่แน่นอนของสภาวะแวดล้อมได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยเน้นว่าองค์การจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อเอาชนะอุปสรรคและฉวยโอกาสจากความเปลี่ยนแปลงผ่านองค์ประกอบหลักสามมิติ ได้แก่ (1) ความคล่องตัวด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Agility) หมายถึงความสามารถของทรัพยากรบุคคลในการปรับตัวอย่างยืดหยุ่น เพื่อช่วยให้องค์การสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิผล (2) ความคล่องตัวด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Agility) องค์การจำเป็นต้องมีระบบสารสนเทศที่มีเสถียรภาพ เชื่อมโยงกันได้ดี และมีความปลอดภัยสูง เพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์การและส่งเสริมการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการต่าง ๆ และ (3) ความคล่องตัวด้านนวัตกรรม (Innovation Agility) องค์การควรสามารถคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาให้แก่ลูกค้า ไม่ใช่เพียงเพื่อการขายผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการออกแบบนวัตกรรมและกระบวนการใหม่อย่างสร้างสรรค์

ในทำนองเดียวกัน Panda & Rath (2016) ได้ศึกษาความคล่องตัวขององค์การโดยแบ่งออกเป็นสองมิติหลัก ได้แก่ (1) ความคล่องตัวในกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Agility)

องค์การต้องสามารถใช้ประโยชน์จากกระบวนการภายในอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรับมือกับความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเน้นการสร้างความยืดหยุ่นและการสนับสนุนกิจกรรมที่เอื้อต่อการริเริ่มนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง และ (2) ความคล่องตัวในการตอบสนองต่อตลาด (Market Responsiveness Agility) องค์การควรมีความสามารถในการรับมือกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถปรับกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อการแข่งขันในตลาดได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ผ่านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

3.2.4.1 แนวคิดมุมมองพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based View หรือ RBV)

ได้รับการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญโดย Barney (1991) ซึ่งได้อธิบายว่า ทรัพยากรขององค์การครอบคลุมถึงสินทรัพย์ ความสามารถ กระบวนการภายใน ข้อมูลข่าวสาร และองค์ความรู้ โดยทรัพยากรเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพขององค์การและในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน (Barney, 1991) โดยเสนอคุณลักษณะจำเพาะของทรัพยากรที่สามารถก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วยสี่ลักษณะสำคัญ ได้แก่

(1) ทรัพยากรต้องมีคุณค่า (Valuable) หมายถึงความสามารถของทรัพยากรในการช่วยให้องค์การเพิ่มประสิทธิภาพ ปรับตัว หรือใช้ประโยชน์จากโอกาสในตลาด

(2) ทรัพยากรต้องมีความหายาก (Rare) ทรัพยากรที่สามารถสร้างความได้เปรียบได้ต้องเป็นทรัพยากรที่หาได้ยากในหมู่คู่แข่ง

(3) ทรัพยากรต้องยากต่อการลอกเลียนแบบ (Imperfectly Imitable) ทรัพยากรนั้นต้องไม่สามารถถูกเลียนแบบหรือทำซ้ำได้ง่าย ๆ ทั้งด้วยต้นทุนหรือข้อจำกัดทางเทคโนโลยีและประสบการณ์

(4) ทรัพยากรต้องไม่สามารถทดแทนได้ (Non-substitutable) ต้องไม่สามารถถูกแทนที่ด้วยทรัพยากรประเภทอื่นที่สามารถสร้างผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ในระดับเดียวกันได้

การมีอยู่ของทรัพยากรที่มีคุณลักษณะเหล่านี้ช่วยให้องค์การสามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งขัน และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวอย่างมั่นคงการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ยืดหยุ่น

3.2.4.2 มุมมองพื้นฐานความรู้ (Knowledge-Based View หรือ KBV)

เป็นแนวคิดที่มองว่าการจัดการความรู้ภายในองค์การถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Grant, 1996) แนวคิดนี้เน้นการนำความรู้และความสามารถที่มีอยู่ภายในองค์การมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณค่า ทั้งในแง่ของการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และกระบวนการใหม่ หรือการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดย Grant (1996) ชี้ให้เห็นว่าทรัพยากรด้านความรู้ในองค์การมีลักษณะเฉพาะที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย องค์การที่สามารถนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะมีโอกาสสร้างผลลัพธ์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง และส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว นอกจากนี้ Côrte-Real, Oliveira และ Ruivo (2017) ได้สนับสนุนมุมมองนี้โดยระบุว่า ความรู้เป็นทรัพยากรพื้นฐานที่เอื้อให้เกิดการสร้างสรรค์

นวัตกรรม การปรับโครงสร้างทรัพยากร และการพัฒนาขีดความสามารถเชิงพลวัต ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการรักษาความสามารถในการแข่งขันในสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

กล่าวโดยสรุป มุมมองพื้นฐานความรู้เน้นว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ได้ขึ้นอยู่กับทรัพยากรวัตถุเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับการสร้าง ใช้ประโยชน์ และพัฒนาความรู้ภายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

3.2.4.3 ทฤษฎีการดูดซับความรู้ (Absorptive Capacity Theory)

มุ่งอธิบายถึงความสามารถขององค์การในการรับรู้ คุณค่า ซึมซับ และนำข้อมูลความรู้จากภายนอกมาใช้เพื่อประโยชน์เชิงพาณิชย์ (Cohen & Levinthal, 1990) โดยกระบวนการดูดซับความรู้ถือเป็นกลไกสำคัญที่ส่งเสริมศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขันขององค์การ ต่อมา Zahra & George (2002) รวมถึง Goll, Johnson & Rasheed (2007) ได้ขยายแนวคิดดังกล่าว โดยเสนอว่า ความสามารถในการดูดซับความรู้ขององค์การประกอบด้วย 4 มิติหลัก ได้แก่

(1) การได้มาซึ่งความรู้ (Knowledge Acquisition) คือ ความสามารถขององค์การในการค้นหา ระบุ และเข้าถึงแหล่งความรู้จากภายนอกองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

(2) การดูดซับความรู้ (Knowledge Assimilation) เป็นกระบวนการวิเคราะห์ ตีความ และทำความเข้าใจข้อมูลและความรู้ที่ได้รับจากแหล่งภายนอก เพื่อนำมาประมวลผลให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การ

(3) การแปรสภาพความรู้ (Knowledge Transformation) หมายถึง การผสานรวมความรู้ใหม่เข้ากับฐานความรู้เดิมขององค์การ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่มีคุณค่าสูงกว่าเดิม

(4) การใช้ประโยชน์จากความรู้ (Knowledge Exploitation) คือ การนำความรู้ที่ได้จากการแปรสภาพมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ปรับปรุงกระบวนการ หรือสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

การพัฒนาความสามารถในการดูดซับความรู้ที่เข้มแข็งจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัว เพิ่มประสิทธิภาพ และขับเคลื่อนการเติบโตได้อย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3.2.4.4 แนวคิดการบริหารแบบพลวัต (Dynamic Management)

เป็นกรอบแนวคิดทางการบริหารที่มุ่งเน้นความสามารถขององค์การในการปรับตัว เปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Wang, Dou, Zhu, & Zhou, 2021) แนวคิดนี้มุ่งเน้นว่าองค์การไม่ควรยึดติดกับโครงสร้าง กลยุทธ์ หรือกระบวนการแบบคงที่ แต่ควรออกแบบระบบบริหารที่สามารถตอบสนองและเคลื่อนไหวตามปัจจัยภายนอกได้แบบเรียลไทม์

แนวคิดการบริหารแบบพลวัตได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี Dynamic Capabilities (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) ซึ่งเน้นย้ำว่าความสามารถในการสร้าง ปรับเปลี่ยน และรวมทรัพยากรเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง คือหัวใจของการรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว และแนวคิดนี้ยังสัมพันธ์กับแนวทาง Adaptive Management และ Agile Management ที่เสนอให้ผู้บริหาร

ใช้ข้อมูลปัจจุบันเพื่อทบทวนการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง แทนที่จะใช้แผนงานแบบตายตัวเพียงอย่างเดียว (Uhl-Bien & Arena, 2018)

องค์ประกอบหลักของการบริหารแบบพลวัต

(1) การตรวจจับและตอบสนอง (Sensing and Responding) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการตรวจจับสัญญาณการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อม เช่น เทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค หรือคู่แข่ง และวางกลไกตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Felin & Powell, 2016)

(2) การตัดสินใจแบบยืดหยุ่น (Flexible Decision-Making) โครงสร้างอำนาจและกระบวนการตัดสินใจควรเปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ เช่น การมอบอำนาจแก่ทีมงานเฉพาะกิจหรือหน่วยย่อยที่ใกล้ชิดกับปัญหา

(3) การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation) องค์การที่มีความพลวัตต้องสามารถรวบรวมและจัดการองค์ความรู้จากทั้งภายในและภายนอก และเปลี่ยนเป็นนวัตกรรมที่ใช้ได้จริง (Côrte-Real, Oliveira, & Ruivo, 2017)

(4) การเรียนรู้แบบต่อเนื่อง (Continuous Organizational Learning) พลวัตขององค์การเกิดจากการเรียนรู้ผ่านการทดลอง ปรับปรุง และการสร้างกลไกย้อนกลับ (Feedback Loop) เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารใหม่อย่างต่อเนื่อง

ประโยชน์ของการบริหารแบบพลวัต ช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ในตลาดที่ไม่แน่นอน ช่วยให้องค์การสามารถ ฟื้นตัวจากความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (Resilience) สนับสนุนวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม และการริเริ่มใหม่ และลดความเสี่ยงจากการใช้แผนการบริหารที่ล้าสมัยหรือไม่ตอบสนองต่อสถานการณ์จริง

3.3 เทคโนโลยีที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารองค์การเชิงซ้อนในยุคดิจิทัล

การบริหารองค์การเชิงซ้อน (Complex Organizations) ในยุคดิจิทัลไม่สามารถพึ่งพาแนวทางการจัดการแบบเดิมได้อีกต่อไป เนื่องจากโครงสร้างที่ซับซ้อนและความไม่แน่นอนสูงของสิ่งแวดล้อมภายนอกจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูงเพื่อการตัดสินใจ การประมวลผล และการจัดการความรู้ในระดับระบบ (System-level Management) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Brynjolfsson & McAfee, 2014)

เทคโนโลยีสำคัญที่มีบทบาทต่อการบริหารองค์การเชิงซ้อน ได้แก่ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things: IoT) บล็อกเชน (Blockchain) คลาวด์คอมพิวติ้ง (Cloud Computing) และระบบวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง (Advanced Analytics and Big Data) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.3.1 ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI)

ปัญญาประดิษฐ์ หรือ AI ช่วยให้องค์การสามารถวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ได้แบบเรียลไทม์ ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล และเพิ่มศักยภาพในการคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงของตลาด รวมทั้งบริหารความเสี่ยงในระบบที่มีหลายมิติ (Davenport & Ronanki, 2018) นอกจากนี้ AI ยัง

สามารถประยุกต์ใช้ในการ บริหารทรัพยากรบุคคล (HR analytics) และ การพยากรณ์อุปสงค์แบบพลวัต ในระบบการผลิต ทำให้กระบวนการตัดสินใจมีความแม่นยำและรวดเร็วยิ่งขึ้น (Dwivedi et al., 2021)

3.3.1.1 การใช้ AI ในการคาดการณ์แนวโน้มและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ในยุคดิจิทัลที่ข้อมูลมีปริมาณมหาศาลและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์การจึงต้องอาศัยระบบที่สามารถประมวลผลข้อมูลจำนวนมากอย่างรวดเร็วและแม่นยำ ซึ่งปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ได้กลายมาเป็นเทคโนโลยีที่สำคัญในการเสริมศักยภาพของผู้บริหารให้สามารถคาดการณ์แนวโน้ม (trend forecasting) และตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ (Strategic Decision-making) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bughin et al., 2018; Jarrahi, 2018) การใช้ AI ในการคาดการณ์แนวโน้มและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ สามารถทำได้ดังนี้

(1) การคาดการณ์แนวโน้ม (Trend Forecasting) AI สามารถประมวลผลข้อมูลจากหลายแหล่ง เช่น พฤติกรรมผู้บริโภค โซเชียลมีเดีย ข่าวเศรษฐกิจ และข้อมูลภายในองค์การ เพื่อระบุรูปแบบ (Patterns) และแนวโน้ม (Trends) ที่เกิดขึ้นในระดับที่มนุษย์อาจไม่สามารถจับสังเกตได้ทันที ด้วยเทคนิค เช่น Machine Learning, Natural Language Processing (NLP) และ Predictive Analytics ทำให้ AI สามารถสร้างแบบจำลองการคาดการณ์ที่มีความแม่นยำสูง และเรียนรู้ได้จากข้อมูลใหม่อย่างต่อเนื่อง (Chatterjee, Rana, Dwivedi, & Kumar, 2021)

(2) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision-Making) ในภาวะที่องค์การต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัต AI จึงเข้ามาช่วยเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยทำหน้าที่เป็นระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support Systems) เช่น การประเมินผลกระทบของนโยบาย การคัดเลือกกลยุทธ์ทางธุรกิจ หรือการจัดสรรทรัพยากรในระดับองค์การ และ AI ยังมีบทบาทในการลดอคติในการตัดสินใจ (Bias Mitigation) โดยการประเมินทางเลือกต่าง ๆ อย่างเป็นกลาง และช่วยให้ผู้บริหารสามารถจำลองสถานการณ์ (Scenario Simulation) เพื่อลดความเสี่ยงในการตัดสินใจผิดพลาดในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน (Binns et al., 2018)

(3) ประโยชน์ในบริบทขององค์การเชิงซ้อน (Complex Organizations) สำหรับองค์การขนาดใหญ่หรือมีโครงสร้างเชิงเครือข่าย การใช้ AI ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ช่วยให้สามารถประสานงานระหว่างส่วนงานย่อยต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น และลดเวลาในการตัดสินใจลงอย่างมาก นอกจากนี้ AI ยังสามารถปรับตัวตาม Feedback ที่ได้รับและปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับข้อมูลและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปแบบเรียลไทม์ (Dwivedi et al., 2021)

3.3.1.2 การประยุกต์ใช้ AI ในภาครัฐและเอกชน

การประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในภาครัฐและเอกชนของประเทศไทยได้ขยายตัวอย่างรวดเร็วในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา โดยมีการนำ AI มาใช้ในหลากหลายด้านเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและตลาด ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ AI แห่งชาติ พ.ศ. 2565–2570 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรม และการประยุกต์ใช้ AI ในภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศ

การประยุกต์ใช้ AI ในภาครัฐของประเทศไทย

แอปพลิเคชัน "ทางรัฐ" (Thang Rath) แอปพลิเคชันที่พัฒนาโดยสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (DGA) เพื่อเป็นศูนย์รวมบริการภาครัฐ โดยมีการวางแผนที่จะนำ AI มาใช้ในการค้นหาบริการที่ชาญฉลาดและการให้บริการที่ปรับให้เหมาะสมกับผู้ใช้แต่ละราย

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการกำหนดนโยบาย รัฐบาลไทยมีการใช้ AI ในการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อสนับสนุนการกำหนดนโยบายที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน AI การจัดตั้งศูนย์บริการ AI แห่งชาติและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานคอมพิวเตอร์ประสิทธิภาพสูง (HPC) เพื่อสนับสนุนการวิจัยและการประยุกต์ใช้ AI ในภาครัฐและเอกชน

3.3.2 อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things: IoT) และการบริหารแบบเรียลไทม์

อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง หรือ IoT หมายถึง เครือข่ายของอุปกรณ์อัจฉริยะที่เชื่อมโยงกันผ่านอินเทอร์เน็ต โดยสามารถเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และส่งข้อมูลแบบเรียลไทม์ ซึ่งเทคโนโลยีนี้มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์การที่มีโครงสร้างซับซ้อน (Atzori, Iera, & Morabito, 2017) ช่วยให้ระบบทางกายภาพเชื่อมโยงกับระบบดิจิทัลได้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์การสามารถรวบรวมข้อมูลแบบเรียลไทม์จากแหล่งต่าง ๆ และนำไปวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อบริหารองค์การที่มีความซับซ้อนทางโครงสร้าง เช่น การจัดการซัพพลายเชน การควบคุมโลจิสติกส์ และการวางแผนการผลิตแบบยืดหยุ่น (Lee & Lee, 2015)

3.3.2.1 การนำ IoT มาใช้ในบริบทของการบริหารทรัพยากรองค์การ

ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางกายภาพ เช่น เครื่องจักร ยานพาหนะ อาคาร ระบบพลังงาน หรือทรัพยากรด้านสิ่งแวดล้อม เช่น อุณหภูมิ น้ำ หรือการปล่อยคาร์บอน ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตรวจสอบสถานะได้อย่างแม่นยำ พร้อมปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้งาน และลดต้นทุนที่เกิดจากความสูญเปล่า (Madakam, Ramaswamy, & Tripathi, 2015) มีรายละเอียด ดังนี้

(1) การตรวจสอบทรัพยากรแบบเรียลไทม์ (Real-Time Resource Monitoring) อุปกรณ์ IoT เช่น เซนเซอร์และ RFID tags ช่วยให้องค์การสามารถติดตามการใช้งานของทรัพยากรแต่ละประเภทอย่างต่อเนื่อง เช่น การตรวจสอบสถานะของเครื่องจักรในสายการผลิต การติดตามการใช้พลังงานในแต่ละอาคาร หรือการประเมินอัตราการเสื่อมสภาพของสินทรัพย์ถาวร (Lee & Lee, 2015) ข้อมูลที่ได้รับสามารถส่งตรงไปยังระบบคลาวด์หรือแดชบอร์ด เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างทันเวลา และมีหลักฐานสนับสนุนอย่างเป็นระบบ

(2) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Intelligent Resource Allocation) ระบบ IoT ไม่เพียงแต่ช่วยให้สามารถตรวจจับปัญหาได้ล่วงหน้า แต่ยังสามารถเรียนรู้จากรูปแบบการใช้งาน เพื่อปรับตารางเวลาในการซ่อมบำรุง การจัดสรรทรัพยากรในแต่ละหน่วยงาน หรือการย้ายทรัพยากรไปยังพื้นที่ที่มีความต้องการมากกว่า ซึ่งช่วยลดการหยุดงาน (Downtime) และเพิ่มผลผลิตโดยรวมของ

องค์การ (Gilchrist, 2016) นอกจากนี้ IoT ยังสามารถเชื่อมต่อกับระบบ ERP และระบบวางแผนทรัพยากรองค์การอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการจัดการแบบบูรณาการในระดับองค์การ

(3) การเพิ่มความโปร่งใสและการตรวจสอบย้อนกลับ (Transparency and Traceability) ในองค์การขนาดใหญ่หรือองค์การเชิงเครือข่าย IoT ช่วยให้การจัดการทรัพยากรมีความโปร่งใสมากขึ้น และสามารถตรวจสอบย้อนหลังได้แบบ End-to-End เช่น การติดตามสินค้าจากต้นทางถึงปลายทางในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Traceability) หรือการรายงานการใช้พลังงานตามมาตรฐานความยั่งยืน (Sustainability Compliance) (Zanella et al., 2014)

3.3.2.2 การประยุกต์ใช้ IoT ในภาครัฐและเอกชน

Internet of Things (IoT) ได้กลายเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารจัดการระบบที่มีความซับซ้อนสูง ต้องการข้อมูลแบบเรียลไทม์ และจำเป็นต้องตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Gilchrist, 2016)

การประยุกต์ใช้ IoT ในภาครัฐ

ระบบเมืองอัจฉริยะ (Smart City) หนึ่งในตัวอย่างที่โดดเด่นของการใช้ IoT ในภาครัฐ คือ ระบบ “เมืองอัจฉริยะ” ซึ่งรวมเอาเซนเซอร์อัจฉริยะ ระบบวิเคราะห์ข้อมูล และการเชื่อมต่อไร้สายมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรของเมือง เช่น การจัดการจราจร (Smart Traffic) การควบคุมพลังงานแสงสว่าง การติดตามคุณภาพอากาศ และการจัดการขยะ ซึ่งโครงการพัฒนาเมืองอัจฉริยะในหลายจังหวัดของประเทศไทย เช่น โครงการ Smart Seaport ที่ใช้เทคโนโลยี 5G และ IoT ในการควบคุมเครนยกของในท่าเรือจากระยะไกล เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการท่าเรือและลดความเสี่ยงในการทำงาน

ระบบไฟจราจรอัจฉริยะ ภาครัฐได้มีการติดตั้งเซ็นเซอร์ตรวจวัดปริมาณการจราจรแบบเรียลไทม์ เพื่อปรับเปลี่ยนสัญญาณไฟจราจรให้เหมาะสมกับสภาพการจราจรในขณะนั้น ช่วยลดปัญหาการจราจรติดขัดและเพิ่มความปลอดภัยบนท้องถนน

ระบบตรวจวัดคุณภาพสิ่งแวดล้อม การติดตั้งเซ็นเซอร์เพื่อตรวจวัดคุณภาพอากาศ น้ำ และเสียงในพื้นที่ต่างๆ ช่วยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถติดตามและจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาครัฐของหลายประเทศ เช่น สิงคโปร์ หรือฟินแลนด์ ใช้ IoT ในการตรวจสอบโครงสร้างพื้นฐาน เช่น สะพาน ถนน และอาคารสาธารณะ โดยใช้เซนเซอร์ตรวจวัดการสั่นสะเทือน อุณหภูมิ หรือความชื้น เพื่อคาดการณ์ความเสียหายและวางแผนซ่อมบำรุงเชิงป้องกัน

การประยุกต์ใช้ IoT ในภาคเอกชน

อุตสาหกรรมการผลิต บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ SCG ได้นำเทคโนโลยี IoT มาใช้ในการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการผลิต ส่งผลให้ประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มขึ้น และลดต้นทุนการบำรุงรักษาได้

การเกษตรอัจฉริยะ มีการใช้เซ็นเซอร์ตรวจวัดสภาพดิน อุณหภูมิ และความชื้นในดิน ช่วยให้เกษตรกรสามารถวางแผนการเพาะปลูกและการให้น้ำได้อย่างแม่นยำ ลดการใช้ทรัพยากรและเพิ่มผลผลิต

การขนส่งและโลจิสติกส์ มีการติดตั้งอุปกรณ์ IoT ในยานพาหนะเพื่อการติดตามตำแหน่งและสภาพของรถแบบเรียลไทม์ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการขนส่งและลดต้นทุนในการดำเนินงาน

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี IoT ในประเทศไทยยังคงมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนจากนโยบายของภาครัฐ เช่น นโยบายไทยแลนด์ 4.0 และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล เช่น เครือข่าย 5G ซึ่งจะช่วยส่งเสริมการนำเทคโนโลยี IoT มาใช้ในภาคส่วนต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

3.3.3 Blockchain และการบริหารความโปร่งใสในองค์การ

Blockchain เป็นเทคโนโลยีบัญชีแยกประเภทแบบกระจายศูนย์ (Distributed Ledger Technology: DLT) ซึ่งสามารถบันทึกธุรกรรมหรือข้อมูลในรูปแบบ “บล็อก” ที่เชื่อมโยงกันเป็นห่วงโซ่ โดยแต่ละบล็อกมีการเข้ารหัสและมีลายเซ็นดิจิทัล (Digital Signature) เพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูลและไม่สามารถย้อนกลับไปแก้ไขได้โดยง่าย (Casino, Dasaklis, & Patsakis, 2019) สำหรับองค์การขนาดใหญ่ที่มีการบริหารแบบเครือข่ายหรือความสัมพันธ์แบบพหุภาคี Blockchain มีบทบาทในการสร้างความโปร่งใส ตรวจสอบย้อนกลับได้ และลดความเสี่ยงในการปลอมแปลงข้อมูลในระบบบริหาร เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การทำสัญญาอัจฉริยะ (Smart Contracts) (Casino, Dasaklis, & Patsakis, 2019)

3.3.3.1 คุณลักษณะเด่นของเทคโนโลยี Blockchain

(1) ความโปร่งใส (Transparency) ระบบ Blockchain ถูกออกแบบให้ข้อมูลธุรกรรมสามารถตรวจสอบได้แบบเรียลไทม์ และบันทึกไว้ในเครือข่ายแบบ Decentralized โดยที่ทุกฝ่ายที่มีสิทธิ์สามารถเข้าถึงข้อมูลได้เท่าเทียมกัน ซึ่งส่งผลให้เกิดความโปร่งใสและลดโอกาสในการบิดเบือนข้อมูล (Tapscott & Tapscott, 2016) ในเครือข่ายสาธารณะ (Public Blockchain) เช่น เหรียญดิจิทัล Bitcoin หรือ Ethereum ทุกธุรกรรมที่เกิดขึ้นสามารถตรวจสอบย้อนหลังได้แบบเปิดเผย ขณะที่ในเครือข่ายองค์การ (Private/Permissioned Blockchain) ก็สามารถกำหนดระดับการเข้าถึงได้โดยยังคงรักษาความโปร่งใสภายในขอบเขตของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Xu et al., 2019)

(2) ความปลอดภัย (Security) Blockchain ใช้กลไกการเข้ารหัส (Cryptographic Hash Function) เพื่อป้องกันการปลอมแปลงข้อมูล โดยข้อมูลแต่ละบล็อกจะถูกผูกโยงกับบล็อกก่อนหน้า และหากมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ระบบจะตรวจพบได้ทันที นอกจากนี้ ยังใช้กลไกการยืนยันแบบกลุ่ม (Consensus Mechanism) เพื่อให้เครือข่ายร่วมกันรับรองความถูกต้องของธุรกรรม ซึ่งช่วยลดโอกาสในการแทรกแซงจากผู้ไม่หวังดี การเข้ารหัสแบบไม่สามารถย้อนกลับและกลไก Consensus ทำให้ระบบ Blockchain มีความปลอดภัยในระดับสูง ซึ่งกลไก Consensus หรือที่เรียกว่า Consensus Mechanism คือ กระบวนการหรือวิธีการที่ใช้ในการทำให้ทุกฝ่ายในระบบ Blockchain ที่กระจายอยู่ทั่วเครือข่ายสามารถ “เห็นพ้องต้องกัน” ว่าข้อมูลหรือธุรกรรมที่ถูกเพิ่มเข้ามาในระบบนั้นเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง และเชื่อถือได้ โดยไม่จำเป็นต้องมีตัวกลางคอยตรวจสอบ (เช่น ธนาคาร หรือหน่วยงานรัฐ) กลไกนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในระบบ Blockchain ซึ่งเป็นระบบที่ไม่มีศูนย์กลาง (Decentralized) เพราะหากไม่มีการเห็นพ้องร่วมกัน อาจนำไปสู่ข้อมูลที่ขัดแย้งกัน ความไม่มั่นคงของเครือข่าย หรือแม้แต่การโจมตีระบบ (Zheng et al., 2018)

(3) ความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) Blockchain มีศักยภาพในการสร้างความน่าเชื่อถือในระดับระบบ โดยที่ไม่จำเป็นต้องอาศัยตัวกลาง หรือบุคคลที่สามในการตรวจสอบหรือยืนยันธุรกรรมอีกต่อไป (Narayanan et al., 2016) ระบบทำงานโดยอัตโนมัติผ่าน Smart Contracts และ Consensus Protocol ซึ่งเป็นชุดของกฎและขั้นตอนที่ใช้ในระบบ Blockchain หรือระบบคอมพิวเตอร์แบบกระจายศูนย์ เพื่อทำให้ทุกโหนดในเครือข่ายเห็นพ้องต้องกันในสถานะของข้อมูลที่ถูกต้อง โดยไม่มีตัวกลางควบคุม เช่น ธนาคารหรือเซิร์ฟเวอร์กลาง ซึ่งลดความล่าช้าและค่าใช้จ่ายในการทำธุรกรรม การที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลเดียวกัน (Single Source of Truth) และมั่นใจว่าข้อมูลไม่ได้ถูกเปลี่ยนแปลงโดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ช่วยสร้างความเชื่อมั่นอย่างยั่งยืนในระบบและองค์การ ซึ่งการลดการพึ่งพาตัวกลางและใช้กลไกอัตโนมัติทำให้ Blockchain มีศักยภาพในการเพิ่มความน่าเชื่อถือของระบบธุรกรรม (Xu et al., 2019)

3.3.3.2 การใช้ Blockchain ในการรักษาความปลอดภัยและเพิ่มความโปร่งใส

ในบริบทของการบริหารองค์การ โดยเฉพาะในองค์การที่มีระบบงานซับซ้อน มีหลายหน่วยงาน และต้องการลดความเสี่ยงจากการทุจริต การใช้ Blockchain ช่วยเพิ่มความโปร่งใสในกระบวนการหลัก ได้แก่

(1) การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (Public Procurement) Blockchain สามารถใช้ในการบันทึกขั้นตอนต่าง ๆ ของการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเปิดเผย ตรวจสอบได้ และแก้ไขไม่ได้ เช่น การเสนอราคา การตัดสินผู้ชนะ และการส่งมอบงาน ทำให้ลดการแทรกแซงจากบุคคลภายนอก (Ølnes, Ubacht, & Janssen, 2017)

(2) การบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Transparency) บริษัทเอกชน เช่น Walmart และ IBM ได้นำ Blockchain มาใช้ในการตรวจสอบย้อนกลับสินค้าจากต้นทางถึงปลายทาง ช่วยป้องกันการปลอมแปลงสินค้า และทำให้ผู้บริโภคสามารถตรวจสอบที่มาของสินค้าได้ (Francisco & Swanson, 2018)

(3) การบริหารเอกสารและข้อมูลภายในองค์การ การใช้ Blockchain ในระบบบริหารจัดการเอกสารและข้อมูล เช่น สัญญา แผนงาน หรือรายงานงบประมาณ ช่วยให้ข้อมูลไม่ถูกแก้ไขโดยพลการ และสามารถตรวจสอบ (Audit) ย้อนหลังได้ทุกธุรกรรมในระบบ (Zheng et al., 2018)

ข้อดีของ Blockchain ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบโปร่งใส ช่วยลดการทุจริต (Anti-Corruption) การที่ข้อมูลทุกอย่างสามารถตรวจสอบได้ ช่วยลดแรงจูงใจในการแก้ไขข้อมูลหรือกระทำไม่โปร่งใส เพิ่มความน่าเชื่อถือ (Credibility) องค์การที่ใช้ระบบแบบกระจายศูนย์ได้รับความเชื่อมั่นมากขึ้นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และช่วยปรับปรุงธรรมาภิบาล (Governance) Blockchain ส่งเสริมการบริหารที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบสูง (Tapscott & Tapscott, 2016)

3.3.3.3 การนำ Blockchain มาใช้ในกระบวนการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการใช้งานทางการเงินเท่านั้น แต่ได้ถูกประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดการขององค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่ม ความโปร่งใส, ความปลอดภัย, และ ความ

น่าเชื่อถือ ของข้อมูลตลอดจนเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Zheng et al., 2018; Casino, Dasaklis, & Patsakis, 2019)

ภาครัฐได้นำ Blockchain มาใช้ในการจัดการข้อมูลที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ เช่น ระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ในประเทศโคลอมเบีย บราซิล และ ประเทศไทย มีการทดลองใช้ Blockchain เพื่อป้องกันการทุจริตในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง โดยระบบจะบันทึกทุกขั้นตอนตั้งแต่การประกาศ TOR การยื่นข้อเสนอ และการตัดสินผลในรูปแบบที่แก้ไขไม่ได้ (Immutable) ช่วยให้ประชาชนและหน่วยตรวจสอบสามารถเข้าถึงข้อมูลได้แบบเรียลไทม์ ซึ่งการใช้ Blockchain ในระบบจัดซื้อจัดจ้างช่วยลดความเสี่ยงจากการบิดเบือนเอกสารและการแทรกแซงของบุคคลภายนอก (OECD, 2020; DGA, 2023) นอกจากนี้ ระบบทะเบียนที่ดินและทรัพย์สิน ในประเทศสวีเดน และประเทศกำลังพัฒนาในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ รวมถึงสำนักงานที่ดินของไทย ได้มีการศึกษานำ Blockchain มาจัดเก็บข้อมูลกรรมสิทธิ์ที่ดิน โดยลดความซ้ำซ้อนของการจัดเก็บข้อมูล และเพิ่มความโปร่งใสในการตรวจสอบสิทธิ์ (World Bank, 2018)

ภาคเอกชน ได้นำ Blockchain มาใช้ในการเพิ่มความเชื่อถือในระบบธุรกิจและระบบโลจิสติกส์ เช่น การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของบริษัท Walmart ใช้ Blockchain ร่วมกับ IBM ในโครงการ “Food Trust” เพื่อตรวจสอบย้อนกลับแหล่งที่มาของผลิตผลทางการเกษตร เช่น ผักและผลไม้ โดยระบบสามารถติดตามสินค้าตั้งแต่ฟาร์มจนถึงร้านค้าได้ภายในไม่กี่วินาที ช่วยลดความเสี่ยงจากสินค้าเสียหายและเพิ่มความไว้วางใจให้กับผู้บริโภค ช่วยให้การจัดการห่วงโซ่อุปทานมีความแม่นยำ โปร่งใส และตรวจสอบย้อนหลังได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Francisco & Swanson, 2018) รวมถึงการจัดการโลจิสติกส์และการขนส่งของบริษัท Maersk และ IBM ที่ร่วมพัฒนา “TradeLens” ซึ่งเป็นแพลตฟอร์ม Blockchain สำหรับการจัดการเอกสารในการขนส่งสินค้าทางทะเลทั่วโลก โดยลดขั้นตอนทางเอกสารที่ซับซ้อน เพิ่มความเร็วในการดำเนินการ และลดต้นทุนจากความล่าช้า (Jensen et al., 2019)

3.3.4 Cloud Computing และการบริหารองค์การแบบกระจายศูนย์

Cloud Computing หมายถึง การให้บริการคอมพิวเตอร์ผ่านอินเทอร์เน็ต (รวมถึง เซิร์ฟเวอร์ หน่วยความจำ ฐานข้อมูล ซอฟต์แวร์ เครือข่าย และการวิเคราะห์ข้อมูล) บนพื้นฐาน “On-demand” ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถเข้าถึงและจัดการทรัพยากรดิจิทัลได้โดยไม่ต้องลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานภายใน (Mell & Grance, 2011; Zhang et al., 2010) ซึ่งเป็นรากฐานของการสร้างโครงสร้าง IT ที่สามารถขยายตัวได้แบบไม่จำกัด (Scalability) ทำให้องค์การสามารถจัดการระบบข้อมูลที่ซับซ้อนได้โดยไม่ต้องลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพจำนวนมาก อีกทั้งยังสนับสนุน การทำงานแบบกระจาย (Distributed Systems) และ การจัดการโครงการข้ามทีมข้ามโลก (Marston et al., 2011)

3.3.4.1 รูปแบบบริการ Cloud Computing

แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบบริการหลัก ได้แก่

(1) Infrastructure as a Service (IaaS) IaaS ให้บริการ โครงสร้างพื้นฐานทางไอทีเสมือน (virtualized infrastructure) แก่องค์การ เช่น เซิร์ฟเวอร์ หน่วยเก็บข้อมูล (storage) ระบบ

เครือข่าย และไฟร์วอลล์ ผู้ใช้งานสามารถเช่าใช้ทรัพยากรตามความต้องการและชำระเงินตามการใช้งานจริง (pay-as-you-go model) โดยไม่ต้องลงทุนซื้อฮาร์ดแวร์เอง (Marinescu, 2017) ตัวอย่างเช่น Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure และ Google Cloud Platform เป็นต้น โดยประโยชน์หลักของ IaaS คือ ความยืดหยุ่นในการขยายหรือลดทรัพยากร ลดต้นทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน และสามารถจัดการสภาพแวดล้อมตามความต้องการ (Marinescu, 2017; Zhang et al., 2010)

(2) Platform as a Service (PaaS) ให้บริการแพลตฟอร์มสำหรับนักพัฒนา ที่รวมเครื่องมือพัฒนาแอปพลิเคชัน เช่น ฐานข้อมูล ระบบปฏิบัติการ และเครื่องมือสำหรับการทดสอบและการดีพลอย (Deployment) นักพัฒนาสามารถมุ่งเน้นที่การพัฒนาโค้ดและฟังก์ชันต่าง ๆ ได้โดยไม่ต้องดูแลโครงสร้างพื้นฐานหรือฮาร์ดแวร์ (Hashem et al., 2015) ตัวอย่างเช่น Google App Engine, Microsoft Azure App Services และ Heroku เป็นต้น ประโยชน์หลักของ PaaS คือ เร่งกระบวนการพัฒนาและนำเสนอแอปพลิเคชัน ลดภาระงานด้านโครงสร้างพื้นฐาน และสนับสนุนการทำงานร่วมกันในทีมพัฒนา

(3) Software as a Service (SaaS) ให้บริการซอฟต์แวร์แบบสำเร็จรูป (Ready-to-use Applications) ที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงผ่านเว็บเบราว์เซอร์หรือแอปพลิเคชันบนอุปกรณ์ต่าง ๆ โดยไม่ต้องติดตั้งหรือบำรุงรักษาซอฟต์แวร์เอง (Armbrust et al., 2010) ตัวอย่างเช่น Google Workspace (Gmail, Google Docs), Microsoft 365 และ Salesforce เป็นต้น ประโยชน์หลักของ SaaS ความสะดวกในการใช้งาน การปรับปรุงอัตโนมัติ ลดภาระด้านการดูแลรักษา และสนับสนุนการทำงานร่วมกันในเวลาจริง (Real-time Collaboration)

3.3.4.2 Cloud Computing กับการบริหารองค์การแบบกระจายศูนย์

การบริหารองค์การแบบกระจายศูนย์ มีโครงสร้างการจัดการที่แบ่งอำนาจการตัดสินใจออกไปยังหน่วยงานย่อย หรือทีมที่กระจายตัว แทนที่จะรวมศูนย์ที่ฝ่ายบริหารระดับสูงเพียงกลุ่มเดียว (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2016) โดย Cloud Computing เป็นเทคโนโลยีสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานในองค์การกระจายศูนย์ในหลายมิติ ดังนี้

(1) การสนับสนุนการทำงานจากทุกที่ (Remote Collaboration) Cloud Computing ช่วยให้องค์การสามารถทำงานร่วมกันจากระยะไกลได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยสนับสนุนการเข้าถึงข้อมูลและแอปพลิเคชันได้จากทุกที่และทุกเวลา รวมทั้งส่งเสริมการทำงานร่วมกันแบบเรียลไทม์ระหว่างทีมที่อยู่ในสถานที่ต่าง ๆ (Columbus, 2020) ตัวอย่างเช่น บริษัท GitLab ซึ่งดำเนินธุรกิจโดยมีพนักงานกระจายอยู่ทั่วโลก ใช้ Cloud Computing ในการสนับสนุนการพัฒนาและการบริหารจัดการโครงการ (Columbus, 2020)

(2) การกระจายข้อมูลและการตัดสินใจ (Distributed Data & Decision Making) ในโครงสร้างกระจายศูนย์ Cloud Computing ช่วยให้ข้อมูลสามารถแบ่งปันอย่างปลอดภัยระหว่างหน่วยงาน และรองรับระบบ Business Intelligence (BI) ที่ช่วยให้แต่ละหน่วยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลและตัดสินใจได้เอง ตัวอย่างเช่น องค์การระดับโลก Unilever และ Procter & Gamble (P&G) ใช้ Cloud-based BI เพื่อให้แต่ละแผนกตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้โดยไม่ต้องพึ่งฝ่ายกลาง (Gillis, 2021)

(3) การปรับขนาดและความยืดหยุ่น (Scalability and Flexibility) เทคโนโลยี Cloud ช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การสามารถปรับขนาดการใช้งานตามความจำเป็น (Scale up/down)

ใช้ทรัพยากรเมื่อจำเป็น ช่วยลดต้นทุนคงที่ ตัวอย่างเช่น ธนาคารกรุงไทยใช้ Cloud เพื่อรองรับการขยายตัวของบริการดิจิทัล เช่น แอป Krungthai NEXT ซึ่งมีผู้ใช้งานมากกว่าหลายล้านคน โดยไม่จำเป็นต้องลงทุนสร้างศูนย์ข้อมูลขนาดใหญ่เอง (Krungthai Bank, 2022)

(4) การรักษาความปลอดภัยและการกำกับดูแล (Security and Governance) บริการ Cloud ชั้นนำมีมาตรฐานความปลอดภัยสูง เช่น การเข้ารหัสข้อมูล (Encryption) และการกำกับดูแลตามมาตรฐานสากล (เช่น ISO/IEC 27001, GDPR Compliance) ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานแบบกระจายศูนย์มีความมั่นคงและเป็นไปตามข้อกำหนด (Hashizume et al., 2013)

3.3.4.3 ระบบคราวด์ และผลกระทบต่อโครงสร้างองค์การ

การนำ Cloud Computing มาใช้ส่งผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อโครงสร้างองค์การในหลายมิติ ดังนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างแบบลำดับขั้น (Hierarchy Flattening) การเข้าถึงทรัพยากรไอทีอย่างอิสระช่วยลดความจำเป็นในการรวมศูนย์การควบคุม ส่งผลให้โครงสร้างองค์การมีแนวโน้มแบนราบลง (Flat Hierarchy) พนักงานและหน่วยงานย่อยสามารถจัดการและปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรตามความต้องการได้โดยตรง โดยไม่ต้องผ่านระดับบริหารหลายขั้น (Marston et al., 2011; Gupta, Seetharaman, & Raj, 2013)

(2) การเสริมสร้างความยืดหยุ่นและความคล่องตัว (Agility and Flexibility) ระบบคราวด์ ช่วยให้องค์การปรับขนาดการดำเนินงานและเปลี่ยนแปลงกระบวนการทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว รองรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน (Hashem et al., 2015; Oliveira, Thomas, & Espadanal, 2014)

(3) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Distributed Decision-making) ระบบคราวด์สนับสนุนการแบ่งปันข้อมูลและเครื่องมือวิเคราะห์ (Analytics) ให้หน่วยงานย่อยและพนักงานในระดับปฏิบัติการสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างอิสระ โดยไม่ต้องพึ่งพาศูนย์กลาง (Gillis, 2021)

(4) การเปลี่ยนบทบาทฝ่าย IT (Transformation of the IT Department) การใช้คราวด์ ช่วยลดบทบาทฝ่าย IT ในฐานะผู้ดูแลโครงสร้างพื้นฐาน และเปลี่ยนให้เป็นผู้ออกแบบกลยุทธ์และจัดการความร่วมมือกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsourcing Partnership) (Gupta et al., 2013; Zhang et al., 2010)

(5) การสนับสนุนการทำงานแบบกระจาย (Support for Distributed Workforces) ระบบคราวด์ ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานจากทุกที่ ทุกเวลา เพิ่มขีดความสามารถในการทำงานแบบไฮบริดและระยะไกล (Remote Work) ซึ่งส่งผลให้โครงสร้างองค์การเปิดกว้างและยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น (Columbus, 2020)

Cloud Computing จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การในยุคดิจิทัล ส่งเสริมความแบนราบของโครงสร้างองค์การ เพิ่มความยืดหยุ่น กระจายอำนาจการตัดสินใจ และเปลี่ยนบทบาทฝ่าย IT รวมถึงสนับสนุนรูปแบบการทำงานที่หลากหลายและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในตลาดโลกปัจจุบัน

3.3.4.4 การนำ Cloud Computing มาใช้ในองค์การภาครัฐและเอกชน

โครงการ Government Cloud (GDCC) สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (DGA) พัฒนา Government Data Center and Cloud Service (GDCC) เพื่อให้บริการ Cloud สำหรับหน่วยงานภาครัฐ รองรับการจัดเก็บข้อมูลและให้บริการดิจิทัล เช่น ระบบทะเบียนราษฎร ระบบภาษีอากร และข้อมูลสิทธิประโยชน์ของประชาชน (DGA, 2023)

กรมสรรพากรใช้ Cloud เพื่อให้บริการ e-Filing และ e-Tax Invoice ช่วยให้ประชาชนและธุรกิจสามารถยื่นภาษีและออกใบกำกับภาษีได้แบบออนไลน์ ลดขั้นตอนและเพิ่มความสะดวก (กรมสรรพากร, 2023)

ธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB) ใช้ AWS Cloud และ Microsoft Azure เพื่อพัฒนา Digital Banking Platform ที่รองรับการให้บริการทางการเงินผ่านโมบายล์แอปและแพลตฟอร์มดิจิทัล รวมถึงบริการ SCB Easy App ที่รองรับลูกค้านับล้านคนต่อวัน (SCB, 2022)

สายการบินแห่งชาติ การบินไทย ใช้บริการ Cloud เพื่อสนับสนุนระบบจองตั๋วออนไลน์ ระบบ CRM และการวิเคราะห์ข้อมูลผู้โดยสาร ช่วยให้ปรับปรุงประสบการณ์ของลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

อุตสาหกรรมประกันชีวิต นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ ไม่เพียงเพื่อลดต้นทุน แต่ยังรวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการรูปแบบใหม่ ตลอดจนการปฏิวัติรูปแบบธุรกิจ เพื่อสร้างความเป็นผู้นำและครองส่วนแบ่งตลาดสูงสุด ความต้องการดังกล่าวส่งผลให้ธุรกิจต้องการโซลูชันที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility) และสามารถตอบสนองต่อแนวโน้มตลาดที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว Cloud Computing จึงกลายเป็นทางเลือกที่ได้รับความนิยมในกลุ่มบริษัทประกันชีวิต เนื่องจากช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจได้ตามสภาพตลาด อย่างไรก็ตาม การนำ Cloud Computing มาใช้ยังคงเผชิญกับ ความท้าทาย (Challenges) และ ความเสี่ยง (Risks) หลายประการ เช่น ช่องโหว่ของระบบ (Vulnerability) ความพร้อมให้บริการ (Availability) ความน่าเชื่อถือ (Dependability) มาตรฐานด้านความปลอดภัย (Security Requirements) และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Data Confidentiality and Privacy) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการเงินและบริการสุขภาพที่มีการจัดเก็บข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อน เช่น ข้อมูลบัตรเครดิตและประวัติสุขภาพ นอกจากนี้ ประเด็นทางกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ (Regulatory Requirements) ยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้บางองค์การลังเลหรือต่อต้านการนำ Cloud Computing มาใช้งานในระบบธุรกิจ (อัญณิฐา ดิษฐานนท์ และภริตา พงษ์พาณิชย์, 2560)

ในระบบบริหารสถานศึกษา มีการนำคลาวด์คอมพิวติงมาใช้เช่นเดียวกัน โดยระบบบริหารสถานศึกษาอัจฉริยะผ่านคลาวด์คอมพิวติงที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 6 โมดูลสำคัญ ได้แก่ โมดูลสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน การจัดการคลังความรู้ การจัดการเอกสาร คลังสารสนเทศ เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการผ่านคลาวด์ ทั้งนี้ระบบดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในระดับสูง ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมการสร้างและใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ภายในองค์การ การใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารช่วยให้องค์การสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ทันสมัย ใช้งานง่าย และมีความ

ถูกต้องรวดเร็ว ทั้งยังช่วยลดเวลาและแรงงานในการดำเนินงาน นอกจากนี้ การบูรณาการคลาวด์คอมพิวติงสามารถพัฒนาทักษะด้านการสื่อสาร การทำงานร่วมกัน และความเข้าใจเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากร อันนำไปสู่การพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และองค์การอัจฉริยะในที่สุด (นิพนธ์ สุขวิลัย และปณิตา วรรณพิรุณ, 2557)

สรุปได้ว่า Cloud Computing มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุน การบริหารองค์การแบบกระจายศูนย์ ผ่านการเพิ่มความสามารถในการทำงานร่วมกัน การกระจายข้อมูลและอำนาจการตัดสินใจ ความยืดหยุ่นในการปรับขนาด และความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล

3.3.5 ระบบวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง (Advanced Analytics & Big Data)

การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อนำเสนอข้อมูลเชิงลึก (Insights) ที่ช่วยในการคาดการณ์ (Predictive Analytics) การวิเคราะห์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Analytics) การทำเหมืองข้อมูล (Data Mining) และการวิเคราะห์แบบให้คำแนะนำ (Prescriptive Analytics) ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-driven Decision-making) (Davenport & Harris, 2017; Gandomi & Haider, 2015) ในองค์การเชิงซ้อนซึ่งมีหน่วยงานย่อยหลายส่วน การสื่อสารและการตัดสินใจเชิงระบบจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเชิงลึกและแบบจำลองทางสถิติขั้นสูงเพื่อค้นหารูปแบบ พฤติกรรม และแนวโน้มจากข้อมูลขนาดใหญ่ (Wamba et al., 2017) การใช้การวิเคราะห์เชิงทำนาย (Predictive Analytics) และ การทำให้ระบบคอมพิวเตอร์สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูล (Machine Learning) ช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัว และตอบสนองต่อเหตุการณ์ไม่คาดคิดได้ดีขึ้น

เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทอย่างยิ่งในการเพิ่มขีดความสามารถของการบริหารองค์การเชิงซ้อน โดยช่วยให้การดำเนินงานภายในและภายนอกองค์การสามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และมีการตัดสินใจที่อิงข้อมูลเชิงลึก (Data-driven Decisions)การบูรณาการเทคโนโลยีต่าง ๆ เหล่านี้ไม่เพียงช่วยให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารเท่านั้น แต่ยังเป็นรากฐานสำคัญของความคล่องตัว (Agility) และความสามารถในการฟื้นตัว (Resilience) ขององค์การเชิงซ้อนในศตวรรษที่ 21

3.3.5.1 องค์ประกอบสำคัญของระบบวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง

(1) การเก็บรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล (Data Collection and Storage) การรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ข้อมูลลูกค้า, โซเชียลมีเดีย, IoT และการทำธุรกรรม ซึ่งเก็บไว้ในระบบ Data Lakes หรือ Cloud Storage ที่สามารถรองรับข้อมูลขนาดใหญ่และหลากหลายรูปแบบ (Hashem et al., 2015)

(2) การประมวลผลข้อมูล (Data Processing) การใช้เทคโนโลยีการประมวลผลแบบกระจาย (Distributed Computing) เช่น Apache Hadoop เป็นซอฟต์แวร์สำหรับจัดการกับชุดข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อประมวลผลข้อมูลที่มีปริมาณมากและซับซ้อนอย่างมีประสิทธิภาพ (Chen & Zhang, 2014)

(3) การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) การวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ตั้งแต่ อดีต จนถึงปัจจุบัน เพื่อทำนายอนาคต เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ที่ครอบคลุมในทุกอุตสาหกรรม ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งจะต้องอาศัยเทคโนโลยีหรือซอฟต์แวร์เฉพาะด้านที่เข้ามาช่วยให้การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปอย่างแม่นยำและนำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถแบ่งประเภทของการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ 4 รูปแบบ ได้แก่

Descriptive Analytics เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นพื้นฐานเพื่อสรุปและแสดงผลสิ่งที่เกิดขึ้นหรือกำลังจะเกิดขึ้น โดยอาศัยข้อมูลจากอดีตและปัจจุบัน นำเสนอผลลัพธ์ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เช่น รายงาน แผนภูมิ กราฟ และตาราง การวิเคราะห์ประเภทนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เช่น การวิเคราะห์ยอดขายรายเดือนหรือเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้ใช้งานระหว่างช่วงเวลา (Davenport & Harris, 2017)

Diagnostic Analytics เป็นการวิเคราะห์เชิงลึกที่ช่วยอธิบายสาเหตุของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาปัจจัยและตัวแปรต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบ เทคนิคที่ใช้ประกอบได้แก่ Data Discovery และ Data Mining ตัวอย่างเช่น การหาสาเหตุที่ยอดขายเพิ่มขึ้นหรือลดลง หรือการตรวจสอบความผิดปกติของการทำงานในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Gandomi & Haider, 2015)

Predictive Analytics มุ่งเน้นการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตโดยอิงจากข้อมูลอดีตและปัจจุบัน ผ่านการสร้างแบบจำลองทางสถิติและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) การวิเคราะห์ประเภทนี้มีบทบาทสำคัญในด้านต่าง ๆ เช่น การทำนายยอดขาย การคาดการณ์ความเสี่ยง หรือแม้แต่การพยากรณ์ผลการเลือกตั้ง ทั้งนี้ ความแม่นยำของการคาดการณ์ขึ้นอยู่กับคุณภาพของข้อมูลที่ใช้ (Mikalef et al., 2018)

Prescriptive Analytics เป็นระดับการวิเคราะห์ที่ซับซ้อนที่สุด โดยต่อยอดจาก Predictive Analytics เพื่อให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานในอนาคต รวมถึงการประเมินผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ของทางเลือกต่าง ๆ การวิเคราะห์ประเภทนี้ใช้การทำงานร่วมกันระหว่าง Big Data, Machine Learning Algorithms, และ AI เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การลงทุน การตลาด และการตรวจจับการฉ้อโกงในภาคการเงิน (Wamba et al., 2017)

(4) การสร้างแบบจำลองและการเรียนรู้ของเครื่อง (Modeling and Machine Learning) การนำเทคนิค Machine Learning และ Deep Learning มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อนและค้นหารูปแบบที่ซ่อนอยู่ในข้อมูล เช่น การจำแนกประเภท การคาดการณ์แนวโน้ม และการวิเคราะห์เชิงพฤติกรรม (Wamba et al., 2017)

(5) การนำเสนอผลและการสนับสนุนการตัดสินใจ (Data Visualization and Decision Support) การแปลงข้อมูลที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ให้อยู่ในรูปภาพที่เข้าใจง่ายขึ้นผ่านการมองเห็น ซึ่งช่วยในการทำธุรกิจให้นักการตลาดสามารถตัดสินใจและวางแผนได้อย่างแม่นยำ เครื่องมือในการแปลงข้อมูล (Data Visualization Tools) เช่น Tableau แพลตฟอร์มการวิเคราะห์เชิงภาพ เป็นซอฟต์แวร์สำหรับทำ Data Visualization ที่ได้รับความนิยมอันดับต้นของโลก เพื่อถ่ายทอดข้อมูลเชิงลึกให้เข้าใจง่ายและช่วยให้ผู้นำองค์การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ (Mikalef et al., 2018)

ระบบวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงมีความสำคัญต่อองค์การ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การระบุปัญหาและโอกาสทางธุรกิจได้อย่างแม่นยำ ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนตามข้อมูลเชิงลึก ส่งเสริมนวัตกรรมจากการค้นพบแนวโน้มใหม่ ๆ และพฤติกรรมของผู้บริโภค รวมถึงเสริมสร้างความสามารถแข่งขัน ทำให้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้รวดเร็ว (Gandomi & Haider, 2015; Wamba et al., 2017)

3.4 กลยุทธ์การบริหารองค์การเชิงซ้อนให้มีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล

องค์การในยุคดิจิทัลเผชิญกับความซับซ้อนในหลายมิติ ทั้งความเร็วของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย และการแข่งขันระดับโลก การบริหารองค์การเชิงซ้อน (Complex Organizations) จึงต้องอาศัยกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่น ความคล่องตัว และการใช้ประโยชน์จากข้อมูลและนวัตกรรม (Kane et al., 2019)

3.4.1 กลยุทธ์ส่งเสริมความคล่องตัวขององค์การ (Organizational Agility)

Agile หมายถึง แนวคิดและกรอบการดำเนินงาน (Framework) ที่เน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความยืดหยุ่น และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีจุดเริ่มต้นจากการพัฒนา Agile Manifesto (2001) สำหรับซอฟต์แวร์ แต่ต่อมาได้ถูกขยายและนำไปปรับใช้ในภาคส่วนต่าง ๆ รวมถึงการบริหารจัดการองค์การ (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016; Denning, 2018) องค์การต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่น พร้อมตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กลยุทธ์นี้รวมถึงการลดลำดับขั้นการบริหาร (Flattening Hierarchy) และใช้ Agile management ในการบริหารโครงการ (Tallon, Queiroz, Coltman, & Sharma, 2019)

3.4.1.1 หลักการของ Agile และการปรับใช้ในองค์การเชิงซ้อน

หลักการของ Agile ที่สำคัญ ได้แก่ (1) ความยืดหยุ่น (Flexibility) Agile ส่งเสริมให้องค์การสามารถปรับเปลี่ยนแผนและกระบวนการได้ตามสถานการณ์และความต้องการของลูกค้า (Rigby et al., 2016) (2) การทำงานร่วมกัน (Collaboration) การสื่อสารที่ชัดเจนและการทำงานร่วมกันในทีมและระหว่างหน่วยงานช่วยลดอุปสรรคและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Denning, 2018) (3) การส่งมอบผลงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Delivery) เน้นการพัฒนาและส่งมอบผลงานเป็นระยะ ๆ (iterations) เพื่อให้ได้รับข้อเสนอแนะและสามารถปรับปรุงได้อย่างรวดเร็ว (Beck et al., 2001) และ (4) การปรับตัว (Adaptability) สนับสนุนให้ทีมงานเรียนรู้จากประสบการณ์และข้อผิดพลาด เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Highsmith, 2002)

การนำ Agile มาปรับใช้ในองค์การเชิงซ้อน มีดังนี้

(1) การนำ Agile มาใช้ในระดับองค์การ (Enterprise Agile) ในองค์การเชิงซ้อนซึ่งมีหน่วยงานและกระบวนการที่หลากหลาย การนำ Agile ต้องใช้แนวทาง Scaled Agile Framework (SAFe) หรือ Large-Scale Scrum (LeSS) เพื่อขยายการทำงานแบบ Agile ให้ครอบคลุมทั้งองค์การ (Denning, 2018)

(2) การลดลำดับขั้นการบริหาร (Flattening Hierarchy) Agile สนับสนุนการลดลำดับขั้นการตัดสินใจ กระจายอำนาจให้ทีมสามารถตัดสินใจและดำเนินงานได้อย่างอิสระ (Rigby et al., 2016)

(3) การใช้ Cross-functional Teams การจัดทีมที่มีทักษะหลากหลายจากหน่วยงานต่าง ๆ (Cross-functional) ช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการพัฒนาโครงการและลดการพึ่งพิงระหว่างทีม

(4) การใช้เทคโนโลยีสนับสนุน (Digital Tools) การประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น Jira, Trello, Asana และ Microsoft Teams ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารโครงการและการสื่อสารภายในทีม (Kane et al., 2019)

ประโยชน์ของ Agile ต่อองค์การเชิงซ้อน ช่วยเพิ่มความเร็วในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ต่อเนื่อง ลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพของโครงการ และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.4.2 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเชิงซ้อน (Human Resource Management Strategies in Complex Organizations)

องค์การเชิงซ้อน (Complex Organizations) มักมีโครงสร้างหลากหลาย มีหน่วยงานย่อยที่ทำงานร่วมกันในรูปแบบเครือข่าย มีความเปลี่ยนแปลงสูง และต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนของตลาด เทคโนโลยี และแรงงาน (Burton, Obel, & Håkonsson, 2020) ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ในบริบทนี้จึงต้องปรับกลยุทธ์ให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสร้างความยืดหยุ่น (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2021)

3.4.2.1 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในองค์การเชิงซ้อน

(1) กลยุทธ์พัฒนาขีดความสามารถ (Capability Development Strategy) เน้นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการพัฒนาทักษะใหม่ (reskilling) เพื่อเตรียมบุคลากรให้สามารถตอบสนองต่อบทบาทที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงทักษะด้านดิจิทัล ความสามารถในการทำงานร่วมกับ AI และข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) (Bersin, 2020)

(2) กลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความคล่องตัว (Agility and Flexibility Strategy) การปรับโครงสร้างงานให้ยืดหยุ่น ส่งเสริมการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Teams) และรูปแบบ การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Work Model) เพื่อเพิ่มความเร็วในการตัดสินใจและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด (Cascio & Boudreau, 2016; Deloitte, 2023)

(3) กลยุทธ์การบริหารประสบการณ์พนักงาน (Employee Experience Management) มุ่งสร้างประสบการณ์การทำงานที่ดีผ่านเทคโนโลยีทรัพยากรบุคคล (HR Tech) เช่น แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการสื่อสาร การให้ข้อเสนอแนะ และการพัฒนาอาชีพ ช่วยเสริมสร้างความผู้กพัน (Engagement) และ การรักษาพนักงาน (Retention) ให้คงอยู่กับองค์การ (Bersin, 2020)

(4) กลยุทธ์การบริหารความหลากหลายและการมีส่วนร่วม (Diversity, Equity and Inclusion หรือ DEI Strategy) การจัดการความหลากหลายและความเท่าเทียมในองค์การเชิงซ้อนมีความสำคัญมาก เนื่องจากแรงงานมีความหลากหลายทั้งเชื้อชาติ เพศ อายุ และวัฒนธรรม กลยุทธ์การ

บริหารความหลากหลายและการมีส่วนร่วม ที่มีประสิทธิภาพช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เปิดกว้างและลดความขัดแย้ง (Roberson, 2019)

(5) การใช้ข้อมูลและ AI ในการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) (Data-driven HR and AI Integration) การนำข้อมูลทรัพยากรบุคคล (HR analytics) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาช่วยวิเคราะห์แนวโน้มแรงงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอคติ และเพิ่มความแม่นยำในการตัดสินใจ (Deloitte, 2023)

3.4.2.2 แนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การเชิงซ้อนยุคดิจิทัล

(1) การออกแบบงานใหม่ (Work Design) ที่สอดรับกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและรูปแบบการทำงานแบบกระจาย (Distributed Workforce) การออกแบบงาน (Work Design) ในยุคดิจิทัลเปลี่ยนไปอย่างมาก จากรูปแบบที่เน้นโครงสร้างงานตายตัว ไปสู่การออกแบบที่ยืดหยุ่น เน้นผลลัพธ์ และใช้เทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อน (Grant & Parker, 2009; Parker & Knight, 2024) องค์การจำเป็นต้องออกแบบงานให้สอดคล้องกับการทำงานระยะไกล (Remote Work) และ รูปแบบทีมเสมือน (Virtual Teams) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานให้สามารถทำงานได้จากทุกที่ (Bloom et al., 2022) โดยใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น ระบบคลาวด์ แพลตฟอร์มการทำงานร่วมกัน (เช่น Microsoft Teams) และโครงสร้างการบริหารจัดการแบบ Agile เพื่อรองรับการสื่อสารและการจัดการงานอย่างต่อเนื่อง (Deloitte, 2023)

(2) การบริหารผลการปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่น (Continuous Performance Management) แทนการประเมินผลรายปี ซึ่งรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานรายปีแบบเดิมมีข้อจำกัดด้านความล่าช้าและขาดการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง การบริหารผลการปฏิบัติงานแบบต่อเนื่อง (Continuous Performance Management) จึงถูกนำมาใช้แทน ซึ่งมุ่งเน้น การให้ข้อเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอ การตั้งเป้าหมายระยะสั้น (OKRs) และการพัฒนาเชิงโค้ชชิ่ง (Pulakos et al., 2015; Bersin, 2020) วิธีนี้ช่วยให้พนักงานและหัวหน้างานสามารถ ปรับเปลี่ยนเป้าหมายและพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ ๆ อย่างรวดเร็ว และสร้างความผูกพัน (Engagement) ได้มากขึ้น

(3) การใช้ AI และ Machine Learning ในการสรรหาและเลือกสรรบุคลากร (Recruitment and Selection) (Bersin, 2020) ในปัจจุบัน AI และ Machine Learning ได้เข้ามาปฏิวัติกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยช่วยกรองใบสมัครอัตโนมัติ วิเคราะห์โปรไฟล์ผู้สมัครคาดการณ์ความเหมาะสมทางวัฒนธรรม และลดอคติที่ไม่ตั้งใจ (Unconscious Bias) (Upadhyay & Khandelwal, 2018) เทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และช่วยให้องค์การสามารถสรรหาบุคลากรได้ตรงตามความต้องการและรวดเร็วยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น ระบบ ATS (Applicant Tracking Systems) ที่มี AI ในตัว และ Chatbot สำหรับตอบคำถามผู้สมัคร (Bersin, 2020)

(4) การพัฒนา Reskilling และ Upskilling ให้บุคลากร ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของทักษะที่จำเป็นในตลาดแรงงาน องค์การจำเป็นต้องลงทุนในการพัฒนาทักษะใหม่ (Reskilling) และ ยกระดับทักษะ (Upskilling) ของพนักงานอย่างต่อเนื่อง (Deloitte, 2023) กลยุทธ์นี้ช่วยลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนทักษะ (Skills Gap) และเพิ่มความสามารถในการ

แข่งขัน เช่น การเรียนรู้ทักษะดิจิทัล ความสามารถด้านการวิเคราะห์ข้อมูล การทำงานร่วมกับ AI และทักษะด้าน Soft Skills เช่น ความคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) และความเป็นผู้นำเชิงดิจิทัล (Digital Leadership) (McKinsey & Company, 2023)

3.4.3 กลยุทธ์การบริหารความซับซ้อนด้วยแนวคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

ผู้นำองค์การควรมององค์การเป็นระบบที่เชื่อมโยงกัน (Interconnected System) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในส่วนใดส่วนหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อทั้งองค์การ การใช้แนวคิดระบบซับซ้อนที่สามารถปรับตัว (Complex Adaptive Systems หรือ CAS) ช่วยให้เข้าใจการปฏิสัมพันธ์แบบไม่เป็นเส้นตรงและการเกิดรูปแบบใหม่ (Emergence) (Uhl-Bien & Arena, 2018) แนวคิด Systems Thinking เป็นกรอบการวิเคราะห์และวิธีคิดที่เน้นการมองเห็นองค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบในฐานะที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างซับซ้อน ไม่ใช่เพียงมิติที่แยกขาดจากกัน การบริหารองค์การยุคใหม่จึงต้องนำแนวคิดเชิงระบบ มาเป็นแนวทางเพื่อจัดการกับความซับซ้อนที่เกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และพฤติกรรมผู้บริโภค (Senge, 2006)

3.4.3.1 หลักการสำคัญของ Systems Thinking

(1) การคิดเชื่อมโยง (Interconnection) ตระหนักว่าทุกองค์ประกอบภายในองค์การมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยในองค์ประกอบหนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทั้งระบบ

(2) การคิดย้อนกลับ (Feedback Loops) ให้ความสำคัญกับทั้งผลตอบรับ (Feedback) ที่เป็นเชิงบวก และเชิงลบ

(3) การพิจารณาโครงสร้างเชิงลึก (Underlying Structures) วิเคราะห์โครงสร้างและรูปแบบที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมในระบบ มากกว่าการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ

(4) การเรียนรู้องค์การ (Organizational Learning) ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาการแก้ปัญหาอย่างเป็นองค์รวม

3.4.3.2 กลยุทธ์การประยุกต์ใช้ Systems Thinking ในการบริหารความซับซ้อน

(1) การมององค์การเป็นระบบเปิด (Open Systems Perspective) องค์การต้องยอมรับและตอบสนองต่อแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมภายนอก

(2) การออกแบบโครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่น (Adaptive Structures) สร้างโครงสร้างที่ปรับตัวตามสถานการณ์และสามารถเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลง

(3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Systemic Change Management) ใช้เครื่องมือแผนภาพวงจรเชิงสาเหตุ (Causal Loop Diagram) ในการวิเคราะห์ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงก่อนตัดสินใจ

(4) การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) อย่างมีส่วนร่วม (Collaborative Stakeholder Management) เชิญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีบทบาทในการออกแบบและปรับปรุงระบบ

3.4.4 การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Culture)

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเรียนรู้และนวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวและเติบโตท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยองค์การควรกระตุ้นให้พนักงานมีความใฝ่รู้ กล้าที่จะทดลองและยอมรับความล้มเหลวที่สร้างสรรค์ ซึ่งถือเป็นโอกาสในการพัฒนาและเรียนรู้ (Schein & Schein, 2017) นอกจากนี้ การนำข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์มาใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องยังช่วยให้องค์การสามารถเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและสร้างคุณค่าใหม่ ๆ (Garvin, Edmondson, & Gino, 2008)

องค์การที่ประสบความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรมจะส่งเสริมการเรียนรู้แบบองค์รวม (Systems Thinking) การสื่อสารอย่างเปิดกว้าง และการร่วมมือข้ามสายงาน อีกทั้งยังกำหนดนโยบายที่สนับสนุนการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ (Continuous Learning) เพื่อให้บุคลากรสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและตลาดได้อย่างมั่นใจ

3.4.4.1 การส่งเสริมวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มจากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก ผู้นำควรเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับและสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ซึ่งช่วยให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็นและทดลองสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่ต้องกลัวผลกระทบเชิงลบ (Edmondson, 1999; Kotter, 2012)

การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและโปร่งใสยังเป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยลดความวิตกกังวลและเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเหตุผลในการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ การตั้งเป้าหมายร่วม (Shared Purpose) และการฉลองความสำเร็จระยะสั้น (Short-term Wins) ยังช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจในการปรับเปลี่ยน (Kotter, 2012)

3.4.4.2 การใช้เทคโนโลยีในการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน

เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) และส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ การใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ (Learning Management Systems หรือ LMS) ช่วยให้พนักงานสามารถเข้าถึงเนื้อหาการฝึกอบรมได้อย่างสะดวกและยืดหยุ่น นอกจากนี้ เทคโนโลยีการสื่อสาร เช่น แอปพลิเคชันการสนทนา (เช่น WhatsApp, WeChat, iMessage และ Line เป็นต้น) การประชุมออนไลน์ และแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียภายในองค์การ ยังช่วยสร้างเครือข่ายการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเปิดโอกาสให้พนักงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแบ่งปันความรู้ (Bersin, 2020)

การประยุกต์ใช้ AI และการวิเคราะห์บุคลากร (People Analytics) ยังช่วยให้องค์การเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของพนักงานได้ดียิ่งขึ้น ช่วยให้สามารถออกแบบนโยบายและโปรแกรมพัฒนาที่สอดคล้องกับแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละกลุ่ม (Upadhyay & Khandelwal, 2018; Deloitte, 2023)

3.4.5 การกระจายอำนาจและการตัดสินใจร่วม (Distributed Leadership and Decision-making)

การกระจายอำนาจและการตัดสินใจร่วม (Distributed Leadership and Decision-making) เป็นแนวคิดการบริหารที่เน้นการถ่ายโอนอำนาจและความรับผิดชอบจากระดับบนสู่ทีมงานและบุคลากรในระดับปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างความคล่องตัว (Agility) และประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Yoo, Boland, Lyytinen, & Majchrzak, 2012) แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาและปรับใช้ในองค์การเชิงซ้อนที่มีโครงสร้างแบบยืดหยุ่นและต้องเผชิญกับสภาวะที่ไม่แน่นอนสูง เช่น องค์การด้านเทคโนโลยี การแพทย์ และการศึกษา

3.4.5.1 ประโยชน์ของการกระจายอำนาจและการตัดสินใจร่วม

(1) เพิ่มความเร็วในการตัดสินใจและการตอบสนอง การกระจายอำนาจช่วยลดขั้นตอนในการอนุมัติและตัดสินใจ ทำให้ทีมสามารถตอบสนองต่อโอกาสและภัยคุกคามได้อย่างทันท่วงที การเร่งความเร็วในการตัดสินใจเป็นองค์ประกอบสำคัญในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (McChrystal et al., 2015)

(2) เสริมสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เมื่อบุคลากรในทุกระดับมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและนำเสนอแนวทางใหม่ ๆ องค์การจะได้รับประโยชน์จากความหลากหลายทางความคิดและประสบการณ์ การกระจายอำนาจกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมจากภายในองค์การ (Innovation from within) โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูง ส่งผลให้มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ตรงกับบริบทและปัญหาเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน (Friedrich et al., 2009)

(3) เพิ่มความผูกพันและความรับผิดชอบของพนักงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ การดำเนินงานช่วยเพิ่มแรงจูงใจและความผูกพัน (Employee Engagement) ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม (Northouse, 2021)

(4) การกระจายบทบาทผู้นำช่วยให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skills) ผ่านประสบการณ์ตรงในการจัดการโครงการ การแก้ไขปัญหา และการบริหารทีมงาน สิ่งนี้จะช่วยเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถรับผิดชอบในบทบาทที่สูงขึ้นในอนาคต และช่วยสร้าง "ผู้นำรุ่นใหม่" (Next-generation Leaders) ที่มีศักยภาพต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์การ (Leithwood et al., 2020; Yukl, 2013)

การประยุกต์ใช้ในบริบทดิจิทัล การกระจายอำนาจได้รับการเสริมด้วยเครื่องมือเทคโนโลยี เช่น แพลตฟอร์มการทำงานร่วมกัน (Collaboration Platforms) ระบบการจัดการโครงการ (Project Management systems) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) ที่ช่วยรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการตัดสินใจที่มีข้อมูลสนับสนุน (Data-driven Decision-making)

องค์การชั้นนำ เช่น Google, Netflix และบริษัทด้านเทคโนโลยีรายใหญ่หลายแห่ง ได้ใช้แนวทางนี้ในการสร้างทีมที่มีอิสระในการดำเนินงาน พร้อมทั้งสร้างระบบการรับข้อมูลหรือความคิดเห็น

อย่างตรงไปตรงมา (Feedback Loop) ที่มีประสิทธิภาพเพื่อปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Hamel & Zanini, 2020)

สรุปได้ว่า การบริหารองค์การเชิงซ้อนในยุคดิจิทัล ต้องอาศัยกลยุทธ์ที่ผสมผสานระหว่างความคล่องตัว เทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารเชิงระบบ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจและสร้างคุณค่าได้อย่างยั่งยืน ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่ง

3.5 การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวขององค์การเชิงซ้อนในยุคดิจิทัล

การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวขององค์การเชิงซ้อนในยุคดิจิทัล องค์การต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเทคโนโลยี ความคาดหวังของผู้บริโภค และการแข่งขันระดับโลก องค์การเชิงซ้อน (Complex Organizations) ซึ่งมีโครงสร้างหลายชั้นและการทำงานร่วมกันของหลายฝ่าย จึงต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ (Kotter, 2012; Cameron & Green, 2020)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) คือ กระบวนการที่ช่วยให้องค์การเตรียมความพร้อม ดำเนินการ และคงไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การปรับตัวต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ เป็นไปอย่างราบรื่นและเกิดประสิทธิผล (Hiatt, 2006)

องค์ประกอบสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1) การสร้างวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนช่วยกำหนดทิศทางและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรทุกระดับ (Kotter, 2012)

2) การมีผู้นำที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับทีมจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขจัดความต้านทานและส่งเสริมการปรับตัว (Northouse, 2021)

3) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารที่เปิดเผยและต่อเนื่องช่วยให้บุคลากรเข้าใจเหตุผลและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง ลดความไม่แน่นอนและความวิตกกังวล (Armenakis & Harris, 2009)

4) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Involvement) การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีบทบาทในกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มความผูกพันและลดการต่อต้าน (Lines, 2004)

5) การพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ต่อเนื่อง (Continuous Learning) การส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนา Reskilling/ Upskilling อย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

6) การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เช่น การใช้ AI เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลการเปลี่ยนแปลง หรือ Cloud Computing เพื่อสนับสนุนการทำงานแบบกระจาย (Davenport & Ronanki, 2018)

3.5.1 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Key Drivers of Organizational Change)

ในยุคดิจิทัล องค์การเผชิญกับแรงขับเคลื่อนหลากหลายประการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในเชิงกลยุทธ์ กระบวนการ และโครงสร้าง การเข้าใจปัจจัยเหล่านี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเตรียมพร้อมและพัฒนาองค์การมุ่งสู่ความยั่งยืน (Burnes & Cooke, 2023)

3.5.1.1 ปัจจัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดประการหนึ่งที่เปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินธุรกิจและการจัดการองค์การ การเกิดขึ้นของปัญญาประดิษฐ์ (AI) ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) บล็อกเชน (Blockchain) คลาวด์คอมพิวติง (Cloud Computing) และอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT) ได้เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน การสื่อสาร และการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าอย่างสิ้นเชิง (Vial, 2019) การปรับตัวให้สอดรับกับเทคโนโลยีใหม่ไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและนวัตกรรม แต่ยังเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดที่เปลี่ยนแปลงเร็ว

3.5.1.2 ปัจจัยความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากการเข้าถึงข้อมูลจำนวนมหาศาลผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้องค์การต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ลูกค้าคาดหวังประสบการณ์ที่เป็นส่วนตัว ความรวดเร็ว และความสะดวกสบาย (Lemon & Verhoef, 2016) นอกจากนี้ การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นในตลาดโลกส่งผลให้ธุรกิจต้องเร่งสร้างนวัตกรรมและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ การเพิกเฉยต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอาจนำไปสู่การสูญเสียส่วนแบ่งตลาดและความน่าเชื่อถือ (Kotarba, 2018)

3.5.1.3 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ การชะลอตัวของเศรษฐกิจ หรือการเติบโตของตลาดใหม่ ล้วนมีผลกระทบโดยตรงต่อองค์การ ในขณะเดียวกัน ปัจจัยทางการเมือง เช่น นโยบายภาครัฐ การกำกับดูแล และความไม่แน่นอนทางการเมือง ก็เป็นตัวแปรสำคัญที่องค์การต้องพิจารณา นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เช่น ความคาดหวังเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ความยั่งยืน (Sustainable) และการเปลี่ยนแปลงเชิงประชากร (Demographic Shifts) ยังมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์และการดำเนินงานขององค์การอย่างมาก (Waddock & McIntosh, 2020)

3.5.2 แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

องค์การต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว การยอมรับและบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญต่อความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์การ (Robbins & Coulter, 2008) ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและความพลวัตรที่รุนแรง ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสและผลักดันให้องค์การเติบโตได้ในทุกบริบทของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงในองค์การมักเกี่ยวข้องกับสามองค์ประกอบหลัก ได้แก่ บุคลากร (People) โครงสร้างองค์การ (Structure) และเทคโนโลยี

(Technology) ซึ่งผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการวางแผนและจัดการกับความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อย่างเหมาะสม (Robbins & Coulter, 2008)

3.5.3.1 ปัจจัยที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

1) ปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงในตลาดหรือสภาวะการแข่งขัน การปรับเปลี่ยนข้อบังคับและกฎเกณฑ์ของรัฐ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงในตลาดแรงงาน เศรษฐกิจโลก การเมืองระหว่างประเทศ และแนวคิดใหม่ ๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2) ปัจจัยภายใน รวมถึงกลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่องค์การนำมาใช้ การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างแรงงาน เช่น อายุ ระดับการศึกษา และทักษะของพนักงาน รวมทั้งการนำเทคโนโลยีใหม่หรือเครื่องจักรที่ทันสมัยเข้ามาปรับปรุงกระบวนการผลิต ส่งผลต่อการใช้แรงงานและต้นทุนการดำเนินงาน (ชาติชาย คงเพ็ชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทึก, 2559)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ออกแบบมาเพื่อช่วยให้องค์การ บุคลากร และกระบวนการสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และให้ความสำคัญของการสื่อสาร (Communication) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement) และการจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance Management) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลสำเร็จ(Hayes, 2018) โดยเป้าหมายหลักคือการลดผลกระทบด้านลบของการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จ การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยผู้นำที่สามารถปรับตัวและใช้การสื่อสารอย่างมีประสิทธิผลในการนำพาองค์การและบุคลากรให้เผชิญและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5.3.2 องค์ประกอบสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

(1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) องค์การต้องกำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน รวมถึงวิเคราะห์บริบททางธุรกิจ เทคโนโลยี และพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Hiatt & Creasey, 2012) การวางแผนควรยืดหยุ่นและพร้อมปรับตัวต่อปัจจัยภายนอก

(2) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) การสื่อสารเป็นหัวใจของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องสื่อสารวัตถุประสงค์ ขั้นตอน และผลลัพธ์ที่คาดหวังอย่างต่อเนื่องและโปร่งใส (Kotter, 2012) เพื่อสร้างความเข้าใจและลดความวิตกกังวลในหมู่พนักงาน

(3) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) การสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกระดับขององค์การ ช่วยให้บุคลากรรู้สึกเป็นเจ้าของ (ownership) ต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเพิ่มแรงจูงใจและลดแรงต้าน (Armenakis & Harris, 2009)

(4) การสนับสนุนทางการบริหาร (Leadership Support) ผู้นำต้องแสดงบทบาทที่ชัดเจนในการสนับสนุนและเป็นตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลง (Kotter, 1996) รวมถึงให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร การฝึกอบรม และกำลังใจ

(5) การพัฒนาและการเรียนรู้ (Learning and Development) องค์การควรจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง เช่น การพัฒนา Reskilling และ Upskilling

(6) การจัดการแรงต้าน (Resistance Management) การบริหารแรงต้านเป็นสิ่งสำคัญ ต้องระบุสาเหตุของแรงต้านและออกแบบกลยุทธ์การจัดการ เช่น การเสริมสร้างการมีส่วนร่วม การเจรจา หรือการสร้างแรงจูงใจ (Ford & Ford, 2010)

(7) การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ ช่วยให้สามารถปรับกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วหากจำเป็น (Prosci, 2021)

3.5.3 การสร้างองค์การที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง (Adaptive Organization)

ในนบริบทที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การปฏิวัติดิจิทัล ความผันผวนทางเศรษฐกิจ และความคาดหวังของลูกค้าที่ซับซ้อนขึ้น องค์การจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวสูง (Adaptiveness) เพื่อความอยู่รอดและเติบโต องค์การที่มีคุณสมบัตินี้จะสามารถตอบสนองต่อโอกาสและภัยคุกคามได้อย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งใช้ข้อมูลและนวัตกรรมเป็นฐานในการตัดสินใจ (Duchek, 2020)

3.5.3.1 คุณลักษณะขององค์การที่ปรับตัวได้ดีในยุคดิจิทัล

องค์การที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

(1) โครงสร้างยืดหยุ่น (Flexible Structure) โครงสร้างองค์การไม่ยึดติดกับลำดับขั้นแบบเดิม แต่เน้นเครือข่ายและทีมข้ามสายงาน เพื่อการสื่อสารและการตัดสินใจที่รวดเร็ว (Birkinshaw & Gibson, 2004)

(2) การเป็นองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven) การใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์เชิงลึก (Advanced Analytics) เพื่อคาดการณ์แนวโน้มและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างแม่นยำ (Davenport & Bean, 2018)

(3) การเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning and Innovation) องค์การสนับสนุนการเรียนรู้จากความล้มเหลวและการสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ๆ อยู่เสมอ (Garvin, Edmondson, & Gino, 2008)

(4) ภาวะผู้นำแบบพลวัต (Dynamic Leadership) ผู้นำต้องมีความสามารถในการมองการณ์ไกลและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร (Uhl-Bien & Arena, 2018)

(5) การกระจายอำนาจและการตัดสินใจร่วม (Distributed Decision-making) ให้อำนาจแก่ทีมงานในการตัดสินใจระดับปฏิบัติการ เพิ่มความเร็วและคุณภาพในการตอบสนอง (Yoo et al., 2012)

3.5.3.2 แนวทางสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรม การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Culture) ถือเป็นหัวใจขององค์การที่ปรับตัวได้ดี แนวทางสำคัญ ได้แก่

(1) ส่งเสริมความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) สร้างสภาพแวดล้อมที่บุคลากรรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น ทดลองสิ่งใหม่ และเรียนรู้จากข้อผิดพลาด (Edmondson, 2018)

(2) สร้างระบบการเรียนรู้ในทุกระดับ (Learning Systems) จัดให้มีการเรียนรู้แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งผ่านการฝึกอบรม การเรียนรู้ร่วมกัน และชุมชนนักปฏิบัติ (Senge, 2006)

(3) นำเทคโนโลยีมาเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม ใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น ระบบจัดการความรู้ (Knowledge Management Systems), AI สำหรับการเรียนรู้ และแพลตฟอร์มการทำงานร่วมกัน (McKinsey, 2023)

(4) เชื่อมโยงนวัตกรรมกับกลยุทธ์องค์การ สนับสนุนให้ทุกนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นเชื่อมโยงกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้เกิดคุณค่าทางธุรกิจที่ชัดเจน (Tushman & O'Reilly, 2013)

(5) เสริมสร้างภาวะผู้นำเพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมการเรียนรู้ ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างของการเรียนรู้และส่งเสริมการพัฒนาความรู้ในทีม (Schein & Schein, 2017)

กล่าวโดยสรุป การสร้างความสามารถในการปรับตัว (Organizational Adaptability) ในยุคดิจิทัลไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนโครงสร้างหรือปรับกระบวนการให้ทันสมัย แต่ต้องอาศัยแนวทางแบบองค์รวม (holistic approach) ที่บูรณาการทั้ง 3 มิติสำคัญ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) องค์การต้องส่งเสริมค่านิยมที่เปิดรับการเรียนรู้ ความเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรม รวมถึงสร้างบรรยากาศที่ยอมรับความล้มเหลวเป็นโอกาสในการพัฒนา 2) บุคลากร (Human Capital) การพัฒนาทักษะ (Upskilling and Reskilling) การส่งเสริมภาวะผู้นำในทุกระดับ และการเสริมสร้างความสามารถในการทำงานข้ามสายงานหรือแบบ Agile Team เพื่อให้บุคลากรสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และ 3) เทคโนโลยี (Technology Integration) การนำเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น AI, IoT, Big Data และ Cloud Computing มาใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การเพิ่มประสิทธิภาพ และการสร้างความคล่องตัวขององค์การในภาพรวม ดังนั้น องค์การที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงจึงเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูง (High Agility) สามารถคาดการณ์แนวโน้มล่วงหน้า ตอบสนองต่อโอกาสและภัยคุกคามได้อย่างรวดเร็ว และสามารถสร้างคุณค่าใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่องในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

3.6 ความท้าทายในการบริหารองค์การเชิงซ้อนในยุคดิจิทัล

การบริหารองค์การเชิงซ้อนต้องเผชิญกับความท้าทายหลายด้านที่ส่งผลต่อทั้งโครงสร้าง กลยุทธ์ และทรัพยากรมนุษย์ ความท้าทายเหล่านี้มีลักษณะพลวัต เปลี่ยนแปลงเร็ว และมีความเชื่อมโยงซับซ้อนระหว่างปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ ได้แก่ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม (Vial, 2019)

3.6.1 ความซับซ้อนของโครงสร้างและระบบ (Complexity of Structures and Systems)

องค์การสมัยใหม่มีโครงสร้างที่หลากหลายทั้งแนวราบ แนวตั้ง และแบบเครือข่าย Networked Structures) เพื่อรองรับการดำเนินงานในหลายตลาดและหลายภูมิภาค การจัดการโครงสร้างเช่นนี้ทำให้การประสานงานและการสื่อสารภายในซับซ้อนยิ่งขึ้น (Mintzberg, 1979; Burton et al., 2015) องค์การสมัยใหม่จำเป็นต้องปรับโครงสร้างเพื่อรองรับการดำเนินงานในตลาดที่หลากหลายและซับซ้อนมากขึ้น โครงสร้างองค์การในปัจจุบันไม่จำกัดอยู่เพียงแนวตั้ง (Hierarchical Structures) หรือแนวราบ (Flat Structures) เท่านั้น แต่ยังรวมถึง โครงสร้างแบบเครือข่าย (Networked Structures) ที่ช่วยให้เกิดความยืดหยุ่นและการทำงานร่วมกันในบริบทที่หลากหลาย (Mintzberg, 1979; Burton et al., 2015)

3.6.1.1 ปัญหาในการประสานงานระหว่างแผนกและฝ่ายงานที่แตกต่างกัน

หนึ่งในความท้าทายหลักของโครงสร้างเชิงซ้อน คือ ความยากลำบากในการประสานงาน (Coordination Challenges) ระหว่างหน่วยงานและฝ่ายงานที่มีวัตถุประสงค์ กระบวนการและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (Galbraith, 2014) องค์การที่มีหลายหน่วยงานต้องเผชิญกับอุปสรรคด้านการสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูล และการตัดสินใจร่วม ซึ่งอาจนำไปสู่

(1) ความล่าช้าในการดำเนินการ (Delays) ในองค์การที่มีโครงสร้างซับซ้อนและการดำเนินงานหลายระดับ การตัดสินใจและการดำเนินการมักเกิดความล่าช้าเนื่องจากขั้นตอนการอนุมัติที่ซับซ้อน การขาดการไหลเวียนของข้อมูลอย่างรวดเร็ว และอุปสรรคในการประสานงานระหว่างฝ่าย (Burton et al., 2015; Galbraith, 2014) ความล่าช้าเหล่านี้ส่งผลต่อความสามารถขององค์การในการตอบสนองต่อโอกาสทางธุรกิจและภัยคุกคามในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Teece, Peteraf, & Leih, 2016) นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานยังก่อให้เกิดความซ้ำซ้อนของงานและระยะเวลาการดำเนินงานที่ยืดเยื้อ (McAfee & Brynjolfsson, 2017)

(2) การเกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่าย (Interdepartmental Conflicts) องค์การขนาดใหญ่ที่มีหลายหน่วยงานหรือหลายทีมมักเผชิญกับ ความขัดแย้งระหว่างฝ่าย ซึ่งเกิดจากวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ทรัพยากรที่จำกัด หรือมุมมองการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งที่ไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมอาจนำไปสู่การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication Breakdowns) การแบ่งฝ่าย (Silos) และการลดทอนความร่วมมือ (Robbins & Judge, 2018) แม้ว่าความขัดแย้งบางประเภทอาจกระตุ้นนวัตกรรมและการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Task Conflict) แต่ความขัดแย้งทางอารมณ์ (Relationship Conflict) มักส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีม (De Dreu & Weingart, 2003)

(3) การตัดสินใจที่ไม่สอดคล้องกัน (Misaligned Decisions) การนำเทคโนโลยี เช่น ระบบการจัดการข้อมูลองค์การ (Enterprise Information Systems) และ แพลตฟอร์มความร่วมมือดิจิทัล (Digital Collaboration Platforms) เข้ามาช่วยสามารถลดปัญหาเหล่านี้ได้ การที่หน่วยงานต่าง ๆ มีอิสระในการตัดสินใจสูงในองค์การขนาดใหญ่ อาจนำไปสู่ การตัดสินใจที่ไม่สอดคล้องกัน ทั้งในด้านกลยุทธ์และการดำเนินงาน ปัญหานี้มักเกิดเมื่อไม่มีการกำหนดกรอบนโยบายหรือวิสัยทัศน์ร่วมอย่างชัดเจน

หรือเมื่อกลยุทธ์องค์การไม่สามารถถ่ายทอดลงไปสู่ระดับปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การใช้ข้อมูลที่แตกต่างกันและเกณฑ์การวัดผลที่ไม่ตรงกันระหว่างหน่วยงาน ยังเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ขัดแย้งหรือไม่สอดคล้องกัน (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998)

3.6.1.2 ความท้าทายขององค์การขนาดใหญ่ที่ต้องบริหารเครือข่ายธุรกิจ

องค์การขนาดใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจในหลายอุตสาหกรรมหรือหลายประเทศต้องเผชิญกับความท้าทายในประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

(1) บริหารเครือข่ายพันธมิตรและคู่ค้า (Ecosystem Management) ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและกฎหมาย (Iansiti & Levien, 2004) การสร้างความร่วมมือระยะยาวและการแบ่งปันคุณค่า (Value Co-Creation) จึงเป็นสิ่งจำเป็น องค์การต้องสามารถประสานประโยชน์ของคู่ค้าโดยไม่ละเลยความแตกต่างในกฎระเบียบท้องถิ่นและความคาดหวังของผู้บริโภคในแต่ละตลาด (Williamson & De Meyer, 2012) นอกจากนี้ ในยุคดิจิทัล ความสามารถในการสร้าง แพลตฟอร์มธุรกิจที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมร่วม (Open Innovation) ระหว่างองค์การและพันธมิตรเป็นหัวใจของการเติบโตและความยั่งยืน (Cusumano, Gawer, & Yoffie, 2019)

ตัวอย่างเช่น บริษัท Unilever หรือ Procter & Gamble ต้องบริหารเครือข่ายซัพพลายเชนที่มีทั้งผู้ผลิตวัตถุดิบในทวีปเอเชีย ผู้จัดจำหน่ายในยุโรป และพันธมิตรด้านการตลาดในอเมริกาเหนือ ซึ่งแต่ละฝ่ายมีข้อจำกัดและบริบทที่แตกต่างกัน (Christopher, 2016)

(2) รักษาความสอดคล้องของกลยุทธ์และการปฏิบัติงาน (Strategic and Operational Alignment) องค์การที่มีโครงสร้างกระจายตามภูมิภาคและหน่วยธุรกิจ (Business Units) ต้องเผชิญกับความท้าทายในการรักษา กลยุทธ์และการดำเนินงานให้สอดคล้องกัน ในขณะที่ยังต้องเปิดพื้นที่สำหรับนวัตกรรมและความยืดหยุ่น (Doz & Kosonen, 2010) ความไม่สอดคล้องกันระหว่างสำนักงานใหญ่และหน่วยงานภาคสนาม (Headquarters-Subsidiary Misalignment) อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งทางนโยบาย และลดทอนประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อตลาดท้องถิ่น (Meyer, Mudambi, & Narula, 2011)

เครือข่ายธุรกิจแบบเปิด (Open Business Networks) เช่น องค์การที่ใช้โมเดลแพลตฟอร์ม (Platform Business Model) ยังเพิ่มระดับความซับซ้อนด้วยการรวมผู้มีส่วนได้เสียจำนวนมาก เช่น ลูกค้า พันธมิตร ผู้พัฒนา และผู้กำกับดูแล (Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2016) ผู้นำองค์การจึงจำเป็นต้องใช้ แนวคิดระบบ (Systems Thinking) และเครื่องมือการจัดการความซับซ้อน (Complexity Management Tools) เพื่อให้สามารถควบคุมและบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Senge, 2006; Snowden & Boone, 2007)

3.6.2 ปัญหาด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์และข้อมูล (Cybersecurity and Data Privacy)

ความปลอดภัยทางไซเบอร์และการคุ้มครองข้อมูล (Cybersecurity and Data Privacy) ถือเป็นความท้าทายขององค์การเชิงซ้อนในยุคดิจิทัล ต้องพึ่งพาเครือข่ายข้อมูลและระบบ IT

เป็นหลัก ความล้มเหลวในการบริหารจัดการด้านนี้อาจนำไปสู่ความเสียหายทั้งด้านการเงิน ชื่อเสียง และความเชื่อมั่นของลูกค้า

3.6.2.1 ความเสี่ยงด้านการโจมตีทางไซเบอร์และการละเมิดข้อมูล

ในยุคดิจิทัล องค์การทุกระดับตั้งแต่ขนาดเล็กจนถึงขนาดใหญ่ล้วนเผชิญกับความเสี่ยงจาก ภัยคุกคามทางไซเบอร์ ที่มีความซับซ้อนและหลากหลายรูปแบบมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเมื่อองค์การมีการพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้นในการดำเนินงาน เช่น การใช้ Cloud, ระบบ ERP, หรือ IoT ซึ่งล้วนเป็นจุดเสี่ยงที่แฮกเกอร์สามารถเจาะระบบได้หากไม่มีมาตรการป้องกันที่รัดกุม

ประเภทของการโจมตีทางไซเบอร์ (Types of Cyber Attacks) ที่พบได้บ่อยและส่งผลกระทบรุนแรง ได้แก่

(1) Ransomware โปรแกรมเรียกค่าไถ่ที่เข้ารหัสข้อมูลขององค์การและเรียกร้องเงินเพื่อปลดล็อก ซึ่งอาจทำให้องค์การหยุดชะงักอย่างสิ้นเชิง

(2) Phishing การส่งอีเมลหลอกลวงโดยแอบอ้างเป็นหน่วยงานหรือบุคคลที่น่าเชื่อถือเพื่อหลอกให้ผู้ใช้กรอกข้อมูลลับ เช่น รหัสผ่านหรือเลขบัตรเครดิต

(3) Distributed Denial of Service (DDoS) การส่งข้อมูลจำนวนมหาศาลไปยังระบบขององค์การเพื่อให้ระบบล่ม ไม่สามารถให้บริการได้

(4) Advanced Persistent Threats (APT) การแทรกซึมเข้าสู่ระบบโดยใช้เทคนิคขั้นสูงและอยู่ภายในระบบเป็นเวลานาน เพื่อขโมยข้อมูลอย่างลับ ๆ (Ponemon Institute, 2023)

ความเสี่ยงจากการละเมิดข้อมูล (Data Breaches) หมายถึงการที่ข้อมูลที่มีความอ่อนไหวรั่วไหลออกไปโดยไม่ได้รับอนุญาต เช่น ข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้า, ข้อมูลบัตรเครดิต, หรือข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งส่งผลเสียในหลายมิติ ได้แก่

(1) ความเสียหายต่อชื่อเสียง เมื่อข้อมูลรั่วไหล ลูกค้าและคู่ค้าอาจสูญเสียความไว้วางใจในองค์การ

(2) ผลกระทบทางกฎหมาย องค์การอาจต้องเผชิญกับการฟ้องร้องหรือค่าปรับตามกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูล เช่น GDPR (General Data Protection Regulation) ในยุโรป และ PDPA (Personal Data Protection Act) ในประเทศไทย

(3) ต้นทุนในการฟื้นฟูระบบและชื่อเสียง องค์การต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสืบสวน ซ่อมแซมระบบ รวมถึงการฟื้นฟูความเชื่อมั่นของลูกค้า (Tikkinen-Piri, Rohunen, & Markkula, 2018)

แนวโน้มและผลกระทบต่อองค์การ ในอนาคตจะเผชิญกับการโจมตีไซเบอร์ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น โดยเฉพาะในระบบที่ใช้ AI, Machine Learning, หรือ ระบบอัตโนมัติ หากไม่มีมาตรการด้านความปลอดภัยที่เข้มแข็ง องค์การอาจสูญเสียทั้งข้อมูล รายได้ และความน่าเชื่อถือ อีกทั้งยังอาจละเมิดพันธะหน้าที่ทางจริยธรรมในการปกป้องข้อมูลผู้เกี่ยวข้อง

ความเสี่ยงด้านไซเบอร์และการละเมิดข้อมูลไม่ได้เป็นเพียงประเด็นของแผนก IT แต่เป็นความรับผิดชอบเชิงกลยุทธ์ขององค์การในทุกระดับ การบริหารความเสี่ยงด้านนี้จำเป็นต้องอาศัยทั้งมาตรการทางเทคนิค (เช่น ระบบ firewall, การเข้ารหัส) และมาตรการเชิงนโยบาย (เช่น การฝึกอบรมความปลอดภัยไซเบอร์ให้กับพนักงาน)

3.6.6.2 แนวทางป้องกันภัยคุกคามและการบริหารความปลอดภัย

การบริหารความปลอดภัยไซเบอร์ต้องใช้แนวทางแบบองค์รวม ประกอบด้วย

(1) การบริหารความเสี่ยงไซเบอร์ (Cyber Risk Management) ต้องประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น พร้อมวางแผนการป้องกันและตอบสนองต่อเหตุการณ์

(2) การใช้เทคโนโลยีป้องกันขั้นสูง รวมถึง Firewall, Intrusion Detection Systems (IDS), Encryption, Multi-Factor Authentication (MFA) และการประยุกต์ใช้ AI และ Machine Learning เพื่อช่วยตรวจจับภัยคุกคามแบบเรียลไทม์ (Razzaq & Shah, 2025)

(3) การพัฒนาวัฒนธรรมความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity Culture) การอบรมและสร้างความตระหนักให้พนักงานระมัดระวังต่อภัยไซเบอร์ เช่น การระวังอีเมลฟิชชิง หรือการตั้งรหัสผ่านที่ปลอดภัย

(4) การปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานความปลอดภัย เช่น General Data Protection Regulation (GDPR), Personal Data Protection Act (PDPA) และมาตรฐานความปลอดภัยข้อมูลสากล เช่น ISO/IEC 27001 (Tikkinen-Piri et al., 2018)

(5) การเตรียมแผนตอบสนองต่อเหตุการณ์ (Incident Response Plan) มีการกำหนดขั้นตอนที่ชัดเจนเมื่อเกิดเหตุการณ์ เช่น การแจ้งเหตุ การลดความเสียหาย และการฟื้นฟูระบบ

3.6.3 แรงกดดันด้านการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่รวดเร็ว

องค์การในยุคดิจิทัลต้องเผชิญกับแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วและต่อเนื่อง ไม่เพียงแต่ต้องปรับตัวให้สอดรับกับนวัตกรรมใหม่ แต่ยังต้องสร้างความสามารถเชิงนวัตกรรม (Innovation Capability) ที่ยั่งยืน ความท้าทายคือการจัดการกับการเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยีโดยไม่ส่งผลกระทบต่อความเสถียรของการดำเนินงานหลักขององค์การ (Rogers, 2016)

3.6.3.1 ปัญหาการเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยี (Technology Transition)

กระบวนการที่องค์การนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาแทนที่เทคโนโลยีเดิมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด และรักษาความสามารถในการแข่งขัน (Rogers, 2016) แม้จะเป็นสิ่งจำเป็น แต่กระบวนการนี้กลับเต็มไปด้วยความท้าทายเชิงโครงสร้าง บุคลากร และวัฒนธรรมองค์การ ปัญหาการเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยีที่องค์การต่าง ๆ ต้องเผชิญ ได้แก่

(1) ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมักรู้สึกไม่มั่นคงหรือไม่พร้อมต่อเทคโนโลยีใหม่ โดยเฉพาะเมื่อความเปลี่ยนแปลงนั้นกระทบต่อวิธีการทำงานที่คุ้นเคย (Kotter, 2012; Hiatt, 2006) ความวิตกเกี่ยวกับการสูญเสียงาน การเรียนรู้ทักษะใหม่ และความไม่แน่นอนเกี่ยวกับอนาคต ล้วนส่งผลให้เกิดแรงต้านทานอย่างมีนัยสำคัญ (Burnes, 2020)

(2) ช่องว่างทักษะ (Skills Gap) การเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยีมักนำมาซึ่งความต้องการทักษะใหม่ที่บุคลากรดั้งเดิมอาจไม่มี ส่งผลให้เกิด ช่องว่างของทักษะ (Skills Gap) ซึ่งอาจชะลอการดำเนินงานและเพิ่มต้นทุนในการฝึกอบรม (Brynjolfsson & McAfee, 2014)

(3) ข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Constraints) บางองค์การอาจไม่มีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่เหมาะสมหรือทันสมัยเพียงพอสำหรับรองรับการเปลี่ยนผ่าน ซึ่งอาจรวมถึงระบบไอทีที่ล้าสมัย เครือข่ายที่ไม่ปลอดภัย หรือข้อจำกัดทางกายภาพที่ไม่เอื้อต่อการติดตั้งหรือปรับปรุง (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014)

(4) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity Risks) เมื่อมีการเปลี่ยนผ่านสู่เทคโนโลยีใหม่ โดยเฉพาะระบบ Cloud, IoT หรือ AI ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์มักเพิ่มสูงขึ้น องค์การต้องวางกลยุทธ์เพื่อปกป้องข้อมูลและโครงสร้างพื้นฐานจากภัยคุกคามไซเบอร์ที่ซับซ้อนขึ้น (Razzaq & Shah, 2025)

(5) ความไม่สอดคล้องเชิงวัฒนธรรม (Cultural Misalignment) การเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยีไม่ใช่แค่เรื่องเทคนิค แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงาน การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้งานโดยไม่สร้างความเข้าใจร่วมด้านค่านิยมและพฤติกรรม อาจนำไปสู่การไม่ยอมรับหรือล้มเหลวในการบูรณาการ (Schein & Schein, 2017)

3.6.3.2 การสร้างสมดุลระหว่างนวัตกรรมและความเสถียรขององค์การ (Balancing Innovation and Organizational Stability)

ในบริบทขององค์การเชิงซ้อนในยุคดิจิทัล การสร้างสมดุลระหว่างการแสวงหานวัตกรรมและการคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพและความเสถียรเป็นสิ่งจำเป็น (O'Reilly & Tushman, 2013) องค์การที่มุ่งเน้นนวัตกรรมมากเกินไปอาจสูญเสียประสิทธิภาพและความมั่นคงทางการเงิน ขณะที่องค์การที่ยึดติดกับความเสถียรมากเกินไปอาจล้มเหลวในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาดและเทคโนโลยี (Gibson & Birkinshaw, 2004) โดย Tushman & O'Reilly (1996) ได้นำเสนอแนวคิดการบริหารแบบสองมือ (Organizational Ambidexterity) ซึ่งเสนอว่า ผู้นำและองค์การต้องสามารถจัดการทั้งสองด้านได้พร้อมกัน กล่าวคือ การสำรวจและพัฒนานวัตกรรมใหม่ (Exploration) ควบคู่กับการใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรและกระบวนการที่มีอยู่เดิม (Exploitation)

กลยุทธ์สร้างสมดุล ประกอบด้วย

(1) โครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น (Flexible Structures) การจัดโครงสร้างองค์การแบบ Matrix หรือ Multidivisional ช่วยให้สามารถแยกส่วนการทำงานด้านนวัตกรรมและด้านปฏิบัติการออกจากกัน แต่ยังคงประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Gibson & Birkinshaw, 2004)

(2) ภาวะผู้นำแบบสองบทบาท (Contextual Leadership) ผู้นำต้องสามารถกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมพร้อมๆ กับควบคุมมาตรฐานและกระบวนการที่ช่วยรักษาความเสถียร (Smith & Tushman, 2005; Raisch & Birkinshaw, 2008)

(3) การจัดสรรทรัพยากรอย่างยืดหยุ่น (Dynamic Resource Allocation) องค์การควรมีระบบที่สามารถปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งในการลงทุนด้านนวัตกรรมใหม่ และการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการเดิม (Birkinshaw & Gibson, 2004)

(4) วัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Culture) สร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การยอมรับความล้มเหลวที่นำไปสู่การพัฒนา และการใช้ข้อมูลและบทเรียนจากการดำเนินงานมาเป็นฐานในการปรับปรุงต่อเนื่อง (Schein & Schein, 2017; Garvin, Edmondson, & Gino, 2008)

การสร้างสมดุลนี้ต้องอาศัย การเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรม และ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่ครอบคลุม ทั้งการสื่อสาร วิสัยทัศน์ และการส่งเสริมพฤติกรรมที่ต้องการ (Hiatt, 2006; Kotter, 2012)

3.6.4 ความซับซ้อนของกฎระเบียบและการกำกับดูแล (Regulatory Complexity and Governance)

องค์การต้องเผชิญกับข้อกำหนดทางกฎหมายและกฎระเบียบที่ซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ความปลอดภัยทางไซเบอร์ ไปจนถึงมาตรฐานอุตสาหกรรมระดับโลก (Kshetri, 2018; Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยียังทำให้กฎระเบียบต้องปรับตัวตาม ส่งผลให้องค์การจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการเชิงรุกเพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องกับข้อกำหนดโดยไม่กระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Culnan & Williams, 2009)

3.6.4.1 นโยบายและข้อกำหนดที่ต้องปฏิบัติตามในยุคดิจิทัล

(1) กฎหมายคุ้มครองข้อมูลและความเป็นส่วนตัว เช่น กฎหมาย GDPR ของสหภาพยุโรป และ PDPA ของประเทศไทย ซึ่งกำหนดให้องค์การต้องมีมาตรการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลและให้สิทธิ์เจ้าของข้อมูลควบคุมข้อมูลของตนเอง (Voigt & Von dem Bussche, 2017)

(2) มาตรฐานความปลอดภัยทางไซเบอร์ มาตรฐานอย่าง ISO/IEC 27001 และ NIST Cybersecurity Framework เป็นแนวทางที่องค์การต้องใช้ในการบริหารความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของข้อมูล (Yost, 2016)

(3) ข้อกำหนดด้านการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส องค์การที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสตามที่กำหนดโดยหน่วยงานกำกับดูแล เช่น สำนักงาน ก.ล.ต. หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละประเทศ

(4) นโยบายด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) ข้อกำหนดที่เพิ่มขึ้นในด้าน ESG กำหนดให้องค์การต้องรายงานผลกระทบและการดำเนินงานอย่างยั่งยืน (Eccles & Klimenko, 2019)

3.6.4.2 แนวทางการปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยไม่ลดประสิทธิภาพองค์การ

(1) การบริหารความเสี่ยงเชิงรุก (Proactive Risk Management) องค์การควรสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงที่ไม่เพียงแต่ปฏิบัติตามกฎระเบียบเท่านั้น แต่ยังคาดการณ์และเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและข้อกำหนดในอนาคต (Power, 2007)

(2) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อปรับปรุงกระบวนการกำกับดูแล หรือ RegTech (Regulatory Technology) การใช้เทคโนโลยี เช่น AI, Blockchain และ Big Data สำหรับการตรวจสอบปฏิบัติตาม และรายงานข้อมูลช่วยเพิ่มความเร็วและความถูกต้องในการปฏิบัติตามข้อกำหนดโดยลดต้นทุนและภาระงานของพนักงาน (Arner, Barberis, & Buckley, 2017)

(3) การออกแบบโครงสร้างกำกับดูแลที่ยืดหยุ่น (Adaptive Governance Structures) องค์การควรปรับโครงสร้างและกระบวนการกำกับดูแลให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบอย่างรวดเร็ว เช่น การตั้งคณะทำงานด้าน compliance ที่สามารถทำงานข้ามสายงานและอัปเดตแนวทางปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง (Weber & Tarba, 2014)

(4) การเสริมสร้างทักษะและความรู้ให้บุคลากร (Capacity Building) การอบรมและพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) ความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Data Privacy และ ความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity) ให้กับพนักงานทุกระดับ ช่วยลดความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด (Weber & Tarba, 2014)

3.6.5 แนวโน้มในอนาคตของการบริหารองค์การเชิงซ้อนในยุคดิจิทัล

แนวโน้มในอนาคตของการบริหารองค์การเชิงซ้อนจะต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในโลกดิจิทัล (Deloitte, 2023; McKinsey & Company, 2024) แนวโน้มสำคัญที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อการบริหารองค์การเชิงซ้อน ได้แก่

(1) การใช้เทคโนโลยีขั้นสูงเพื่อการตัดสินใจที่แม่นยำ (AI-Driven Decision Making) องค์การจะพึ่งพาปัญญาประดิษฐ์ (AI) การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง (Advanced Analytics) และ Machine Learning ในการวิเคราะห์แนวโน้ม การพยากรณ์ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Brynjolfsson & McAfee, 2023) เทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยลดความซับซ้อนในการประมวลผลข้อมูลจำนวนมากและเพิ่มความรวดเร็วในการตอบสนองต่อโอกาสและภัยคุกคาม

(2) การจัดการแบบ Agile และ Adaptive Systems แนวทางการจัดการแบบ Agile จะกลายเป็นมาตรฐาน เนื่องจากช่วยให้องค์การมีความยืดหยุ่นสูง สามารถทดลองและปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016; Denning, 2020) ระบบที่ปรับตัวได้ (Adaptive Systems) จะช่วยให้องค์การสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ๆ โดยไม่ต้องเปลี่ยนโครงสร้างทั้งหมด

(3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบ Digital-First ซึ่งหมายถึง การนำเทคโนโลยีมาใช้ด้วยความคล่องตัวเพื่อประโยชน์ของผู้ถือผลประโยชน์ ทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตจะได้รับการบริหารโดยใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น HR Analytics, AI-based Talent Acquisition และ Continuous Performance

Management เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานและองค์การได้แบบเรียลไทม์ (Bersin, 2023)

(4) ความสำคัญของ Cybersecurity และ Data Privacy การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและความเป็นส่วนตัวจะกลายเป็นความท้าทายหลัก องค์การจะต้องลงทุนในระบบรักษาความปลอภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity) ที่ทันสมัย และใช้แนวทางการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลตั้งแต่กระบวนการออกแบบ (Privacy by Design: PbD) (Razzaq & Shah, 2025) รวมถึงการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านข้อมูลที่เข้มงวดในทุกประเทศที่ดำเนินธุรกิจ

(5) ความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม (Sustainability and ESG) องค์การเชิงซ้อนจะต้องคำนึงถึงการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยกลยุทธ์ด้าน ESG (Environmental, Social, and Governance) จะเป็นปัจจัยหลักในการบริหารองค์การ (World Economic Forum, 2023)

(6) การพัฒนาวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Culture) องค์การที่มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการสร้างสรรค์นวัตกรรมจะมีความได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากสามารถปรับตัวและเติบโตในยุคที่ความรู้และเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Schein & Schein, 2017; Garvin, Edmondson, & Gino, 2008)

สรุปได้ว่า การบริหารองค์การเชิงซ้อนในอนาคตจะเปลี่ยนผ่านจากรูปแบบที่เน้นโครงสร้างแบบเส้นตรงและการควบคุมแบบรวมศูนย์ ไปสู่ระบบที่ ยืดหยุ่น คล่องตัว และขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี (technology-driven) องค์การต้องเผชิญกับทั้งความไม่แน่นอนของตลาด ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี และกฎหมายที่เข้มงวดขึ้น รวมถึงการออกแบบระบบที่สามารถเรียนรู้ ปรับตัว และตัดสินใจได้เอง ภายใต้กรอบคุณค่าร่วมขององค์การ เพื่อให้สามารถแข่งขันและยั่งยืนในโลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและไม่แน่นอน โดยการบริหารองค์การเชิงซ้อนในอนาคตจำเป็นต้องเปลี่ยนจากระบบที่มุ่งเน้นโครงสร้างและการควบคุม ไปสู่ระบบที่เน้นความยืดหยุ่น เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ความร่วมมือ และความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารแบบใหม่ต้องไม่เพียงจัดการกับความซับซ้อน แต่ยังต้องใช้ความซับซ้อนนั้นให้เป็นโอกาสในการสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

3.7 บทสรุป

การบริหารองค์การเชิงซ้อนในยุคดิจิทัล มุ่งเน้นให้เข้าใจความหมายและลักษณะขององค์การเชิงซ้อน ซึ่งเป็นองค์การที่มีโครงสร้างหลายระดับ มีความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนระหว่างหน่วยงาน และต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนสูง แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ทฤษฎีระบบเชิงซ้อน (Complex Systems Theory) ทฤษฎีองค์การที่ไม่เป็นเชิงเส้น (Nonlinear Organization Theory) แนวคิดการจัดการองค์การแบบเครือข่าย (Networked Organization) และ แนวคิดการบริหารเชิงว่องไว (Agile Management) ช่วยอธิบายว่าองค์การเหล่านี้ต้องการแนวทางการบริหารที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ข้อมูลมหัต (Big Data), บล็อกเชน (Blockchain), อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT) และคลาวด์คอมพิวติง (Cloud Computing) มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์การเชิงซ้อน โดยช่วยเพิ่มความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล การตัดสินใจ และการจัดการทรัพยากรอย่างชาญฉลาด กลยุทธ์ที่สำคัญในการบริหารองค์การเชิงซ้อนให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การใช้ Agile Management, Digital Transformation, Data-Driven Decision Making และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ยืดหยุ่น การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวขององค์การเชิงซ้อนในยุคดิจิทัลต้องใช้โมเดล เพื่อช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม ความท้าทายสำคัญที่องค์การเชิงซ้อนต้องเผชิญ ได้แก่ ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะด้านดิจิทัล และการจัดการกับข้อมูลขนาดใหญ่ ดังนั้น การบริหารองค์การเชิงซ้อนในยุคดิจิทัลจึงต้องอาศัยแนวทางที่ผสมผสานระหว่าง เทคโนโลยี นวัตกรรม และแนวคิดด้านการบริหารที่ยืดหยุ่น เพื่อให้สามารถพัฒนาและแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3.8 คำถามทบทวน

1. อธิบายความหมายและลักษณะขององค์การเชิงซ้อน พร้อมยกตัวอย่างองค์การที่มีลักษณะเชิงซ้อนในยุคดิจิทัล และปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความซับซ้อนในองค์การดังกล่าว

2. เปรียบเทียบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การเชิงซ้อน โดยวิเคราะห์ข้อดี-ข้อเสียของแต่ละแนวคิด และเสนอแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการบริหารองค์การเชิงซ้อนในบริบทของยุคดิจิทัล

3. วิเคราะห์บทบาทของเทคโนโลยีที่สำคัญ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ข้อมูลมหัต (Big Data) บล็อกเชน (Blockchain) และอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT) ต่อการบริหารองค์การเชิงซ้อน พร้อมทั้งยกตัวอย่างการประยุกต์ใช้จริงในองค์การ

4. กลยุทธ์การบริหารองค์การเชิงซ้อนให้มีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัลควรมีองค์ประกอบใดบ้างและเสนอแนวทางที่ผู้บริหารสามารถนำไปปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ

5. จากมุมมองของนักศึกษา อะไรคือความท้าทายที่สำคัญที่สุดในการบริหารองค์การเชิงซ้อนในยุคดิจิทัล และจงวิเคราะห์แนวทางที่องค์การสามารถนำมาใช้เพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มความสามารถในการปรับตัวภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3.9 เอกสารอ้างอิงประจำบท

กรมสรรพากร. (2566). *บริการยื่นแบบและชำระภาษีออนไลน์*. สืบค้นจาก https://www.rd.go.th

ชาติชาย คงเพ็ชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทึก. (2559). การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์การ. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ)*, *9*(1), 895-919.

นิพนธ์ สุขวิลัย และปณิตา วรรณพิรุณ. (2557). การพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษาอัจฉริยะผ่านคลาวด์คอมพิวติงเพื่อสนับสนุนองค์การอัจฉริยะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย (วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี)*, *8*(1), 131–139.

อัญณิฐา ดิษฐานนท์ และภริตา พงษ์พาณิชย์. (2560). ปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจนำระบบคลาวด์คอมพิวติ้งมาใช้ในอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิตของประเทศไทย. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, *15*(1), 99-112.

Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*, *84*(4), 98–107.

Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance. *Strategic Management Journal*, *31*(3), 306–333.

Ahuja, G., Soda, G., & Zaheer, A. (2012). The genesis and dynamics of organizational networks. *Organization Science*, *23*(2), 434–448.

Alhadid, A. Y. (2016). The effect of organization agility on organization performance. *International Review of Management and Business Research*, *5*(1), 273–278.

Allen, C. R., Fontaine, J. J., Pope, K. L., & Garmestani, A. S. (2022). Adaptive management for complex systems. *Frontiers in Ecology and the Environment*, *20*(1), 20–27.

Anderson, P. (1999). Complexity theory and organization science. *Organization Science*, *10*(3), 216–232. https://doi.org/10.1287/orsc.10.3.216

Armbrust, M., Fox, A., Griffith, R., Joseph, A. D., Katz, R., Konwinski, A., & Zaharia, M. (2010). A view of cloud computing. *Communications of the ACM*, *53*(4), 50–58.

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management, 9,* 127-142.

Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2017). FinTech, RegTech, and the Reconceptualization of Financial Regulation. *Northwestern Journal of International Law & Business*, *37*(3), 371–413.

Atzori, L., Iera, A., & Morabito, G. (2017). Understanding the Internet of Things: Definition, potentials, and societal role of a fast evolving paradigm. *Ad Hoc Networks*, *56*, 122–140. https://doi.org/10.1016/j.adhoc.2016.12.004

Bak, P. (1996). *How nature works: The science of self-organized criticality*. Springer-Verlag.

Barabási, A. L. (2002). *Linked: The new science of networks*. Perseus Publishing.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., et al. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Retrieved from https://agilemanifesto.org/

Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the holacracy hype. *Harvard Business Review*, *94*(7–8), 38–49.

Bersin, J. (2020). *HR Technology 2020: Disruption Ahead*. Josh Bersin Academy.

Bersin, J. (2023). *HR technology 2023: Disruption, innovation, and what's ahead*. Josh Bersin Company.

Binns, R., Veale, M., Van Kleek, M., & Shadbolt, N. (2018). 'It's reducing a human being to a percentage': Perceptions of justice in algorithmic decisions. *Proceedings of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1–14. https://doi.org/10.1145/3173574.3173951

Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building Ambidexterity into an Organization. *Sloan Management Review, 45*, 47-55.

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2022). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics, 130, 165-218.* https://doi.org/10.1093/qje/qju032

Boyd, E., & Folke, C. (2019). Adapting governance for complex social–ecological resilience. *Nature Sustainability*, *2*(6), 515–522.

Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. Currency Doubleday.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W.W. Norton & Company.

Bughin, J., Seong, J., Manyika, J., Chui, M., & Joshi, R. (2018). *Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy*. McKinsey Global Institute.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.

Burnes, B. (2020). *Managing Change* (8th ed.). New York: Pearson Education Limited.

Burnes, B., & Cooke, B. (2023). *Managing Change* (8th ed.). Pearson.

Burton, R. M., Obel, B., & Håkonsson, D. D. (2015). *Organizational design: A step-by-step approach* (3rd ed.). Cambridge University Press.

Burton, R. M., Obel, B., & Håkonsson, D. D. (2020). *Organizational design: A step-by-step approach*. Cambridge University Press.

Camazine, S., Deneubourg, J. L., Franks, N. R., Sneyd, J., Theraulaz, G., & Bonabeau, E. (2001). *Self-organization in biological systems*. Princeton University Press.

Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change.* Kogan Page Publishers.

Casino, F., Dasaklis, T. K., & Patsakis, C. (2019). A systematic literature review of blockchain-based applications: Current status, classification and open issues. *Telematics and Informatics*, *36*, 55–81. https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.11.006

Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business, 51*(1), 103-114.

Chatterjee, S., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., & Kumar Roy, S. (2021). AI Applications for Marketing in Emerging Markets. *Journal of Business Research, 131*, 252-265.

Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. (2020). *Open innovation results: Going beyond the hype and getting down to business*. Oxford University Press.

Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, *93*(12), 44–53.

Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). UK: Pearson.

Cilliers, P. (1998). *Complexity and postmodernism: Understanding complex systems*. Routledge.

Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2016). *Managing and organizations: An introduction to theory and practice* (4th ed.). Sage.

Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2019). *Managing and organizations: An introduction to theory and practice* (5th ed.). SAGE Publications.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, *35*(1), 128–152. https://doi.org/10.2307/2393553

Columbus, L. (2020). The state of remote work in 2020. *Forbes*. Retrieved from https://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2020/06/27/the-state-of-remote-work-in-2020/

Côrte-Real, N., Oliveira, T., & Ruivo, P. (2017). Assessing business value of big data analytics in European firms. *Journal of Business Research*, *70*, 379–390.

Cummings, J. N., & Haas, M. R. (2012). So many teams, so little time: Time allocation matters in geographically dispersed teams. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(3), 316–341. https://doi.org/10.1002/job.764

Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power*. Harper Business.

Daft, R. L. (2016). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning.

Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Review Press.

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *HBR'S 10 MUST*, 67.

De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *88*(4), 741-749. https://doi:10.1037/0021-9010.88.4.741

Deloitte. (2023). *2023 Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights.

Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM.

Denning, S. (2020). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM.

DGA. (2023). *รายงานการประยุกต์ใช้บล็อกเชนในภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน).

DGA. (2023). *Government Data Center and Cloud Service (GDCC)*. สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, *20*(1), 65–91.

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning, 43,* 370-382.

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, *13*, 215–246.

Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., & Williams, M. D. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, *57*, 101994.

Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2019). The Investor Revolution. *Harvard Business Review*, *97*(3), 106–116.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383.

Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth.* John Wiley & Sons, Hoboken.

Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*, *69*(10), 4624–4631. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.014

Felin, T., & Powell, T. C. (2016). Designing organizations for dynamic capabilities. *California Management Review*, *58*(4), 78–96.

Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J. (2005). Adaptive governance of social-ecological systems. *Annual Review of Environment and Resources*, *30,* 441–473.

Ford, J. D., & Ford, L. W. (2010). Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It. *Organizational Dynamics*, *39*(1), 24–36.

Francisco, K., & Swanson, D. (2018). The supply chain has no clothes: Technology adoption of blockchain for supply chain transparency. *Logistics*, *2*(1), 2.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. (2009). A Framework for Understanding Collective Leadership: The Selective Utilization of Leader and Team Expertise within Networks. *The Leadership Quarterly, 20*, 933-958. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.008

Galbraith, J. R. (2014). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Galbraith, J. R. (1994). Competing with flexible lateral organizations. *Addison-Wesley*.

Gandomi, A., & Haider, M. (2015). Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics. *International Journal of Information Management*, 35(2), 137–144.

Garmestani, A. S., & Benson, M. H. (2022). A framework for adaptive governance of complex social-ecological systems. *Ecology and Society*, *27*(1), 12. https://doi.org/10.5751/ES-13122-270112

Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, *86,* 109–116.

Gell-Mann, M. (1994). *The quark and the jaguar: Adventures in the simple and the complex*. W.H. Freeman.

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, *47*(2), 209–226.

Gilchrist, A. (2016). *Industry 4.0: The Industrial Internet of Things*. Apress. https://doi.org/10.1007/978-1-4842-2047-4

Gillis, A. S. (2021). Cloud BI trends and benefits for modern enterprises. *TechTarget*. Retrieved from https://searchbusinessanalytics.techtarget.com/

Goldstein, J. (1999). Emergence as a construct: History and issues. *Emergence*, *1*(1), 49–72.

Goldstein, J., Hazy, J.K. & Lichtenstein, B.B. (2010). *Complexity and the Nexus of Leadership: Leveraging Nonlinear Science to Create Ecologies of Innovation.* New York: Palgrave Macmillan.

Goll, I., Johnson, N. B., & Rasheed, A. A. (2007). Knowledge capability, strategic change, and firm performance. *Management Decision*, *45*(2), 161–179. https://doi.org/10.1108/00251740710727223

Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer*. New York:Van Nostrand Reinhold.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, *17*(S2), 109–122. https://doi.org/10.1002/smj.4250171110

Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, *3,* 317-375. https://doi.org/10.5465/19416520903047327

Gulati, R., Puranam, P., & Tushman, M. (2019). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, *40*(4), 875–902. https://doi.org/10.1002/smj.3015

Gunderson, L. H., & Holling, C. S. (2002). *Panarchy: Understanding transformations in human and natural systems*. Island Press.

Hamel, G., & Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating organizations as amazing as the people inside them*. Harvard Business Review Press.

Hashem, I. A. T., Yaqoob, I., Anuar, N. B., Mokhtar, S., Gani, A., & Khan, S. U. (2015). The rise of “big data” on cloud computing: Review and open research issues. *Information Systems*, *47*, 98–115. https://doi.org/10.1016/j.is.2014.07.006

Hamel, G., & Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them*. Harvard Business Review Press.

Hashizume, K., Rosado, D. G., Fernández-Medina, E., & Fernandez, E. B. (2013). An analysis of security issues for cloud computing. *Journal of Internet Services and Applications*, *4*(1), 5. https://doi.org/10.1186/1869-0238-4-5

Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management* (5th ed.). Palgrave Macmillan.

Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Learning Center Publications.

Hiatt, J. M., & Creasey, T. J. (2012). *Change management: The people side of change*. Colorado: Prosci Learning Center.

Highsmith, J. (2002). *Agile software development ecosystems*. Addison-Wesley.

Holland, J. H. (1995). *Hidden order: How adaptation builds complexity*. Addison-Wesley.

Iansiti, M., & Levien, R. (2004). *The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. Harvard Business School Press.

IBM. (2020). *IBM Food Trust: Real-time supply chain transparency*. Retrieved from https://www.ibm.com/blockchain/solutions/food-trust

Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, *61*(4), 577–586. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007

Jensen, T., Hedman, J., & Henningsson, S. (2019). How TradeLens delivers business value with blockchain technology. *MIS Quarterly Executive*, *18*(4), 221–243.

Johnson, S. (2001). *Emergence: The connected lives of ants, brains, cities, and software*. Scribner.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). *Accelerating digital innovation inside and out: Agile teams, ecosystems, and ethics*. MIT Sloan Management Review.

Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, *90*(6), 48–60.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.

Kauffman, S. A. (1995). *At home in the universe: The search for laws of self-organization and complexity*. Oxford University Press.

Kotarba, M. (2018). Digital Transformation of Business Models. *Foundations of Management*, *10*(1), 123–142.

Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review, 73*, 59-67.

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change.* Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Krungthai Bank. (2022). Krungthai NEXT expands with cloud technology. Retrieved from https://www.krungthai.com/

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.

Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, *37*, 35–58. https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002

Lee, I., & Lee, K. (2015). The Internet of Things (IoT): Applications, investments, and challenges for enterprises. *Business Horizons*, *58*(4), 431–440. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.03.008

Lee, Y.-M., & Yang, C. (2014). The relationships among network ties, organizational agility, and organizational performance: A study of the flat glass industry in Taiwan. *Journal of Management & Organization*, *20*(2), 206–226. https://doi.org/10.1017/jmo.2014.24

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited. *School Leadership & Management, 40*, 5-22. https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077

Lemon, K.N. and Verhoef, P.C. (2016) Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing, 80*, 69-96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

Lines, R. (2004) Influence of Participation in Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment and Change Goal Achievement. *Journal of Change Management, 4,* 193-215. http://dx.doi.org/10.1080/1469701042000221696

Lorenz, E. N. (1993). *The essence of chaos*. University of Washington Press.

Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society: A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, *66*(1), 99–115.

Madakam, S., Ramaswamy, R., & Tripathi, S. (2015). Internet of Things (IoT): A literature review. *Journal of Computer and Communications*, *3*(5), 164–173. https://doi.org/10.4236/jcc.2015.35021

Marinescu, D. C. (2017). *Cloud computing: Theory and practice* (2nd ed.). Morgan Kaufmann.

Marston, S., Li, Z., Bandyopadhyay, S., Zhang, J., & Ghalsasi, A. (2011). Cloud computing—The business perspective. *Decision Support Systems*, *51*(1), 176–189. https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.12.006

McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W.W. Norton & Company.

McChrystal, S., Collins, T., Silverman, D., & Fussell, C. (2015). *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. Portfolio.

McKinsey & Company. (2023). *The future of work: Reskilling and upskilling strategies*. McKinsey Global Institute.

McMillan, E. (2008). *Complexity, management and the dynamics of change: Challenges for practice*. Routledge.

Mell, P. and Grance, T. (2011) The NIST Definition of Cloud Computing. *National Institute of Standards and Technology Special Publication, 53*, 1-7.

Meyer, K. E., Mudambi, R., & Narula, R. (2011). Multinational enterprises and local contexts: The opportunities and challenges of multiple embeddedness. *Journal of Management Studies*, *48*(2), 235–252.

Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., & Pavlou, P. A. (2018). Investigating the effects of big data analytics capabilities on firm performance: The mediating role of dynamic capabilities. *Information & Management*, *55*(8), 103–118.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. New York: Free Press.

Mitchell, M. (2009). *Complexity: A guided tour*. Oxford University Press.

Moore, J. F. (1996). *The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems*. Harper Business.

Nagel, R. N., & Dove, R. (1991). *21st century manufacturing enterprise strategy: An industry-led view*. Bethlehem, PA: Iacocca Institute, Lehigh University.

Narayanan, A., Bonneau, J., Felten, E., Miller, A., & Goldfeder, S. (2016). *Bitcoin and cryptocurrency technologies: A comprehensive introduction*. Princeton University Press.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.

OECD. (2020). *Blockchain Technologies as a Digital Enabler for the Public Sector*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/4de6c895-en

Oliveira, T., Thomas, M., & Espadanal, M. (2014). Assessing the determinants of cloud computing adoption: An analysis of the manufacturing and services sectors. *Information & Management*, *51*(5), 497–510.

Ølnes, S., Ubacht, J., & Janssen, M. (2017). Blockchain in government: Benefits and implications of distributed ledger technology for information sharing. *Government Information Quarterly*, *34*(3), 355–364. https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.09.007

Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, *15*(2), 120–131. https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000600

Panda, S., & Rath, S. K. (2016). Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility. *Journal of Enterprise Information Management*, *29*(5), 751–773. https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2015-0008

Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You.* WW Norton & Company.

Parker, S. K. & Knight, C. (2024). The SMART model of work design: A higher order structure to help see the wood from the trees. *Human Resource Management, 63,* 265-291

Ponemon Institute. (2023). *Cost of a Data Breach Report 2023*. IBM Security.

Power, M. (2007). *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*. Oxford University Press.

Plowman, D. A., Solansky, S. T., Beck, T. E., Baker, L. T., Kulkarni, M., & Travis, D. V. (2007). The role of leadership in emergent, self-organization. *The Leadership Quarterly*, *18*(4), 341–356. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.004

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, *92*(11), 64–88.

Prosci. (2021). *Best Practices in Change Management*. Colorado: Prosci Learning Center.

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *18*(2), 229–252.

Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moye, N. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology*, *8*(1), 51-76.

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management, 34*(3), 375-409.

Razzaq, K., & Shah, M. (2025). Advancing cybersecurity through machine learning: A scientometric analysis of global research trends and influential contributions. *Journal of Cybersecurity and Privacy*, *5*(2), 12. https://doi.org/10.3390/jcp5020012

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, *94*(5), 40–50.

Roberson, Q. M. (2019*). Diversity and inclusion in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6,* 69-88.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2008). *Management* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). London: Pearson Education.

Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia Business School Publishing.

SCB. (2021). *Upside Down: Transforming SCB into a digital organization*. Retrieved from https://www.scb.co.th

SCB. (2022). *SCB Digital Banking Platform*. ธนาคารไทยพาณิชย์.

Schein, E. H. & Schein, P. A. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed). San Francisco: Wiley & Sons.

SCG. (2021). *Sustainability and innovation report 2021*. Retrieved from https://www.scg.com

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, *16*(5), 522–536.

Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, *85*(11), 68–76.

Sornette, D. (2003). *Why stock markets crash: Critical events in complex financial systems*. Princeton University Press.

Stacey, R. D. (2007). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations* (5th ed.). Pearson Education.

Stacey, R. D. (2016). *The tools and techniques of leadership and management: Meeting the challenge of complexity*. Routledge.

Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R. (2019). Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities. *The Journal of Strategic Information Systems*, *28*(2), 218–237.

Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cohen, D. (2012). Teams are changing: Are research and practice evolving fast enough? *Industrial and Organizational Psychology*, *5*(1), 2–24. https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01396.x

Tapscott, D., & Tapscott, A. (2016). *Blockchain revolution: How the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world*. Penguin.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319–1350.

Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review, 58,* 13-35. https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13

Tikkinen-Piri, C., Rohunen, A., & Markkula, J. (2018). EU General Data Protection Regulation: Changes and implications for personal data collecting companies. *Computer Law & Security Review*, *34*(1), 134–153.

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, *38*(4), 8–30. https://doi.org/10.2307/41165852

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, *27*(4), 324–338.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, *18*(4), 298–318. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002

Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, *29*(1), 89–104.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2021). HR Competencies for the Future: What's Next? *Human Resource Management, 60*(1), 3-12.

Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2018). Artificial intelligence in recruitment: A review and implications for HR practices. *Journal of Human Resource Management*, *6*(1), 14–25.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118-144.

Voigt, P., & Von dem Bussche, A. (2017). *The EU General Data Protection Regulation (GDPR): A Practical Guide*. Springer.

Waddock, S., & McIntosh, M. (2020). *Corporate Responsibility and Governance: Towards Sustainability*. Routledge.

Waldrop, M. M. (1992). *Complexity: The emerging science at the edge of order and chaos*. Simon & Schuster.

Walters, C. J. (1986). *Adaptive management of renewable resources*. Macmillan.

Walters, C. J., & Holling, C. S. (1990). Large-scale management experiments and learning by doing. *Ecology*, *71*(6), 2060–2068.

Wamba, S. F., Akter, S., Edwards, A., Chopin, G., & Gnanzou, D. (2017). How 'big data' can make big impact: Findings from a systematic review and a longitudinal case study. *International Journal of Production Economics*, *165*, 234–246.

Wang, Y., Dou, J., Zhu, Y., & Zhou, X. (2021). How do dynamic capabilities affect organizational agility? The mediating role of innovation capacity. *Sustainability*, *13*(3), 1106. https://doi.org/10.3390/su13031106

Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic Agility: A State of the Art. *California Management Review*, *56*(3), 5–12.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

Williams, B. K., Szaro, R. C., & Shapiro, C. D. (2009). *Adaptive management: The U.S. Department of the Interior technical guide*. U.S. Department of the Interior.

Williamson, P. J., & De Meyer, A. (2012). Ecosystem advantage: How to successfully harness the power of partners. *California Management Review*, *55*(1), 24–46.

World Bank. (2018). *Blockchain & land administration: Opportunities and challenges*. Washington, DC: World Bank Group.

World Economic Forum. (2020). *The global risks report 2020* (15th ed.). Retrieved from https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020

World Economic Forum. (2023). *Global Risks Report 2023*. World Economic Forum.

Xu, X., Weber, I., & Staples, M. (2019). *Architecture for blockchain applications*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-03035-4

Yoo, Y., Boland, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organization Science*, *23*(5), 1398–1408.

Yost, J. R. (2016). Managing Cyber Attacks in International Law, Business, and Relations: In Search of Cyber Peace by Scott J. Shackelford. *Technology and Culture*, *57*(1), 280–281. https://doi.org/10.1353/tech.2016.0011

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Boston: Pearson Education.

Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, *62*(1–2), 33–43. https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, *27*(2), 185–203.

Zanella, A., Bui, N., Castellani, A., Vangelista, L., & Zorzi, M. (2014). Internet of Things for smart cities. *IEEE Internet of Things Journal*, *1*(1), 22–32. https://doi.org/10.1109/JIOT.2014.2306328

Zhang, Q., Cheng, L., & Boutaba, R. (2010). Cloud computing: State-of-the-art and research challenges. *Journal of Internet Services and Applications*, *1*(1), 7–18.

Zheng, Z., Xie, S., Dai, H., Chen, X., & Wang, H. (2018). An overview of blockchain technology: Architecture, consensus, and future trends. *2017 IEEE International Congress on Big Data*, 557–564. https://doi.org/10.1109/BigDataCongress.2017.85

Zitkiene, R., & Deksnys, M. (2018). Organizational agility conceptual model. *Montenegrin Journal of Economics*, *14*(2), 115–129.

บทที่ 4
เทคนิคการบริหารเวลาเพื่อการพัฒนาองค์การ

บทนำ

การบริหารเวลาและการพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการในศตวรรษที่ 21 ที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายอย่างต่อเนื่อง (Disruption Era) การใช้เวลาอย่างคุ้มค่าไม่ได้เป็นเพียงทักษะการทำงานส่วนบุคคลเท่านั้น แต่ยังเป็นยุทธศาสตร์ระดับองค์การที่กำหนดทิศทางความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์การในระยะยาว การจัดการเวลาอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้ผู้นำและผู้บริหารสามารถวางแผน ควบคุม และจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการบริหารงานประจำวันดำเนินไปอย่างสมดุลและมีประสิทธิผล

การบริหารเวลาที่ดีไม่เพียงแต่อาศัยการกำหนดตารางเวลา แต่ยังต้องอาศัยเทคนิคที่หลากหลาย เช่น การวิเคราะห์งาน (Task Analysis) การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal Setting) การแบ่งเวลา (Time Blocking) และการใช้เครื่องมือดิจิทัลในการติดตามผล (Digital Time Management Tools) เทคนิคเหล่านี้ทำให้ผู้นำสามารถสร้างสมดุลระหว่างงานประจำกับงานเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและซับซ้อน

ในอีกด้านหนึ่ง การพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องบูรณาการเข้ากับการบริหารเวลาอย่างเหมาะสม เนื่องจากเวลาเป็นทรัพยากรที่ไม่สามารถทดแทนได้ การจัดการทรัพยากรเวลาที่ดีช่วยให้องค์การสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงาน พัฒนาศักยภาพของบุคลากร และเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Performance-Oriented Culture) ควบคู่ไปกับการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนานวัตกรรมเพื่อรองรับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ดังนั้น การบูรณาการ “เทคนิคการบริหารเวลา” เข้ากับ “การพัฒนาองค์การ” จึงไม่ใช่เพียงการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานในปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างความยั่งยืน ความคล่องตัว และขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้นำและผู้บริหารระดับสูงที่ต้องใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพในการกำหนดทิศทางและนำพาองค์การไปสู่การเติบโตที่มั่นคงและยั่งยืน

4.1 ความหมายและความสำคัญของทฤษฎีการบริหารเวลา

ในโลกยุคดิจิทัลที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความซับซ้อนของภารกิจในชีวิตและการทำงาน การบริหารเวลา (Time Management) จึงกลายเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับบุคคลและองค์การ แนวคิดและทฤษฎีการบริหารเวลาไม่เพียงแต่ช่วยจัดสรรเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ หากยังเป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้สามารถวางแผน กำหนดลำดับความสำคัญ และใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อลดความเครียด เพิ่มผลผลิต และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (Claessens et al., 2007; Aeon & Aguinis, 2017) การศึกษาทฤษฎีการบริหารเวลาได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมทั้งมิติด้านจิตวิทยาพฤติกรรมองค์การ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการจัดการเวลา

การบริหารเวลาไม่ได้เป็นเพียงเรื่องของการจัดตารางเวลาหรือการทำงานให้เสร็จตามกำหนด แต่ยังสะท้อนถึงความสามารถในการปรับตัว การตัดสินใจ และการบริหารทรัพยากรชีวิตในบริบทของแรงกดดันจากงานและความคาดหวังของสังคม (Macan, 1994; König & Kleinmann, 2007) ด้วยเหตุนี้ทฤษฎีและแนวคิดด้านการบริหารเวลาจึงมีบทบาทสำคัญทั้งในการพัฒนาตนเอง การเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากร และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้

4.1.1 ความหมายของการบริหารเวลา (Time Management)

การบริหารเวลา (Time Management) หมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดลำดับความสำคัญ การกำหนดเป้าหมาย และการควบคุมระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมหรือภาระงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์สูงสุด (Claessens, van Eerde, Rutte, & Roe, 2007) โดยเน้นการใช้เวลาให้เกิดคุณค่าสูงสุดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ทั้งในระดับบุคคลและองค์การ

ตามแนวคิดของ Macan (1994) การบริหารเวลาไม่ใช่เพียงการจัดตารางเวลา (Scheduling) แต่เป็นทักษะเชิงพฤติกรรม (Behavioral Skills) ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization) การวางแผน (Planning) และการควบคุมเวลา (Time Monitoring) ซึ่งเป็นกระบวนการเชิงรุก (Proactive Process) ที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถรับมือกับข้อจำกัดของเวลาและลดแรงกดดันจากงาน

แนวคิดใหม่เกี่ยวกับการบริหารเวลาในยุคดิจิทัล ได้เน้นย้ำถึงการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น แอปพลิเคชันจัดการเวลา ซอฟต์แวร์ติดตามงาน และระบบช่วยเตือนความจำ (Aeon & Aguinis, 2017) นอกจากนี้ การบริหารเวลายังเชื่อมโยงกับหลักการจิตวิทยาการทำงาน (Work Psychology) เช่น การบริหารแรงจูงใจในตนเอง (Self-motivation) และการพัฒนาพฤติกรรมเชิงเป้าหมาย (Goal-oriented Behavior) (Eerde, 2003)

มุมมององค์การ (Organizational Perspective) ได้ระบุว่าmทักษะการบริหารเวลาของพนักงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิภาพการทำงาน ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน (Work-Life Balance) (Adams & Jex, 1999;

Claessens et al., 2007) ทั้งนี้ การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิผลจึงมีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การในระยะยาว

โดยสรุป การบริหารเวลาเป็นทักษะที่มีความสำคัญทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดความเครียด และส่งเสริมความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้ การพัฒนาทักษะนี้จึงต้องครอบคลุมทั้งมิติการวางแผน การใช้เทคโนโลยี การสร้างแรงจูงใจ และการจัดการพฤติกรรม เพื่อให้สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิผลในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล

4.1.2 ความสำคัญของการบริหารเวลา (The Importance of Time Management)

การบริหารเวลาเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จและประสิทธิผลของบุคคลและองค์การในทุกระดับ ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในยุคดิจิทัล การจัดการเวลาอย่างมีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ช่วยให้บุคคลสามารถจัดการภาระงานที่เพิ่มขึ้น แต่ยังส่งผลต่อคุณภาพชีวิต การพัฒนาอาชีพ และความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน (Aeon & Aguinis, 2017; Macan, 1994)

ประเด็นความสำคัญหลัก ได้แก่

(1) เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้ที่มีทักษะบริหารเวลาที่ดีจะสามารถใช้เวลาในแต่ละวันได้อย่างเต็มที่ ลดภาวะงานคั่งค้าง และลดความล่าช้า (Claessens et al., 2007)

(2) ลดความเครียด การวางแผนและการจัดการเวลาช่วยลดความไม่แน่นอนและความวิตกกังวลเกี่ยวกับเส้นตายและภาระงาน (Adams & Jex, 1999)

(3) ส่งเสริมการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การบริหารเวลาช่วยให้ผู้บริหารมีเวลาในการคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ไม่ตกอยู่ในวังวนของงานเร่งด่วนแต่ไม่สำคัญ (Covey, Merrill, & Merrill, 1994)

(4) เพิ่มคุณภาพชีวิตและความพึงพอใจในงาน พนักงานที่มีความสามารถในการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิผลมีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในงานและชีวิตส่วนตัวสูงกว่า (Eerde, 2003)

สำหรับองค์การ การพัฒนาทักษะการบริหารเวลาของพนักงานช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างวัฒนธรรมของความรับผิดชอบและการจัดการตนเอง (Allen, 2001)

4.1.3 แนวคิดหรือทฤษฎีการบริหารเวลา (Concepts & Theories of Time Management)

แนวคิดหรือทฤษฎีการบริหารเวลาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์การ ประกอบด้วย

4.1.3.1 ทฤษฎีของ Henry Gantt (Gantt Chart)

Gantt (1919) เป็นหนึ่งในนักคิดสำคัญในยุคการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ซึ่งได้รับอิทธิพลจาก Frederick Taylor แต่ได้นำเสนอแนวคิดที่พัฒนาต่อมาเกี่ยวกับการวางแผนและควบคุมการดำเนินงาน (Witzel & Warner, 2015) หนึ่งในผลงานสำคัญของ Gantt คือ Gantt Chart หรือแผนภูมิแกนต์ ซึ่งเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารโครงการที่สามารถมองเห็น

กำหนดการและความก้าวหน้าของงานได้อย่างชัดเจน (Kerzner, 2022) โดยจุดเด่นของ Gantt Chart คือ การแสดงข้อมูลในรูปของกราฟที่ง่ายต่อการตีความ โดยจะแสดงกิจกรรม (Tasks) ที่ต้องทำตามลำดับเวลา (Timeline) พร้อมทั้งระบุสถานะของแต่ละกิจกรรม ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารและทีมงานสามารถวางแผน ติดตาม และควบคุมโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Meredith & Mantel, 2021)

หลักการสำคัญของ Gantt Chart

(1) การวางแผนและจัดลำดับงาน (Task Planning & Sequencing) ช่วยกำหนดกิจกรรมย่อยในโครงการและจัดลำดับความสำคัญ รวมถึงกำหนดเวลาที่ต้องดำเนินการแต่ละกิจกรรม

(2) การมองเห็นความสัมพันธ์ของเวลา (Time Visualization) ทำให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นช่วงเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของแต่ละงานอย่างชัดเจน และเข้าใจการพึ่งพา (Dependencies) ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ

(3) การติดตามความก้าวหน้า (Progress Monitoring) สามารถติดตามสถานะการดำเนินงาน และปรับเปลี่ยนแผนได้อย่างยืดหยุ่นหากเกิดปัญหา

(4) การสื่อสารภายในทีมและระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Communication) เป็นเครื่องมือที่ช่วยสื่อสารแผนงานและความคืบหน้าให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

Gantt Chart ได้กลายเป็นเครื่องมือพื้นฐานที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในการบริหารโครงการในทุกอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นการก่อสร้าง เทคโนโลยีสารสนเทศ การผลิต และแม้กระทั่งการบริหารการศึกษา นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาโปรแกรมซอฟต์แวร์สำหรับการสร้าง Gantt Chart เช่น Microsoft Project, Smartsheet, Asana และ Trello ที่ช่วยให้การบริหารจัดการโครงการมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Kerzner, 2022)

งานวิจัยสมัยใหม่ชี้ให้เห็นว่า แม้ Gantt Chart จะเป็นเครื่องมือที่พัฒนามานานกว่าศตวรรษ แต่ก็ยังคงมีบทบาทสำคัญในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในแง่ของการวางแผนแบบ Agile ที่สามารถปรับใช้แผนภูมิ Gantt ให้สอดคล้องกับหลักการของ Scrum หรือ Kanban เพื่อการบริหารโครงการที่ยืดหยุ่นมากขึ้น (Larson & Gray, 2020)

4.1.3.2 แนวคิดการจัดลำดับความสำคัญตามแนวคิด Eisenhower Matrix

แนวคิดการจัดลำดับความสำคัญ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลหรือองค์การสามารถระบุและเลือกทำงานที่มีคุณค่าหรือผลกระทบสูงสุดก่อน โดยเฉพาะในยุคที่ข้อมูลข่าวสารล้นเกินและเวลามีจำกัด แนวทางการจัดลำดับความสำคัญที่มีประสิทธิภาพช่วยเพิ่มผลผลิต (Productivity) ลดความเครียด และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Mind Tools, 2023; Tracy, 2014)

แนวคิด Eisenhower Matrix หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า Eisenhower Box เป็นเครื่องมือสำหรับจัดลำดับความสำคัญของงานตามเกณฑ์ ความเร่งด่วน (Urgency) และ ความสำคัญ (Importance) แนวคิดนี้พัฒนาจากหลักการของประธานาธิบดี Dwight Eisenhower ซึ่งมีชื่อเสียงด้านการบริหารเวลาและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ Covey (1989) ได้นำแนวคิดนี้มาพัฒนาต่อในหนังสือ The 7 Habits of Highly Effective People ทำให้ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในวงการบริหารเวลาและการพัฒนาตนเอง

Eisenhower Matrix แบ่งงานออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ (Covey, 1989; Tracy, 2014)

(1) เร่งด่วนและสำคัญ (Do First) งานที่มีผลกระทบทันที เช่น กำหนดส่งที่ใกล้เข้ามา หรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน ควรดำเนินการทันที

(2) ไม่เร่งด่วนแต่สำคัญ (Schedule) งานที่มีผลกระทบระยะยาว เช่น การวางแผน การพัฒนาองค์การ หรือการเรียนรู้ ควรกำหนดเวลาเพื่อดำเนินการ

(3) เร่งด่วนแต่ไม่สำคัญ (Delegate) งานที่ต้องทำเร็วแต่สามารถมอบหมายให้ผู้อื่น เช่น การตอบอีเมลทั่วไป หรือจัดการงานที่ไม่ใช่งานเชิงกลยุทธ์

(4) ไม่เร่งด่วนและไม่สำคัญ (Eliminate) งานที่ไม่สร้างคุณค่า เช่น การเลื่อนดูโซเชียลมีเดียโดยไม่จำเป็น ควรละเว้นหรือลดเวลา

การประยุกต์ใช้ Eisenhower Matrix ช่วยให้บุคคลและองค์การ มุ่งเน้นที่งานที่สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว ลดความรู้สึกเร่งรีบและการทำงานแบบตอบโต้ (Reactive Work) และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเวลาและลดความเครียด (Drucker, 2006; Mind Tools, 2023)

งานวิจัยสมัยใหม่ยังเน้นว่าการใช้ Eisenhower Matrix ร่วมกับเครื่องมือดิจิทัล เช่น แอปพลิเคชันบริหารเวลา (เช่น Todoist, Trello, Microsoft To Do) สามารถช่วยให้การวางแผนและติดตามงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในบริบทของการทำงานระยะไกลและองค์การแบบกระจาย (Distributed Organizations) (González & Mark, 2014)

ข้อดีของการประยุกต์ใช้ Eisenhower Matrix ในการบริหารโครงการเชิงซ้อนมีความโดดเด่นทั้งในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ การลดภาระงานที่ไม่จำเป็น และการพัฒนาการวางแผนอย่างมียุทธศาสตร์ในบริบทของการทำงานร่วมกันหลายฝ่าย ดังสามารถขยายความได้ดังนี้

(1) เพิ่มประสิทธิภาพการใช้เวลา ช่วยให้ผู้จัดการโครงการและทีมสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างเป็นระบบ โดยแยกแยะงานที่สำคัญและเร่งด่วน ออกจากงานประเภทอื่น จึงสามารถระบุได้ว่างานใดควรทำก่อน ทำเอง หรือทำในเวลาใด ส่งผลให้การบริหารเวลาไม่ตกอยู่ภายใต้ภาวะวิกฤตเฉพาะหน้าตลอดเวลา แต่สามารถวางแผนล่วงหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเหมาะอย่างยิ่งกับโครงการที่มีทรัพยากรจำกัดหรือมีหลายกิจกรรมต้องประสานกัน

(2) ลดความเหนื่อยล้าจากงานที่ไม่มีคุณค่า การที่ทีมสามารถจำแนกและละเว้นงานที่ไม่เร่งด่วนและไม่สำคัญ (Quadrant IV) จะช่วยลดความรู้สึกงานล้นมือ และป้องกันการสูญเสียพลังงานไปกับกิจกรรมที่ไม่มีผลต่อเป้าหมายของโครงการ เช่น การประชุมที่ไม่มีวาระชัดเจน หรือการตอบอีเมลที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานหลัก ซึ่งเป็นหนึ่งในสาเหตุของความเหนื่อยล้าและภาวะหมดไฟ (Burnout) ที่พบในโครงการขนาดใหญ่

(3) ส่งเสริมการมอบหมายงานอย่างมีระบบ งานที่เร่งด่วนแต่ไม่สำคัญสามารถมอบหมายได้ ช่วยกระจายภาระงานอย่างมีประสิทธิภาพในโครงการที่มีหลายฝ่ายเกี่ยวข้อง เช่น งานประสานงานทั่วไป การตรวจสอบเอกสาร หรือการรายงานสถานะเบื้องต้น ซึ่งการจัดหมวดหมู่งานเช่นนี้ช่วยให้ผู้นำโครงการสามารถมอบหมายงานอย่างมีหลักการ ไม่เกิดภาวะการควบคุมมากเกินไป และลดการติดค้างงานที่ควรส่งต่อออกไป

(4) เสริมการวางแผนเชิงกลยุทธ์ระยะยาว การจัดสรรเวลาให้กับงานที่ไม่เร่งด่วนแต่สำคัญ ช่วยสร้างความยั่งยืนและการเติบโตของโครงการในระยะยาว เช่น การทบทนกลยุทธ์โครงการ การพัฒนาศักยภาพทีม การวิเคราะห์ความเสี่ยง หรือการประเมินผลกระทบระยะยาว ซึ่งมักถูกละเลยภายใต้ภาวะเร่งรีบ Eisenhower Matrix ช่วยกันพื้นที่ให้กับกิจกรรมเหล่านี้ จึงเอื้อต่อการเสริมสร้างวิสัยทัศน์ การเรียนรู้ของทีม และความมั่นคงของโครงการในอนาคต

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ Eisenhower Matrix ในการบริหารโครงการเชิงซ้อน (Complex Project Management) ในการบริหารโครงการพัฒนาระบบ e-Government สำหรับหน่วยงานราชการในโครงการขนาดใหญ่ เช่น การพัฒนาระบบ e-Government ซึ่งเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ทั้งภาครัฐ เอกชน และผู้ให้บริการเทคโนโลยี การจัดลำดับความสำคัญของงานด้วย Eisenhower Matrix ช่วยให้สามารถบริหารทรัพยากรและเวลาที่จำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ Eisenhower Matrix Quadrants

Quadrant	ลักษณะงาน	ตัวอย่างงานในโครงการ
1. เร่งด่วนและสำคัญ (Do First)	งานที่ต้องดำเนินการทันทีเพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหายร้ายแรง	- แก้ไขช่องโหว่ความปลอดภัยในระบบที่ถูกตรวจพบ - ตอบสนองต่อคำขอเร่งด่วนจากหน่วยงานกำกับดูแล
2. ไม่เร่งด่วนแต่สำคัญ (Schedule)	งานที่มีผลกระทบเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องวางแผนและดำเนินการอย่างรอบคอบ	- ออกแบบสถาปัตยกรรมระบบที่รองรับการขยายตัวในอนาคต - จัดอบรมพนักงานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยข้อมูล
3. เร่งด่วนแต่ไม่สำคัญ (Delegate)	งานที่ต้องรีบทำแต่สามารถมอบหมายได้	- ติดตามและรายงานสถานะโครงการรายสัปดาห์ - ประสานงานเอกสารอนุมัติกับฝ่ายบัญชีหรือกฎหมาย
4. ไม่เร่งด่วนและไม่สำคัญ (Eliminate)	งานที่ไม่มีผลกระทบสำคัญสามารถละเว้นได้	- การเข้าร่วมกิจกรรมประชุมที่ไม่เกี่ยวข้องกับโครงการ - การพิจารณาข้อเสนอซอฟต์แวร์ที่ไม่สอดคล้องกับโครงการ

สรุปได้ว่า แนวคิด Eisenhower Matrix ไม่เพียงช่วยให้การบริหารเวลาเป็นระบบมากขึ้น แต่ยังช่วยในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในบริบทขององค์การเชิงซ้อน (Complex Organizations) ที่มีทรัพยากรและเวลาจำกัด ช่วยให้บุคคลและองค์การสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.1.3.3 ทฤษฎีการบริหารเวลาแบบกระบวนการ (Time Management Process Theory)

Macan (1994) ได้นำเสนอ Time Management Process Theory หรือ ทฤษฎีการบริหารเวลาแบบกระบวนการ ซึ่งเน้นให้เห็นว่าการบริหารเวลาไม่ใช่เพียงแค่การใช้เครื่องมือหรือเทคนิค แต่เป็นกระบวนการเชิงพฤติกรรมที่มีขั้นตอนชัดเจน และมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจในชีวิตการทำงาน

องค์ประกอบของทฤษฎีการบริหารเวลาแบบกระบวนการ ประกอบด้วย

(1) การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง (Specific) ช่วยสร้างทิศทางในการทำงานและเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ (Locke & Latham, 2002) เป้าหมายควรมีความท้าทายพอสมควรเพื่อกระตุ้นแรงจูงใจ แต่ต้องอยู่ในขอบเขตที่เป็นไปได้

(2) การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization) เน้นการพิจารณาว่างานใดมีความสำคัญและควรดำเนินการก่อน โดยอาศัยแนวคิดการจัดการลำดับความสำคัญ (Priority Management) ซึ่งสัมพันธ์กับ Eisenhower Matrix (Covey, 1989) และช่วยลดความสับสนในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ซับซ้อน

(3) การวางแผน (Planning) การกำหนดระยะเวลาและกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งรวมถึงการแบ่งเวลา (Time Allocation) และการใช้เครื่องมือช่วยในการจัดตารางเวลา เช่น ปฏิทินดิจิทัลหรือแอปพลิเคชันวางแผน (Claessens et al., 2007)

(4) การตรวจสอบและปรับปรุง (Monitoring & Adjustment) การติดตามความก้าวหน้าและประเมินประสิทธิภาพของการใช้เวลา หากพบปัญหาหรือความล่าช้า ต้องมีการปรับกลยุทธ์หรือเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายใหม่หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Macan, 1994)

ทั้งนี้ มีงานวิจัยยืนยันว่าการฝึกอบรมและการพัฒนา ทักษะการบริหารเวลา ตามกรอบแนวคิดนี้ ช่วยลดระดับความเครียด (Stress Reduction) เพิ่มความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน (Claessens et al., 2007; Aeon & Aguinis, 2017) นอกจากนี้ ในยุคดิจิทัล การประยุกต์ใช้ Time Management Process Theory ยังถูกผสมผสานเข้ากับเครื่องมือดิจิทัล เช่น AI-based scheduling และ Productivity Apps เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการติดตามและปรับปรุงการจัดการเวลา (Grawitch et al., 2019)

4.1.3.4 แนวคิด Getting Things Done (GTD)

เป็นกรอบแนวคิดด้านการบริหารเวลาและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่พัฒนาโดย David Allen (2001) เป็นระบบบริหารเวลาและเพิ่มผลผลิตที่ช่วยให้ทำงานให้เสร็จและปฏิบัติตามพันธกรณีได้อย่างไม่เครียดและมีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบรายการและปฏิทินที่ครอบคลุมจุดเด่นของทฤษฎีนี้อยู่ที่การช่วยให้บุคคลสามารถจัดการกับงานและข้อมูลจำนวนมากได้อย่างเป็นระบบ ลดภาวะเครียดจากการพยายามจดจำสิ่งต่าง ๆ ไว้ในสมอง และสร้างกระบวนการทำงานที่ชัดเจน

หลักการสำคัญของแนวคิด GTD

Allen (2001) ได้เสนอแนวคิดที่เรียกว่า “Mind Like Water” หรือจิตใจที่สงบและพร้อมตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถบรรลุได้ผ่านการบริหารเวลาและงานตาม 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นที่ 1 การจับภาพ (Capture) เป็นการบันทึกทุกสิ่งที่ต้องทำหรือความคิดที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว ไว้ในแหล่งที่รวบรวมข้อมูลเดียว เช่น แอปพลิเคชันจัดการงาน สมุดจดหรือระบบดิจิทัล

ขั้นที่ 2 ชี้แจง (Clarify) ทบทวนรายการที่รวบรวมไว้เพื่อกำหนดว่างานแต่ละอย่างต้องดำเนินการอย่างไร ถ้าเป็นงานที่ทำได้ทันที ควรดำเนินการทันที หากต้องใช้เวลาหรือทรัพยากรมากกว่าให้จัดประเภทและกำหนดขั้นตอนถัดไป

ขั้นที่ 3 จัดระเบียบ (Organize) แยกประเภทของงานตามประเภท เช่น งานที่ต้องดำเนินการเร็ว งานที่ต้องรอผู้อื่น งานที่เป็นโครงการระยะยาว และจัดเก็บไว้ในระบบที่สามารถเข้าถึงและติดตามได้ง่าย

ขั้นที่ 4 สะท้อนความคิด (Reflect) ตรวจสอบและปรับปรุงรายการงานและโครงการเป็นประจำ เพื่อให้แน่ใจว่างานยังคงสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเพื่อจัดลำดับความสำคัญใหม่ตามความจำเป็น

ขั้นที่ 5 ลงมือทำ (Engage) เลือกดำเนินงานตามลำดับความสำคัญ ทรัพยากรที่มี และกรอบเวลาในขณะนั้น โดยใช้วิจารณญาณที่ได้รับจากขั้นตอนก่อนหน้า

จุดเด่นของแนวคิด Getting Things Done (GTD)

แนวคิด Getting Things Done (GTD) ที่พัฒนาโดย David Allen ไม่ใช่เพียงกรอบการบริหารเวลาและงาน แต่ยังเป็น ระบบพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ ที่ช่วยให้บุคคลและองค์การสามารถปรับตัวต่อความซับซ้อนและปริมาณข้อมูลจำนวนมากในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Allen, 2001; Heylighen & Vidal, 2008)

(1) ลดภาวะความเครียดทางจิตใจ (Cognitive Load Reduction) การออกแบบของ GTD เน้นการถ่ายโอนข้อมูลและภาระงานออกจากสมองไปยังระบบบันทึกที่เชื่อถือได้ (Trusted System) ซึ่งช่วยลดภาระด้านความจำ (Working Memory Load) ที่เป็นสาเหตุของความเครียดและความเหนื่อยล้าทางจิตใจ (Allen, 2015; Aeon & Aguinis, 2017) เมื่อบุคคลไม่ต้องพยายามจดจำรายละเอียดต่าง ๆ ในหัว จิตใจจะสงบและสามารถโฟกัสกับงานปัจจุบันได้ดีขึ้น (Mind Like Water) ตามแนวคิดของ Allen (2015)

(2) เพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจและการจัดลำดับความสำคัญ (Enhanced Decision-making & Prioritization) แนวคิด GTD ส่งเสริมให้ผู้ใช้งาน แยกวิเคราะห์งาน (Clarify) และจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ตามความสำคัญและความเร่งด่วน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของ Priority Management และ Decision-making Models ที่ช่วยให้การเลือกงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ลดโอกาสของการตัดสินใจผิดพลาด (Claessens et al., 2007; Heylighen & Vidal, 2008)

โดยงานวิจัยของ Claessens et al. (2007) ยังยืนยันว่า ระบบการบริหารเวลาที่มีโครงสร้างชัดเจน เช่น แนวคิด GTD มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจและลดความล่าช้าในการดำเนินงาน

(3) เสริมสร้างวินัยและความยืดหยุ่น (Discipline & Flexibility in Complex Environments) แนวคิด GTD ไม่เพียงเน้นระเบียบวินัยในการติดตามงานและเป้าหมาย แต่ยังส่งเสริมให้บุคคลและทีมมีความ ยืดหยุ่น (Flexibility) ในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เช่น การเปลี่ยนแปลงของลำดับความสำคัญหรือทรัพยากรในโครงการ (Heylighen & Vidal, 2008)

ระบบ GTD ช่วยสร้างวินัยในการรีวิวและปรับปรุงแผนงานอย่างต่อเนื่อง (Weekly Review) ซึ่งเป็นการพัฒนาความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ตามหลัก Agile Working และ Adaptive Time Management ที่จำเป็นสำหรับสภาพแวดล้อมการทำงานในศตวรรษที่ 21 (Grawitch & Ballard, 2019)

4.1.3.5 ทฤษฎีการบริหารเวลาที่ใช้เทคโนโลยี (Technology-based Time Management Theories)

การบริหารเวลาไม่ได้เป็นเพียงการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญแบบดั้งเดิมอีกต่อไป แต่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเวลาและงาน (Carpenter, 2024) แนวคิด Technology-based Time Management Theories จึงเป็นการผสานแนวคิดด้านการบริหารเวลาแบบดั้งเดิมเข้ากับความสามารถของเครื่องมือและแพลตฟอร์มดิจิทัล ดังนี้

(1) การบูรณาการระบบดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Digital Integration for Efficiency) เทคโนโลยี เช่น แอปพลิเคชันจัดการเวลา (เช่น Trello, Asana, Microsoft To Do) และซอฟต์แวร์ช่วยวางแผน (เช่น Google Calendar) ได้กลายเป็นเครื่องมือหลักในการช่วยกำหนดเป้าหมายและวางแผนงาน ทั้งนี้ เทคโนโลยีช่วยลดภาระการจดจำของสมอง (External Memory Aid) และช่วยลดภาระทางปัญญา (Cognitive Load) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Odoh, 2024)

(2) การใช้ AI และ Automation ในการบริหารเวลา (AI & Automation in Time Management) การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ ระบบอัตโนมัติ (Automation) มีบทบาทสำคัญในการช่วยวิเคราะห์รูปแบบการทำงานและเสนอการจัดสรรเวลาอย่างเหมาะสม เช่น Google's AI Scheduling Tools ที่สามารถแนะนำเวลาประชุมที่เหมาะสม หรือ Microsoft's Viva Insights ที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (Microsoft, 2022) การใช้ AI ยังช่วยคาดการณ์และเตือนภัยล่วงหน้าเพื่อป้องกันการทำงานเกินกำลัง (Overload) และสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานเพื่อช่วยลดการเสียเวลา (Manuti & Monachino, 2020)

ผลกระทบทางจิตวิทยาและพฤติกรรม (Psychological & Behavioral Impacts การใช้เทคโนโลยีในการบริหารเวลาไม่เพียงเพิ่มประสิทธิภาพ แต่ยังช่วย ลดความเครียด และ เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน (Claessens et al., 2007; Gupta et al., 2023) อย่างไรก็ตาม หากใช้เทคโนโลยีอย่างไม่มีการควบคุม อาจเกิดภาวะเสพติดเทคโนโลยี (technostress) และลดสมรรถภาพทางการทำงาน (Tarafdar, Cooper, & Stich, 2019)

การประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารเวลาที่ใช้เทคโนโลยี (Technology-based Time Management Theories) ในบริบท Industry 4.0 เทคโนโลยี Machine Learning (ML) และ Machine-to-Machine (M2M) ได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยบริหารจัดการข้อมูลและความรู้ภายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ การบูรณาการ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เข้ากับระบบไฮบริดเพื่อสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้และกระบวนการทำงาน จึงเป็นกลยุทธ์หลักที่ขับเคลื่อน นวัตกรรม และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Manuti & Monachino, 2020)

เมื่อองค์การใช้เทคโนโลยีการบริหารเวลา เช่น ระบบการจัดลำดับงานอัตโนมัติ ซอฟต์แวร์ช่วยวางแผนงาน (AI-powered scheduling tools) และแพลตฟอร์มการทำงานร่วมกัน (Collaborative Platforms) บุคลากรสามารถบริหารเวลาการทำงานได้อย่างยืดหยุ่น ลดความซับซ้อนในการจัดสรรเวลาและทรัพยากร แม้ว่าการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในระดับโครงสร้าง แต่ในระดับบุคคลและทีมงาน ยังมีความไม่แน่นอนและความกลัว เช่น การเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ ความเสี่ยงต่อการตกงาน และความจำเป็นในการเรียนรู้ทักษะใหม่ (Manuti & Monachino, 2020; Razzaq & Shah, 2025) เพื่อรองรับความท้าทายนี้ องค์การควรดำเนินการตาม Technology-based Time Management Theories ซึ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) การวางแผน (Planning) การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization) และการติดตามผล (Monitoring) โดยใช้ระบบอัตโนมัติและข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เป็นเครื่องมือหลัก (Macan, 1994; Claessens et al., 2007; Carpenter, 2024)

ผลการศึกษาในกลุ่มผู้จัดการโครงการ (Project Managers) ซึ่งเป็น Knowledge Workers ในองค์การที่กำลังเปลี่ยนผ่านสู่การใช้ AI และระบบดิจิทัล พบว่า พวกเขาตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายทางธุรกิจและรักษาความสามารถในการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม การพัฒนา ทุนมนุษย์ (Human Capital) ควบคู่กับการลงทุนด้านเทคโนโลยีถือเป็นปัจจัยสำคัญ โดยเฉพาะการส่งเสริม Soft Skills ได้แก่ ความเปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง (Openness to Change) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork) เพื่อสนับสนุนกระบวนการบริหารเวลาและการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพในระดับปฏิบัติ (Manuti & Monachino, 2020; Ferguson, 2022)

สรุปได้ว่า การบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อการบริหารเวลาไม่ได้เป็นเพียงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน แต่ยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์การและบุคลากรสามารถปรับตัว รับมือกับการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมความยั่งยืนในสภาพแวดล้อมดิจิทัลที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

กรณีตัวอย่างการประยุกต์ใช้ Technology-based Time Management ในองค์การยุคดิจิทัล กรณีศึกษาบริษัท SCG Logistics เป็นบริษัทในเครือ SCG ที่ดำเนินธุรกิจด้านการขนส่งและโลจิสติกส์ครบวงจร มีลูกค้าหลากหลายกลุ่มทั้งในและต่างประเทศ ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา บริษัทได้เผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงของตลาดดิจิทัล เช่น ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การแข่งขันด้านราคา และความคาดหวังด้านความรวดเร็วและความแม่นยำ มีการนำ Technology-based Time Management มาใช้ ดังนี้

(1) การตั้งเป้าหมายและการจัดลำดับความสำคัญ (Goal Setting & Prioritization) SCG Logistics ได้นำ AI-driven scheduling software มาช่วยกำหนดเป้าหมายด้านการขนส่งและจัดลำดับความสำคัญของคำสั่งซื้อโดยอัตโนมัติ ซอฟต์แวร์นี้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลคำสั่งซื้อ เวลาการจัดส่ง ระยะทาง และทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของงานขนส่งในแต่ละวัน

(2) การวางแผนและการควบคุม (Planning & Monitoring) บริษัทติดตั้ง ระบบ IoT Sensor ที่ติดตามตำแหน่งและสภาพของยานพาหนะและสินค้าแบบเรียลไทม์ ข้อมูลที่ได้จะถูกส่งไปยัง Cloud-based dashboard ที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถติดตามสถานะการจัดส่งและระบุปัญหาที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า

(3) การวิเคราะห์และปรับปรุง (Analytics & Adjustment) โดย SCG Logistics นำ Big Data Analytics มาช่วยวิเคราะห์เวลาการขนส่งที่ใช้จริงเมื่อเทียบกับเวลาที่วางแผนไว้ เพื่อประเมินประสิทธิภาพและปรับแผนการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงในเส้นทางหรือเงื่อนไขตลาด

ผลลัพธ์ที่ได้ คือ ลดเวลาที่ใช้ในการวางแผนรอบการขนส่งลงกว่าร้อยละ 40 เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าเป็นร้อยละ 95 จากความแม่นยำในการจัดส่ง พนักงานมีความเครียดลดลง เนื่องจากระบบช่วยลดภาระการจดจำและการบริหารจัดการด้วยตนเอง ส่งผลให้องค์การสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาดได้รวดเร็วขึ้น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีบริหารเวลา ไม่ได้ช่วยเพียงลดภาระงานและเพิ่มประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ (Data-driven Decision Making) และส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ของบุคลากรควบคู่กัน

4.2 เทคนิคการจัดลำดับความสำคัญและการบริหารเวลาเชิงสร้างสรรค์

การบริหารเวลาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Time Management) ไม่ได้เน้นเพียงการเพิ่มประสิทธิภาพในเชิงเทคนิคหรือการจัดตารางเวลาเท่านั้น หากแต่รวมถึงการสร้างความยืดหยุ่น การวางกลยุทธ์เชิงรุก และการใช้วิธีคิดสร้างสรรค์ในการจัดการภารกิจ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในองค์การที่ซับซ้อนสูง การจัดลำดับความสำคัญและบริหารเวลาอย่างมีศิลปะจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง

4.2.1 เทคนิคการจัดลำดับความสำคัญและการบริหารเวลาเชิงสร้างสรรค์

แนวคิดการจัดลำดับความสำคัญแบบดั้งเดิม เช่น Eisenhower Matrix (Covey, 1989) ช่วยให้สามารถแยกแยะงานตามระดับความเร่งด่วนและความสำคัญได้ดี อย่างไรก็ตาม ในบริบทที่งานมีลักษณะไม่แน่นอนหรือมีโอกาสสร้างนวัตกรรมแทรกอยู่เสมอ การจัดลำดับความสำคัญจึงต้องอาศัยความลื่นไหลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Fluidity) เทคนิคเชิงสร้างสรรค์ เช่น Idea Triage หรือ Opportunity Matrix ถูกนำมาใช้ในการประเมินงานที่ดูไม่สำคัญแต่มีศักยภาพสูงในอนาคต (Amabile & Pratt, 2016)

4.2.1.1 แนวคิด Idea Triage

เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากหลักการของการแพทย์ฉุกเฉิน (Triage) ที่ใช้ในการคัดกรองผู้ป่วยตามระดับความเร่งด่วนและทรัพยากรที่มีอยู่ ในบริบทของการบริหารนวัตกรรมและเวลา Idea Triage หมายถึง การประเมินแนวคิดจำนวนมากที่ถูกเสนอเข้ามาในองค์การ เพื่อจัดลำดับความสำคัญอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจาก ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Impact) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ต้นทุนทรัพยากร และ ความเร่งด่วน (Urgency) (Blank, 2013) โดยในบริบทขององค์การ แนวคิดนี้ถูกปรับใช้เพื่อตอบโจทย์ การบริหารเวลา ทรัพยากร และนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ โดย Blank (2013) ระบุว่าองค์การในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะองค์การที่เน้นนวัตกรรมและต้องตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนสูง จำเป็นต้องใช้เครื่องมือที่สามารถ “จัดลำดับ” และ “ตัดทอน” แนวคิดให้เหลือเฉพาะสิ่งที่ให้ผลตอบแทนสูงสุดภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในยุคที่ข้อมูลและไอเดียมีมากเกินกว่าจะดำเนินการทั้งหมดได้ การมีระบบคัดกรองที่เป็นระบบและยืดหยุ่นเช่นนี้จึงช่วยให้องค์การ สามารถบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ตัดสินใจได้อย่างแม่นยำ และคงความสามารถในการแข่งขัน ได้อย่างต่อเนื่องในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

องค์ประกอบหลักในการประเมินตามแนวคิด Idea Triage

(1) ผลกระทบ/คุณค่าที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Impact) วัดว่าแนวคิดหรือโครงการจะสามารถสร้างผลลัพธ์เชิงบวกต่อองค์การได้มากน้อยเพียงใด เช่น การเพิ่มรายได้ ขยายตลาด หรือเพิ่มประสิทธิภาพ

(2) ความเป็นไปได้ (Feasibility) พิจารณาความสามารถในการดำเนินการให้เป็นจริงได้ในเชิงเทคนิค บุคลากร หรือวัฒนธรรมองค์การ

(3) ทรัพยากรที่จำเป็น (Resources) ประเมินงบประมาณ เวลา เครื่องมือ หรือความเชี่ยวชาญที่ต้องใช้ในการดำเนินการแนวคิด

(4) ความเร่งด่วน (Urgency) ใช้วิเคราะห์ว่าความคิดใดต้องดำเนินการทันที และแนวคิดใดสามารถรอได้ในอนาคตอันใกล้หรือไกล

การรวมทั้งสี่มิตินี้เป็นการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีความสมดุลระหว่างประโยชน์ ผลกระทบ และข้อจำกัด (Kuratko et al., 2020) และถูกนำไปใช้ในหลากหลายองค์การ โดยเฉพาะในบริบทของ การบริหารโครงการ การวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการนวัตกรรม องค์การอย่าง Google และ IBM ได้นำกระบวนการลักษณะนี้มาปรับใช้เพื่อพัฒนาไอเดียให้กลายเป็นโครงการที่มีคุณค่า (Liedtka et al., 2014) โดยเครื่องมือนี้มักใช้ควบคู่กับ Opportunity Matrix หรือ Innovation Funnel เพื่อคัดกรองไอเดียให้เหมาะสมกับบริบททางธุรกิจและทรัพยากรที่มีจำกัด

4.2.1.2 แนวคิด Opportunity Matrix

เครื่องมือกลยุทธ์เพื่อการตัดสินใจและจัดลำดับความสำคัญของโอกาสทางธุรกิจ ความหมายและหลักการของ Opportunity Matrix หรือที่เรียกว่า 2x2 Opportunity Evaluation Matrix เป็นกรอบคิดเชิงกลยุทธ์ที่ถูกใช้กันอย่างแพร่หลายในการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของโอกาสหรือไอเดียทางธุรกิจ โดยเน้นการเปรียบเทียบ “คุณค่า” กับ “ความเป็นไปได้” ของการดำเนินการในเชิงปฏิบัติ (Girotra, Terwiesch, & Ulrich, 2010) แนวคิดนี้ช่วยให้ผู้นำและผู้บริหารสามารถเลือก

โครงการที่เหมาะสมกับทรัพยากรและกลยุทธ์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเครื่องมือนี้มีต้นแบบจากการประเมินเชิงพอร์ตโฟลิโอ และพัฒนามาเพื่อการตัดสินใจที่เน้นการสร้างผลลัพธ์ที่มีผลกระทบสูงด้วยต้นทุนที่คุ้มค่าต่อการลงมือทำ (McGrath & MacMillan, 2000)

โครงสร้างของ Opportunity Matrix มักถูกออกแบบในรูปแบบของ 2x2 Quadrant โดยมีแกนหลัก 2 ด้าน ดังนี้

(1) แกนแนวนอน (X-axis) ความง่ายในการดำเนินการ (Ease of Implementation / Feasibility) พิจารณาทรัพยากรที่ต้องใช้ เวลา ความเชี่ยวชาญ และข้อจำกัดด้านเทคโนโลยี/บุคลากร

(2) แกนแนวตั้ง (Y-axis) ผลกระทบหรือคุณค่าที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Impact / Potential Value) วัดจากความสามารถในการเพิ่มรายได้ ลดต้นทุน ขยายตลาด เพิ่มคุณค่าลูกค้า หรือเสริมสร้างตราสินค้า

ตารางที่ 4.2 ตัวอย่างการจัดประเภทใน Opportunity Matrix

	High Impact	**Low Impact**
Easy to Implement	Quick Wins	Low-Hanging Fruits
Hard to Implement	Major Bets / Strategic Projects	Time Wasters / Avoid

จากตารางที่ 4.2 Quick Wins คือ ควรดำเนินการทันที เพราะได้ผลเร็ว คุ้มค่า, Major Bets คือ ควรลงทุนระยะยาวหรือจัดสรรทรัพยากรเชิงกลยุทธ์, Low-Hanging Fruits คือ ทำได้ง่าย แต่ไม่ควรให้ความสำคัญมาก และ Time Wasters คือ ความเสี่ยงสูงแต่ผลลัพธ์ต่ำ ไม่ควรลงทุน โดยข้อดีของ Opportunity Matrix ช่วยลดความเสี่ยงจากการตัดสินใจผิดพลาด สร้างเกณฑ์มาตรฐานร่วมสำหรับการวิเคราะห์ไอเดีย ช่วยสื่อสารความสำคัญของโครงการต่าง ๆ ให้เข้าใจง่าย และเชื่อมโยงการจัดลำดับความสำคัญเข้ากับกลยุทธ์องค์การ

ในยุคดิจิทัล องค์การใช้ Opportunity Matrix เพื่อจัดการโครงการจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับ Digital Transformation, AI, Sustainability, และ Customer Experience โดยช่วยให้ผู้บริหารสามารถโฟกัสในสิ่งที่มีศักยภาพเชิงกลยุทธ์ และหลีกเลี่ยงการกระจายทรัพยากรไปกับโครงการที่ไม่มีผลตอบแทนชัดเจน (Christensen, Raynor, & McDonald, 2015) โดย Opportunity Matrix ไม่ใช่เพียงเครื่องมือวิเคราะห์ แต่ยังเป็นกระบวนการสร้างความชัดเจนในการจัดการไอเดียจำนวนมากในองค์การยุคใหม่ โดยช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่มีข้อมูลรองรับ (Evidence-based Decisions) และส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาดเพื่อให้เกิดผลกระทบเชิงกลยุทธ์สูงสุด

4.2.1.3 การบริหารเวลาแบบ Time-Boxing เชิงสร้างสรรค์

เทคนิคการบริหารเวลาที่มุ่งเน้นการจำกัดเวลาแบบตายตัว ให้กับแต่ละงานหรือกิจกรรม โดยไม่เน้นผลลัพธ์ที่สมบูรณ์แบบเท่ากับการจัดสรรพลังงานและเวลาที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ (Zhu, 2020) แนวคิดนี้แตกต่างจากการทำงานจนกว่างานจะเสร็จ เพราะ Time-Boxing ให้ความสำคัญกับ

ระยะเวลา มากกว่าความสมบูรณ์แบบ ซึ่งเหมาะอย่างยิ่งกับงานที่มีความสร้างสรรค์และงานที่ต้องใช้สมาธิสูง (Creative & Cognitively Deming Work)

จุดเด่นของ Time-Boxing เชิงสร้างสรรค์

(1) ลดภาวะการผัดวันประกันพรุ่ง (Procrastination) การตั้งเวลาล่วงหน้าช่วยกระตุ้นให้ลงมือทำทันที และลดความกังวลเรื่องงานที่สมบูรณ์แบบ ซึ่งมักทำให้เกิดความล่าช้า (Zhu, 2020) Procrastination หมายถึง พฤติกรรมที่หลีกเลี่ยงหรือเลื่อนการทำงานโดยไม่มีเหตุผลที่จำเป็น ทั้งที่รู้ว่าสิ่งนั้นสำคัญและมีระยะเวลาจำกัด ซึ่งมีทั้งในรูปแบบที่รับรู้ได้ (Conscious Delay) และไม่รับรู้ (Unconscious Delay) (Steel, 2007) โดยเทคนิคการลดการผัดวันประกันพรุ่งอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การตั้งเวลาล่วงหน้าและการกำหนดเวลาอย่างชัดเจนสำหรับแต่ละกิจกรรม การกำหนดเป้าหมายที่เล็กและเป็นรูปธรรม การสร้างแรงเสริมเชิงพฤติกรรม เช่น การแจ้งเป้าหมายให้คนอื่นรับรู้ ช่วยสร้างแรงจูงใจภายนอกเพื่อผลักดันให้ลงมือทำทันที และการฝึกสติและความรู้ตัว (Mindfulness) ซึ่งจะช่วยลดความกังวล ความฟุ้งซ่าน และอารมณ์ลบซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้ผัดวันประกันพรุ่ง

(2) เสริมสร้างสภาวะลื่นไหลทางจิตใจ (Flow State) ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่บุคคลมีสมาธิอย่างเต็มที่ จดจ่อกับสิ่งที่กำลังทำอย่างลึกซึ้ง รู้สึกสนุก ท้าทาย และมีแรงจูงใจภายในสูง โดยปราศจากสิ่งรบกวน (Csikszentmihalyi, 1990) โดย Time-Boxing ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขอบเขตเวลาในการจดจ่อกับงานที่มีความท้าทายอย่างเหมาะสม โดยมีแรงกดดันเชิงบวกที่จะกระตุ้นให้เข้าสู่ภาวะจดจ่ออย่างลึกซึ้ง (Csikszentmihalyi, 1997) คุณลักษณะของสภาวะลื่นไหลทางจิตใจ คือ มีเป้าหมายที่ชัดเจน (Clear Goals) งานที่ทำมีวัตถุประสงค์ที่เข้าใจง่าย ไม่คลุมเครือ มีความท้าทายที่สมดุลกับความสามารถ (Challenge-Skill Balance) งานต้องยากพอให้ท้าทาย แต่ไม่ยากเกินความสามารถจนรู้สึกท้อแท้ ได้รับ Feedback ทันที (Immediate Feedback) ผู้ปฏิบัติสามารถรู้ได้ว่าตนเองกำลังทำได้ดีหรือควรปรับปรุง มีสมาธิสูง (Intense Focus & Concentration) จิตใจจดจ่ออยู่กับปัจจุบัน ไม่ฟุ้งซ่านหรือวิตกกังวลเรื่องอื่น ควบคุมความรู้สึกได้ (Sense of Control) แม้งานจะยาก แต่ผู้ปฏิบัติรู้สึกว่าสามารถควบคุมกระบวนการและผลลัพธ์ได้

(3) สนับสนุนการทำงานแบบ Deep Work (Deep Work Support) หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อม ระบบ และพฤติกรรมที่เอื้อต่อการทำงานที่ต้องใช้สมาธิสูงและมีคุณค่าทางปัญญาอย่างลึกซึ้ง โดยแนวคิดนี้ถูกพัฒนาโดย Newport (2016) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า “Deep Work” คือทักษะสำคัญในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีสิ่งรบกวนตลอดเวลา ซึ่งวิธีสนับสนุนการทำงานแบบ Deep Work โดยกำหนดเวลาทำงานลึก (Time Blocking / Time-Boxing) แบ่งเวลาชัดเจนในแต่ละวันสำหรับทำงานลึก โดยไม่มีสิ่งรบกวน เช่น 90 นาทีช่วงเช้า จัดสภาพแวดล้อมให้ปลอดสิ่งรบกวน เช่น ปิดการแจ้งเตือน (Notification) จากอุปกรณ์ทั้งหมด จัดโต๊ะทำงานให้สะอาด ใช้ห้องทำงานเงียบ หรือสวมหูฟังตัดเสียง ทำทีละงาน (Single-tasking) ไม่สลับบริบทระหว่างงาน เช่น ไม่สลับอีเมลกับเอกสารวิจัย สร้างพิธีกรรมการเริ่มงานลึก (Work Rituals) ทำให้สมองรู้ว่านี่คือ ช่วงเวลาสำคัญ และประเมินและสะท้อนผล (Reflection) จดบันทึกว่าการทำ Deep Work นั้นได้ผลอย่างไร วิเคราะห์เวลาที่เสียไปกับสิ่งรบกวน เพื่อปรับปรุง

4.2.1.4 การจัดการพลังงานแทนเวลา (Energy-Based Time Management)

แนวคิดนี้พัฒนาจากงานของ Loehr & Schwartz (2003) ที่เสนอว่า การบริหารเวลาอย่างเดียวไม่เพียงพอ แต่ควรพิจารณาความพร้อมของพลังงานทางกาย อารมณ์ และความคิดควบคู่กัน โดยเฉพาะงานเชิงสร้างสรรค์ เช่น งานเขียน การออกแบบ หรือการวิจัย จำเป็นต้องสอดคล้องกับจังหวะพลังงานของแต่ละบุคคล แนวคิดการจัดการพลังงานแทนเวลา (Energy-Based Time Management) คือการเปลี่ยนมุมมองจากการบริหารเวลาแบบดั้งเดิม มาเป็นการบริหารพลังงานของบุคคลในระดับร่างกาย อารมณ์ สติปัญญา และจิตวิญญาณ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอย่างยั่งยืน แนวคิดนี้ได้รับการเสนอโดย Loehr & Schwartz (2003) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า คนเรามีเวลา 24 ชั่วโมงเท่ากัน แต่พลังงานที่มีในแต่ละช่วงวันนั้นแตกต่างกัน และสิ่งที่สร้างความได้เปรียบในการทำงานจึงไม่ใช่แค่การจัดตารางเวลา แต่คือ การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพในเวลาที่เหมาะสม เป็นกระบวนการจัดสรรงานและกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับจังหวะพลังงาน (Energy Rhythm) ของแต่ละบุคคล โดยเน้นการเพิ่มพลังและการฟื้นฟูพลังงานเป็นวัฏจักร เช่น การสลับระหว่างงานที่ใช้พลังสูงกับช่วงพักอย่างมีคุณภาพ

องค์ประกอบพลังงาน 4 มิติหลัก

(1) พลังงานทางกายภาพ (Physical Energy) เช่น พลังที่ได้จากการนอนหลับ อาหาร และการออกกำลังกาย พลังงานนี้เป็นพื้นฐานของพลังงานด้านอื่น ๆ

(2) พลังงานทางอารมณ์ (Emotional Energy) เกี่ยวกับอารมณ์เชิงบวก เช่น ความรู้สึกผูกพัน ความขอบคุณ และการมีจุดมุ่งหมาย ซึ่งจะช่วยเพิ่มพลังในการทำงาน

(3) พลังงานทางปัญญา (Mental Energy) การมีสมาธิและความสามารถในการมุ่งเน้นกับงานตรงหน้า ซึ่งสำคัญต่อการตัดสินใจและคิดวิเคราะห์

(4) พลังงานทางจิตวิญญาณ (Spiritual Energy) พลังจากค่านิยมส่วนตัวหรือความเชื่อมั่นในเป้าหมายชีวิต ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการอุทิศตนต่อสิ่งที่มีความหมาย

4.2.1.5 การบริหารเวลาแบบ Agile Time Planning

แนวทางการจัดการเวลาที่ได้รับอิทธิพลจากแนวคิด Agile Management ซึ่งเดิมพัฒนาขึ้นในบริบทของการพัฒนาซอฟต์แวร์ แต่ได้ถูกประยุกต์ใช้ในหลากหลายบริบท รวมถึงการบริหารโครงการและการบริหารตนเองในยุคดิจิทัล แนวคิดนี้เน้นความยืดหยุ่น (Flexibility) การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง (Responsiveness to Change) และการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ (Iterative Evaluation) ซึ่งแตกต่างจากการบริหารเวลาแบบดั้งเดิมที่มักอิงกับแผนระยะยาวตายตัว เป็นการบริหารเวลาแบบไม่ตายตัว โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็นช่วงเวลาสั้น ๆ ที่สามารถประเมิน ปรับเปลี่ยน และปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง (Rigby, Sutherl&, & Takeuchi, 2016) แนวทางนี้เหมาะอย่างยิ่งกับองค์การหรือบุคคลที่ต้องทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและไม่แน่นอน

หลักการสำคัญของการบริหารเวลาแบบ Agile Time Planning

(1) การวางแผนแบบวนซ้ำ (Iterative Planning) ไม่จำเป็นต้องวางแผนทั้งหมดตั้งแต่ต้น แต่เน้นการวางแผนระยะสั้น เช่น รายสัปดาห์ (Sprint Planning)

(2) การประชุมสั้น ๆ ประจำวัน (Daily Stand-up) ใช้เวลา 10–15 นาที เพื่อทบทวนความก้าวหน้า ปัญหา และกำหนดเป้าหมายประจำวัน

(3) การประเมินผลการดำเนินงานช่วงสั้น (Sprint Review) เช่น รายสัปดาห์หรือสองสัปดาห์ ว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่

(4) การสะท้อนบทเรียน (Retrospective) จากงานที่ผ่านมา เพื่อปรับปรุงกระบวนการในรอบต่อไป เช่น การเรียนรู้ว่ามีสิ่งใดใช้เวลานานเกินไป หรือกิจกรรมใดไม่จำเป็น

(5) เทคนิคการบริหารเวลาที่ผสานการจัดเวลาเป็นบล็อก (Time Blocking) สำหรับงานสำคัญ กับการจัดลำดับความสำคัญแบบยืดหยุ่น (Prioritization) ตามสถานการณ์จริง เช่น งานด่วน งานสำคัญ หรือเหตุการณ์ไม่คาดคิด

จุดเด่นของ Agile Time Planning เหมาะกับงานที่เปลี่ยนแปลงบ่อย เช่น งานนวัตกรรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือการเรียนรู้ ลดความเครียด จากการวางแผนล่วงหน้านานเกินไป ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทีม และการปรับตัวตามข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจริง

4.2.1.6 การสร้าง "เวลานวัตกรรม" (Innovation Time Buffer)

แนวทางการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์ที่องค์การจัดสรรเวลาให้พนักงานสามารถใช้บางส่วนของเวลางาน เพื่อทดลองหรือพัฒนาความคิดสร้างสรรค์นอกเหนือจากภารกิจประจำ โดยไม่ถูกจำกัดจาก KPI หรือข้อกำหนดของแผนงานหลัก ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการประยุกต์ใช้โดยองค์การนวัตกรรมระดับโลก เช่น Google กับนโยบาย “20% Time” และ 3M กับแนวคิด “Innovation Time Off” (ITO) ซึ่งหมายถึง การกันเวลาไว้สำหรับการสร้างสรรค์นอกภารกิจ โดยมีจุดประสงค์เพื่อส่งเสริมการทดลองไอเดียใหม่ เร่งกระบวนการคิดนอกกรอบ (Divergent Thinking) กระตุ้นแรงจูงใจและความเป็นเจ้าของในผลงาน ตามแนวคิดของ Hamel (2007) การให้อิสระเชิงเวลาแก่พนักงาน คือการสร้างระบบนิเวศแห่งนวัตกรรมที่แท้จริง ซึ่งช่วยสร้างคุณค่าใหม่และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระยะยาว

ประโยชน์ของเวลานวัตกรรม ช่วยเพิ่มความผูกพันและแรงจูงใจ พนักงานรู้สึกว่าความคิดของตนมีคุณค่าและได้รับการสนับสนุน สร้างพื้นที่สำหรับนวัตกรรมก้าวกระโดด (Disruptive Innovation) ไม่จำกัดเพียงการปรับปรุงทีละน้อย และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้และการทดลอง (Learning & Experimentation Culture) ทั้งนี้ การสร้าง Innovation Time Buffer เป็นมากกว่านโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ แต่คือกลไกหนึ่งของการสร้างนวัตกรรมอย่างยั่งยืนในยุคที่ “ความคิดใหม่” คือทุนสำคัญที่สุดขององค์การ (Brown & Wyatt, 2010)

4.2.2 เครื่องมือและเทคนิคการบริหารเวลา

เครื่องมือและเทคนิคการบริหารเวลา (Time Management Tools & Techniques) ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารตนเองและการเพิ่มประสิทธิภาพในระดับบุคคลและองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของสังคมดิจิทัลและการทำงานแบบไฮบริดในยุคปัจจุบัน การเลือกใช้เครื่องมือและเทคนิคที่เหมาะสมช่วยให้บุคคลสามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน ลดภาวะความเครียด เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิผล

4.2.2.1 เทคนิคการตั้งเป้าหมาย SMART (SMART Goal Setting Technique)

การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ถือเป็นเครื่องมือหลักในการบริหารจัดการตนเอง การจัดการเวลา และการพัฒนาผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลและองค์การ โดยเฉพาะในบริบทขององค์การเชิงซ้อนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล เทคนิค SMART ซึ่งเป็นอักษรย่อจาก Specific, Measurable, Achievable, Relevant, และ Time-bound ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นกรอบแนวคิดที่มีประสิทธิภาพในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถดำเนินการได้จริง

องค์ประกอบของ SMART Goal

(1) Specific (เฉพาะเจาะจง) เป้าหมายต้องชัดเจน ไม่คลุมเครือ และสามารถระบุได้ว่า “ต้องการทำอะไร” และ “เพื่ออะไร” เพื่อป้องกันความสับสนในการดำเนินการ เป้าหมายต้องมีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ และระบุสิ่งที่ต้องการบรรลุอย่างเฉพาะเจาะจง โดยตอบคำถาม 5W ได้แก่ Who (ใคร), What (อะไร), Where (ที่ไหน), When (เมื่อไร), และ Why (ทำไม) (Doran, 1981)

(2) Measurable (สามารถวัดผลได้) เป้าหมายต้องสามารถประเมินความก้าวหน้าหรือผลสัมฤทธิ์ได้ เป้าหมายต้องสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลสำเร็จได้ อาจวัดเป็นปริมาณ เวลา หรือผลลัพธ์ เช่น เพิ่มยอดขาย 10% หรือ ลดระยะเวลาในการทำงานลง 2 ชั่วโมงต่อวัน (Locke & Latham, 2002)

(3) Achievable (สามารถบรรลุได้) เป้าหมายควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสามารถทรัพยากร และข้อจำกัดที่มีอยู่ เป้าหมายควรมีความท้าทายแต่ต้องสามารถบรรลุผลได้จริง โดยพิจารณาจากทรัพยากร ความสามารถ และสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ เป้าหมายไม่ยากเกินไปจนเป็นไปไม่ได้ ซึ่งจะช่วยสร้างแรงจูงใจมากกว่าความเครียด (Grant, 2012)

(4) Relevant (สอดคล้องและมีความหมาย) เป้าหมายควรสอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ หรือแผนกลยุทธ์ของตนเองในระยะยาว ไม่ว่าจะเป็นในระดับบุคคลหรือองค์การ เพื่อให้การทำงานนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Rubin, 2002)

(5) Time-bound (จำกัดระยะเวลา) เป้าหมายควรมีกรอบเวลาในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีกรอบเวลาที่ชัดเจนในการบรรลุผล ซึ่งช่วยสร้างแรงกระตุ้นและความรับผิดชอบในการดำเนินการ เช่น ต้องดำเนินการให้เสร็จภายใน 30 วัน หรือภายในไตรมาสที่ 3 เพื่อสร้างความเร่งด่วนและตรวจสอบได้ (Zaharias & Poylymenakou, 2009)

ประโยชน์ของการใช้เทคนิค SMART ในการกำหนดเป้าหมาย

(1) สร้างความชัดเจนและทิศทาง การตั้งเป้าหมาย SMART ช่วยให้เกิดความชัดเจนในสิ่งที่ต้องการบรรลุ ทำให้ทุกคนในทีมเข้าใจและมุ่งเน้นไปในทิศทางเดียวกัน ลดความสับสนและความคลุมเครือในการทำงาน

(2) เพิ่มแรงจูงใจและความมุ่งมั่น เป้าหมายที่ชัดเจนและวัดผลได้ช่วยกระตุ้นแรงจูงใจ ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จ เมื่อเห็นความก้าวหน้า จะยิ่งเพิ่มแรงบันดาลใจในการทำงานต่อไป

(3) ช่วยในการวางแผนและจัดสรรทรัพยากร การกำหนดเป้าหมายแบบ SMART ช่วยให้สามารถวางแผนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากมีความชัดเจนในสิ่งที่ต้องทำและระยะเวลาที่กำหนด

(4) เพิ่มโอกาสในการบรรลุความสำเร็จ เป้าหมายที่กำหนดตามหลัก SMART มีความเป็นไปได้และสามารถบรรลุผลได้จริง ทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงกว่าการตั้งเป้าหมายแบบไม่มีทิศทาง

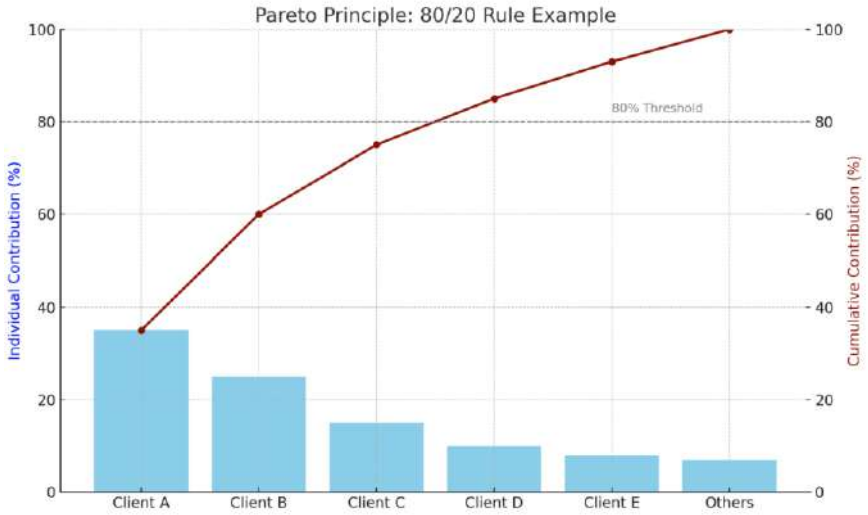
(5) ช่วยในการติดตามและประเมินผล การมีเป้าหมายที่วัดผลได้และมีกรอบเวลาชัดเจน ทำให้สามารถติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม นำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(6) สร้างความสอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว ช่วยให้เป้าหมายย่อยๆ มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับเป้าหมายใหญ่หรือวิสัยทัศน์ขององค์การ ทำให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า SMART Goal เป็นเทคนิคที่มีโครงสร้างชัดเจนและเหมาะสำหรับการวางแผนทั้งในระดับบุคคลและองค์การ โดยเฉพาะในยุคที่การทำงานต้องเผชิญกับแรงกดดันด้านประสิทธิภาพและเวลา การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้จะช่วยให้การดำเนินงานมีทิศทางและประเมินผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.2.2 เทคนิค Pareto Principle (The 80/20 Rule)

ที่รู้จักกันทั่วไปในชื่อ “กฎ 80/20” (The 80/20 Rule) เป็นแนวคิดที่มีรากฐานมาจากผลงานของนักเศรษฐศาสตร์ชาวอิตาลี Pareto (1896) จากการที่เขาสังเกตเห็นว่า สภาพแวดล้อมรอบตัวทั้งตามธรรมชาติและทางสังคมจะมีส่วนที่สำคัญ (คิดเป็น 20%) อยู่น้อยกว่าส่วนที่ไม่สำคัญ (คิดเป็น 80%) ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนคือ การที่เขาค้นพบว่า 80% ของกิจกรรมทางเศรษฐกิจ และการถือครองความมั่งคั่งของประเทศอิตาลีในช่วงเวลานั้นอยู่ภายใต้การควบคุมของกลุ่มคนเพียง 20% เท่านั้นจากประชากรทั้งประเทศ ต่อมาแนวคิดนี้ได้ถูกประยุกต์ใช้ในหลากหลายสาขา เช่น การจัดการธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ วิศวกรรม และการบริหารเวลา โดยระบุว่าผลลัพธ์ส่วนใหญ่ (80%) มักเกิดจากสาเหตุเพียงเล็กน้อย (20%) ในบริบทของ Time Management และ Productivity แนวคิดนี้แปลได้ว่า “20% ของกิจกรรมหรือความพยายาม มักจะสร้างผลลัพธ์ได้ถึง 80%” หากสามารถระบุและให้ความสำคัญกับกิจกรรม 20% ที่ให้ผลตอบแทนสูงสุด จะสามารถใช้เวลาและทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (Koch, 2011)



ภาพที่ 4.1 ภาพตัวอย่างการวิเคราะห์ยอดขายลูกค้าด้วยหลักการ Pareto Principle

จากภาพที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า ลูกค้าเพียงไม่กี่ราย (เช่น ลูกค้า A และ B) มีส่วนสำคัญต่อยอดขายรวมขององค์การมากถึง 80% โดยใช้หลักการวิเคราะห์แบบ Pareto Principle ซึ่งเน้นการให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้า "จำนวนน้อยแต่มีผลกระทบสูง" มากกว่ากลุ่มที่สร้างรายได้น้อย

การวิเคราะห์ในลักษณะนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เช่น การจัดสรรทรัพยากร ทีมขาย หรือโปรโมชัน ไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ให้ผลตอบแทนสูงสุดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นแนวทางการบริหารเวลาหรือทรัพยากรที่ตรงจุดตามหลักการ 80/20 ที่เน้นทำงานให้ถูกจุดมากกว่าทำให้มาก (Koch, 2011)

การประยุกต์ใช้ในบริบทเชิงองค์การ

(1) การจัดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritization) ในการจัดการโปรเจกต์หรือภารกิจของทีมงาน เทคนิค Pareto ช่วยให้สามารถแยกแยะงานที่สำคัญมาก ออกจากงานที่แค่เร่งด่วนหรือมีผลกระทบน้อย โดยมุ่งเน้นเฉพาะงานที่ส่งผลต่อเป้าหมายหลักขององค์การ เช่น 20% ของลูกค้าสร้างรายได้ 80% ของบริษัท หรือ 20% ของฟีเจอร์ในซอฟต์แวร์ตอบโจทย์ผู้ใช้ 80% (Drucker, 1999)

(2) การปรับปรุงกระบวนการ (Process Optimization) ใช้ในการวิเคราะห์จุดบกพร่อง เช่น 20% ของข้อผิดพลาดในระบบก่อให้เกิดปัญหา 80% หรือ 20% ของขั้นตอนที่ซับซ้อนกินเวลาการทำงาน 80% ของกระบวนการทั้งหมด

(3) การพัฒนาองค์การ (Strategic Focus) ผู้บริหารสามารถใช้ Pareto เพื่อวางแผนเชิงกลยุทธ์ เช่น เน้นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในตำแหน่งหลักที่ขับเคลื่อนผลงานส่วนใหญ่ขององค์การ

ข้อดีของ Pareto Principle

มีวิธีปฏิบัติมากมายในการนำหลักการพาเรโตไปใช้ หลักการนี้สามารถดึงความสนใจของธุรกิจไปที่สิ่งที่มีความสำคัญเร่งด่วนที่สุดได้

ตัวอย่างเช่น หากผู้จัดการของผู้ผลิตยานยนต์พบว่าข้อบกพร่องด้านการออกแบบ 20% ในหนึ่งในรุ่นของตนมีส่วนทำให้เกิดอุบัติเหตุ 80% ผู้จัดการสามารถสั่งให้วิศวกรมุ่งความสนใจไปที่ข้อบกพร่องเหล่านั้นได้

ในทำนองเดียวกัน หากธุรกิจพบว่าลูกค้า 20% เป็นตัวขับเคลื่อนยอดขายได้ 80% ธุรกิจอาจต้องการมุ่งเน้นไปที่ลูกค้ากลุ่มนั้นและตอบแทนพวกเขาสำหรับความภักดีของพวกเขา ในแง่นี้หลักการพาเรโตกลายมาเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อจำกัดของ Pareto Principle

แม้ว่ากฎ 80/20 จะมีประโยชน์ในการชี้นำการตัดสินใจ แต่ไม่ควรตีความว่าทุกสถานการณ์จะเป็น 80/20 เสมอ ตัวเลขนั้นเป็นสัดส่วนโดยประมาณเพื่อสะท้อนอิทธิพลไม่สมดุล มากกว่าที่จะเป็นกฎคงที่ (Newport, 2016) นอกจากนี้ การเน้นเฉพาะงาน 20% อาจทำให้มองข้ามงานสนับสนุนที่จำเป็นต่อการทำงานโดยรวม เช่น งานบริการภายใน งานประสานงานระหว่างแผนก

การสังเกตของพาเรโตจะพบว่า การแบ่ง 80/20 นั้นเป็นจริง แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าจะเป็นเช่นนั้นเสมอไป เนื่องจากการแบ่งนี้ใช้หลักฐานเชิงประจักษ์มากกว่าการวิเคราะห์ทางวิทยาศาสตร์

ตัวอย่างเช่น พนักงาน 20% อาจทำงานให้บริษัทได้ 60% พนักงานที่เหลืออาจจะทำงานไม่เต็มที่ ขาดแรงจูงใจ หรือได้รับมอบหมายงานที่ไม่ถูกต้อง จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์เพิ่มเติมก่อนดำเนินการ

หลักการ Pareto เป็นเพียงการสังเกตและไม่จำเป็นต้องเป็นกฎเกณฑ์ หลักการดังกล่าวทำให้บริษัทที่ปรึกษาทางการเงินบางแห่งให้ความสนใจลูกค้า 20% อันดับสูงสุดมากเกินไป ขณะที่ละเลยส่วนที่เหลือ

สรุปได้ว่า การใช้ Pareto Principle เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารจัดสรรเวลา ทรัพยากร และแรงงานไปยังจุดที่ให้ผลลัพธ์สูงสุด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องอาศัยความสามารถในการวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงเหตุผล และการจัดลำดับความสำคัญอย่างชัดเจน นอกจากนี้ การนำไปใช้ร่วมกับเทคนิคอื่น เช่น Eisenhower Matrix หรือ SMART Goals จะช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารงานได้อย่างเป็นระบบ

4.2.2.3 เทคนิค ABCD Method

เป็นหนึ่งในเทคนิคการจัดลำดับความสำคัญ (Task Prioritization) ที่ได้รับการประยุกต์ใช้ในการบริหารเวลาและการจัดการตนเอง โดยเฉพาะในองค์การและบริบทที่มีความซับซ้อนสูง เทคนิคนี้ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถแยกแยะระดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานได้อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถวางแผน จัดลำดับ และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Tracy, 2001; MindTools, 2023)

เทคนิค ABCD Method แบ่งงานออกเป็น 4 กลุ่มตามตัวอักษร A, B, C และ D ซึ่งพิจารณาจากผลกระทบ ความเร่งด่วน และความจำเป็นของแต่ละภารกิจ ดังนี้

A – Must do คือ งานที่จำเป็น และสำคัญ ต้องทำให้เสร็จทันที หากไม่ทำอาจก่อให้เกิดผลเสียรุนแรง เช่น สูญเสียลูกค้า รายได้ หรือความน่าเชื่อถือขององค์การ ตัวอย่างเช่น การนำเสนอโปรเจกต์กับผู้บริหารระดับสูง, การส่งรายงานประจำไตรมาส

B – Should do คือ งานที่ควรทำ มีความสำคัญรองลงมา แต่หากเลื่อนออกไปจะยังไม่ส่งผลเสียรุนแรงในทันที ตัวอย่างเช่น การตอบอีเมลลูกค้าทั่วไป และการอัปเดตเว็บไซต์

C – Nice to do คือ งานที่ดีถ้ามีเวลา เป็นงานที่ไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อผลลัพธ์หลัก แต่ช่วยเสริมความสมบูรณ์ หรือคุณภาพงานในระยะยาว ตัวอย่างเช่น การอ่านบทความใหม่ในสายงาน และการออกแบบป้ายประชาสัมพันธ์ที่ไม่เร่งด่วน

D – Delegate คือ งานที่สามารถมอบหมายให้ผู้อื่นทำได้ เพื่อให้ตนเองมีเวลาสำหรับงานระดับ A และ B มากขึ้น ตัวอย่างเช่น การจัดการประชุมย่อย และการรวบรวมเอกสารเบื้องต้น

ประโยชน์ของ ABCD Method

(1) ลดความเครียดจากงานล้นมือ การแยกแยะภารกิจอย่างชัดเจนทำให้ลดภาวะความรู้สึกว่าทุกอย่างสำคัญไปหมด

(2) เพิ่มความชัดเจนในการตัดสินใจ ช่วยผู้ปฏิบัติงานเลือกทำสิ่งที่ส่งผลกระทบมากที่สุดก่อนเสมอ

(3) เสริมสร้างประสิทธิภาพโดยรวม ทำให้เวลาถูกใช้กับงานที่มีคุณค่าต่อเป้าหมายองค์การอย่างแท้จริง (Claessens et al., 2007)

การประยุกต์ใช้ เทคนิค ABCD Method ในองค์การ โดยเฉพาะในระดับผู้จัดการระดับกลาง ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดลำดับความสำคัญของงานในทีมงาน และลดความสูญเสียจากการบริหารเวลาอย่างไร้ทิศทาง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

(1) การใช้ในการประชุมรายวัน (Daily Prioritization Meeting) เช่น Daily Stand-up หรือ Morning Brief ผู้จัดการสามารถใช้ ABCD Method เพื่อให้ทีมงานสรุปงานที่ต้องทำในแต่ละวันโดยระบุระดับความสำคัญ A, B, C หรือ D ช่วยสื่อสารความคาดหวังของงานที่ต้องทำให้เสร็จวันนี้ (A) กับงานที่สามารถเลื่อนได้ (B หรือ C) และลดความสับสนและงานซ้ำซ้อนในทีม โดยมอบหมายงาน D ให้บุคลากรที่เหมาะสม

(2) การประเมินและทบทวนเป็นประจำ ควรจัดให้มีการประเมินรายการ ABCD อย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง ในที่ประชุมทีม หรือช่วง Weekly Planning เพื่อปรับลำดับงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์องค์การที่เปลี่ยนแปลง ช่วยสะท้อนงานที่ตกค้าง และอัปเดตสถานะความสำคัญของงานจากงาน B สู่ งาน A หรือ งาน C สู่ งาน B เป็นต้น และกระตุ้นให้ทีมเกิดความตระหนักในการบริหารงานอย่างมีจุดเน้น

4.2.2.4 เทคนิค Pomodoro

เป็นหนึ่งในเทคนิคการบริหารเวลา (Time Management Technique) ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มของนักวิชาการ นักวิจัย และบุคลากรที่ต้องทำงานเชิงลึก

(Deep Work) เป็นเวลานานต่อเนื่อง เทคนิคนี้มีพื้นฐานจากแนวคิดการแบ่งเวลาการทำงานเป็นช่วงสั้น ๆ เพื่อรักษาสมาธิและเพิ่มประสิทธิภาพของสมอง โดยเน้นการพักระยะสั้นอย่างเป็นระบบ

Pomodoro Technique พัฒนาโดย Francesco Cirillo ในช่วงปลายทศวรรษ 1980 โดยคำว่า "Pomodoro" มาจากภาษาละตินแปลว่า "มะเขือเทศ" ซึ่งได้แรงบันดาลใจจากนาฬิกาจับเวลาทำครัวทรงมะเขือเทศที่ Cirillo ใช้ขณะเป็นนักศึกษา หลักการของเทคนิคนี้ คือ การแบ่งเวลาการทำงานออกเป็น ช่วงละ 25 นาที ที่เรียกว่า "Pomodoro" โดยให้โฟกัสเต็มที่กับงานหนึ่งอย่างในช่วงเวลานั้น และเมื่อครบ 25 นาทีให้พัก 5 นาที จากนั้นจึงเริ่มรอบใหม่ และหลังจากทำครบ 4 Pomodoro ให้พักยาว 15–30 นาที เพื่อฟื้นฟูพลังงาน (Cirillo, 2006; Vanderkam, 2020)

แนวทางการใช้ เทคนิค Pomodoro อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ที่ออกแบบมาเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความเครียด และ เสริมสร้างสมาธิอย่างลึก (Deep Focus) โดยรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

(1) เลือกงานที่ต้องการทำ (Define the Task) ในขั้นตอนแรก ผู้ใช้เทคนิคจะต้องเลือกงานที่ชัดเจนและมีขอบเขต เพื่อจัดการในช่วงเวลา 25 นาที เช่น การเขียนบทความ ตรวจเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูล หรือเขียนโค้ด ไม่ควรเลือกกลุ่มของงาน หรือ ภารกิจที่ไม่แน่นอน

(2) ตั้งเวลานับถอยหลัง 25 นาที (Set the Pomodoro Timer) ใช้นาฬิกาจับเวลา หรือแอปพลิเคชันเฉพาะ เช่น Focus To-Do, Pomofocus.io, Forest เพื่อกำหนดเวลาทำงาน 25 นาที โดยไม่ควรใช้การกะเวลาเอง เพราะจะทำให้ขาดวินัย

(3) ทำงานจนหมดเวลา โดยไม่ถูกรบกวน (Work Intensively for 25 Minutes) ในช่วงเวลา 25 นาทีนี้ ห้ามทำกิจกรรมอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง เช่น การเช็กมือถือ อีเมล หรือโซเชียลมีเดีย ควรปิดการแจ้งเตือนต่าง ๆ และใช้เวลานี้อย่างเข้มข้นเพียงกิจกรรมเดียว (Single Tasking)

(4) เมื่อครบ 25 นาที ให้พัก 5 นาที (Short Break) หลังจากทำงานเต็มที่ 1 Pomodoro ให้พักสั้น ๆ 5 นาที ซึ่งอาจใช้เวลานี้ไปกับการเดินเล่น ดื่มน้ำ ยืดกล้ามเนื้อ หรือทำสมาธิสั้น ๆ เพื่อให้สมองได้พักและเตรียมพร้อมสำหรับรอบถัดไป

(5) เมื่อทำครบ 4 Pomodoro ให้พักยาว 15–30 นาที (Long Break) หลังจากทำงานไปแล้ว 4 ช่วง Pomodoro (รวมเวลาทำงาน 100 นาที และพักสั้น 3 รอบ) ให้พักยาว 15–30 นาที ซึ่งเป็นเวลาสำหรับการ ฟื้นฟูพลังงานอย่างลึก ก่อนเริ่มรอบใหม่ของวัน

ประโยชน์ของเทคนิค Pomodoro

(1) เพิ่มสมาธิ (Focus) โดยการจำกัดเวลา จะช่วยกระตุ้นสมองให้โฟกัสเฉพาะสิ่งที่อยู่ตรงหน้า (Bailey & Konstan, 2006)

(2) ลดความเหนื่อยล้า (Mental Fatigue) การพักสั้นช่วยฟื้นฟูสมองให้ทำงานต่อเนื่องได้ดีกว่า

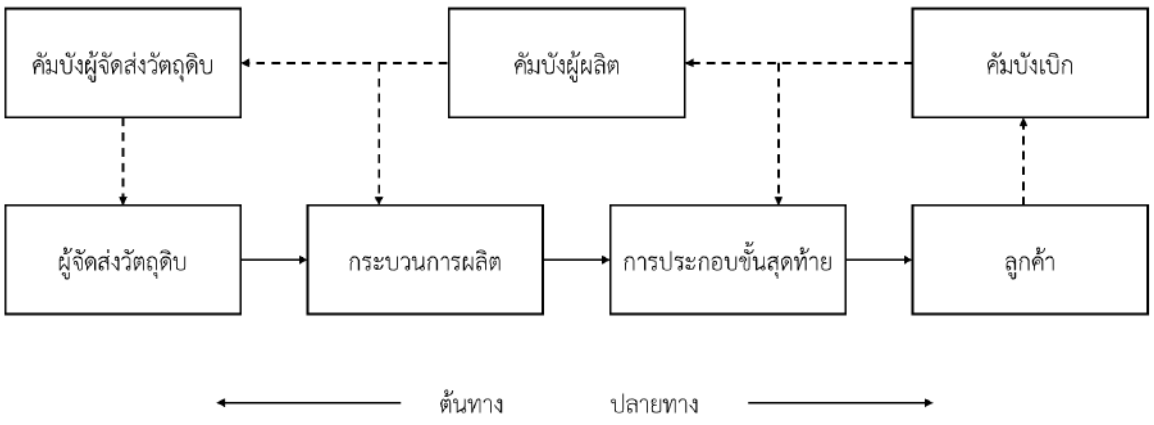
(3) ช่วยจัดการกับภาวะผัดวันประกันพรุ่ง (Procrastination) เพราะใช้เวลาที่แน่นอนในการเริ่มต้นและหยุดงาน (Zhu, 2020)

(4) สร้างวินัยในการทำงาน ทำให้สามารถประเมินปริมาณงานที่ทำได้ในแต่ละวันอย่างแม่นยำ

สรุปได้ว่า เทคนิค Pomodoro เป็นแนวทางการบริหารเวลาที่เรียบง่ายแต่ทรงพลัง ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยการจัดสรรเวลาให้เกิดสมาธิสูงสุดในช่วงเวลาสั้น ๆ และมีการพักอย่างเหมาะสม เทคนิคนี้ไม่เพียงแต่ช่วยลดพฤติกรรมผัดวันประกันพรุ่ง แต่ยังส่งเสริมให้เกิดสภาวะการทำงานแบบลื่นไหล (Flow) ซึ่งเป็นพื้นฐานของการสร้างสรรค์และการตัดสินใจที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ Pomodoro ยังเป็นเครื่องมือที่สามารถประยุกต์ใช้ได้หลากหลาย ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่เต็มไปด้วยสิ่งรบกวน การนำ Pomodoro มาใช้จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยเสริมสร้างวินัย ความมีจุดมุ่งหมาย และการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและการพักผ่อนได้อย่างลงตัว

4.2.2.5 การใช้ Kanban System

เป็นระบบการจัดการงานที่พัฒนาขึ้นครั้งแรกโดย Taiichi Ohno แห่งบริษัท Toyota ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง เพื่อควบคุมการผลิตแบบ Just-In-Time (JIT) ในระบบการผลิตแบบลีน (Lean Production System) (Ohno, 1988) ระบบคัมบัง (Kanban System) เป็นระบบการจัดการผลิตที่ใช้ป้ายหรือสัญญาณต่าง ๆ ซึ่งทำหน้าที่เสมือนคำสั่งผลิต เพื่อควบคุมปริมาณการผลิตในแต่ละกระบวนการให้สอดคล้องกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันคือ การผลิตเฉพาะสิ่งที่ได้รับการสั่งซื้อ ตามเวลาที่ต้องการ และในปริมาณที่เหมาะสม กระบวนการต้นทางจะเริ่มผลิตเฉพาะเมื่อต้องทดแทนสิ่งของที่กระบวนการปลายทางได้ใช้ไปเท่านั้น จึงเรียกระบบนี้อีกชื่อหนึ่งว่า “ระบบดึง” (Pull System) ซึ่งตรงข้ามกับ “ระบบผลัก” (Push System) ที่ผลิตล่วงหน้าโดยอิงจากการคาดการณ์โดยแนวคิด Kanban ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในงานหลากหลายสาขา โดยเฉพาะในด้านการบริหารเวลา การบริหารโครงการ และการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบ Agile ในช่วงทศวรรษหลัง (Anderson, 2010; Kniberg, 2013)



ภาพที่ 4.2 ตัวอย่างการใช้ระบบคัมบังในกระบวนการผลิต

บอร์ดคันบัง (Kanban Board) เป็นเครื่องมือการจัดการโครงการทางกายภาพหรือดิจิทัลที่ออกแบบมาเพื่อช่วยให้มองเห็นงานได้ชัดเจน จำกัดงานที่กำลังดำเนินการอยู่ และเพิ่มประสิทธิภาพ (หรือการไหล) ให้สูงสุด เป็นแนวคิดและเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการงาน (Workflow Management) โดยมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ลดความสูญเปล่า (Waste) และ

ทำให้ทีมสามารถมองเห็นงานที่อยู่ระหว่างดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ Kanban เป็นภาษาญี่ปุ่นแปลว่า "ป้าย" หรือ "สัญลักษณ์" ซึ่งสะท้อนแนวคิดหลักของระบบที่ใช้ Visual Management ในการจัดระเบียบและติดตามสถานะของงาน

หลักการสำคัญของ Kanban System คือ

(1) การมองเห็นกระบวนการทำงาน (Visualizing Work Process) ใช้บอร์ด Kanban (Kanban Board) ในการแสดงสถานะของงานผ่าน คอลัมน์ ต่าง ๆ เช่น To Do (งานที่ต้องทำ) In Progress (กำลังดำเนินการ) และ Done (เสร็จสิ้น) สามารถใช้การ์ด (Kanban Cards) เป็นตัวแทนของงานแต่ละชิ้น และเคลื่อนย้ายจากคอลัมน์หนึ่งไปสู่อีกคอลัมน์หนึ่งเมื่อมีความคืบหน้า

(2) จำกัดจำนวนงานที่กำลังดำเนินการ (Limit Work in Progress: WIP Limits) ป้องกันการรับงานมากเกินไป ทำให้สามารถโฟกัสกับงานที่ทำอยู่ได้อย่างเต็มที่ ลดปัญหาคอขวด (Bottleneck)

(3) จัดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritization & Flow Management) งานที่สำคัญต้องถูกดึงมาทำก่อน ติดตามและปรับปรุงกระแสของงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อทำให้ระบบการทำงานลื่นไหลและมีประสิทธิภาพสูงสุด

(4) นโยบายกระบวนการชัดเจน (Make process policies explicit) เน้นให้ทุกขั้นตอนในกระบวนการทำงานมีกติกา หรือ เงื่อนไขที่ชัดเจน ซึ่งช่วยให้ทุกคนในทีมเข้าใจตรงกันว่า งานใดควรอยู่ในขั้นตอนไหน และ ต้องมีเงื่อนไขอะไรจึงจะสามารถย้ายไปขั้นตอนถัดไปได้ เช่น ในขั้นตอน "To Do" อาจกำหนดว่างานต้องมีคำอธิบายชัดเจน มีผู้รับผิดชอบ และมีวันกำหนดส่งก่อนจึงจะถูกดึงเข้าสู่ขั้นตอน “Doing” ในขั้นตอน "Doing" อาจระบุว่างานหนึ่งคนต้องรับผิดชอบไม่เกิน 2 งานในเวลาเดียวกัน เพื่อลดภาระและป้องกันการ Multitasking และในขั้นตอน "Done" อาจต้องผ่านการตรวจสอบคุณภาพโดย QA หรือได้รับการอนุมัติจากหัวหน้าโครงการ

(5) สร้างวงจรป้อนกลับ (Implement Feedback Loops) เป็นหัวใจสำคัญของระบบการจัดการงานแบบ Kanban และแนวคิด Agile ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์การ โดยมุ่งเน้นให้มีการตรวจสอบ ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการทำงานอยู่เสมอ เป็นกระบวนการที่มีการทบทวนผลงานหรือพฤติกรรม แล้วนำข้อมูลที่ได้กลับมาใช้ ปรับปรุงการทำงานในรอบต่อไป โดยไม่รอให้โครงการสิ้นสุด

ตารางที่ 4.3 ตัวอย่าง Kanban Board สำหรับงานโปรเจกต์ทั่วไป

Ideas	To Do	In Progress	Review	Done
ระดมความคิดโครงการใหม่	วางแผนโปรเจกต์	พัฒนาฟีเจอร์ใหม่	ทดสอบระบบ	เปิดตัวโปรเจกต์
	จัดสรรทรัพยากร	เขียนโค้ด	ตรวจสอบคุณภาพ	

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นการใช้ Kanban Board ในงานโปรเจกต์ช่วยให้ทีมสามารถมองเห็นภาพรวมของงานทั้งหมด และสามารถจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย Ideas คือ ระดมความคิดหรือข้อเสนอแนะสำหรับโปรเจกต์ใหม่, To Do คือ งานที่ได้รับการวางแผนและพร้อมเริ่ม

ดำเนินการ, In Progress คือ งานที่กำลังดำเนินการอยู่, Review คือ งานที่เสร็จแล้วแต่รอการตรวจสอบหรืออนุมัติ และ Done คือ งานที่เสร็จสมบูรณ์และได้รับการอนุมัติแล้ว

รูปแบบของ Kanban Board มี 2 รูปแบบหลัก ได้แก่

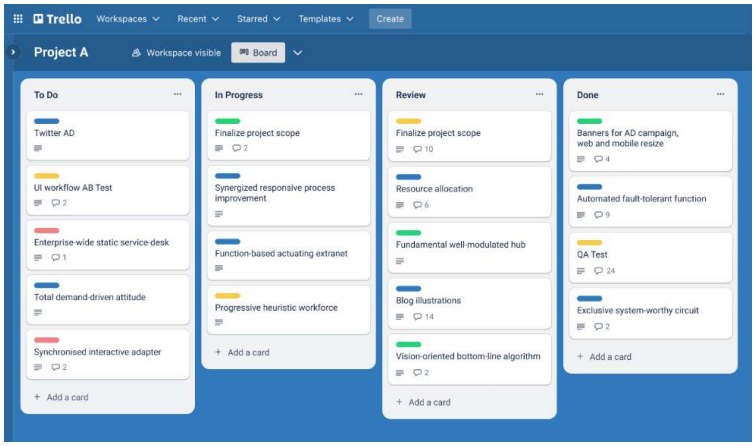
แบบที่ 1 กระดานจริง (Physical Kanban Board) ใช้กระดาษโน้ต (Sticky Notes) และบอร์ดบนผนัง เหมาะกับทีมที่ทำงานร่วมกันในสถานที่เดียว



ภาพที่ 4.3 ตัวอย่างกระดานคัมบังจริง

ที่มา: https://www.trend.at/themen/malik-on-management?page=5

แบบที่ 2 กระดานดิจิทัล (Digital Kanban Board) ใช้ซอฟต์แวร์ เช่น Trello, Jira, Monday.com และ Asana ซึ่งเหมาะกับทีมแบบกระจายตัว



ภาพที่ 4.4 ตัวอย่างกระดานคัมบังดิจิทัล

ที่มา: https://planyway.com/blog/trello-kanban-principles

โครงสร้างของ Kanban Board ทั่วไป (Anderson, 2010)

(1) Backlog (งานที่รอการทำ) เป็นพื้นที่เก็บรายการงานทั้งหมดที่ยังไม่ได้เริ่ม ช่วยรวบรวมแนวคิด ความต้องการ หรือข้อเสนอจากผู้ใช้

(2) To Do (งานที่พร้อมจะเริ่ม) งานที่ผ่านการพิจารณาแล้วว่าสามารถลงมือทำได้ เป็นงานที่มีลำดับความสำคัญและเป้าหมายชัดเจน

(3) In Progress (งานที่กำลังดำเนินการ) แสดงงานที่อยู่ระหว่างการทำ ทั้งนี้ควรจำกัดจำนวน (Work In Progress: WIP) เพื่อไม่ให้ทีมทำหลายอย่างพร้อมกันจนประสิทธิภาพลดลง

(4) Review / Testing (งานที่รอการตรวจสอบ) งานที่ทำเสร็จแล้วแต่ยังต้องมีการทดสอบ ตรวจสอบคุณภาพ หรือรีวิวจากทีมอื่น

(5) Done (งานที่เสร็จสมบูรณ์) งานที่ผ่านทุกขั้นตอนเรียบร้อยแล้ว ซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายของกระบวนการ Kanban

ประโยชน์ของ Kanban System

(1) เพิ่มความโปร่งใสในการทำงาน ทำให้ทุกคนในทีมเห็นภาพรวมของงานและสถานะของแต่ละงานได้ชัดเจน

(2) ช่วยลดเวลาในการดำเนินงาน (Lead Time) งานสามารถไหลผ่านกระบวนการได้อย่างราบรื่น ลดความล่าช้า

(3) ลดปัญหาคอขวด (Bottleneck Reduction) สามารถระบุและจัดการกับปัญหาที่ทำให้กระบวนการติดขัดได้อย่างรวดเร็ว

(4) ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน (Efficiency Improvement) ทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดการเสียเวลา

(5) เพิ่มความคล่องตัว (Agility) ปรับเปลี่ยนงานตามสถานการณ์และความต้องการของลูกค้าได้ง่าย

ตัวอย่างการนำ Kanban ไปใช้ในองค์การ

(1) ซอฟต์แวร์และไอที (Software Development) ใช้ Kanban ในการบริหารโครงการเพื่อติดตามสถานะการพัฒนาโปรแกรม

(2) การผลิต (Manufacturing) บริษัท Toyota เป็นองค์การแรกที่พัฒนา Kanban System เพื่อลดของเสียและเพิ่มความแม่นยำในการผลิต

(3) งานบริการและธุรการ (Service & Administration) ใช้จัดการงานเอกสาร งานที่ต้องดำเนินการ และติดตามงานที่ต้องรออนุมัติ

(4) การตลาด (Marketing & Content Management) ใช้ Kanban ในการติดตามแคมเปญโฆษณาและการผลิตเนื้อหาสื่อออนไลน์

สรุป ได้ว่า Kanban System เป็นแนวทางการบริหารงานที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดความสูญเปล่า และเพิ่มความโปร่งใสของกระบวนการทำงาน โดยอาศัย Kanban Board ในการแสดงสถานะของงานและใช้แนวคิด Work in Progress (WIP) เพื่อช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่าง

เป็นระบบ Kanban System เหมาะกับองค์การที่ต้องการความยืดหยุ่นและมีการทำงานที่ต่อเนื่อง สามารถนำไปใช้ได้ในหลากหลายอุตสาหกรรม ตั้งแต่การพัฒนาเทคโนโลยีไปจนถึงงานด้านการบริหารองค์การและการตลาด

4.2.3 การใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดลำดับความสำคัญและการบริหารเวลา

การใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดลำดับความสำคัญและการบริหารเวลาในยุคดิจิทัลได้กลายเป็นเครื่องมือที่มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การลดความเครียด และการปรับตัวให้ทันกับความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในองค์การยุคใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของงานเชิงวิชาการ การบริหารโครงการ และการจัดการภารกิจในองค์การที่มีหลายระดับความสำคัญและความเร่งด่วน (Czarniawska, 2020; Waller & Kaplan, 2021)

4.2.3.1 การใช้แอปพลิเคชันและซอฟต์แวร์บริหารเวลา (Time Management Software)

เป็นเครื่องมือดิจิทัลที่ช่วยในการวางแผน ติดตาม และจัดการเวลา โดยมุ่งเน้นให้ผู้ใช้งานสามารถจัดลำดับความสำคัญ ลดความล่าช้า เพิ่มการจดจ่อ (Focus) และ ปรับเป้าหมายให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้แบบเรียลไทม์ (Waller & Kaplan, 2021) การใช้แอปพลิเคชันและซอฟต์แวร์บริหารเวลาในยุคดิจิทัล เป็นองค์ประกอบสำคัญในการยกระดับ ประสิทธิภาพการทำงานส่วนบุคคลและระดับทีม โดยเฉพาะในบริบทขององค์การเชิงซ้อนที่ต้องรับมือกับงานจำนวนมาก ความซับซ้อนของกระบวนการ และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Newport, 2016; Schiavo, 2022)

ตัวอย่างเครื่องมือที่นิยมใช้บริหารเวลา

(1) Todoist คือ ซอฟต์แวร์จัดการรายการสิ่งที่ต้องทำ สำหรับการจัดการงานและรายการที่ต้องทำ ซึ่งช่วยให้ผู้ใช้สามารถจัดระเบียบ ติดตาม และจัดลำดับความสำคัญของงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะกับการจัดการงานเชิงเดี่ยว ตั้งเป้าหมายรายวัน รายสัปดาห์ พร้อมการจัดลำดับความสำคัญ มีระบบ Tag และ Filter เพื่อช่วยจำแนกงาน และเชื่อมต่อกับ Google Calendar

(2) Google Calendar เป็นบริการปฏิทินออนไลน์จาก Google ที่ช่วยให้ผู้ใช้งานสามารถจัดเก็บและจัดการข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างสะดวก เช่น การนัดหมาย การวางแผนกิจกรรม หรือการแจ้งเตือนงาน โดยสามารถใช้งานร่วมกับผู้อื่น ส่งคำเชิญ และค้นหากิจกรรมในปฏิทินได้ จุดเด่นของ Google Calendar ที่แตกต่างจากโปรแกรมปฏิทินทั่วไปในคอมพิวเตอร์ เป็นบริการฟรีแบบออนไลน์ ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายซื้อโปรแกรมเพิ่มเติม รองรับการแสดงผลกิจกรรมในหลายรูปแบบ ซึ่งโปรแกรมทั่วไปมักมีตัวเลือกจำกัด มีระบบแจ้งเตือนที่ยืดหยุ่น เช่น การแจ้งผ่านโทรศัพท์มือถือที่สะดวกและทันสมัย ใช้งานได้ง่ายและเข้าถึงได้รวดเร็ว โดยเฉพาะสำหรับผู้เริ่มต้นใช้งาน สามารถเข้าถึงได้จากทุกอุปกรณ์ที่เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต ซึ่งต่างจากโปรแกรมที่ติดตั้งในเครื่องคอมพิวเตอร์ที่จำเป็นต้องใช้เครื่องเดิมเท่านั้น

(3) Trello คือ ซอฟต์แวร์กระดานสรุปข้อมูล เพื่อสามารถดูได้ง่าย ใช้เวลาตีความสั้น ๆ เห็นการเปลี่ยนแปลงข้อมูลตลอดเวลา โดนแบ่งการใช้งานเป็นกระดานต่าง ๆ ตามหัวเรื่อง สายงาน มี

ผู้รับผิดชอบกระดานต่าง ๆ ในกลุ่มองค์การ ซึ่งในแต่ละกระดาน จะถูกแบ่งรายการย่อยลงไป โดยตามรายการต่าง ๆ จะมีระบบของ การ์ด (Card) เป็นระเบียบในความคืบหน้าในขั้นตอนต่าง ๆ โดยสามารถใช้เพื่อสร้างขั้นตอนการทำงาน (Workflow) ที่การ์ด จะถูกย้ายข้ามรายการตั้งแต่ต้นจนจบ จะสามารถติดตามงานในส่วนตรงนี้ได้ง่ายมากขึ้น ซึ่งการ์ดสามารถปรับแต่งรายละเอียดงาน รายการตรวจสอบ (Checklists) และ ไฟล์แนบต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งเป็นประโยชน์กับบุคคลที่รับผิดชอบงานโครงการนั้น ๆ เป็นเครื่องมือการจัดการงานด้วยภาพที่ส่งเสริมให้ทีมระดมความคิด วางแผน จัดการ และฉลองการทำงานร่วมกันได้ในรูปแบบการทำงานร่วมกัน ที่มีประสิทธิภาพ และมีระเบียบ

(4) Asana คือ ซอฟต์แวร์เพื่อการบริหารจัดการโปรเจกต์ (Project Management Software) ที่สร้างขึ้นเพื่อให้บุคคล ทีม แผนก หรือองค์การสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เช่น การจัดระเบียบทีมหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การติดตามการทำงาน โปรเจกต์ และเป้าหมายให้สำเร็จตามแผนที่วางไว้ มีความยืดหยุ่นสูงเหมาะกับการทำงานในปัจจุบัน

(5) Notion คือ ซอฟต์แวร์สำหรับจดบันทึกที่ออกแบบมาเพื่อช่วยบริหารจัดการงานให้เป็นระเบียบ จุดเด่นคือมีความยืดหยุ่นทำให้ใช้งานได้หลากหลาย ไม่ว่าจะติดตามการทำงานของทีม เก็บเอกสาร สร้างสิ่งที่ต้องทำ (To-do list) และอื่น ๆ ซึ่งเป็นเครื่องมืออเนกประสงค์ที่ตอบโจทย์ทุกการทำงานทั้งแบบเดี่ยวและแบบทีม ไม่จำกัดพื้นที่จัดเก็บข้อมูล สำหรับการใช้งานส่วนตัว มีรูปแบบการแสดงผลข้อมูลให้เลือกหลากหลาย เช่น ตาราง (Table) กระดาน (Board) การแจ้งเตือน (Reminder) และฐานข้อมูล (Database) เป็นต้น

(6) การวิเคราะห์และคาดการณ์ด้วย AI ปัจจุบันเทคโนโลยี AI และ Machine Learning ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงาน เพื่อแนะนำช่วงเวลาที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน (Peak Productivity Periods) หรือระบุรูปแบบ (Pattern) ของงานที่ล่าช้า (Razzaq & Shah, 2025)

สรุปได้ว่า การจัดลำดับความสำคัญและบริหารเวลาด้วยเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลไม่ใช่แค่เครื่องมือเสริม แต่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์การ ระบบเหล่านี้ต้องมีความยืดหยุ่น สื่อสารกันได้ และมีฟังก์ชันวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อลดความสูญเปล่าและเพิ่มผลผลิต นอกจากนี้การเลือกใช้ซอฟแวร์และแอปพลิเคชันบริหารเวลาอย่างเหมาะสม ไม่เพียงช่วยผู้ปฏิบัติงานให้ บริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังเสริมสร้างการทำงานร่วมกัน (Collaboration) และการบริหารงานแบบเชิงรุก (Proactive Management) ซึ่งถือเป็นทักษะสำคัญในยุคของงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4.2.3.2 การใช้เครื่องมือการทำงานร่วมกัน (Collaboration Tools)

เป็นระบบหรือแอปพลิเคชันที่สนับสนุนการประสานงาน การสื่อสาร และการทำงานร่วมกันในทีม โดยเฉพาะในบริบทของการทำงานในยุคดิจิทัลที่มีลักษณะกระจายตัว (Distributed Workforces) และการทำงานแบบไฮบริด (Hybrid Work) ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้ช่วยให้ทีมสามารถเข้าถึงข้อมูล แชร์ไฟล์ วางแผนงาน และติดต่อสื่อสารได้อย่างราบรื่นโดยไม่จำเป็นต้องอยู่ในสถานที่เดียวกัน (Olson & Olson, 2013; Waber, 2020)

ประเภทของเครื่องมือการทำงานร่วมกัน (Types of Collaboration Tools) ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์การยุคดิจิทัล โดยเครื่องมือเหล่านี้ครอบคลุมหลายมิติของการสื่อสาร การวางแผน และการจัดการงานร่วมกัน ซึ่งสามารถจำแนกได้อย่างละเอียดดังนี้

(1) เครื่องมือเพื่อการสื่อสาร (Communication Tools) เครื่องมือในกลุ่มนี้เน้นการสนับสนุนการสื่อสารแบบเรียลไทม์ ไม่ว่าจะเป็นแบบข้อความ เสียง หรือวิดีโอ ทั้งแบบส่วนตัวและแบบกลุ่ม เช่น โปรแกรม Slack เป็นแพลตฟอร์มการสื่อสารผ่านข้อความที่ออกแบบมาเพื่อทีม โดยมีระบบ channel สำหรับหัวข้อหรือโครงการเฉพาะ ซึ่งโปรแกรม Microsoft Teams เป็นเครื่องมือสำหรับการพิมพ์ข้อความ การประชุมออนไลน์ (VDO Conference) และการแชร์ไฟล์ในแพลตฟอร์มเดียว โดยเชื่อมต่อกับ Microsoft 365 และ โปรแกรม Zoom ที่นิยมใช้ในการประชุมออนไลน์ รองรับวิดีโอความคมชัดสูง ฟังก์ชันการแยกห้องประชุมย่อย (Breakout Room) และบันทึกการประชุม ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้ช่วยลดอุปสรรคด้านพื้นที่และเวลาในการติดต่อระหว่างทีม โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริดหรือ Remote (Liao et al., 2023)

(2) เครื่องมือเพื่อการจัดการโครงการ (Project Management Tools) เครื่องมือกลุ่มนี้มุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการงาน วางแผนงาน แบ่งหน้าที่ และติดตามความคืบหน้าของโครงการ เช่น ซอฟท์แวร์ Trello ใช้ระบบบอร์ดแบบ Kanban เหมาะกับการติดตามงานเป็นขั้นตอน และซอฟท์แวร์ Asana เหมาะสำหรับทีมขนาดกลางถึงใหญ่ ช่วยแบ่งโครงการเป็นงานย่อยต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งเครื่องมือกลุ่มนี้ช่วยลดความสับสนในการจัดการงาน เพิ่มความโปร่งใส และเสริมสร้างความรับผิดชอบร่วมกันในทีม (Camacho et al., 2020)

(3) เครื่องมือเพื่อการจัดเก็บและแบ่งปันข้อมูล (File Sharing & Storage Tools) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการไฟล์ร่วมกันแบบออนไลน์ และเข้าถึงจากอุปกรณ์ใดก็ได้ เช่น Google Drive รองรับไฟล์หลากหลายประเภท ใช้ร่วมกับ Google Docs, Sheets, Slides ได้อย่างราบรื่น หรือ Dropbox ซึ่งมีจุดเด่นด้านความเสถียรและความปลอดภัย รวมถึง OneDrive ซึ่งเป็นแหล่งจัดเก็บข้อมูลที่เป็นส่วนหนึ่งของ Microsoft 365 สามารถแบ่งปัน (Share) และแก้ไขเอกสารร่วมกันแบบเรียลไทม์ ซึ่งความสามารถในการเข้าถึงและแก้ไขไฟล์ร่วมกันแบบปลอดภัย เป็นหัวใจของการทำงานร่วมกันในยุคข้อมูลเคลื่อนไหว (Waber, 2020)

(4) เครื่องมือเพื่อการแก้ไขเอกสารแบบร่วมกัน (Real-time Document Collaboration) ใช้สำหรับการสร้างและแก้ไขเอกสารร่วมกันหลายคนพร้อมกัน เช่น Google Docs / Sheets / Slides ช่วยให้ทีมทำงานบนเอกสารเดียวกันในเวลาเดียวกัน พร้อมแสดงการแก้ไขแบบเรียลไทม์ หรือ Microsoft 365 ที่รองรับ Word, Excel, PowerPoint แบบออนไลน์ พร้อมระบบติดตามการแก้ไข (Track Changes) ซึ่งฟังก์ชันการทำงานร่วมกันนี้มีความสำคัญต่อองค์การที่ต้องการลดข้อผิดพลาดจากการทำเอกสารซ้ำซ้อน และส่งเสริมความโปร่งใสในการสื่อสารภายในทีม (Olson & Olson, 2013)

(5) เครื่องมือสร้างสรรค์และระดมสมอง (Ideation Tools) ใช้สำหรับการคิดร่วมกัน การวางแผนภาพ (Visual Planning) และ แผนความคิด (Mind Mapping) เช่น แพลตฟอร์ม Miro เป็นกระดานไวท์บอร์ดดิจิทัลที่สามารถแสดงไอเดีย เชื่อมโยงแนวคิด และทำงานร่วมกันแบบปฏิสัมพันธ์เชิง

โต้ตอบ (Interactive) ซึ่งเครื่องมือกลุ่มนี้เหมาะสำหรับองค์การที่เน้นนวัตกรรม และสนับสนุนการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียม (Bicen, 2019)

4.3 การวางแผนและควบคุมการใช้เวลา

การวางแผนและควบคุมการใช้เวลา (Time Planning & Control) เป็นองค์ประกอบหลักของการบริหารเวลายุคใหม่ ซึ่งมุ่งเน้นการจัดสรรทรัพยากรด้านเวลาอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและมีความเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว เช่น องค์การในยุคดิจิทัล การวางแผนและควบคุมเวลาจึงมิได้เป็นเพียงการกำหนดตารางทำงาน แต่เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต้องอิงกับเป้าหมายส่วนบุคคล เป้าหมายของทีม และเป้าหมายขององค์การอย่างเป็นระบบ

4.3.1 ความหมายของการวางแผนเวลาและควบคุมการใช้เวลา

การวางแผนเวลา (Time Planning) หมายถึง การกำหนดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ล่วงหน้า พร้อมทั้งจัดสรรช่วงเวลาที่เหมาะสมให้กับแต่ละกิจกรรม เพื่อลดการสูญเสียเวลาและเพิ่มคุณภาพของการปฏิบัติงาน (Claessens et al., 2007) โดยการวางแผนเวลาอย่างมีประสิทธิภาพควรรวมถึง การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน (Goal setting) การแบ่งงานออกเป็นขั้นตอนย่อย (Task segmentation) การใช้เทคนิค Time Blocking หรือ Time Boxing (Zhu, 2020) และการใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น Google Calendar, Notion, Trello เพื่อจัดตารางและติดตามเวลา (Schiavo, 2022)

การควบคุมเวลา (Time Control) หมายถึง กระบวนการบริหารที่เน้นการตรวจสอบ วิเคราะห์ และปรับปรุงการใช้เวลาให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ โดยมุ่งหวังให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการใช้เวลาแต่ละวัน ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ การควบคุมเวลาไม่ใช่เพียงแค่การเฝ้าดูเวลา แต่เป็นการ “บริหารเวลาเชิงกลยุทธ์” ที่มีการตัดสินใจโดยอิงจากข้อมูลจริง เพื่อการปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4.3.1.1 Time Management Process Model

การควบคุมเวลามีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ และการลดความเครียด โดยองค์ประกอบหลักของการควบคุมเวลา (Macan, 1994) ประกอบด้วย

(1) การติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation) การควบคุมเวลาเริ่มต้นจากการติดตามว่าเราหรือทีมใช้เวลาไปกับอะไรบ้างจริง ๆ เทียบกับแผนที่วางไว้ การติดตามที่ดีต้องใช้เครื่องมือ เช่น Google Calendar, Time-tracking software (เช่น Toggl, RescueTime) หรือ Kanban Board วิเคราะห์พฤติกรรมที่ใช้เวลาเปลือง หรือกิจกรรมที่เกิดความล่าช้า และประเมินผลลัพธ์ของแต่ละกิจกรรม (เช่น งานใช้เวลา 2 ชั่วโมง แต่ไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ใดเลย) ซึ่งการประเมินผลยังช่วยให้เราเข้าใจว่าเวลากับประสิทธิภาพสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใดในแต่ละช่วงเวลา (Claessens et al., 2007)

(2) การปรับแผนตามสถานการณ์จริง (Real-time Adjustment) เมื่อพบความคลาดเคลื่อนระหว่างแผนกับการใช้งานจริง ควรมีความยืดหยุ่นในการจัดการเวลา (Time Flexibility) เพื่อปรับแผนให้เหมาะสม เช่น การเลื่อนลำดับความสำคัญของงาน (Prioritization) การใช้เทคนิค Time

Buffer เพื่อเผื่อเวลาในกรณีงานล่าช้า และการนำแนวคิด Agile มาใช้ทบทวนงานทุกเช้า เพื่อปรับตารางรายวัน

(3) การลดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า (Eliminating Time Wasters) กิจกรรมที่ “ดูเหมือนทำงาน” แต่ไม่ได้สร้างคุณค่า เช่น การประชุมที่ไม่มีวาระชัดเจน การตอบอีเมลหรือแชตที่ไม่เร่งด่วน หรือการใช้เวลากับสื่อโซเชียลโดยไม่มีเป้าหมาย ควรมีการประเมินค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost) ว่าการทำกิจกรรมนั้นคุ้มค่ากับเวลาที่เสียไปหรือไม่ และพิจารณาตัดทิ้งหรือมอบหมาย (Delegate) ออกไป

(4) การทบทวนตนเอง (Reflective Review) รายสัปดาห์หรือรายเดือน คือ การทบทวนและประเมินตนเองอย่างมีระบบในช่วงปลายสัปดาห์หรือสิ้นเดือน เพื่อตรวจสอบเป้าหมายที่ทำได้/ไม่ได้ และเหตุผลปรับกลยุทธ์และเทคนิคการใช้เวลาให้เหมาะสม และสร้างรูปแบบการเรียนรู้ เช่น เวลาช่วงใดมีผลิตภาพ (Productivity) สูง ซึ่งการทบทวนตนเองอย่างสม่ำเสมอจะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการตระหนักรู้ (Metacognition) และควบคุมพฤติกรรมตนเอง โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารเวลาและการทำงาน เพื่อให้บุคคลหรือทีมสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ปรับปรุงวิธีการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมในอนาคต (Moon, 2013) ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้บริหารยุคใหม่

4.3.2 กระบวนการวางแผนการใช้เวลา

การวางแผนการใช้เวลาเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้บุคคลหรือองค์การสามารถใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการจัดสรรเวลาให้เหมาะสมกับเป้าหมาย งาน และทรัพยากรที่มีอยู่

4.3.2.1 กระบวนการวางแผนการใช้เวลา

สามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่

(1) การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) เป้าหมายคือจุดเริ่มต้นของการวางแผนที่มีคุณภาพ เป้าหมายที่ดีควรมีความเฉพาะเจาะจง วัดผลได้ มีความเป็นไปได้ มีความเกี่ยวข้อง และมีกรอบเวลา (SMART Goals) (Doran, 1981; Locke & Latham, 2002)

(2) การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization) เมื่อมีรายการเป้าหมายหรือภารกิจ จำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้เครื่องมือ เช่น Eisenhower Matrix (Covey, 1989) จำแนกงานตามความสำคัญและความเร่งด่วน และ ABCD Method จำแนกงานตามระดับความสำคัญและผลกระทบ เป็นต้น

(3) การแบ่งเวลาและทรัพยากร (Time Allocation) ต้องกำหนดช่วงเวลาที่ชัดเจนให้แต่ละงาน โดยอาจใช้เทคนิค Time Blocking แบ่งเวลาบนปฏิทินเป็น “บล็อก” สำหรับงานต่าง ๆ (Zhu, 2020) และ Time Boxing ตั้งกรอบเวลาแน่นอน เช่น ใช้ 90 นาทีเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลองค์การ เป็นต้น

(4) การสร้างตารางและเครื่องมือสนับสนุน (Scheduling & Tools) การสร้างตาราง (Schedule) ช่วยให้มีโครงสร้างในการดำเนินงาน เช่น ปฏิทิน (Google Calendar, Outlook) ซอฟต์แวร์บริหารงาน (Trello, Asana) และเทคนิค Pomodoro เพื่อกระตุ้นการโฟกัส (Cirillo, 2006) เป็นต้น

(5) การติดตามและปรับแผน (Monitoring & Adjustment) ตรวจสอบความก้าวหน้ารายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือน ปรับเปลี่ยนแผนตามสถานการณ์จริง เช่น ปรับบล็อกเวลาในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน หรือใช้ Reflective Review เพื่อเรียนรู้และปรับปรุงในรอบถัดไป (Moon, 2013) เป็นต้น

(6) การประเมินผลลัพธ์ (Outcome Evaluation) เปรียบเทียบเป้าหมายที่วางไว้กับผลลัพธ์จริง ประเมินความสอดคล้องของเวลาและผลผลิต (Productivity) หรือประเมินความพึงพอใจในระดับบุคคล (Claessens et al., 2007) เป็นต้น

กระบวนการวางแผนการใช้เวลาเป็นวงจรต่อเนื่องที่เริ่มจากการกำหนดเป้าหมายไปสู่การลงมือทำ ประเมินผล และปรับปรุง การบริหารเวลาที่ดีไม่เพียงแต่เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ยังช่วยลดความเครียดและเพิ่มคุณภาพชีวิตอีกด้วย

4.3.3 การควบคุมการใช้เวลาในองค์การ

การควบคุมเวลา (Time Control) คือ กระบวนการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างแผนการใช้เวลาและการปฏิบัติจริง พร้อมกับการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงาน ลดการสูญเสียทรัพยากร และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Drucker, 2007) ในบริบทขององค์การ การควบคุมเวลาเชื่อมโยงกับประเด็นสำคัญ เช่น การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (Resource Optimization) ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alignment) และความสามารถในการปรับตัวต่อวิกฤติหรือโอกาส (Organizational Agility)

4.3.3.1 องค์ประกอบของการควบคุมเวลาในองค์การ

(1) การกำหนดตัวชี้วัดและมาตรฐานเวลา (Time Metrics) องค์การต้องมีเกณฑ์การวัดเวลาที่ชัดเจน เช่น ค่าเฉลี่ยเวลาสำเร็จของงาน (Average Task Completion Time) หรือเวลาที่สูญเปล่าจากการประชุมที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Meeting Wastage Index) การมีตัวชี้วัดด้านเวลาช่วยให้สามารถตรวจสอบความเบี่ยงเบน (Deviation) จากแผนได้อย่างแม่นยำ (Gershon, 2010)

(2) การติดตามและประเมินผลการใช้เวลา (Time Monitoring & Evaluation) โดยใช้ระบบติดตามงาน เช่น Kanban, Gantt Chart หรือระบบ ERP รวมถึงการใช้แอปพลิเคชันติดตามเวลา (Time-Tracking Apps) เครื่องมือเหล่านี้ช่วยให้องค์การมีข้อมูลเชิงลึกเพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Schiavo, 2022)

(3) การปรับแผนแบบเรียลไทม์ (Real-Time Adjustment) เพื่อตรวจสอบสถานการณ์อาจใช้แนวทาง Agile Time Management เพื่อจัดลำดับความสำคัญใหม่เมื่อเผชิญปัญหาเฉพาะหน้า (Rigby et al., 2016)

(4) การกำจัดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า (Eliminating Time Wasters) วิเคราะห์กิจกรรมตาม Pareto Principle (80/20 Rule) เพื่อเน้นเฉพาะงานที่สร้างผลลัพธ์สูง รวมถึงยกเลิกงานที่ซ้ำซ้อนหรือระบบราชการที่เป็นคอขวด (Bureaucratic Bottlenecks)

(5) การทบทวนและสะท้อนผล (Reflective Time Review) ทบทวนเป็นรายเดือนหรือไตรมาส เช่น Retrospective Review หรือ After-Action Review (AAR) และวิเคราะห์รายงานการใช้เวลา (Time Utilization Report) เพื่อวิเคราะห์สัดส่วนการใช้เวลา ประเมินผลผลิตต่อเวลา ระบุจุดอ่อน

หรือกิจกรรมที่ใช้เวลามากเกินไป เพื่อประกอบการตัดสินใจด้านทรัพยากรและการวางแผนทั้งนี้ การสะท้อนผลการใช้เวลาช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การ และเพิ่มความแม่นยำในการวางแผนอนาคต (Moon, 2013)

4.3.4 ความท้าทายในการวางแผนและควบคุมการใช้เวลา

ความท้าทายในการวางแผนและควบคุมการใช้เวลา (Challenges in Time Planning & Control) เป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อผลิตภาพ (Productivity) สมรรถนะในการทำงาน (Performance) และ ความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ของทั้งบุคคลและองค์การ โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่มีปริมาณข้อมูล งาน และการรบกวนสูง แนวคิดนี้ได้รับการศึกษาอย่างลึกซึ้งในวงวิชาการ โดยครอบคลุมทั้งปัจจัยภายใน (เช่น ทักษะการบริหารตนเอง) และปัจจัยภายนอก (เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน)

4.3.4.1 ความท้าทายหลักในการวางแผนและควบคุมการใช้เวลา

(1) การประเมินเวลาอย่างไม่แม่นยำ (Inaccurate Time Estimation) ผู้ปฏิบัติงานจำนวนมากประเมินเวลาที่ใช้ในการทำกิจกรรมต่ำกว่าความเป็นจริง ส่งผลให้เกิดการเร่งงานในช่วงท้าย หรือ ไม่สามารถส่งงาน หรือดำเนินกิจกรรมใด ๆ ได้ทันตามกำหนดเวลาที่วางไว้ (Buehler, Griffin, & Ross, 1994) ปรากฏการณ์นี้เรียกว่า Planning Fallacy ซึ่งเกิดจากการมองโลกในแง่ดีเกินไป และไม่คำนึงถึงปัจจัยรบกวน

(2) การรบกวนจากสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี (Digital Distractions) เทคโนโลยีที่ออกแบบมาเพื่อช่วยจัดการเวลา เช่น สมาร์ทโฟน แอปพลิเคชันสื่อสาร และโซเชียลมีเดีย กลับกลายเป็นแหล่งรบกวนที่ทำให้ต้องสลับจากงานหนึ่งไปทำอีกงานหนึ่ง (Context Switching) ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพของสมองลดลงสูงถึงร้อยละ 40 (Mark, Gudith, & Klocke, 2008)

(3) ความไม่สอดคล้องของลำดับความสำคัญ (Misaligned Priorities) แม้ว่าบางคนจะมีทักษะการวางแผนดี แต่หากเป้าหมายขององค์การไม่ชัดเจน หรือมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย งานที่ได้รับมอบหมายจะไม่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Covey, 1989) ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดงานซ้ำซ้อน หรือ งานที่ไม่มีคุณค่า

(4) ความล้มเหลวในการติดตามและปรับปรุงแผน (Lack of Monitoring & Feedback) แม้จะมีการจัดตารางเวลา แต่หากไม่มีการติดตาม (Monitoring) และประเมินผล (Review) อย่างสม่ำเสมอ จะไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลให้เกิดการใช้เวลาอย่างไม่เกิดประโยชน์ (Claessens et al., 2007)

(5) ความเหนื่อยล้าทางจิตใจและการขาดแรงจูงใจ (Mental Fatigue & Motivation Deficiency) การควบคุมเวลาอย่างมีวินัยต้องอาศัยการกำกับตนเอง (Self-regulation) ซึ่งต้องใช้พลังงานจิตใจอย่างมาก การทำงานหนักโดยไม่พัก หรือการไม่มีรางวัลเชิงจิตวิทยาจะลดการจัดการของสมอง (Executive Function) และเพิ่มภาวะการผัดวันประกันพรุ่ง (Steel, 2007)

การวางแผนและควบคุมเวลาต้องอาศัยทั้งการตั้งเป้าหมายที่ดี การรู้เท่าทันพฤติกรรมของตนเอง การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อสมาธิ และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดความท้าทายเหล่านี้และนำไปสู่การใช้เวลาที่มีคุณภาพมากขึ้น

4.4 หลักการบริหารเวลาสำหรับผู้นำและผู้บริหารระดับสูง

ในยุคที่องค์การต้องรับมือกับความซับซ้อน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันที่เข้มข้น ผู้นำและผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพมากกว่าระดับปฏิบัติการทั่วไป เนื่องจากเวลาของผู้บริหารไม่ได้เป็นเพียงทรัพยากรส่วนบุคคล แต่เป็นทรัพยากรขององค์การที่ต้องใช้ในการกำหนดทิศทาง วางกลยุทธ์ และตัดสินใจสำคัญ (Drucker, 2006)

4.4.1 หลักการสำคัญของการบริหารเวลาสำหรับผู้บริหาร

การบริหารเวลาสำหรับผู้บริหารไม่ได้หมายถึงแค่การจัดตารางให้แน่นหรือทำงานได้มากขึ้นในเวลาที่จำกัด แต่คือ การใช้เวลาอย่างมียุทธศาสตร์ เพื่อสร้างผลกระทบสูงสุดทั้งต่อองค์การ ทีมงาน และเป้าหมายระยะยาวของตนเอง โดยมีหลักการสำคัญดังนี้

(1) การจัดสรรเวลาให้กับงานที่มีคุณค่าเชิงกลยุทธ์ (Strategic Prioritization) ผู้นำต้องแยกแยะระหว่างกิจกรรมที่เร่งด่วน กับ กิจกรรมที่สำคัญ ตามแนวคิด Eisenhower Matrix (Covey, 1989) เพื่อให้สามารถทุ่มเททรัพยากรไปกับงานที่มีผลต่ออนาคตขององค์การ เช่น การพัฒนาความสามารถของทีม การวางแผนองค์การ และการสร้างวัฒนธรรมองค์การ

(2) การมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Delegation) การมอบหมายงานที่ไม่จำเป็นต่อระดับผู้บริหารให้ทีมงานรับผิดชอบ เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มอิทธิพลหรือพลังของการตัดสินใจ (Leverage) ให้ผู้บริหารสามารถใช้เวลาในเรื่องที่สำคัญยิ่งขึ้น (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013)

(3) การใช้เครื่องมือเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มผลิตภาพ (Digital Time Tools) ผู้บริหารระดับสูงควรใช้เทคโนโลยีช่วย เช่น Calendar Apps (Google Calendar), Task Management (Asana, Trello), หรือ Virtual Assistant (AI Calendar Scheduler) เพื่อลดต้นทุนด้านเวลาในเรื่องการจัดการงานซ้ำซ้อน (Schiavo, 2022)

(4) การจัดเวลาแบบ Time-Blocking และ Decision Time ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักกำหนด “บล็อกเวลา” สำหรับการคิดเชิงกลยุทธ์ (Thinking Time) โดยเฉพาะในช่วงที่พลังงานสมองสูง เช่น ช่วงเช้า และหลีกเลี่ยงการประชุมที่ไม่จำเป็น (Newport, 2016)

(5) การใช้เวลาในการสื่อสารภาวะผู้นำ (Leadership Communication) การสื่อสารแบบตั้งใจ เช่น การสื่อสารตัวต่อตัว (One-on-One) การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) หรือการสื่อสารวิสัยทัศน์ เป็นการลงทุนเวลาเพื่อสร้างความไว้วางใจ และวัฒนธรรมความร่วมมือ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพระยะยาวขององค์การ (Sinek, 2009)

(6) การรักษาสมดุลระหว่างงานกับชีวิต (Work-Life Integration) ผู้บริหารที่บริหารเวลาได้ดีมักจัดสรรเวลาสำหรับสุขภาพ ครอบครัว และการพักผ่อน ซึ่งช่วยเพิ่มพลังและประสิทธิภาพในระยะยาว (Loehr & Schwartz, 2003)

4.4.2 ความท้าทายของผู้บริหารในการบริหารเวลา

ความท้าทายของผู้บริหารในการบริหารเวลา เป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อทั้งประสิทธิภาพในการตัดสินใจ และ สุขภาวะของผู้นำ ในยุคที่บริบทขององค์การซับซ้อนมากขึ้น โดยมีความท้าทายหลัก 3 ด้าน ได้แก่ Context Switching, Decision Fatigue และ Overcommitment Trap ซึ่งสามารถอธิบายได้อย่างละเอียดดังนี้

(1) Context Switching หมายถึง การที่ผู้บริหารต้องสลับบริบทจากภารกิจหนึ่งไปสู่อีกภารกิจหนึ่งอย่างรวดเร็ว เช่น จากการประชุมกลยุทธ์ ไปสู่การจัดการปัญหาหน้างาน หรือการพูดคุยกับพนักงาน แล้วต้องกลับไปพิจารณารายงานเชิงวิเคราะห์ต่อ ส่งผลกระทบให้ต้นทุนทางจิตใจและพลังงานสูง ซึ่งไม่เพียงแค่ทำให้สูญเสีย “เวลาจริง” ในการทำงานแต่ยังลดประสิทธิภาพในการจดจ่อ (Focus) และการคิดวิเคราะห์เชิงลึกอีกด้วย โดยงานวิจัยของ Mark, Gudith & Klocke (2008) พบว่า การสลับงานบ่อยครั้งแม้จะใช้เวลาเพียงไม่กี่วินาที สามารถลดประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมลงถึงร้อยละ 40 และเพิ่มภาวะความเครียดอย่างมีนัยสำคัญ

(2) Decision Fatigue คือ ภาวะความล้าทางจิตใจที่เกิดจากการต้องตัดสินใจบ่อยครั้ง โดยเฉพาะในผู้บริหารที่ต้องตัดสินใจทั้งในระดับยุทธศาสตร์และเชิงปฏิบัติการ ส่งผลกระทบให้ผู้นำที่อยู่ในภาวะ Decision Fatigue คุณภาพของการตัดสินใจจะลดลง มีแนวโน้มใช้ทางเลือกที่ง่ายหรือเลี่ยงการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอาจส่งผลกระทบระยะยาวต่อองค์การ โดยงานวิจัยของ Baumeister & Tierney (2011) ชี้ให้เห็นว่า แม้แต่ผู้บริหารระดับสูง หากไม่มีการจัดการพลังงานและลำดับงานที่ดี ก็อาจตกอยู่ในกับดักของการตัดสินใจที่ลดคุณภาพลงในแต่ละวัน

(3) Overcommitment Trap คือ ภาวะที่ผู้บริหารรู้สึกว่าต้องตอบรับทุกการร้องขอหรือลงมือกับทุกงานด้วยตนเอง ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากความคาดหวังทางวัฒนธรรมที่ให้ค่ากับความยุ่งและการเข้าถึงได้ตลอดเวลา ส่งผลกระทบทำให้ขาดเวลาในการคิดเชิงกลยุทธ์ พักผ่อน หรือพัฒนาองค์การในภาพรวม และเพิ่มความเสี่ยงต่อภาวะหมดไฟ (Burnout) โดย McKeown (2014) เสนอว่า ผู้นำควรเรียนรู้ที่จะปฏิเสธอย่างมีกลยุทธ์ (Strategic No) เพื่อรักษา Focus ในสิ่งที่สำคัญจริง ไม่ใช่แค่เรื่องเร่งด่วน

4.5 การใช้เทคโนโลยีในการบริหารเวลา

การใช้เทคโนโลยีในการบริหารเวลาเพื่อพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพเป็นหัวข้อที่สำคัญในยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การนำเทคโนโลยีมาใช้สามารถช่วยให้องค์การปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างมีประสิทธิผล

4.5.1 แอปพลิเคชันและซอฟต์แวร์การบริหารเวลา

การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การในยุคดิจิทัล การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเวลาไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน แต่ยังเสริมสร้างความร่วมมือและความโปร่งใสภายในทีมงาน ในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงแอปพลิเคชันและซอฟต์แวร์ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารเวลา โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่

4.5.1.1 แอปพลิเคชันจัดการปฏิทินและตารางเวลา แอปพลิเคชันปฏิทินดิจิทัลเป็นเครื่องมือพื้นฐานที่ช่วยในการวางแผนและจัดตารางเวลาทำงานอย่างมีระบบ ตัวอย่างเช่น Google Calendar, Microsoft Outlook และ Apple Calendar ซึ่งมีฟังก์ชันการตั้งนัดหมาย การแจ้งเตือน และการซิงค์ข้อมูลข้ามอุปกรณ์ การใช้แอปพลิเคชันเหล่านี้ช่วยลดความซับซ้อนในการจัดการเวลาและเพิ่มความโปร่งใสในการทำงานร่วมกัน (Oloyede & Ogunwale, 2022)

คุณลักษณะสำคัญของแอปพลิเคชันปฏิทินดิจิทัล

(1) การจัดตารางนัดหมาย (Scheduling) ผู้ใช้สามารถกำหนดกิจกรรม ลำดับงาน หรือการประชุมได้ล่วงหน้า พร้อมระบุรายละเอียด เช่น เวลา สถานที่ และผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งช่วยลดความสับสนในการบริหารเวลา

(2) การแจ้งเตือน (Reminders & Alerts) ระบบสามารถตั้งเตือนอัตโนมัติล่วงหน้าก่อนเริ่มกิจกรรม เพื่อป้องกันการลืมหรือพลาดนัดสำคัญ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยเพิ่มความรับผิดชอบในการทำงาน

(3) การถ่ายโอนข้อมูลข้ามอุปกรณ์ (Cross-Device Synchronization) ข้อมูลในปฏิทินสามารถเข้าถึงได้จากหลายอุปกรณ์ เช่น สมาร์ตโฟน แท็บเล็ต หรือคอมพิวเตอร์ ทำให้สามารถจัดการเวลาจากทุกที่ทุกเวลา

(4) การแบ่งปันตารางกับทีม (Calendar Sharing) องค์การสามารถแชร์ตารางระหว่างทีมงาน เพื่อวางแผนการประชุม หรือการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดความซ้ำซ้อน

(5) การจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม (Prioritization) ผู้ใช้สามารถมองเห็นภาพรวมของงานที่มีในแต่ละวันหรือแต่ละสัปดาห์ ช่วยให้สามารถวางแผนได้อย่างเหมาะสมกับความเร่งด่วนและความสำคัญ

ประโยชน์ในการใช้งานในระดับองค์การ

(1) เสริมสร้างความโปร่งใส การเปิดเผยกำหนดการให้ทีมสามารถเข้าถึงได้ ช่วยให้ทุกฝ่ายรับรู้ความคืบหน้า และสามารถประสานงานได้อย่างราบรื่น

(2) ลดความซ้ำซ้อนในการจัดการงาน โดยเฉพาะในองค์การที่มีหลายหน่วยงาน การใช้แอปปฏิทินร่วมกันช่วยลดปัญหา “จองเวลาซ้ำ” หรือ “การขัดกันของการนัดหมาย”

(3) ช่วยเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และความสมดุลระหว่างงานและชีวิต (Work-Life Balance) จากการที่พนักงานสามารถควบคุมและมองเห็นภาพรวมของเวลาทำงานและเวลาส่วนตัวได้ชัดเจนมากขึ้น (Claessens et al., 2007)

การใช้แอปพลิเคชันจัดการปฏิทินและตารางเวลาในองค์การช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารเวลาทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม ส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีระบบ และลดความผิดพลาดจากการขาดการวางแผน

4.5.1.2 ซอฟต์แวร์ติดตามงานและโครงการ

เป็นเครื่องมือสำคัญในยุคดิจิทัลที่ช่วยให้องค์การสามารถบริหารจัดการโครงการได้อย่างเป็นระบบ ทั้งในด้านการวางแผน การมอบหมายงาน การติดตามผล และการปรับปรุงกระบวนการ

โดยเฉพาะในบริบทขององค์การเชิงซ้อน ซึ่งต้องรับมือกับภารกิจหลายมิติและผู้มีส่วนร่วมจำนวนมาก ซอฟต์แวร์เหล่านี้จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น Trello, Asana, ClickUp และ Jira ซึ่งมีฟีเจอร์การสร้างบอร์ดงาน การกำหนดเวลา และการติดตามสถานะของงาน การใช้ซอฟต์แวร์เหล่านี้ช่วยให้ทีมงานสามารถประสานงานและปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (The Digital Project Manager, 2025)

คุณลักษณะสำคัญของซอฟต์แวร์ติดตามงานและโครงการ

(1) การสร้างบอร์ดงานและโครงสร้างโครงการ (Task Boards & Workflows) เครื่องมืออย่าง Trello และ ClickUp ใช้บอร์ดแบบ Kanban หรือ Gantt Chart เพื่อช่วยแสดงภาพรวมและลำดับขั้นของงานอย่างชัดเจน

(2) การมอบหมายและกำหนดเวลา (Assignment & Deadlines) ช่วยให้ผู้จัดการสามารถระบุผู้รับผิดชอบและกำหนดวันครบกำหนดได้อย่างแม่นยำ ลดการล่าช้าและการสื่อสารผิดพลาด

(3) การติดตามสถานะงานแบบเรียลไทม์ (Real-time Progress Tracking) ระบบแสดงสถานะของงานแต่ละชิ้น เช่น "To Do," "In Progress," "Review," และ "Done" ทำให้เห็นภาพรวมการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลา (Gartner, 2023)

(4) การแจ้งเตือนอัตโนมัติ (Automated Notifications) ช่วยให้ทีมไม่พลาดกำหนดการสำคัญ พร้อมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที

(5) การวิเคราะห์ประสิทธิภาพ (Performance Analytics) ซอฟต์แวร์ที่มีแดชบอร์ดแสดงข้อมูลเชิงลึก เช่น เวลาที่ใช้ในแต่ละภารกิจ อัตราความสำเร็จของงาน หรือคอขวดในกระบวนการ

ประโยชน์เชิงยุทธศาสตร์

(1) เพิ่มความโปร่งใส (Transparency) ทุกคนในทีมเห็นภาพรวมของงานและบทบาทของตนเอง ลดความซ้ำซ้อนและเพิ่ม Accountability

(2) รองรับการทำงานที่ทุกคนในทีมทำงานจากที่ต่างกันทั้งหมด (Distributed) หรือทีมที่บางส่วนทำงานจากระยะไกล (Remote Team) สามารถใช้งานได้ผ่านระบบ Cloud ทุกที่ทุกเวลา พร้อมถ่ายโอนข้อมูลกับอีเมลหรือแอปพลิเคชันอื่น เช่น Slack หรือ Google Workspace

(3) สนับสนุนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alignment) ทำให้ผู้นำระดับสูงสามารถจัดลำดับความสำคัญของโครงการ และตรวจสอบความสอดคล้องกับเป้าหมายองค์การ

ซอฟต์แวร์ติดตามงานและโครงการไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการในระดับปฏิบัติการเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเชื่อมโยงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์กับผลลัพธ์ในระดับปัจเจก การเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมจึงเป็นการลงทุนด้านเทคโนโลยีที่ช่วยขับเคลื่อนองค์การให้มีความคล่องตัวและแข่งขันได้ในระยะยาว

4.5.1.3 การแจ้งเตือนและการเตือนความจำ

การแจ้งเตือนและการเตือนความจำ (Notification & Reminder Systems) เป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการบริหารเวลาในยุคดิจิทัล โดยมุ่งหมายให้ผู้ใช้งานสามารถติดตามงาน

กำหนดการ และเป้าหมายต่าง ๆ ได้อย่างสม่ำเสมอและแม่นยำ ซึ่งส่งผลต่อทั้ง ประสิทธิภาพการทำงาน และ สุขภาพจิตของบุคลากร โดยเครื่องมือที่นิยมใช้ เช่น แอปพลิเคชัน Todoist สำหรับตั้งเวลาเตือน ตั้งระดับความสำคัญ (Priority) บูรณาการกับ Google Calendar ที่ใช้เตือนก่อน/หลังเวลา และสร้างกิจกรรม (Event) พร้อมการเชิญผู้ร่วมงานเข้าสู่กิจกรรมผ่านทางอีเมล เป็นต้น

ความสำคัญของระบบแจ้งเตือนและเตือนความจำ

(1) ลดปัญหาการลืมงาน (Forgetfulness) การเตือนอัตโนมัติช่วยให้ไม่พลาดกำหนดส่งงาน การประชุม หรือภารกิจสำคัญ

(2) เสริมสร้างวินัยส่วนบุคคล (Self-regulation) ระบบเตือนอย่างสม่ำเสมอช่วยให้ผู้ใช้ฝึกการบริหารเวลาอย่างต่อเนื่อง และติดตามผลได้

(3) ลดภาวะความเครียด (Stress Reduction) การมีระบบเตือนลดภาระสมองในการ “จำทุกอย่างไว้เอง” (Cognitive Offloading) จึงช่วยให้จดจ่อกับงานได้ดีขึ้น

การนำแอปพลิเคชันและซอฟต์แวร์การบริหารเวลามาใช้ในองค์การไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน แต่ยังเสริมสร้างความร่วมมือและความโปร่งใสภายในทีมงาน การเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับลักษณะงานและวัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในระยะยาวขององค์การ

4.5.2 เทคโนโลยีการวิเคราะห์และการรายงาน

เทคโนโลยีการวิเคราะห์และการรายงาน (Time Analytics & Reporting Technologies) ในยุคดิจิทัลที่ข้อมูลเป็นทรัพยากรสำคัญ การบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการวิเคราะห์และการรายงานที่แม่นยำ โดยเทคโนโลยีด้าน Time Analytics เข้ามามีบทบาทในการตรวจสอบพฤติกรรมการใช้เวลา ติดตามกิจกรรม และประเมินความคุ้มค่าในการทำงาน ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น (Claessens et al., 2007; Zhu, 2020)

4.5.2.1 การใช้ข้อมูลการวิเคราะห์เพื่อประเมินการใช้เวลา

การวิเคราะห์ข้อมูลการใช้เวลา (Time Use Analysis) เป็นกระบวนการที่รวบรวมและแปลผลพฤติกรรมการใช้เวลาของบุคลากรผ่านเครื่องมือดิจิทัล เช่น RescueTime, Time Doctor หรือ Clockify โปรแกรมเหล่านี้สามารถตรวจสอบเวลาในการใช้แต่ละแอปพลิเคชันหรือโครงการอย่างละเอียดแบบรายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือน

ประโยชน์ของการวิเคราะห์การใช้เวลา

(1) การประเมินการใช้เวลา ช่วยให้ผู้จัดการเห็นภาพว่าในแต่ละวันหรือสัปดาห์ใช้เวลากับกิจกรรมประเภทใดมากที่สุด เช่น งานหลัก งานสนับสนุน งานด่วน หรือกิจกรรมที่ไม่มีคุณค่าเพิ่ม

(2) การระบุจุดรั่วไหลของเวลา จากผลการวิเคราะห์ ผู้บริหารสามารถระบุได้ว่ามีกิจกรรมใดที่ไม่จำเป็น หรือใช้เวลาเกินความเหมาะสม เช่น การเข้าประชุมที่ไม่มีเป้าหมาย การตอบอีเมลซ้ำซ้อน หรือการใช้เวลากับโซเชียลมีเดียในช่วงเวลางาน

(3) การกำหนดแนวทางปรับปรุง ข้อมูลเชิงลึกที่ได้จาก Time Use Analysis สามารถนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน เช่น การจัดกลุ่มงานให้เหมาะสมกับเวลาที่มีพลังงานสูง (High-

energy Periods) การจัดสรรเวลาสำหรับงานเชิงกลยุทธ์ หรือการกำหนดช่วงเวลาสำหรับงานที่ต้องใช้สมาธิสูง

(4) การติดตามผลิตภาพ (Productivity) ระยะยาว การวิเคราะห์อย่างต่อเนื่องช่วยให้สามารถเปรียบเทียบผลลัพธ์ในแต่ละรอบเวลา และวางแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในระยะยาว

ตามการศึกษาของ Bailey & Konstan (2006) พบว่า บุคลากรที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการใช้เวลาของตนเองจากเครื่องมือดิจิทัล มีแนวโน้มที่จะปรับพฤติกรรมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงลดพฤติกรรมการทำงานแบบ Multi-tasking ที่ไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์สูง

4.5.2.2 การสร้างรายงานและสถิติการใช้เวลา

เป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์เวลาสมัยใหม่สามารถสร้างรายงานอัตโนมัติที่สะท้อนภาพรวมการใช้เวลาอย่างเป็นรูปธรรม เช่น กราฟแนวโน้ม (Trend Charts) แผนภูมิวงกลม (Pie Charts) และตารางสรุปเปรียบเทียบ เพื่อใช้ในการประชุมทีม การประเมินผลรายบุคคล หรือการรายงานผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารเวลาอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในบริบทขององค์การยุคดิจิทัลที่ต้องการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่แม่นยำ รวดเร็ว และตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

นอกจากนี้ ระบบบางประเภทสามารถสร้างรายงานแบบ Real-time เพื่อใช้ในการควบคุมงานโครงการระยะสั้น และการตั้งค่าการแจ้งเตือนเมื่อเกินเวลาที่กำหนดไว้ในแต่ละงาน (Schiavo, 2022) ซึ่งระบบสมัยใหม่สามารถแสดงรายงานแบบ Real-time ผ่านแดชบอร์ด (Dashboard) ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากในการบริหารโครงการเชิงซ้อน เช่นการตั้งค่าการแจ้งเตือน (Alert Settings) แจ้งเมื่อเวลาที่ใช้เกินงบเวลาที่ตั้งไว้ หรือการมอนิเตอร์แบบรายชั่วโมง ใช้สำหรับการติดตามงานที่ต้องมีความคืบหน้ารายวัน เช่น งานวิจัย การพัฒนาซอฟต์แวร์ หรือการบริหารกิจกรรมที่มีหลายฝ่ายเกี่ยวข้อง โดยคุณลักษณะเหล่านี้มีผลอย่างยิ่งในการสนับสนุนการตัดสินใจในระดับผู้บริหาร โดยเฉพาะในการประชุมวางแผน การจัดสรรทรัพยากร และการควบคุมคุณภาพของงานในองค์การที่มีโครงสร้างเชิงซ้อน

4.5.2.3 การระบุและแก้ไขปัญหาในการใช้เวลา

เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทั้งบุคคลและองค์การ โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่มีภาระงานหลากหลายและระบบการทำงานที่ซับซ้อนมากขึ้น การใช้ข้อมูลจากระบบวิเคราะห์เวลายังสามารถช่วยระบุจุดอ่อน เช่น งานที่ใช้เวลานานเกินควร การประชุมที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือพฤติกรรมการทำงานที่เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายของทีม การใช้ระบบวิเคราะห์เวลา (Time Analytics Systems) สามารถช่วยในการตรวจพบกิจกรรมที่ใช้เวลานานเกินไป (Time Drains) เช่น งานเอกสารที่ทำซ้ำบ่อยเกินควร การใช้เวลากับอีเมล หรือการเข้าร่วมประชุมที่ไม่จำเป็น ช่วยระบุพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ก่อประสิทธิภาพ เช่น การสลับงานบ่อยครั้ง (Context Switching) การเลื่อนงานสำคัญ (Procrastination) หรือการตอบสนองต่อสิ่งรบกวนแบบเรียลไทม์มากเกินไป และช่วยตรวจจับเวลาที่ใช้ไปกับการทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน (Multitask) ซึ่งส่งผลให้คุณภาพของงานลดลง และมีแนวโน้มเกิดความผิดพลาดมากขึ้น

การบูรณาการกับแนวคิด Cognitive Ergonomics คือ ศาสตร์ที่ศึกษาเรื่องความสามารถและข้อจำกัดของสมองมนุษย์ในการรับรู้ ความจำ และการตัดสินใจ (Hollnagel, 2003) ซึ่งช่วยสนับสนุนการวางแผนเวลาที่เหมาะสมกับจังหวะของสมอง ลดการทำหลายกิจกรรมพร้อมกัน (Multitasking) เพื่อให้เกิดสมาธิ และลดข้อผิดพลาด ลดภาวะล้าจากการตัดสินใจ ด้วยการวางแผนเวลาสำหรับงานสำคัญในช่วงที่สมองตื่นตัวที่สุด เช่น ช่วงเช้า และใช้ข้อมูลจากเครื่องมือบันทึกเวลา (Time Logs) เพื่อวางแผนงานตามพลังงานสมอง ซึ่งการประยุกต์หลักการเหล่านี้มีความจำเป็นโดยเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารและทีมงานระดับสูง ที่ต้องตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ตลอดทั้งวัน (Mark, Gudith & Klocke, 2008; Baumeister & Tierney, 2011)

4.5.3 การใช้เครื่องมือการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน

การใช้เครื่องมือการสื่อสารและการทำงานร่วมกันเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารเวลาและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบกระจายตัวหรือระยะไกล ซึ่งต้องอาศัยเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการสื่อสาร การประสานงาน และการจัดการข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ การเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมสามารถช่วยลดความซับซ้อนของกระบวนการทำงาน เพิ่มความโปร่งใส และส่งเสริมการตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำ

4.5.3.1 แพลตฟอร์มสื่อสารออนไลน์

เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ทีมงานสามารถสื่อสารและประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น Slack ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มที่รวมการสื่อสารผ่านข้อความ เสียง และวิดีโอไว้ในที่เดียว มีฟีเจอร์ เช่น "Huddles" สำหรับการสนทนาเสียงแบบไม่เป็นทางการ และการผสานรวมกับแอปพลิเคชันอื่น ๆ เช่น Google Drive, Dropbox และ Zoom เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน การใช้แพลตฟอร์มสื่อสารออนไลน์ช่วยลดการสลับบริบท (Context Switching) และเพิ่มความชัดเจนในการสื่อสารภายในทีม นอกจากนี้ยังสามารถปรับแต่งการแจ้งเตือนและสถานะการทำงานเพื่อส่งเสริมสมาธิและลดความเครียดจากการสื่อสารที่มากเกินไป

4.5.3.2 การประชุมทางไกล และ Video Conference

การประชุมทางไกลผ่านวิดีโอเป็นส่วนสำคัญของการทำงานร่วมกันในยุคปัจจุบัน แพลตฟอร์มเช่น Zoom, Microsoft Teams และ Google Meet มีฟีเจอร์ที่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน เช่น การแชร์หน้าจอ, ห้องย่อย (Breakout Rooms), การบันทึกการประชุม และการใช้ไวท์บอร์ดเสมือนจริง การใช้เครื่องมือเหล่านี้ช่วยลดเวลาในการเดินทาง เพิ่มความยืดหยุ่นในการจัดประชุม และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทีมงานจากหลากหลายสถานที่ นอกจากนี้ยังสามารถบันทึกการประชุมเพื่อใช้ในการทบทวนหรือฝึกอบรมในอนาคต

4.5.3.3 การแบ่งปันเอกสารและไฟล์ออนไลน์

เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เครื่องมือเช่น Google Docs, Microsoft 365, Dropbox Paper และ Box ช่วยให้ทีมงานสามารถสร้าง แก้ไข และแสดงความคิดเห็นในเอกสารเดียวกันแบบเรียลไทม์ ฟีเจอร์สำคัญของเครื่องมือเหล่านี้รวมถึงการควบคุมเวอร์ชันของ

เอกสาร การตั้งค่าการเข้าถึง และการผสานรวมกับแอปพลิเคชันอื่น ๆ เพื่อเพิ่มความสะดวกในการทำงาน การใช้เครื่องมือแบ่งปันเอกสารออนไลน์ช่วยลดปัญหาการส่งไฟล์ผ่านอีเมลและเพิ่มความโปร่งใสในการทำงานร่วมกัน

4.5.4 การรักษาความปลอดภัยและการจัดการข้อมูล

ข้อมูล กลายเป็นทรัพยากรที่มีมูลค่าสูงสุดขององค์การ การรักษาความปลอดภัยและการจัดการข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพจึงกลายเป็นภารกิจสำคัญที่ผู้นำและผู้บริหารไม่สามารถละเลยได้ โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมการทำงานที่อาศัยเทคโนโลยีคลาวด์ การทำงานแบบระยะไกล (Remote Work) และการใช้เครื่องมือดิจิทัลร่วมกันอย่างกว้างขวาง ความเสี่ยงจากการรั่วไหลของข้อมูล การเข้าถึงโดยไม่ได้รับอนุญาต และภัยคุกคามทางไซเบอร์จึงเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Shackelford, 2016) การบริหารจัดการข้อมูลในบริบทดังกล่าวไม่เพียงแต่หมายถึงการเก็บรักษาอย่างปลอดภัยเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการจัดระเบียบข้อมูล การควบคุมสิทธิ์การเข้าถึง การสำรองและกู้คืนข้อมูล และการปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เช่น PDPA และ GDPR (Razzaq & Shah, 2025) ดังนั้น องค์การที่มุ่งพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีความรับผิดชอบจึงจำเป็นต้องออกแบบระบบความปลอดภัยที่ครอบคลุมในทุกระดับ ทั้งด้านเทคโนโลยี บุคลากร และกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมั่นคงทางข้อมูลและความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.5.4.1 การรักษาความปลอดภัยข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลองค์การ

การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลองค์การเป็นสิ่งสำคัญในยุคที่ภัยคุกคามทางไซเบอร์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data) และข้อมูลองค์การ (Organizational Data) กลายเป็นภารกิจหลักที่ทุกองค์การต้องตระหนักและดำเนินการอย่างจริงจัง โดยเฉพาะเมื่อแนวโน้มของการโจมตีทางไซเบอร์ (Cyber Attacks) เพิ่มสูงขึ้นทั้งในด้านความถี่ ความซับซ้อน และผลกระทบทางเศรษฐกิจและชื่อเสียง (Razzaq & Shah, 2025) หนึ่งในแนวทางการป้องกันที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายคือ แนวคิด Zero Trust Security ซึ่งมีหลักการสำคัญว่า "ไม่ไว้วางใจโดยอัตโนมัติ" (Never trust, always verify) ไม่ว่าผู้ใช้นั้นจะอยู่ในระบบเครือข่ายภายในหรือภายนอกองค์การก็ตาม ทุกการเข้าถึงต้องผ่านการยืนยันสิทธิ์ก่อนเสมอ (Rose et al., 2020)

มาตรการที่ควรนำมาใช้ประกอบในระบบความปลอดภัยข้อมูล ได้แก่

(1) การตรวจสอบหลายปัจจัย (Multi-Factor Authentication: MFA) เป็นการยืนยันตัวตนของผู้ใช้งานด้วยวิธีมากกว่าหนึ่งช่องทาง เช่น รหัสผ่านควบคู่กับการยืนยันทางมือถือหรือไบโอเมตริกซ์ ช่วยลดความเสี่ยงจากการเข้าถึงโดยไม่ได้รับอนุญาต แม้ว่ารหัสผ่านจะถูกขโมย

(2) การเข้ารหัสข้อมูล (Data Encryption) ควรมีการเข้ารหัสทั้งในระหว่างจัดเก็บ (Data at rest) และระหว่างส่งผ่านเครือข่าย (Data in transit) เพื่อป้องกันไม่ให้บุคคลที่สามสามารถอ่านหรือแก้ไขข้อมูลได้ แม้สามารถเข้าถึงไฟล์ได้โดยไม่ได้รับอนุญาต

(3) การจำกัดสิทธิ์ตามบทบาท (Role-Based Access Control: RBAC) ให้สิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของพนักงานเท่านั้น เพื่อจำกัดความเสี่ยงของการรั่วไหลของข้อมูลจากภายใน

(4) การตรวจสอบและติดตาม (Audit & Monitoring) การบันทึกการเข้าถึงและวิเคราะห์พฤติกรรมผู้ใช้งานสามารถช่วยให้ตรวจพบการใช้งานที่ผิดปกติและตอบสนองได้ทันท่วงที

การปฏิบัติตามหลักความปลอดภัยดังกล่าวยังต้องสอดคล้องกับข้อกำหนดทางกฎหมาย เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA) ของประเทศไทย หรือ General Data Protection Regulation (GDPR) ของสหภาพยุโรป ซึ่งระบุข้อบังคับด้านการเก็บ ใช้ และเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลอย่างเข้มงวด

4.5.5.2 การจัดการสิทธิ์การเข้าถึงและการแบ่งปันข้อมูล

ในยุคที่ข้อมูลกลายเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ การจัดการสิทธิ์การเข้าถึง (Access Control) และการแบ่งปันข้อมูล (Data Sharing) อย่างรัดกุมมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการรั่วไหลหรือการเข้าถึงโดยไม่ได้รับอนุญาต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่มีผู้ใช้จำนวนมากหรือระบบแบบกระจาย (Distributed Systems)

หลักการสำคัญที่ควรนำมาใช้ ได้แก่

(1) Least Privilege Principle (หลักการสิทธิ์น้อยที่สุด) หมายถึง การให้สิทธิ์เฉพาะเท่าที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเท่านั้น เพื่อจำกัดผลกระทบหากเกิดการละเมิดระบบหรือเกิดความผิดพลาดจากมนุษย์ หลักการนี้ได้รับการยอมรับในมาตรฐานความปลอดภัย เช่น NIST SP 800-53 และ ISO/IEC 27001 (NIST, 2020)

(2) Role-Based Access Control (RBAC) เป็นเทคนิคการจัดการสิทธิ์โดยกำหนดบทบาท (Role) ให้กับผู้ใช้งาน เช่น “เจ้าหน้าที่บัญชี” หรือ “ผู้ดูแลระบบ” แล้วจึงกำหนดสิทธิ์ตามหน้าที่ของแต่ละบทบาทแทนที่จะกำหนดสิทธิ์รายบุคคลโดยตรง วิธีนี้ช่วยให้การบริหารจัดการสิทธิ์มีความเป็นระบบและสามารถควบคุมได้ดีขึ้น (Sandhu et al., 1996)

(3) Regular Access Review (การตรวจสอบสิทธิ์เป็นประจำ) องค์การควรมีการตรวจสอบสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลในระบบเป็นระยะ เช่น ทุกไตรมาส หรือหลังจากมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ของพนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่าบุคคลยังมีสิทธิ์ในระดับที่เหมาะสม ป้องกันสิทธิ์คงค้าง (Orphaned Access Rights)

(4) การควบคุมการแบ่งปันข้อมูลแบบปลอดภัย การแบ่งปันข้อมูลควรใช้ช่องทางที่ปลอดภัย เช่น การใช้ระบบที่มีการเข้ารหัส (Encrypted File Transfer) การตั้งค่า “Share with specific people” แทนการเปิดเผยแบบ “Public” และมีการกำหนดวันหมดอายุของสิทธิ์การเข้าถึงไฟล์ รวมถึงการตรวจสอบการดาวน์โหลดหรือเข้าถึงย้อนหลังได้

(5) การใช้ Identity & Access Management (IAM) Systems เช่น Azure Active Directory หรือ Okta ช่วยให้องค์การสามารถควบคุมการยืนยันตัวตนและการอนุญาตเข้าถึงได้แบบรวมศูนย์ รวมถึงรองรับฟีเจอร์เสริม เช่น การยืนยันตัวตนแบบหลายขั้นตอน (Multi-Factor Authentication: MFA) และ Single Sign-On (SSO) ซึ่งช่วยเพิ่มความปลอดภัยและสะดวกในการใช้งาน

4.5.5.3 การสำรองข้อมูลและการกู้คืนข้อมูล

การบริหารจัดการข้อมูลในยุคดิจิทัลไม่ได้จำกัดเพียงแค่การเก็บรักษาข้อมูล แต่ต้องรวมถึงการออกแบบกระบวนการสำรองและกู้คืนข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ไม่คาดฝัน เช่น การโจมตีทางไซเบอร์ การล้มเหลวของระบบ หรือภัยพิบัติทางธรรมชาติ (Huth & Cebula, 2011) การสำรองข้อมูล เป็นกระบวนการจัดเก็บสำเนาของข้อมูลที่สำคัญ เพื่อให้สามารถกู้คืนได้ในกรณีที่ข้อมูลต้นฉบับสูญหายหรือเสียหาย โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือการคงไว้ซึ่งความต่อเนื่องทางธุรกิจ และการลดความเสี่ยงต่อการหยุดชะงักของระบบสารสนเทศ แนวทางนี้ช่วยลดความเสี่ยงจากความล้มเหลวที่จุดเดียว (Single Point of Failure) และรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kumar, 2021)

หลักการที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง คือ *3-2-1 Backup Strategy* ซึ่งประกอบด้วย

(1) 3 Copies ควรมีข้อมูลทั้งหมดอย่างน้อย 3 ชุด (1 ชุดใช้งานจริง + 2 สำรอง)

(2) 2 Media Types จัดเก็บบนสื่อที่แตกต่างกันอย่างน้อย 2 ประเภท เช่น HDD และ Cloud Storage

(3) 1 Offsite เก็บอย่างน้อย 1 ชุดไว้นอกสถานที่ เช่น Cloud, Data Center อื่น หรือ External Drive ที่แยกจากระบบหลัก

การสำรองข้อมูลควรใช้การเข้ารหัสข้อมูลทั้งระหว่างการจัดเก็บ (At Rest) และระหว่างส่งผ่าน (In Transit) เพื่อป้องกันการเข้าถึงโดยไม่ได้รับอนุญาต นอกจากนี้ ควรใช้การตรวจสอบสิทธิ์ (Authentication) และควบคุมการเข้าถึง (Access Control) เพื่อรักษาความลับและความถูกต้องของข้อมูลสำรอง (ENISA, 2022) นอกจากนี้ ควรมีการทดสอบการกู้คืนข้อมูล (Recovery Testing) โดยดำเนินการอย่างสม่ำเสมอเพื่อประเมินความพร้อมในการกู้ข้อมูลและเวลาที่ใช้ (Recovery Time Objective: RTO และ Recovery Point Objective: RPO) การทดสอบนี้ยังช่วยตรวจสอบความสมบูรณ์ของระบบและอัปเดตแผนการฟื้นฟูให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

4.6 การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพไม่ใช่เพียงการบังคับใช้เครื่องมือหรือกระบวนการบริหารเวลาเท่านั้น แต่คือการปลูกฝังทัศนคติ พฤติกรรม และค่านิยมร่วมขององค์การที่ส่งผลต่อความคิดและการกระทำของพนักงานในระดับปัจเจกและทีมอย่างยั่งยืน (Schein & Schein, 2017)

4.6.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการเวลาไม่ได้เป็นเพียงทักษะส่วนบุคคล แต่ยังเป็นปัจจัยเชิงระบบที่มีผลต่อประสิทธิภาพทั้งระดับบุคคลและระดับองค์การ การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องอาศัยการกำหนดค่านิยม แนวทางปฏิบัติ และโครงสร้างสนับสนุนที่ส่งเสริมพฤติกรรมการบริหารเวลาที่ดี (Schein & Schein, 2017)

4.6.1.1 การสร้างแนวคิดการจัดการเวลาในระดับองค์การ

องค์การควรริเริ่มด้วยการกำหนดกรอบแนวคิดร่วมเกี่ยวกับการใช้เวลา เช่น การกำหนดค่านิยมหลักที่เกี่ยวข้องกับ "ความตรงต่อเวลา" "การจัดลำดับความสำคัญ" และ "การโฟกัสกับผลลัพธ์" นอกจากนี้ การฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเครื่องมือบริหารเวลา เช่น Time Blocking, Eisenhower Matrix, SMART Goals และการใช้ซอฟต์แวร์บริหารงาน ช่วยสร้างพื้นฐานความเข้าใจร่วมกัน (Macan, 1994; Claessens et al., 2007) องค์การควรจัดทำนโยบายการบริหารเวลาที่ชัดเจน เช่น การกำหนดเวลา Focus Hours สำหรับงานเชิงกลยุทธ์ การลดเวลาการประชุมโดยใช้ Stand-up Meeting หรือการจำกัดจำนวนการแจ้งเตือนที่ไม่จำเป็นในช่วงเวลาทำงานเชิงลึก (Newport, 2016) แนวทางเหล่านี้ควรถูกฝังในโครงสร้างวัฒนธรรม เช่น ในคู่มือพนักงาน ระบบการประเมินผล และ KPI ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เวลาอย่างมีคุณค่า

4.6.1.2 การส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย

วัฒนธรรมการใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพไม่สามารถสร้างได้จากบนลงล่างเพียงฝ่ายเดียว แต่ต้องมาจากการมีส่วนร่วมของทุกระดับในองค์การ ผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นตัวอย่าง (Role Model) ในการบริหารเวลา เช่น การจัดลำดับวาระประชุมที่ชัดเจน การเคารพเวลาเลิกงานของทีม และการใช้ปฏิทินร่วมเพื่อความโปร่งใสในการจัดการเวลา (Drucker, 2007) ในระดับทีม การส่งเสริมการสื่อสารอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับความคาดหวังด้านเวลา เช่น กำหนด Deadline ที่เหมาะสม การให้ Feedback ต่อการใช้เวลา และการยืดหยุ่นในกรณีจำเป็น เป็นปัจจัยที่ช่วยลดแรงต้านและเสริมสร้างความร่วมมือ นอกจากนี้ องค์การสามารถใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น Kanban Board, Google Calendar, หรือ Microsoft Planner เพื่อให้การจัดตารางเวลาระหว่างทีมสอดคล้องกัน และส่งเสริมการวางแผนร่วมกันอย่างเป็นระบบ (Schiavo, 2022) การพัฒนาให้การจัดการเวลาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ จึงต้องอาศัยทั้งการออกแบบระบบและการสร้างพฤติกรรมเชิงบวกที่เกิดจากความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน

4.6.2 การฝึกฝนพนักงานในการบริหารเวลา

การฝึกฝนพนักงานให้สามารถบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการเพิ่มผลผลิตในองค์การยุคดิจิทัล เพราะการบริหารเวลาไม่ได้เพียงเกี่ยวข้องกับการจัดตารางงาน แต่ยังครอบคลุมถึงการจัดลำดับความสำคัญ การควบคุมพฤติกรรม การลดสิ่งรบกวน และการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและงาน (Claessens et al., 2007)

4.6.2.1 การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะการบริหารเวลา

การฝึกอบรมพนักงานในเรื่องการบริหารเวลาเป็นกลยุทธ์สำคัญที่องค์การใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดต้นทุนจากการเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ (Claessens et al., 2007) การฝึกอบรมควรมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาแนวคิดการวางแผน การจัดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritization) การตั้งเป้าหมาย (Goal-setting) การใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น Eisenhower Matrix, Time Blocking, Pomodoro Technique และการใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น Trello, Todoist หรือ Google

Calendar (Macan, 1994; Schiavo, 2022) การฝึกอบรมที่มีประสิทธิผลควรใช้แนวทางเชิงปฏิบัติ (Experiential Learning) และออกแบบให้เหมาะกับบริบทการทำงานของแต่ละตำแหน่ง เช่น พนักงานสายบริการควรได้รับการฝึกในเรื่องการจัดการเวลาระหว่างการให้บริการลูกค้า ในขณะที่พนักงานสายวิชาการควรเน้นการวางแผนงานระยะยาวและการวิจัย (Loehr & Schwartz, 2003) นอกจากนี้ การฝึกอบรมควรมีการประเมินผลก่อน-หลังการอบรม (Pre-post Evaluation) เพื่อวัดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมการบริหารเวลา และควรมีการติดตามผลระยะยาวเพื่อประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจริงต่อประสิทธิภาพของพนักงาน (Allen, 2001)

4.6.2.2 การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการใช้เวลาอย่างคุ้มค่า

กิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรมการใช้เวลาอย่างมีคุณค่า เช่น การแข่งขันบริหารเวลาแบบ Time Audit Challenge, การจัด Hackathon ภายในองค์การที่จำกัดเวลาในการคิดและพัฒนานวัตกรรม หรือกิจกรรมการใช้แอปพลิเคชันติดตามเวลาเป็นทีม เช่น RescueTime หรือ Clockify เพื่อให้ทีมสามารถเปรียบเทียบรูปแบบการใช้เวลาและเรียนรู้ร่วมกัน (Bailey & Konstan, 2006) การจัดกิจกรรมกลุ่มยังช่วยสร้างการมีส่วนร่วม (Engagement) และแรงจูงใจในการปรับพฤติกรรมการใช้เวลาโดยเฉพาะเมื่อมีระบบให้รางวัล เช่น การยกย่อง “Time Master of the Month” หรือการสะสมแต้มแลกสิทธิประโยชน์ภายในองค์การ (Deci & Ryan, 2000) ทั้งนี้ องค์การควรส่งเสริมให้หัวหน้างานมีบทบาทเป็นแบบอย่าง (Role Model) ในการใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดการประชุมให้กระชับ ตรงเวลา และมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน พร้อมทั้งสนับสนุนการ Feedback อย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้เวลา เพื่อสร้างการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างเป็นระบบ

4.6.3 การสร้างความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการบริหารเวลา

การบริหารเวลาในยุคปัจจุบันไม่ได้จำกัดเพียงการจัดสรรตารางงานให้มีประสิทธิภาพ แต่ต้องรวมถึงการ สร้างความยืดหยุ่น (Flexibility) และ ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นภาระงานที่ไม่แน่นอน ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง หรือภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ (Mendonça et al., 2020) ความยืดหยุ่นในที่นี้หมายถึงความสามารถในการ เปลี่ยนแผน ปรับเวลา หรือปรับลำดับความสำคัญ ได้อย่างมีเหตุผลโดยไม่สูญเสียเป้าหมายหลัก ขณะที่ความสามารถในการปรับตัวคือการเรียนรู้และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.6.3.1 การสนับสนุนให้พนักงานมีอิสระในการบริหารเวลาในกรอบที่เหมาะสม

ในยุคดิจิทัลที่ลักษณะการทำงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ความสามารถในการบริหารเวลาตามความยืดหยุ่นของตนเอง (Autonomous Time Management) ได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญต่อ ประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงาน (Grote & Guest, 2017) องค์การควรสนับสนุนให้พนักงานมีอิสระ ในการกำหนดลำดับเวลาและรูปแบบการทำงานที่เหมาะสมกับภาระงานและความสามารถส่วนบุคคล ภายในกรอบเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจน ซึ่งแนวทางนี้ช่วยส่งเสริม ความ

รับผิดชอบ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic Motivation) (Kossek & Thompson, 2016)

ตัวอย่างแนวทางการสนับสนุนพนักงานให้มีอิสระในการบริหารเวลาในกรอบที่เหมาะสม

(1) การใช้แนวทาง Flexible Work Hours หรือ Core-Flex Scheduling คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเลือกเวลาเริ่ม–เลิกงานได้เอง ภายในช่วงเวลาที่กำหนด โดยไม่จำเป็นต้องทำงานแบบ 9-to-5 แบบดั้งเดิม หรือ การใช้ Core-Flex Scheduling คือ รูปแบบที่กำหนดช่วงเวลาหลักที่พนักงานต้องทำงานร่วมกัน เช่น 10:00–14:00 น. (Core hours) ส่วนเวลาอื่นสามารถปรับได้ตามความเหมาะสม (Flexible hours) ซึ่งจะช่วยสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) ลดความเครียดจากการเดินทางในชั่วโมงเร่งด่วน และเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) เนื่องจากพนักงานเลือกเวลาที่ตนเองมีพลังงานสูงสุดในการทำงาน

(2) การประเมินผลตาม Output มากกว่าการจับเวลาการทำงาน เปลี่ยนจากการวัดผลงานด้วย “จำนวนชั่วโมง” ที่ใช้ในสำนักงาน ไปเป็นการประเมินผลลัพธ์ที่ส่งมอบได้ (Result-Oriented Work Environment: ROWE) ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความรับผิดชอบส่วนบุคคล ลดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงเพื่อแสดงว่ากำลังทำงานอยู่ และสนับสนุนพฤติกรรมการจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างมีเป้าหมาย

4.6.3.2 การสร้างสภาพแวดล้อมที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง

ในบริบทขององค์การเชิงซ้อน สภาพแวดล้อมการทำงานควรมีลักษณะ “Adaptive Work Environment” ที่สามารถรองรับทั้งการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันและการปรับตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Burnes, 2020) การสร้างสภาพแวดล้อมเช่นนี้ต้องคำนึงถึง ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี เช่น การเชื่อมต่อออนไลน์ การเข้าถึงข้อมูลแบบ Real-time มีวัฒนธรรมองค์การแบบเปิดกว้าง ที่ส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้จากความล้มเหลว และสามารถเสนอแนวทางใหม่ได้อย่างเสรี และมีระบบ การเรียนรู้แบบยืดหยุ่น (Agile Learning Systems) และ การสื่อสารแบบ Feedback Loop เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การออกแบบสภาพแวดล้อมดังกล่าวยังต้องอาศัยแนวคิดของ Dynamic Capabilities (Teece, 2014) ซึ่งมุ่งเน้นความสามารถในการ “รับรู้ – คว้าโอกาส – ปรับโครงสร้าง” (Sense – Seize – Transform) เพื่อให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมั่นคง

หัวใจสำคัญของการสร้างสมดุลระหว่างโครงสร้างองค์การกับความยืดหยุ่นด้านเวลา คือการออกแบบระบบและวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีอำนาจในการกำหนดวิธีใช้เวลาได้อย่างเหมาะสม โดยไม่หลุดจากกรอบเป้าหมายขององค์การ พร้อมทั้งจัดเตรียมสภาพแวดล้อมที่พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ

4.7 บทสรุป

การบริหารเวลาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์การ โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การจัดการเวลาที่มีประสิทธิภาพช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิผล ลดความสูญเปล่าของทรัพยากร และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน แนวคิดและทฤษฎีการบริหารเวลา เป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยให้บุคคลและองค์การสามารถใช้เวลาที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งช่วยให้สามารถกำหนดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งเทคนิคการจัดลำดับความสำคัญและการบริหารเวลาเชิงสร้างสรรค์ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้สามารถแยกแยะงานที่จำเป็นและส่งผลกระทบสูงสุดต่อเป้าหมายขององค์การ

ขณะที่ การวางแผนและควบคุมการใช้เวลา ต้องอาศัยเครื่องมือและกลยุทธ์ที่ช่วยให้สามารถติดตามการใช้เวลาและปรับปรุงกระบวนการทำงานได้ สำหรับหลักการบริหารเวลาสำหรับผู้นำและผู้บริหารระดับสูง จะมุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดลำดับความสำคัญของงาน เชื่อมโยงงานในระดับยุทธศาสตร์ และสร้างสมดุลระหว่างการดำเนินงานปัจจุบันกับการวางแผนระยะยาว โดยการใช้เทคโนโลยีในการบริหารเวลา เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน อาทิ AI Scheduling และ Cloud-Based Project Management Tools ซึ่งช่วยให้สามารถบริหารเวลาได้อย่างเป็นระบบและแม่นยำมากขึ้น นอกจากนี้ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล โดยการสร้างค่านิยมองค์การที่เน้นการใช้เวลาอย่างมีคุณค่า ส่งเสริมการทำงานที่ยืดหยุ่น และกำหนดแนวทางที่ช่วยลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดการสูญเสียเวลาโดยไม่จำเป็น

กล่าวโดยสรุป บทเรียนนี้ช่วยให้เข้าใจแนวทางการบริหารเวลาทั้งในระดับบุคคลและองค์การ พร้อมทั้งสามารถนำหลักการและเครื่องมือที่เหมาะสมไปปรับใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการบริหารทรัพยากรในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล

4.8 คำถามทบทวน

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของทฤษฎีการบริหารเวลา และยกตัวอย่างหลักการหรือแนวคิดที่สามารถนำไปใช้ในองค์การได้จริง

2. เทคนิคการจัดลำดับความสำคัญของงานและการบริหารเวลาเชิงสร้างสรรค์มีบทบาทอย่างไรต่อประสิทธิภาพขององค์การ และจงยกตัวอย่างแนวทางที่องค์การสามารถนำไปใช้ได้

3. การวางแผนและควบคุมการใช้เวลาส่งผลต่อการบริหารองค์การอย่างไร และจงอธิบายเครื่องมือที่สามารถช่วยให้การบริหารเวลาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ในฐานะผู้นำองค์การระดับสูง ควรมีแนวทางในการบริหารเวลาอย่างไรเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงานประจำวัน

5. เทคโนโลยีสมัยใหม่ มีบทบาทอย่างไรในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเวลาในองค์การ และองค์การควรพิจารณาปัจจัยใดในการเลือกใช้เทคโนโลยีดังกล่าว

4.9 เอกสารอ้างอิงประจำบท

Adams, G. A., & Jex, S. M. (1999). Relationships between time management, control, work–family conflict, & strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, *4*(1), 72-77.

Aeon, B., & Aguinis, H. (2017). It's About Time: New Perspectives & Insights on Time Management. *Academy of Management Perspectives*, *31*(4), 309–330.

Allen, D. (2001). *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. Penguin Books.

Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity & innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, *36,* 157–183. https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001

&erson, D. J. (2010). *Kanban: Successful evolutionary change for your technology business*. Blue Hole Press.

Bailey, B. P., & Konstan, J. A. (2006). On the Need for Attention-Aware Systems: Measuring Effects of Interruption on Task Performance, Error Rate, & Affective State. *Computers in Human Behavior, 22*(4), 685–708.

Baumeister, R. F., & Tierney, J. (2011). *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength*. New York: Penguin Press.

Bicen, P. (2019). Designing the way forward: The role of design thinking in the era of digital creativity. *Journal of Strategic Innovation & Sustainability*, *14*(5), 10–19.

Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. Pescadero, CA: K&S Ranch.

Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, *8*(1), 31–35.

Buehler, R., Griffin, D., & Ross, M. (1994). Exploring the "planning fallacy": Why people underestimate their task completion times. *Journal of Personality & Social Psychology, 67*(3), 366–381.

Camacho, S., Fontes, A., & Moraes, M. (2020). The role of collaboration tools in remote work: A case study in a Brazilian organization. *Journal of Organizational Psychology*, *20*(6), 45–58.

Carpenter, C. (2024). Integrating digital tools optimizes scale management. *Journal of Petroleum Technology*, *76*(11), 112–114. https://doi.org/10.2118/1124-0112-JPT

Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review, 93*(12), 44-53.

Claessens, B. J., van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, *36*(2), 255-276.

Cirillo, F. (2006). *The Pomodoro Technique*. Lulu Press.

Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press.

Covey, S. R., Merrill, A. R., & Merrill, R. R. (1994). *First Things First*. Simon & Schuster.

Croskerry, P. (2009). A Universal Model of Diagnostic Reasoning. *Academic Medicine, 84*(8), 1022–1028. https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e3181ace703

Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*. Basic Books.

Czarniawska, B. (2020). *A Theory of Organizing (2nd ed.)*. Edward Elgar Publishing.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" & "why" of goal pursuits: Human needs & the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals & Objectives. *Management Review, 70*, 35-36.

Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness.

Drucker, P. F. (2007). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. Harper Business.

Eerde, W. van (2003). Procrastination at work & time management training. *The Journal of Psychology*, *137*(5), 421–434.

Ferguson, S. (2022). *Agility & time management in complex organizations*. *Organizational Studies Review, 28*(3), 165-180.

Gantt, H. L. (1919). *Organizing for Work*. Harcourt, Brace & Howe.

Gershon, M. (2010). Choosing which process improvement methodology to implement. *International Journal of Lean Six Sigma*, *1*(1), 81–97. https://doi.org/10.1108/20401461011033174

Gartner. (2023). *Market Guide for Collaborative Work Management Tools*. Retrieved from https://www.gartner.com

Girotra, K., Terwiesch, C., & Ulrich, K. T. (2010). Idea generation & the quality of the best idea. *Management Science*, *56*(4), 591–605. https://doi.org/10.1287/mnsc.1090.1144

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.

González, V. M., & Mark, G. (2014). Managing currents of work: Multi-tasking among multiple collaborations. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1375–1384.

Grant, A. M. (2012). Leading for meaningful change: Goal setting & motivation in the workplace. *Leadership & Organization Development Journal*, *33*(3), 212–229.

Grawitch, M. J., Munz, D. C., & Kramer, A. (2019). Time management in the digital era: Leveraging technology to maximize productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, *24*(3), 351–363.

Gupta, S., Shukla, P., & Vohra, N. (2023). Digital time management tools: Implications for employee productivity & well-being. *Journal of Management & Organization*, Advance online publication.

Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.

Heylighen, F., & Vidal, C. (2008). Getting things done: The science behind stress-free productivity. *Long Range Planning*, *41*(6), 585–605. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.09.004

Huth, M., & Cebula, J. J. (2011). *The basics of cloud computing*. CERT, Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University.

ISO/IEC. (2013). *ISO/IEC 27001:2013 Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements*.

Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, & Controlling* (13th ed.). Wiley.

Koch, R. (2011). *The 80/20 Principle: The Secret to Achieving More with Less*. New York: Crown Business.

König, C. J., & Kleinmann, M. (2007). Time management problems & discounted utility. *Journal of Psychology*, *141*(4), 321-334.

Kossek, E. E., & Thompson, R. J. (2016). Workplace flexibility: Integrating employer & employee perspectives to close the research-practice implementation gap. *Academy of Management Annals*, *10*(1), 473–507.

Kumar, R. (2021). *Modern Data Protection: Backups, Archiving, & Business Continuity Strategies for the Hybrid Cloud Era*. Apress. https://doi.org/10.1007/978-1-4842-7323-5

Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Schindehutte, M. (2020). *Innovation & Entrepreneurship: Theory, Process, & Practice* (11th ed.). Cengage Learning.

Larson, E. W., & Gray, C. F. (2020). *Project Management: The Managerial Process* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Liao, Y., Zhang, X., & Zhou, D. (2023). Collaborative technologies & productivity in hybrid teams. *Journal of Business Research, 162*, 113942. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113942

Liedtka, J., Ogilvie, T., & Brozenske, R. (2014). *The Designing for Growth Field Book: A Step-by-Step Project Guide*. Columbia Business School Publishing.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting & task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, *57*(9), 705–717.

Loehr, J., & Schwartz, T. (2003). *The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance & Personal Renewal*. New York: Free Press.

Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, *79*(3), 381–391.

Manuti, A., & Monachino, D. (2020). Managing knowledge at the time of artificial intelligence: An explorative study with knowledge workers. *East European Journal of Psycholinguistics*, *7*(2). https://doi.org/10.29038/eejpl.2020.7.2.man

Mark, G., Gudith, D., & Klocke, U. (2008). The cost of interrupted work: More speed & stress. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 107–110.

McGrath, G. R., & MacMillan, J. (2000). *Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty.* Brighton, MA: Harvard Business School Press Books.

McKeown, G. (2014). *Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less*. New York: Crown Business.

Mendonça, D., Wallace, W. A., & Stagl, K. C. (2020). Adaptive capacity: *Integrating human factors into time-sensitive decision-making*. *Human Factors*, *62*(2), 321–334.

Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2021). *Project Management: A Managerial Approach* (10th ed.). Wiley.

Microsoft. (2022). *Viva Insights: Balancing productivity & well-being*. Microsoft Research.

Mind Tools. (2023). *The Eisenhower Matrix: Using Urgent/Important Principles to Prioritize Tasks*. Retrieved from https://www.mindtools.com

MindTools. (2023). *ABCD Prioritization Tool: Managing your task list effectively*. Retrieved from https://www.mindtools.com

National Institute of Standards & Technology (NIST). (2020). *Security & Privacy Controls for Information Systems & Organizations* (NIST SP 800-53 Rev. 5). https://doi.org/10.6028/NIST.SP.800-53r5

Newport, C. (2016). *Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World*. Gr& Central Publishing.

Odoh, C. O. (2024). Time management & employee productivity in government

institutions in Delta State. *International Journal of Public Administration Studies*, *3*(2), 130. https://doi.org/10.29103/ijpas.v3i2.13891

Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. CRC Press.

Oloyede, G. K., & Ogunwale, G. J. (2022). Digital Productivity Tools as a Necessity in Education, Research & Career in the 21st Century. *Proceedings of the Accra Bespoke Multidisciplinary Innovations Conference*, 1–6. https://www.researchgate.net/publication/361265748

Olson, G. M., & Olson, J. S. (2013). Working together apart: Collaboration over the internet. *Synthesis Lectures on Human-Centered Informatics, 6*(5), 1–151.

Pareto, V. (1896). *Cours d'économie politique*. Lausanne: F. Rouge.

Razzaq, K., & Shah, M. (2025). Advancing cybersecurity through machine learning: A scientometric analysis of global research trends & influential contributions. *Journal of Cybersecurity & Privacy*, *5*(2), 12.

Rigby, D. K., Sutherl&, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, *94*(5), 40–50.

Rose, S., Borchert, O., Mitchell, S., & Connelly, S. (2020). *Zero Trust Architecture* (NIST Special Publication 800-207). National Institute of Standards & Technology. https://doi.org/10.6028/NIST.SP.800-207

Rubin, R. S. (2002). Will the real SMART goals please stand up? *The Industrial-Organizational Psychologist*, *39*(4), 26–27.

Sandhu, R. S., Coyne, E. J., Feinstein, H. L., & Youman, C. E. (1996). Role-based access control models. *IEEE Computer*, *29*(2), 38–47. https://doi.org/10.1109/2.485845

Schiavo, G. (2022). Digital Collaboration & Time Efficiency. *International Journal of Management Systems, 8*(1), 45-60.

Schiavo, R. (2022). *Health Communication: From Theory to Practice* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin.

Shackelford, S. J. (2016). *Managing Cyber Attacks in International Law, Business, & Relations: In Search of Cyber Peace*. New York: Cambridge University Press.

Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic & theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*, *133*(1), 65–94.

The Digital Project Manager. (2025). 10 Best Time Tracking Software in 2025 [Pricing & Features]. Retrieved from https://thedigitalprojectmanager.com/tools/time-tracking-software/

Tracy, B. (2001). *Eat That Frog!: 21 Great Ways to Stop Procrastinating & Get More*

Done in Less Time. Berrett-Koehler Publishers.

Tracy, B. (2014). *Time Management (The Brian Tracy Success Library)*. AMACOM.

Vanderkam, L. (2020). *168 Hours: You Have More Time Than You Think*. New York: Penguin.

Waber, B. (2020). *People Analytics: How Social Sensing Technology Will Transform Business & What It Tells Us about the Future of Work*. FT Press.

Waller, D. S., & Kaplan, M. (2021). *Time Management in the 21st Century Workplace*. Oxford University Press.

Witzel, M., & Warner, M. (2015). *The Oxford Handbook of Management Theorists*. Oxford University Press.

Zaharias, P., & Poylymenakou, A. (2009). Developing a usability evaluation method for e-learning applications: Beyond functional usability. *International Journal of Human-Computer Interaction*, *25*(1), 75–98.

Zhu, H. (2020). Time-boxing your way to productivity. *Harvard Business Review*. Retrieved from https://hbr.org/2020/11/time-boxing-your-way-to-productivity

Zhu, Y. (2020). The Psychology of Time Management: Overcoming Procrastination & Enhancing Focus. *Journal of Behavioral Science, 45*(2), 123–137.

บทที่ 5
การบริหารแบบเครือข่ายกับการบูรณาการบริหารแบบองค์รวม

บทนำ

การบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนเป็นแนวทางสำคัญในการบริหารแบบองค์รวม (Holistic Management) ซึ่งช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพและความยั่งยืนของนโยบายและโครงการพัฒนาระดับมหภาค ภายใต้แนวคิดการบริหารแบบเครือข่าย (Network Governance) การทำงานร่วมกันของทั้งสองภาคส่วนต้องอาศัยกลไกที่มีความยืดหยุ่น โปร่งใส และมีความยั่งยืน โดยที่ภาครัฐทำหน้าที่เป็น ผู้กำกับดูแล (Regulator) และ ผู้สนับสนุน (Facilitator) ในการกำหนดนโยบายและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินงาน ขณะที่ภาคเอกชนมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรม เทคโนโลยี และกลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการให้บริการสาธารณะ ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การแบ่งปันทรัพยากรอย่างเหมาะสม และการมีระบบกำกับดูแลที่มีความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น โครงการรถไฟฟ้าความเร็วสูง เป็นกรณีศึกษาที่สะท้อนถึงความซับซ้อนของการบริหารแบบองค์รวม ซึ่งเกี่ยวข้องกับหลายภาคส่วนและต้องมีการประสานงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งการศึกษาประเด็นเหล่านี้จะช่วยให้เข้าใจแนวทางการบริหารองค์รวมเชิงปฏิบัติ สามารถวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ตลอดจนประยุกต์ใช้แนวคิดการบูรณาการภาครัฐและเอกชนให้เหมาะสมกับบริบททางเศรษฐกิจและสังคมที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน การบูรณาการนี้จึงจำเป็นต้องมีการประสานงานที่ชัดเจนและมีเป้าหมายร่วมกัน การแบ่งปันทรัพยากรและความรู้ และการพัฒนาระบบการประเมินผลที่โปร่งใสและตรวจสอบได้เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในทุกฝ่าย ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในลักษณะนี้จะสามารถสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในเชิงเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างมีประสิทธิผล

5.1 แนวคิดการบริหารแบบเครือข่าย (Network Management Concept)

การบริหารแบบเครือข่าย (Network Management) เป็นแนวคิดที่พัฒนาขึ้นเพื่อรองรับความซับซ้อนของบริบทการบริหารในยุคที่การบริหารภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมจำเป็นต้องทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อปัญหาทางสังคมและเศรษฐกิจมีลักษณะพหุปัจจัยและข้ามขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละองค์การ แนวคิดนี้จึงเน้นการบริหารโดยการสร้างเครือข่าย ที่มีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานของความร่วมมือ ความเชื่อมั่น และผลประโยชน์ร่วม (Provan & Kenis, 2008) โดยสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

5.1.1 ความหมายและพื้นฐานของการบริหารแบบเครือข่าย

การบริหารแบบเครือข่าย (Network Management) หมายถึง กระบวนการจัดการความสัมพันธ์ ความร่วมมือ และการประสานงานระหว่างองค์การต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันภายใต้เป้าหมายหรือปัญหาร่วม โดยองค์การเหล่านี้อาจมีสถานะทางกฎหมายหรืออำนาจหน้าที่ที่แตกต่างกัน เช่น องค์การภาครัฐ ภาคเอกชน องค์การอิสระ หรือภาคประชาสังคม (Agranoff & McGuire, 2001) การบริหารเครือข่ายจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างลำดับชั้นแบบดั้งเดิม แต่เน้นกระบวนการสร้างความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

แนวคิดการบริหารแบบเครือข่ายมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีระบบเปิด (Open System Theory) และแนวคิดของ “Governance without Government” ซึ่งเสนอโดย Rhodes (1996) ที่ชี้ให้เห็นว่าการบริหารราชการในยุคใหม่นั้น ไม่สามารถพึ่งพาเพียงอำนาจจากรัฐเพียงลำพัง แต่ต้องอาศัยกลไกของการบริหารจัดการร่วมกันหลายฝ่าย

5.1.1.1 องค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารแบบเครือข่าย

การบริหารแบบเครือข่ายเป็นแนวทางการบริหารที่เน้นความสัมพันธ์แบบร่วมมือ (Collaborative) ระหว่างองค์การต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายทั้งในแง่บทบาท อำนาจหน้าที่ และทรัพยากร จุดแข็งของการบริหารลักษณะนี้อยู่ที่การส่งเสริมการแลกเปลี่ยน การเสริมพลังกัน และการบริหารความสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

(1) การพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Interdependence) แนวคิดพื้นฐานของเครือข่ายคือ ไม่มีองค์การใดสามารถทำงานได้ลำพังอย่างมีประสิทธิภาพโดยปราศจากความร่วมมือจากองค์การอื่น ทุกองค์การมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากร เช่น งบประมาณ ข้อมูล ความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายบางกลุ่ม ทำให้ต้องอาศัยการแบ่งปันหรือสนับสนุนซึ่งกันและกันภายในเครือข่าย (Thomson & Perry, 2006)

ตัวอย่างเช่น ในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น องค์การภาครัฐอาจมีงบประมาณและอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ส่วนภาคประชาชนมีความรู้ในพื้นที่ ขณะที่ภาคเอกชนมีเทคโนโลยีและเครื่องมือ การทำงานร่วมกันจึงเป็นการใช้จุดแข็งของแต่ละฝ่ายอย่างเต็มที่

ความพึ่งพาซึ่งกันและกันนี้ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการร่วมมือระยะยาว และลดแนวโน้มของการแข่งขันที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์โดยรวม แต่กลับเสริมสร้างความเป็นหุ้นส่วน (Partnership) ที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(2) ความสัมพันธ์แนวนอน (Horizontal Relationship) เครือข่ายมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากระบบราชการแบบลำดับชั้น กล่าวคือ ความสัมพันธ์ภายในเครือข่ายเป็นไปในลักษณะ “แนวนอน” (Horizontal) แทนที่จะเป็น “บนลงล่าง” (Top-down) ทุกองค์การในเครือข่ายถือว่าอยู่ในสถานะที่เท่าเทียมกันทางความร่วมมือ และต้องอาศัยกระบวนการเจรจา การสร้างฉันทามติ (consensus-building) และการใช้เหตุผลร่วมกัน เพื่อกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของเครือข่าย (Kickert et al., 1997) กล่าวอีกนัยหนึ่ง องค์การต่าง ๆ ในเครือข่ายไม่มีผู้ใดเป็นผู้นำเบ็ดเสร็จ แต่จะมี “ตัวกลาง” หรือ “ผู้อำนวยความร่วมมือ” (Facilitator or Broker) ทำหน้าที่สร้างสมดุลและประสานผลประโยชน์ในทิศทางเดียวกัน ลักษณะความสัมพันธ์เช่นนี้ช่วยลดความตึงเครียดจากลำดับอำนาจ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในทุกขั้นตอนของการบริหาร

(3) การบริหารโดยใช้กลไกความไว้วางใจ (Trust Mechanism) การบริหารแบบเครือข่ายมิได้ใช้การควบคุมโดยกฎระเบียบอย่างเข้มงวด แต่ขับเคลื่อนด้วยความเชื่อมั่นระหว่างสมาชิกในเครือข่าย ความไว้วางใจ (trust) เป็นเสมือนทุนทางสังคม (Social Capital) ที่ทำให้แต่ละองค์การกล้าร่วมมือ แบ่งปันทรัพยากร และทำงานร่วมกันในระยะยาว (Klijn, 2008)

กลไกที่สนับสนุนความไว้วางใจ ได้แก่ 1) ความโปร่งใส (Transparency) การเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างตรงไปตรงมา 2) ความรับผิดชอบร่วม (Mutual Accountability) การตกลงร่วมกันในเป้าหมายและวิธีประเมินผล และ 3) กติกาการทำงานร่วมกัน (Agreed Rules of Engagement) เช่น กรอบเวลาการประชุม ช่องทางการสื่อสาร การแบ่งบทบาทอย่างเป็นธรรม หากขาดความไว้วางใจ การดำเนินการในเครือข่ายจะมีแนวโน้มล้มเหลวเนื่องจากความขัดแย้ง การปกปิดข้อมูล หรือการไม่ยึดมั่นในเป้าหมายร่วม

การพึ่งพาซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์แนวนอน และความไว้วางใจ ทั้งสามองค์ประกอบนี้ ทำหน้าที่เป็นแกนหลักที่หล่อหลอมให้การบริหารแบบเครือข่ายสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนของโลกยุคใหม่ โดยเฉพาะในการบริหารภาครัฐร่วมกับภาคส่วนอื่นเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

5.1.1.2 ความแตกต่างระหว่างการบริหารแบบเครือข่ายและการบริหารแบบดั้งเดิม

ในบริบททางการบริหารที่มีความซับซ้อนมากขึ้น การบริหารแบบดั้งเดิม (Traditional Management) ซึ่งยึดโครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchy) และการควบคุมแบบบนลงล่าง (Top-down Control) อาจไม่ตอบโจทย์ความต้องการของสังคมและปัญหาสาธารณะที่ต้องการการมีส่วนร่วมจากหลายภาคส่วน ในทางตรงกันข้าม การบริหารแบบเครือข่าย (Network Management) ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อรองรับการทำงานร่วมกันขององค์การที่หลากหลายโดยใช้แนวทางความร่วมมือ การประสานงาน และการแลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างกัน (Agranoff & McGuire, 2003; Provan & Kenis, 2008) การเปรียบเทียบความแตกต่างที่สำคัญระหว่างการบริหารแบบดั้งเดิมและการบริหารแบบเครือข่ายมีดังนี้

ตารางที่ 5.1 เปรียบเทียบความแตกต่างที่สำคัญระหว่างการบริหารแบบดั้งเดิมและการบริหารแบบเครือข่าย

ประเด็นเปรียบเทียบ	การบริหารแบบดั้งเดิม	การบริหารแบบเครือข่าย
โครงสร้างอำนาจ	แบบลำดับชั้น (Hierarchy) โดยมีสายบังคับบัญชาชัดเจน	แบบกระจายอำนาจ (Decentralized) และเท่าเทียมกันในเครือข่าย
กระบวนการตัดสินใจ	จากบนลงล่าง (Top-down Decision-making)	ร่วมกันตัดสินใจ (Consensus-based Decision-making)
ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ	สั่งการและควบคุม (Comm& & Control)	ความร่วมมือและการต่อรอง (Collaboration & Negotiation)
รูปแบบการสื่อสาร	ทางเดียวและตามสายงาน (Formal & Linear communication)	หลายทิศทางและไม่เป็นทางการ (Multidirectional & Interactive Communication)
กลไกการควบคุม	กฎ ระเบียบ และคำสั่ง (Rules & regulations)	ความไว้วางใจ กติกากลาง และการมีส่วนร่วม (Trust & Mutual Accountability)
บทบาทของผู้นำ	ผู้นำแบบอำนาจนิยม (Authoritative leadership)	ผู้นำแบบผู้ประสานงานหรือผู้เอื้อ (Facilitative/Broker Leadership)
เป้าหมายการบริหาร	ประสิทธิภาพในหน่วยงาน (Efficiency within the organization)	บรรลุเป้าหมายร่วมที่ครอบคลุมหลายองค์การ (Collective Outcomes)

(1) โครงสร้างอำนาจ (Power Structure) ในระบบดั้งเดิม องค์การมีลำดับขั้นชัดเจน เช่น รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี และข้าราชการระดับปฏิบัติการ ซึ่งช่วยให้การตัดสินใจรวดเร็วและมีทิศทางเดียว อย่างไรก็ตาม ระบบนี้มีข้อจำกัดในการจัดการกับปัญหาที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน เช่น ปัญหาสิ่งแวดล้อมหรือความยากจน ในขณะที่การบริหารแบบเครือข่ายนั้นเชื่อมโยงองค์การอย่างเท่าเทียมกันและส่งเสริมการมีบทบาทร่วมกัน (Rhodes, 1996)

(2) การตัดสินใจและการสื่อสาร ในระบบดั้งเดิม การตัดสินใจมักมาจากผู้บริหารระดับสูงตามลำดับขั้น แต่ในระบบเครือข่าย การตัดสินใจมักเกิดจากการหารือร่วมกัน (Deliberation) และมุ่งสร้างฉันทามติ โดยมีลักษณะการสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากทุกฝ่าย (Klijn & Teisman, 2003)

(3) กลไกควบคุมและการบริหารความสัมพันธ์ ระบบดั้งเดิมพึ่งพากฎระเบียบและการลงโทษเพื่อควบคุมพฤติกรรม ในขณะที่เครือข่ายใช้ทุนทางสังคม เช่น ความไว้วางใจ ความโปร่งใส และกติกาที่ตกลงร่วมกันเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติตามแนวทางที่วางไว้ (O'Toole, 1997)

(4) บทบาทของผู้นำ ผู้นำในระบบดั้งเดิมมีหน้าที่สั่งการและตรวจสอบ ขณะที่ในระบบเครือข่าย ผู้นำทำหน้าที่เป็น “ผู้ประสาน” (Network Broker) หรือ “ผู้อำนวยความสะดวก” (Facilitator) ซึ่งเน้นการเชื่อมโยงทรัพยากร การสร้างพันธมิตร และการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างองค์การ (M&ell & Keast, 2007)

(5) ความสำเร็จของการบริหาร ในระบบดั้งเดิมวัดผลความสำเร็จโดยดูจากผลลัพธ์ภายในหน่วยงาน เช่น ประสิทธิภาพ งบประมาณ หรือปริมาณงาน แต่การบริหารแบบเครือข่ายวัดความสำเร็จจากผลกระทบร่วม เช่น การแก้ไขปัญหาเชิงระบบ ความยั่งยืนของนโยบาย และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Provan & Milward, 2001)

สรุปได้ว่า การบริหารแบบเครือข่ายมิได้มาแทนการบริหารแบบดั้งเดิมอย่างสิ้นเชิง หากแต่เป็นการพัฒนาแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ โดยเฉพาะเมื่อองค์การจำเป็นต้องเผชิญกับปัญหาที่ซับซ้อนและข้ามขอบเขตหน้าที่ การผสมผสานจุดแข็งของทั้งสองระบบจึงอาจเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการออกแบบระบบการบริหารภาครัฐและสังคมในอนาคต

5.1.1.3 ประโยชน์ของการบริหารแบบเครือข่ายในบริบทองค์การและสังคม

การบริหารแบบเครือข่ายเป็นแนวทางที่ตอบโจทย์บริบทการบริหารยุคใหม่ ซึ่งปัญหามีความซับซ้อนและต้องการความร่วมมือจากหลายฝ่าย แนวคิดนี้จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม และการพัฒนาความยั่งยืนในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาครัฐที่ต้องทำงานกับหลายภาคส่วนในลักษณะของการกำกับดูแลร่วม (Collaborative Governance) การบริหารแบบเครือข่าย (Network Management) จึงกลายเป็นแนวทางสำคัญที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในภาครัฐและองค์การพหุภาคี (Multi-sectoral Organizations) ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายภาคส่วนในการบริหารจัดการนโยบายหรือโครงการสาธารณะ

(1) การส่งเสริมความร่วมมือแบบพหุภาคี (Multisectoral Collaboration) การบริหารแบบเครือข่ายช่วยเปิดพื้นที่ให้ภาคส่วนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ เอกชน ภาคประชาสังคม หรือองค์การชุมชน ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ออกแบบโครงการ และดำเนินการร่วมกัน ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Ansell & Gash, 2008) เช่น ในโครงการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน อาจต้องการความร่วมมือ จากองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (ท้องถิ่น) ภาคธุรกิจ (ทุน) และชุมชน (ภูมิปัญญาท้องถิ่น)

(2) การจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนข้ามองค์การ (Addressing Complex & Cross-Cutting Issues) ปัญหาสาธารณะในปัจจุบัน เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ หรือสุขภาพชุมชน เป็นปัญหาที่องค์การใดองค์การหนึ่งไม่สามารถจัดการได้เพียงลำพัง เครือข่ายช่วยให้สามารถจัดระเบียบความร่วมมือแบบบูรณาการ ซึ่งเป็นหัวใจของ “Governance Beyond Government” (Rhodes, 1996) การบริหารแบบเครือข่ายจึงเป็นเครื่องมือที่ตอบโจทย์การแก้ปัญหาเชิงระบบ (Systemic Solution) มากกว่าการแก้ปัญหาเฉพาะจุด

(3) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน (Participatory Policymaking) ด้วยลักษณะการทำงานแบบแนวนอน (Horizontal Relationship) การบริหารเครือข่ายเปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีบทบาทอย่างแท้จริง ทั้งในการให้ข้อเสนอแนะ การกำหนดนโยบาย และการติดตามประเมินผล ส่งผลให้เกิดความชอบธรรมและความยอมรับในนโยบายมากขึ้น (Bryson, Crosby, & Stone, 2015)

(4) การเพิ่มความยืดหยุ่นและนวัตกรรมในการบริหาร (Flexibility & Innovation) เครือข่ายไม่มีโครงสร้างแข็งตัวเหมือนระบบราชการแบบดั้งเดิม จึงสามารถทดลองแนวทางใหม่ ๆ และสร้างนวัตกรรมทางสังคมได้รวดเร็วกว่าระบบราชการที่มีกฎระเบียบตายตัว (Sørensen & Torfing, 2011) เช่น การริเริ่มโครงการบริการสุขภาพเชิงรุกแบบ Mobile Clinic ในชุมชนชายขอบ เกิดจากความร่วมมือของ NGO, หน่วยงานรัฐ และโรงพยาบาลเอกชน

(5) การพัฒนาแนวทางสู่ความยั่งยืน (Pathway to Sustainability) การบริหารเครือข่ายมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างองค์การและภาคส่วนต่าง ๆ ซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) โดยยึดหลักของ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความร่วมมือระยะยาว (Provan & Kenis, 2008)

(6) การขยายผลและยกระดับการบริหารภาครัฐ (Scaling & System Change) แนวทางเครือข่ายสามารถนำไปขยายผลได้ง่าย เพราะไม่ขึ้นอยู่กับระบบราชการใดระบบหนึ่ง และยังสามารถนำไปใช้ในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ท้องถิ่นจนถึงระดับชาติได้ โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารพื้นที่ การพัฒนาเมืองอัจฉริยะ (Smart Cities) หรือการบริหารแบบภาครัฐร่วมเอกชน (PPP) (McGuire, 2006)

5.1.1.4 ข้อจำกัดของการบริหารแบบเครือข่าย (Limitations)

(1) ความยุ่งยากในการประสานงาน (Coordination Complexity) การทำงานร่วมกันของหลายองค์การที่มีเป้าหมาย โครงสร้าง และวัฒนธรรมการบริหารต่างกัน อาจก่อให้เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจ และความไม่ชัดเจนของบทบาทหน้าที่ (McGuire, 2006)

(2) ปัญหาความไว้วางใจและผลประโยชน์ขัดแย้ง (Trust & Conflict of Interest) ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อเมื่อมีความไว้วางใจระหว่างกัน แต่ในทางปฏิบัติ บางองค์การอาจมีวาระซ่อนเร้น หรือต้องการผลประโยชน์เฉพาะฝ่ายตน ทำให้เกิดความขัดแย้งหรือความไม่โปร่งใส (Klijn & Koppenjan, 2016)

(3) การวัดผลและความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจน (Ambiguous Accountability) เมื่อหลายองค์การมีส่วนร่วมในผลลัพธ์เดียวกัน อาจเกิดคำถามว่า “ใครรับผิดชอบ” หากเป้าหมายไม่บรรลุหรือเกิดความล้มเหลว (Romzek et al., 2012) การบริหารแบบเครือข่ายจึงต้องออกแบบกลไกติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน

(4) การขาดอำนาจบังคับใช้และระบบกำกับดูแลกลาง (Lack of Central Authority) เครือข่ายส่วนใหญ่อาศัยความสมัครใจขององค์การต่าง ๆ ทำให้ไม่มีอำนาจบังคับแบบเด็ดขาด ดังนั้นหากเกิดวิกฤติหรือการไม่ปฏิบัติตามข้อตกลง ระบบอาจไม่มีความสามารถในการจัดการได้อย่างรวดเร็ว (Provan & Milward, 2001)

(5) ความเสี่ยงต่อความไม่ยั่งยืน (Risk of Instability) เมื่อความร่วมมือในเครือข่ายขึ้นอยู่กับบุคคลหรือแรงจูงใจระยะสั้น หากผู้นำเครือข่ายเปลี่ยนแปลง หรือแรงจูงใจลดลง เครือข่ายอาจเสื่อมหรือยุบตัวลงได้อย่างรวดเร็ว (Kenis & Provan, 2009)

5.1.2 ลักษณะของเครือข่ายและประเภทของเครือข่ายในองค์การ

เครือข่าย (Networks) ในทางการบริหารมิได้หมายถึงเพียงระบบการเชื่อมต่อเชิงกายภาพหรือเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การหรือหน่วยงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน โดยเน้นการพึ่งพา การแลกเปลี่ยนทรัพยากร และความร่วมมือเพื่อบรรลุภารกิจหรือแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนในระบบราชการและสังคม การเข้าใจลักษณะและประเภทของเครือข่ายในองค์การจึงเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารในยุคใหม่

5.1.2.1 ลักษณะของเครือข่ายในองค์การ (Characteristics of Organizational Networks)

เครือข่ายในบริบทองค์การสามารถอธิบายผ่านลักษณะสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

(1) ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Relationships) เครือข่ายมีโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการมากกว่าระบบราชการแบบลำดับขั้น โดยมีการจัดวางแบบแนวนอน หรือกึ่งกระจายอำนาจ องค์การแต่ละแห่งในเครือข่ายอาจเป็นจุดศูนย์กลาง (Hub) หรือ ผู้เชื่อมโยง (Connector) ที่มีบทบาทสำคัญแตกต่างกัน (Provan & Milward, 2001)

(2) การพึ่งพาระหว่างกัน (Interdependence) องค์การในเครือข่ายไม่สามารถบรรลุเป้าหมายลำพังได้ จำเป็นต้องพึ่งพาทรัพยากร ข้อมูล หรือความสามารถจากองค์การอื่น การมีความสัมพันธ์แบบพึ่งพาแต่ไม่อยู่ใต้อำนาจกันทำให้เกิดดุลอำนาจแบบยืดหยุ่น (Thomson & Perry, 2006)

(3) การแลกเปลี่ยนทรัพยากรและข้อมูล (Resource & Information Exchange) การทำงานร่วมกันในเครือข่ายต้องอาศัยการเปิดเผยข้อมูล การแบ่งปันองค์ความรู้ และการสนับสนุนทรัพยากร เช่น งบประมาณ บุคลากร หรือเทคโนโลยี ซึ่งมีลักษณะของความเป็นหุ้นส่วน (Partnership) มากกว่าคำสั่ง (Command)

(4) ความไว้วางใจและความสมัครใจ (Trust & Voluntarism) องค์การในเครือข่ายมักไม่มีพันธะทางกฎหมายที่ผูกมัดระยะยาว จึงต้องอาศัยความไว้วางใจ ความโปร่งใส และเจตจำนงร่วมในการดำเนินงานมากกว่าการควบคุมแบบบังคับ (Klijn, 2008)

(5) ความหลากหลายของสมาชิก (Diversity of Actors) เครือข่ายอาจประกอบด้วยหน่วยงานของรัฐ องค์การพัฒนาเอกชน มหาวิทยาลัย ภาคประชาชน หรือภาคธุรกิจ ทำให้มีความหลากหลายทางความคิดและทรัพยากร ซึ่งเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม (Bryson et al., 2006)

(6) เป้าหมายร่วมและการจัดการความสัมพันธ์ (Shared Goals & Relationship Management) แม้องค์การจะมีเป้าหมายเฉพาะของตน แต่การทำงานร่วมในเครือข่ายจำเป็นต้องกำหนด เป้าหมายร่วม เพื่อเป็นจุดยึดโยงให้เกิดความร่วมมือ และต้องมีการบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเพื่อป้องกันความขัดแย้ง

5.1.2.2 ประเภทของเครือข่ายในองค์การ (Types of Networks in Organizations) การจัดประเภทของเครือข่ายในภาคสาธารณะและองค์การตามระดับการจัดการและบทบาทของศูนย์กลางไว้ 3 ประเภทหลัก ดังนี้ (Provan & Kenis, 2008)

(1) เครือข่ายแบบไม่มีศูนย์กลางอำนาจ (Shared-Governance Networks) ทุกองค์การในเครือข่ายมีบทบาทเท่าเทียมกัน ไม่มีผู้ประสานงานหรือหน่วยงานกลาง เหมาะกับเครือข่ายขนาดเล็กที่มีระดับความไว้วางใจสูง

ตัวอย่างเช่น กลุ่มอาสาสมัครจัดการภัยพิบัติระดับชุมชน (เช่น กลุ่มอาสาภัยพิบัติตำบลบ้านแหลม จังหวัดสุพรรณบุรี) เป็นเครือข่ายอาสาสมัครในชุมชนที่รวมตัวกันโดยสมัครใจเพื่อช่วยเหลือชุมชนเมื่อเกิดอุทกภัย ไฟไหม้ หรือเหตุฉุกเฉิน ไม่มีหัวหน้าหรือหน่วยงานกลางอย่างเป็นทางการ สมาชิกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพราะรู้จักกันในฐานะเพื่อนบ้านหรือเครือญาติ โดยการตัดสินใจมาจากการประชุมร่วมกัน เช่น การแบ่งทีมลาดตระเวน การเตรียมถุงยังชีพ หรือการเวรยาม โดยลักษณะสำคัญของ Shared-Governance คือ เท่าเทียมในการเสนอความคิดเห็น แบ่งหน้าที่กันโดยสมัครใจตามความถนัด ไม่พึ่งพางบประมาณรัฐ แต่ได้รับบริจาคจากคนในชุมชนหรือผู้มีจิตศรัทธา

เครือข่ายแบบ Shared-Governance มีจุดแข็งในเรื่องความยืดหยุ่น ความไว้วางใจ และการตัดสินใจร่วมกัน เหมาะกับบริบทที่สมาชิกมีความใกล้ชิดทางสังคมหรือวัฒนธรรม มีแรงจูงใจร่วมโดยไม่ต้องใช้อำนาจหรือเงินทุนเป็นเครื่องมือหลักในการประสานงาน อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนคืออาจขาดความต่อเนื่องหากขาดผู้นำตามธรรมชาติ หรือสมาชิกเปลี่ยนบทบาทบ่อยครั้ง

(2) เครือข่ายแบบมีองค์การนำ (Lead-Organization Networks) มีองค์การหลักที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานหรือผู้จัดการเครือข่าย องค์การอื่นเป็นสมาชิกที่รับบทบาทเฉพาะด้าน ซึ่งเหมาะกับโครงการที่มีการบริหารงบประมาณหรือเป้าหมายชัดเจน

ตัวอย่างเช่น โครงการพระราชดำริด้านสาธารณสุข กับ กระทรวงสาธารณสุขเป็นองค์การหลักในการขับเคลื่อนโครงการพระราชดำริเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพประชาชนในพื้นที่ห่างไกล โดยร่วมมือกับเครือข่ายโรงพยาบาลชุมชน หน่วยแพทย์เคลื่อนที่ อสม. และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) มีสมาชิกเครือข่าย ได้แก่ โรงพยาบาลศูนย์/ทั่วไป ทำหน้าที่ให้บริการรักษาโรคเฉพาะทาง, โรงพยาบาลชุมชน ทำหน้าที่ให้บริการเบื้องต้นและประสานงานในพื้นที่, องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ทำหน้าที่สนับสนุนด้านพื้นที่และชุมชน และ อสม. ทำงานเชิงรุกด้านส่งเสริมสุขภาพในครัวเรือน ผลลัพธ์ที่ได้ คือสามารถให้บริการสุขภาพเชิงรุกแบบบูรณาการครอบคลุมระดับประเทศ โดยเฉพาะในพื้นที่ทุรกันดาร เช่น โครงการพัฒนาเด็กในถิ่นทุรกันดาร และโครงการหน่วยแพทย์เคลื่อนที่ พอ.สว. เป็นต้น

(3) เครือข่ายที่มีหน่วยงานกลางเฉพาะ (Network Administrative Organization) มีองค์การกลางซึ่งเป็นหน่วยงานเฉพาะสำหรับบริหารเครือข่าย ทำหน้าที่กำหนดกติกา ประสานความร่วมมือ และติดตามผล ซึ่งเหมาะกับเครือข่ายขนาดใหญ่และซับซ้อน

ตัวอย่างเช่น สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เป็นองค์การอิสระที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลาง สำหรับประสานและขับเคลื่อนงานด้านสุขภาพเชิงรุกทั่วประเทศ กำหนด

กติกา มาตรฐาน และแนวทางการทำงานร่วมกันในเครือข่าย รวมทั้งบริหารงบประมาณสนับสนุนองค์การเครือข่ายทั้งภาครัฐ เอกชน และภาคประชาสังคม มีสมาชิกเครือข่าย ได้แก่ มูลนิธิ องค์การชุมชน สมาคมแพทย์ และเครือข่ายสุขภาพจิต โรงเรียน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และโรงพยาบาลชุมชน ในภาคเอกชน เช่น กลุ่มธุรกิจเพื่อสังคม และในภาควิชาการ เช่น มหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัย ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม เช่น โครงการ “ไทยไม่สูบ” (ThaiNoSmoking) และ โครงการ “ลดเค็ม ลดโรค” เป็นต้น

5.1.3 การเชื่อมโยงและการทำงานร่วมกันในเครือข่าย

แนวคิดการบริหารแบบเครือข่าย (Network Management) ในภาคการบริหารจัดการสมัยใหม่ ไม่ได้เน้นการสั่งการแบบลำดับชั้น แต่ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยง และ การทำงานร่วมกันของหน่วยงานที่หลากหลายเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วม การสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องเข้าใจหลักการและกระบวนการที่เกี่ยวข้องทั้งในด้านความสัมพันธ์ การประสานงาน การสื่อสาร และการสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์การ

การเชื่อมโยงในเครือข่าย (Network Connectivity) ไม่ใช่เพียงการเชื่อมโยงทางกายภาพหรือการมีอยู่ในโครงสร้างเดียวกัน แต่หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงหน้าที่ ที่องค์การต่าง ๆ ทำงานประสานกันอย่างมีเป้าหมาย และแลกเปลี่ยนทรัพยากรที่จำเป็นอย่างสมัครใจ เพื่อสร้างคุณค่าและความสามารถในการแก้ปัญหาสาธารณะที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Provan & Kenis, 2008; Bryson et al., 2015)

5.1.3.1 วิธีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การในเครือข่าย

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การในเครือข่ายไม่ใช่เพียงการลงนามบันทึกข้อตกลงหรือการประชุมร่วมอย่างเป็นทางการ แต่เป็นกระบวนการทางสังคมและองค์การที่ต้อง “ก่อร่าง” ผ่านเวลา การเรียนรู้ร่วมกัน และการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์อย่างสมดุล โดยเริ่มต้นจากความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Ties) ซึ่งเน้นความคุ้นเคย ความสมัครใจ และความไว้วางใจ แล้วจึงค่อยขยับเข้าสู่ความร่วมมือในระดับที่มีโครงสร้างรองรับและระบบการจัดการที่ชัดเจนมากขึ้น (Formal Collaboration) (Provan & Kenis, 2008)

แนวทางสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ในเครือข่ายมี 3 ประการหลัก ดังนี้

(1) การระบุเป้าหมายร่วม (Shared Vision) การมีเป้าหมายร่วมจะเป็นแกนหลักที่เชื่อมโยงองค์การในเครือข่าย แม้จะมีบทบาทต่างกัน แต่หากเห็นประโยชน์ร่วมย่อมสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน (Scharpf, 1997) เป้าหมายร่วมถือเป็น “แกนกลาง” หรือ “แรงดึงดูด” ที่เชื่อมโยงองค์การต่าง ๆ เข้าด้วยกัน แม้แต่ละองค์การจะมีพันธกิจเฉพาะของตน แต่การมีจุดมุ่งหมายร่วม เช่น การพัฒนาคุณภาพชีวิตชุมชน หรือการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันโดยสมัครใจ ตัวอย่างเช่น เครือข่ายด้านสุขภาพชุมชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) อาจเน้นเรื่องงบประมาณและการบริการท้องถิ่น ขณะที่โรงพยาบาลเน้นการรักษาโรค แต่เมื่อมีเป้าหมายร่วมคือ “สุขภาพดีทั้งตำบล” ทุกฝ่ายจะยินดีเชื่อมโยงและปรับกระบวนการทำงานร่วมกันได้

(2) การพัฒนาความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Partnership) เริ่มจากกิจกรรมขนาดเล็กหรือโครงการนำร่อง เพื่อสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ก่อนขยายสู่ความร่วมมือใน

ระดับที่ลึกขึ้น (Bryson et al., 2006) ตัวอย่างเช่น โครงการพัฒนาเมืองสีเขียว อาจเริ่มจากการจัดกิจกรรมปลูกต้นไม้โดยหน่วยงานรัฐ ภาคธุรกิจ และประชาชนร่วมกัน ก่อนจะขยายไปสู่การวางผังเมืองหรือพัฒนาระบบจัดการขยะร่วม

(3) การใช้บุคคลเชื่อมโยง (Boundary Spanner) ผู้มีบทบาทเป็นสะพานเชื่อมระหว่างองค์การ เช่น นักวิชาการ ผู้นำชุมชน หรือเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ข้ามภาคส่วน จะช่วยกระตุ้นความสัมพันธ์ในช่วงเริ่มต้นเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Williams, 2002) ตัวอย่างเช่น นักวิชาการที่ทำงานวิจัยร่วมกับรัฐและเอกชน หรือผู้นำชุมชนที่เป็นตัวแทนเจรจากับหน่วยงานราชการ เป็นต้น

5.1.3.2 การประสานงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูล

การประสานงาน (Coordination) และการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Information Exchange) ถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารแบบเครือข่าย (Network Management) ซึ่งต้องอาศัยการเชื่อมโยงเชิงระบบและเชิงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การที่มีโครงสร้าง วัฒนธรรม และเป้าหมายที่หลากหลาย หากไม่มีการจัดระเบียบและบริหารความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างเป็นระบบ ย่อมนำไปสู่ความซ้ำซ้อน ข้อขัดแย้ง หรือการสูญเสียทรัพยากรโดยไม่จำเป็น

แนวทางการประสานงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีประสิทธิภาพในเครือข่ายประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ดังนี้

(1) การจัดตั้งกลไกการประสานงาน (Coordination Mechanisms) ในเครือข่ายที่มีหลายองค์การเข้าร่วม จำเป็นต้องมีกลไกกลาง เพื่อทำหน้าที่เป็นเวทีหรือพื้นที่กลางในการเจรจา วางแผน และตัดสินใจร่วม โดยไม่ใช่การสั่งการจากส่วนกลาง แต่เป็นการประสานอย่างมีโครงสร้างเพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม (Mandell & Keast, 2007) ตัวอย่างกลไกคณะกรรมการร่วม (Joint Committees) เช่น คณะกรรมการสุขภาพตำบลที่มีตัวแทนจาก อปท., โรงพยาบาล, อสม. และชุมชน หรือ ทีมงานข้ามองค์การ (Inter-organizational Task Forces) เช่น คณะทำงานต่อต้านการทุจริตที่มีทั้งภาครัฐ ภาคประชาชน และสื่อมวลชนร่วมกัน

(2) การจัดการข้อมูลร่วม (Shared Information Systems) ข้อมูลเป็นทรัพยากรกลางที่เชื่อมโยงความเข้าใจและการตัดสินใจขององค์การในเครือข่าย หากไม่มีระบบจัดการข้อมูลที่ใช้ร่วมกัน ย่อมทำให้เกิดการซ้ำซ้อน ข้อมูลไม่ทันสมัย หรือความไม่โปร่งใสในกระบวนการดำเนินงาน (Fountain, 2001) ตัวอย่างรูปแบบ ฐานข้อมูลร่วม เช่น ฐานข้อมูลเด็กยากจนระดับพื้นที่ใช้ร่วมระหว่าง พม., สพฐ., และหน่วยงานการแพทย์ เป็นต้น

(3) การบริหารข้อตกลงร่วม (Memorandum of Understanding: MOU) แม้เครือข่ายจะดำเนินการด้วยความสมัครใจและความสัมพันธ์แนวนอน แต่การมี ข้อตกลงร่วมอย่างเป็นทางการ จะช่วยสร้างความมั่นคงทางความสัมพันธ์ และกำหนดขอบเขตของการดำเนินงานอย่างมีหลักเกณฑ์ โดยไม่จำเป็นต้องมีความแข็งตัวเหมือนสัญญาทางกฎหมาย (Bryson et al., 2015) ตัวอย่างเช่น MOU ระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนในการพัฒนาโครงการวิจัยท้องถิ่น หรือ MOU ระหว่างกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติฯ กับ NGO ด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อบริหารป่าชุมชน เป็นต้น

5.1.3.3 บทบาทของการสื่อสารและการสร้างความเชื่อมั่นในเครือข่าย

การสื่อสารและความเชื่อมั่น (Communication & Trust) เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารแบบเครือข่าย (Network Management) เนื่องจากการทำงานในลักษณะเครือข่ายต้องอาศัยความสัมพันธ์แนวนอน (Horizontal Relationship) ที่ไม่มีการควบคุมจากส่วนกลางหรืออำนาจสั่งการแบบลำดับขั้นเช่นในระบบราชการดั้งเดิม (Klijn & Koppenjan, 2016) ดังนั้น การสื่อสารจึงเป็นกลไกหลักในการสร้างความเข้าใจร่วม ลดความขัดแย้ง และสร้างฉันทามติ ส่วนความเชื่อมั่น ทำหน้าที่เป็นทุนทางสังคมที่ช่วยให้เครือข่ายดำเนินไปได้อย่างราบรื่น แม้ในสภาวะที่มีความไม่แน่นอนหรือความแตกต่างสูง

บทบาทของการสื่อสารและความเชื่อมั่นในเครือข่ายสามารถอธิบายผ่านองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ดังนี้

(1) การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication) ในบริบทของเครือข่ายคือการออกแบบระบบการสื่อสารที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างสมาชิกภายในเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ และในขณะเดียวกันสามารถสื่อสารกับบุคคลภายนอกเครือข่ายเพื่อสร้างความเข้าใจ ความโปร่งใส และการยอมรับจากสังคม (Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2015)

(2) การสร้างพื้นที่ความสัมพันธ์ (Relational Spaces) ความเชื่อมโยงในเครือข่ายไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะจากการประชุมหรือเอกสารทางราชการเท่านั้น แต่ต้องสร้างพื้นที่ความสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยน และการสร้างความคุ้นเคยระหว่างสมาชิก (Ansell & Gash, 2008) รูปแบบของพื้นที่ความสัมพันธ์ เช่น การจัดเวทีประชาคมหรือเวทีระดมความคิดเห็น การอบรมหรือเวิร์กช็อปร่วมข้ามองค์การ การศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในพื้นที่จริง และพื้นที่ออนไลน์ สำหรับใช้สื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

(3) การสร้างความเชื่อมั่นจากผลลัพธ์ (Result-Based Trust) แม้จะมีความตั้งใจที่ดีหรือกลไกการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าเครือข่ายไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ที่จับต้องได้ (Tangible Outcomes) ความไว้วางใจจากสมาชิกก็จะลดลง การสร้างความเชื่อมั่นจากผลลัพธ์ (Result-based Trust) จึงเป็นกลไกเสริมที่สำคัญในระยะยาว (McGuire, 2006) โดยหลักการสร้างความเชื่อมั่นจากผลลัพธ์นั้น เครือข่ายควรมีเป้าหมายระยะสั้นที่ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกเห็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือ ผลลัพธ์ที่ดีจะสร้างความมั่นใจว่าความร่วมมือนั้นคุ้มค่า และน่าเชื่อถือ ตัวอย่างเช่น โครงการพัฒนาทักษะอาชีพผู้สูงอายุ เมื่อเครือข่ายสามารถฝึกอบรมและช่วยให้สมาชิกกลุ่มหนึ่งมีรายได้จริง ย่อมทำให้สมาชิกในเครือข่ายคนอื่นเชื่อมั่นในเป้าหมายและพร้อมร่วมมือมากขึ้น

5.1.4 การบริหารทรัพยากรในเครือข่าย

ในระบบการบริหารแบบเครือข่าย (Network Management) ความสามารถในการจัดการทรัพยากรระหว่างองค์การที่แตกต่างกันเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จ การที่แต่ละหน่วยงานสามารถแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เพียงลดต้นทุนซ้ำซ้อน แต่ยัง

ส่งเสริมการสร้างคุณค่าร่วม (Co-value Creation) ทั้งในมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และความยั่งยืน (Provan & Milward, 2001; Klijn & Koppenjan, 2016)

5.1.4.1 การแบ่งปันทรัพยากรภายในเครือข่าย (Resource Sharing in Networks)

การแบ่งปันทรัพยากร (Resource Sharing) เป็นรากฐานของการทำงานแบบเครือข่าย โดยทรัพยากรในที่นี้หมายถึงทั้ง ทรัพยากรที่จับต้องได้ เช่น งบประมาณ เครื่องมือ พื้นที่ และ ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ข้อมูล ความรู้ ทักษะ และความสัมพันธ์ทางสังคม (Agranoff, 2006) การแบ่งปันทรัพยากรไม่เพียงช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานของแต่ละองค์การสมาชิก แต่ยังช่วยเสริมศักยภาพในการตอบสนองต่อปัญหาที่มีความซับซ้อน (Wicked Problems) และต้องอาศัยการบูรณาการจากหลายฝ่าย เช่น การจัดการภัยพิบัติ การส่งเสริมสุขภาพชุมชน หรือการพัฒนาการศึกษาในพื้นที่ห่างไกล (Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2015)

ประเภทของการแบ่งปันทรัพยากรภายในเครือข่าย

(1) ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resources) เป็นการแบ่งใช้สิ่งของ สถานที่ หรือเครื่องมือที่แต่ละองค์การมีอยู่ โดยเฉพาะเมื่อทรัพยากรมีจำกัด หรือการจัดซื้อใหม่ไม่คุ้มค่า ตัวอย่างการแบ่งปัน เช่น สถานที่ราชการ มีการจัดตั้ง “ศูนย์บริการแบบเบ็ดเสร็จ” (One Stop Service Center) ที่ให้บริการหลายกระทรวงในจุดเดียว หรือ การใช้เครื่องมือแพทย์ร่วมระหว่างโรงพยาบาลประจำอำเภอและโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล รวมถึงการใช้ระบบคลาวด์หรือระบบจัดเก็บข้อมูลส่วนกลางร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ซึ่งช่วยลดต้นทุนซ้ำซ้อน เกิดการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้ว และสร้างการประสานการทำงานที่ราบรื่นขึ้น

(2) ข้อมูลและองค์ความรู้ (Information & Knowledge Sharing) ทรัพยากรข้อมูลคือสินทรัพย์ที่สำคัญในยุคดิจิทัล การที่หน่วยงานภาครัฐสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้อย่างมีระบบ จะช่วยให้การตัดสินใจและการบริการประชาชนมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตัวอย่างการแบ่งปันเช่น ระบบฐานข้อมูลร่วม แบ่งปันฐานข้อมูลด้านสุขภาพของประชาชนที่เชื่อมโยงระหว่างกรมควบคุมโรค สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ และโรงพยาบาล หรือ หน่วยงานด้านการเงินและงบประมาณจัดการฝึกอบรมร่วมกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างความรู้ทางการเงินที่เท่าเทียมกัน รวมถึงการแลกเปลี่ยนกรณีศึกษาหรือแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ผ่านเวทีวิชาการหรือเครือข่ายวิชาชีพ ซึ่งช่วยลดความเหลื่อมล้ำขององค์ความรู้ระหว่างหน่วยงาน เสริมสร้างนวัตกรรมจากฐานข้อมูลจริง และสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ร่วม (Learning Network)

(3) ทรัพยากรบุคคล (Human Resources) การแบ่งปันบุคลากรหรือความเชี่ยวชาญเป็นกลยุทธ์สำคัญในบริบทที่องค์การอาจมีข้อจำกัดด้านกำลังคน เช่น พื้นที่ห่างไกล หรือโครงการเฉพาะทาง แนวทางการแบ่งปัน เช่น การแลกเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ การสลับหมุนเวียนข้าราชการระหว่างจังหวัดเพื่อแลกเปลี่ยนทักษะ หรือทีมปฏิบัติการร่วม เช่น ทีมเฉพาะกิจบูรณาการเพื่อแก้ปัญหา PM2.5 หรือภัยพิบัติระดับพื้นที่ ทำให้สร้างความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ข้ามหน่วยงาน และช่วยสร้างวัฒนธรรม “ทีมเดียวกัน” ในระดับเครือข่าย

การแบ่งปันทรัพยากรไม่ใช่เพียงการลดต้นทุน แต่เป็นยุทธศาสตร์ของความร่วมมือ (Strategic Collaboration) ที่ขับเคลื่อนเครือข่ายให้ทำงานได้อย่างลื่นไหล มีเป้าหมายร่วม และสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล

5.1.4.2 วิธีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในเครือข่าย (Efficient Resource Utilization in Networks)

ความท้าทายของเครือข่ายคือการทำให้ทรัพยากรที่มีอยู่ถูกใช้อย่างเกิดผลสัมฤทธิ์ร่วมมากกว่าผลเฉพาะหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง แนวคิดนี้สอดคล้องกับการใช้ทรัพยากรแบบ Networked Resource Economy ซึ่งหมายถึงการจัดสรรและใช้ทรัพยากรร่วมกันในเครือข่ายองค์การ โดยมีเป้าหมายคือการสร้างคุณค่าร่วม มากกว่าผลประโยชน์เฉพาะของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง การใช้ทรัพยากรในลักษณะนี้ ต้องมีความสามารถในการประสาน (Coordination) ยืดหยุ่น (Adaptability) และ ตรวจสอบได้ (Accountability) ซึ่งมีเป้าหมายไม่เพียงเพื่อประหยัดงบประมาณ แต่เพื่อสร้างผลลัพธ์ร่วม (Joint Outcomes) ที่ส่งผลต่อทุกภาคส่วนในเครือข่าย (Milward & Provan, 2006)

เครือข่ายที่มีการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถ ลดความซ้ำซ้อน เพิ่มคุณภาพของการให้บริการ และยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางสังคมได้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะในบริบทของภาครัฐที่ต้องทำงานร่วมกับหลายหน่วยงานภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด

แนวทางการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

(1) การวางแผนร่วม (Joint Planning) ทุกองค์การในเครือข่ายควรมีส่วนร่วมตั้งแต่การประเมินความต้องการและออกแบบการใช้ทรัพยากร เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ไม่เกิดความซ้ำซ้อน และสามารถใช้ทรัพยากรในทิศทางเดียวกัน เช่น การประเมินความต้องการทรัพยากรระดับพื้นที่และจัดลำดับความสำคัญร่วมกัน หรือจัดเวทีวางแผนแบบมีส่วนร่วมระดับพื้นที่ สร้างแผนปฏิบัติการบูรณาการที่ระบุว่าแต่ละหน่วยงานจะรับผิดชอบทรัพยากรใด ตัวอย่างเช่น ในเขตสุขภาพที่ 8 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการวางแผนร่วมระหว่างโรงพยาบาลชุมชน อบต. และหน่วยงานประกันสุขภาพเพื่อจัดสรรงบส่งเสริมสุขภาพให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายในแต่ละพื้นที่

(2) การกำกับและติดตามผลแบบโปร่งใส (Transparent Monitoring & Evaluation) การใช้ทรัพยากรร่วมต้องมีระบบกำกับและประเมินผลที่โปร่งใส เพื่อสร้างความไว้วางใจและลดข้อขัดแย้งในเครือข่าย เครื่องมือที่นิยมใช้ เช่น ระบบ Dashboard กลาง ที่แสดงสถานะการใช้ทรัพยากรแบบ Real-time การรายงานผลแบบเปิดเผยและเชื่อมโยงข้อมูลผ่านซอฟต์แวร์ตัวกลาง (Application Programming Interface: API) ระหว่างหน่วยงาน หรือการตั้งคณะกรรมการติดตามที่มีทั้งภาครัฐ ท้องถิ่น และประชาชนร่วมด้วย เป็นต้น ตัวอย่างเช่น สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) ใช้ระบบรายงานผลการใช้จ่ายงบส่งเสริมสุขภาพผ่าน e-Claim System ที่เปิดให้หน่วยบริการและประชาชนสามารถตรวจสอบการเบิกจ่ายได้ตลอดเวลา เป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบเปิด (Open

Governance) ลดโอกาสการใช้ทรัพยากรผิดวัตถุประสงค์ และทำให้เกิดความรับผิดชอบร่วม (shared accountability)

(3) การใช้ทรัพยากรแบบยืดหยุ่น (Flexible Resource Allocation) องค์การควรสามารถเปลี่ยนทิศทางการใช้ทรัพยากรได้ตามสถานการณ์ โดยไม่ติดอยู่กับแผนคงที่ การบริหารแบบเครือข่ายต้องยอมรับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลง เช่น ภัยพิบัติ การระบาดของโรค หรือความต้องการที่เปลี่ยนแปลงในชุมชน การใช้ทรัพยากรจึงต้องยืดหยุ่น ปรับได้ตามสถานการณ์ ตัวอย่างเช่น ในโครงการเครือข่ายสุขภาพระดับตำบล (เช่น ตำบลบ้านแพ้ว จ.สมุทรสาคร) เมื่อเกิดการระบาดของไข้เลือดออก ทีมเครือข่ายสามารถเบี่ยงงบจากโครงการส่งเสริมสุขภาพไปสู่การควบคุมโรคได้ทันที โดยไม่ต้องรออนุมัติจากระดับจังหวัด

5.1.4.3 บทบาทของการสร้างเครือข่ายที่ยั่งยืน (Sustainable Network Development)

การพัฒนาเครือข่ายที่ยั่งยืน (Sustainability of Collaborative Networks) ถือเป็นจุดหมายปลายทางของการบริหารทรัพยากรในระบบเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ เพราะแม้จะมีการจัดสรรและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าในระยะสั้น แต่หากเครือข่ายขาดกลไกหล่อเลี้ยงความร่วมมือ จะไม่สามารถรองรับภารกิจในระยะยาวได้ (Provan & Milward, 2001)

การสร้างความยั่งยืนของเครือข่ายจึงต้องอาศัยทั้ง ทุนทางเศรษฐกิจ (ทุนงบประมาณและทรัพยากร) ทุนทางสังคม (ความสัมพันธ์และความไว้วางใจ) และ ทุนทางสถาบัน (โครงสร้าง กติกา และความชอบธรรม) เพื่อหล่อเลี้ยงกลไกเครือข่ายให้ดำเนินต่อได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่ขึ้นกับปัจจัยภายนอกเพียงอย่างเดียว (Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2015)

องค์ประกอบของเครือข่ายที่ยั่งยืน

(1) ความสัมพันธ์แบบไว้วางใจ (Trust-based Relationships) ความไว้วางใจระหว่างองค์การสมาชิกเป็นทุนสังคมที่สำคัญที่สุดของเครือข่าย เนื่องจากช่วยลดต้นทุนการตรวจสอบประสานงาน และช่วยให้องค์การกล้าลงทุนร่วมกันแม้มีความเสี่ยง (Putnam, 1993) โดยคุณสมบัติของความไว้วางใจในเครือข่าย ประกอบด้วย (1) ไว้วางใจด้านความสามารถ (Competence Trust) เชื่อว่าอีกฝ่ายมีศักยภาพทำงานได้ (2) ไว้วางใจด้านเจตนา (Intentional Trust) เชื่อว่าอีกฝ่ายมีเจตนาดี ไม่มีผลประโยชน์ซ่อนเร้น และ (3) ไว้วางใจด้านความสม่ำเสมอ (Consistency) อีกฝ่ายจะไม่เปลี่ยนพฤติกรรมโดยไม่แจ้งล่วงหน้า ส่งผลต่อความยั่งยืนโดยลดความตึงเครียดจากความแตกต่างด้านเป้าหมายหรือวัฒนธรรมองค์การ ส่งเสริมการแบ่งปันทรัพยากรและข้อมูลอย่างเปิดเผย และเป็นเงื่อนไขพื้นฐานในการเจรจาร่วมเชิงยุทธศาสตร์

(2) กลไกเสริมแรงภายใน (Internal Incentive Mechanisms) เพื่อให้เครือข่ายสามารถคงความร่วมมือได้อย่างต่อเนื่อง ต้องมีระบบแรงจูงใจภายในที่ทำให้องค์การแต่ละแห่งรู้สึกว่า ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม ต่อการมีส่วนร่วม ซึ่งอาจอยู่ในรูปของ ผลประโยชน์ทางตรง หรือ ผลตอบแทนทางสัญลักษณ์ เช่น การยอมรับจากชุมชนหรือความก้าวหน้าทางวิชาชีพ เช่น ระบบแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ร่วม ระบบแต้มสะสมความร่วมมือ โดยรูปแบบของกลไกแรงจูงใจ ประกอบด้วย (1) ระบบ

แต้มสะสมความร่วมมือ เช่น หน่วยงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเครือข่ายบ่อยจะได้รับสิทธิในการบริหารงบประมาณมากขึ้น (2) การแบ่งผลประโยชน์ร่วม เช่น โครงการที่ประสบผลสำเร็จจะคืนผลประโยชน์ให้ทุกองค์การในเครือข่าย และ (3) การยกย่องเชิงสัญลักษณ์ เช่น รางวัลเครือข่ายดีเด่น หรือระบบการจัดอันดับองค์การร่วมเครือข่าย เป็นต้น ส่งผลต่อความยั่งยืนโดยทำให้สมาชิกเห็นคุณค่าของการร่วมมือ ลดแนวโน้มการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และเสริมสร้างแรงจูงใจระยะยาวแม้ในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน

(3) โครงสร้างที่ปรับตัวได้ (Adaptive Structure) เครือข่ายที่ยั่งยืนต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบ บทบาท และกลไกภายในตามบริบท เช่น การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย สถานการณ์วิกฤติ หรือการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกเครือข่าย ลักษณะของโครงสร้างที่ยืดหยุ่นจะมีการสลับบทบาทผู้นำหน่วยงานต่าง ๆ หมุนเวียนกันเป็นผู้ประสานงาน มีการเพิ่ม/ลดจำนวนสมาชิกเครือข่ายอย่างมียุทธศาสตร์ และมีระบบการตัดสินใจแบบฉันทามติ แทนโครงสร้างแบบลำดับชั้น ทำให้ปรับตัวได้เร็วต่อสถานการณ์ใหม่ และลดความตึงเครียดจากอำนาจที่กระจุกตัว

กรณีศึกษา เครือข่ายตำบลจัดการสุขภาพ (สสส.) ดำเนินการมากกว่า 10 ปี โดยอาศัยการบูรณาการงบจากหลายหน่วยงาน สร้างความเป็นเจ้าของร่วมในระดับชุมชน และออกแบบกิจกรรมที่สร้างผลกระทบชัดเจน โดยดำเนินงานในพื้นที่กว่า 500 ตำบลทั่วประเทศ อาศัยความร่วมมือระหว่าง อบต. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) อสม. และประชาชน ใช้กลยุทธ์การบูรณาการงบประมาณจากหลายหน่วยงาน (สปสช., อปท., สสส.) สามารถสร้างต้นแบบนโยบายสุขภาพระดับพื้นที่ และเป็นกลไกขับเคลื่อนสุขภาพชุมชนแบบยั่งยืนโดยไม่ต้องพึ่งรัฐส่วนกลางโดยสิ้นเชิง

5.1.5 ความท้าทายในการบริหารแบบเครือข่าย (Challenges in Network Management)

แม้การบริหารแบบเครือข่าย (Network Governance) จะเป็นแนวทางสำคัญในการจัดการปัญหาสาธารณะที่มีความซับซ้อนและหลายมิติ แต่การนำแนวคิดนี้ไปปฏิบัติจริงกลับเผชิญกับความท้าทายหลายประการ โดยเฉพาะในด้านการสร้างความร่วมมือ การรักษาสมดุลของอำนาจ และการสร้างความยั่งยืนของความสัมพันธ์ระยะยาว (Provan & Kenis, 2008; Klijn & Koppenjan, 2016)

5.1.5.1 ความท้าทายในการสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ

การสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพไม่ได้เกิดขึ้นจากการลงนามความร่วมมือหรือจัดโครงสร้างองค์การร่วมเท่านั้น แต่ต้องอาศัย กระบวนการทางสังคม ที่ซับซ้อน เช่น การสร้างความเชื่อใจ การสร้างเป้าหมายร่วม และการกำหนดกติกาที่ทุกฝ่ายยอมรับ โดยความท้าทายหลัด ได้แก่ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์การ หน่วยงานรัฐ ท้องถิ่น เอกชน และประชาสังคม มีวัฒนธรรมและภารกิจที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อรูปแบบการสื่อสารและความคาดหวัง (Agranoff, 2006) การขาดผู้นำเครือข่ายที่เข้มแข็ง การไม่มีผู้นำกลางที่ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย อาจทำให้ขาดพลังในการขับเคลื่อน และข้อจำกัดด้านทรัพยากร เช่น งบประมาณไม่เพียงพอ ความไม่ชัดเจนของบทบาท และภาระหน้าที่ที่ไม่สมดุล เครือข่ายที่มีประสิทธิภาพควรเป็นมากกว่ากลุ่มขององค์การที่ทำงานอยู่ร่วมกัน แต่ควรเป็นระบบความสัมพันธ์ที่มี

เป้าหมายร่วม กลไกการสื่อสารที่ราบรื่น และ การเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งทั้งหมดล้วนต้องเผชิญกับความท้าทายหลากหลายประการ ดังนี้

(1) ความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture Differences) แต่ละหน่วยงานที่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่าย เช่น หน่วยงานรัฐ (ราชการ) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม มักมีวัฒนธรรมองค์การที่ต่างกัน ทั้งในด้านรูปแบบการตัดสินใจ ลำดับชั้นของอำนาจ ระบบความรับผิดชอบ และกรอบคิดเชิงภารกิจ ตัวอย่างความแตกต่างที่ส่งผลต่อความร่วมมือ เช่น หน่วยงานราชการอาจเน้นความเป็นทางการ ความถูกต้องตามระเบียบ ในส่วนของภาคประชาชนอาจเน้นความยืดหยุ่น การตอบสนองเชิงพื้นที่ และภาคเอกชนมุ่งผลสัมฤทธิ์และความคุ้มค่าเป็นหลัก ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้ส่งผลให้เกิดความคาดหวังที่ไม่สอดคล้องกัน และความไม่เข้าใจซึ่งกันและกันขัดขวางการสร้างเป้าหมายร่วม และกลไกความร่วมมืออย่างเป็นระบบ (Klijn & Koppenjan, 2016)

(2) การขาดผู้นำเครือข่ายที่เข้มแข็ง (Network Leadership Deficit) เครือข่ายที่ไม่มี “ผู้นำกลาง” ที่ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย อาจขาดทิศทาง และเกิดความล่าช้าในการตัดสินใจ โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้นของการสร้างเครือข่าย คุณลักษณะของผู้นำเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องสามารถสร้างความไว้วางใจจากทุกฝ่าย มีทักษะในการสื่อสารเชิงราบ และมีอำนาจทางสัญลักษณ์หรือความชอบธรรม ไม่จำเป็นต้องมีอำนาจตามตำแหน่งราชการ

(3) ข้อจำกัดด้านทรัพยากร (Resource Constraints) แม้เครือข่ายจะมีเป้าหมายและเจตนาร่วมกัน แต่หากไม่มีทรัพยากรเพียงพอ ไม่ว่าจะเป็น งบประมาณ บุคลากร หรือ ข้อมูล การดำเนินงานจะไม่สามารถขับเคลื่อนได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในกรณีที่องค์การหนึ่งต้องรับภาระมากกว่าผู้อื่นอย่างไม่สมดุล ตัวอย่างของข้อจำกัด เช่น หน่วยงานเล็กในท้องถิ่นอาจไม่มีบุคลากรเพียงพอจะเข้าร่วมทุกกิจกรรมของเครือข่าย การไม่มีงบสนับสนุนเฉพาะสำหรับการทำงานแบบข้ามหน่วยงาน และขาดระบบข้อมูลกลาง ทำให้การตัดสินใจใช้ทรัพยากรล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้เครือข่ายมีความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงโอกาส สร้างภาระต่อบางองค์การ และลดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม (Co-ownership)

ตารางที่ 5.1 แนวทางการรับมือกับความท้าทายในเชิงยุทธศาสตร์

ความท้าทาย	แนวทางรับมือ
ความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์การ	จัดเวทีสร้างความเข้าใจร่วม (Sense-making Dialogue) และจัดอบรมข้ามวัฒนธรรมองค์การ
การขาดผู้นำเครือข่ายที่เข้มแข็ง	สรรหาผู้นำกลางจากบุคคลที่ทุกฝ่ายยอมรับ, ส่งเสริมระบบผู้นำหมุนเวียน
ข้อจำกัดด้านทรัพยากร	สร้างกลไกการสนับสนุนงบแบบร่วมสมทบ, พัฒนาแพลตฟอร์มใช้ทรัพยากรร่วม

จากตารางที่ 5.1 แสดงให้เห็นถึงแนวทางรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ ในด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์การ ควรจัดเวทีสร้างความเข้าใจร่วม (Sense-making Dialogue) การสร้าง

เวทีเปิดให้ทุกฝ่ายได้สะท้อนความเข้าใจต่อภารกิจของตนเอง และภาพที่มีต่อองค์การอื่น ช่วยลดอคติและเข้าใจจุดแข็ง-จุดอ่อนร่วมกัน ซึ่งเป็นรากฐานของการสร้างความไว้วางใจ (Trust-building) รวมถึงจัดอบรมข้ามวัฒนธรรมองค์การ (Cross-sectoral Cultural Training) โดยการออกแบบการอบรมเชิงปฏิบัติการที่เน้นให้เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานต่างกันเข้าใจระบบคิด วิธีการทำงาน และข้อจำกัดของกันและกัน เช่น การจำลองสถานการณ์ (Simulation) เพื่อเพิ่มความเข้าใจเชิงโครงสร้างและพฤติกรรม ซึ่งการเรียนรู้แบบ ข้ามพรมแดนวัฒนธรรมองค์การ จะช่วยสร้างทุนทางสังคม (Social Capital) ให้เครือข่ายสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีพลัง (Klijn & Koppenjan, 2016) สำหรับความท้าทายด้านการขาดผู้นำเครือข่ายที่เข้มแข็ง ควรสรรหาผู้นำกลางจากบุคคลที่ทุกฝ่ายยอมรับ (Neutral Facilitator or Anchor Organization) ในกรณีที่ไม่มีหน่วยงานใดได้รับการยอมรับในบทบาทผู้นำ ควรสรรหาบุคคลกลางที่เป็น “ตัวเชื่อม” มีความน่าเชื่อถือสูง มีภาวะผู้นำเชิงกระบวนการ (Process Leadership) และไม่ยึดติดอำนาจแบบราชการ และส่งเสริมระบบผู้นำหมุนเวียน (Rotating Leadership System) เพื่อป้องกันการผูกขาดบทบาทนำ และสร้างโอกาสให้แต่ละองค์การได้พัฒนาทักษะการเป็นผู้นำร่วม การหมุนเวียนตำแหน่งผู้อำนวยการเครือข่ายตามวาระ หรือภารกิจย่อยเป็นแนวทางที่ได้รับการสนับสนุนในหลายเครือข่ายสุขภาพและการศึกษา (Bryson et al., 2015) ซึ่งการบริหารเครือข่ายไม่เน้นผู้นำแบบสั่งการ แต่เน้น “ภาวะผู้นำเพื่อเชื่อมโยงและเสริมพลัง” (Connecting Leadership) (Provan & Kenis, 2008) และสุดท้ายความท้าทายในข้อจำกัดด้านทรัพยากร ควรสร้างกลไกการสนับสนุนงบแบบร่วมสมทบ (Pooled Resource Mechanism) ด้วยการออกแบบระบบที่ให้องค์การแต่ละแห่งสมทบทรัพยากรตามศักยภาพ เช่น งบประมาณ พื้นที่ บุคลากร หรือองค์ความรู้ และจัดการโดยคณะกรรมการกลาง ทำให้เกิดการบริหารงบแบบมีส่วนร่วม และเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม รวมทั้งพัฒนาแพลตฟอร์มใช้ทรัพยากรร่วม การพัฒนาเครื่องมือหรือระบบกลางที่ทุกองค์การสามารถเข้าถึงได้ เช่น ระบบคลังข้อมูลสุขภาพ ระบบบริหารงานบุคลากรร่วม หรือระบบนัดหมาย/รายงานออนไลน์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนซ้ำซ้อน

ความท้าทายของการบริหารแบบเครือข่ายจำเป็นต้องรับมือด้วยเครื่องมือเชิงกระบวนการ มากกว่าการแก้ปัญหาเฉพาะจุด แนวทางเชิงยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพต้องเสริมสร้างความเข้าใจร่วม จัดระบบผู้นำที่เปิดกว้าง และ ออกแบบกลไกการใช้ทรัพยากรที่เน้นความร่วมมือแทนการแข่งขัน เพื่อให้เครือข่ายสามารถเติบโตได้ในบริบทที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

5.1.5.2 การจัดการกับความขัดแย้งในเครือข่าย

เมื่อเครือข่ายประกอบด้วยองค์การที่มีเป้าหมายและอำนาจต่างกัน ย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะเกิดความขัดแย้ง ทั้งในด้านผลประโยชน์ ทรัพยากร หรือบทบาทหน้าที่ การจัดการความขัดแย้งในเครือข่ายจึงต้องอาศัยกลยุทธ์เฉพาะที่แตกต่างจากระบบราชการแบบเดี่ยว (Monolithic Bureaucracy)

รูปแบบของความขัดแย้งในเครือข่าย (Klijn & Koppenjan, 2016) ประกอบด้วย

(1) ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (Goal Conflict) ความขัดแย้งชนิดนี้เกิดขึ้นเมื่อองค์การที่อยู่ในเครือข่ายมี เป้าหมายที่แตกต่างหรือขัดแย้งกัน ทั้งในเชิงวัตถุประสงค์ นโยบาย และค่านิยม โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างภาครัฐ เอกชน และภาคประชาสังคม ตัวอย่างเช่น หน่วยงานท้องถิ่นอาจมุ่งสร้างรายได้ผ่านการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงพาณิชย์ ขณะที่กลุ่มอนุรักษ์ในพื้นที่เดียวกันต้องการจำกัดนักท่องเที่ยวเพื่อรักษาระบบนิเวศ

(2) ความขัดแย้งด้านอำนาจ (Power Asymmetry) เกิดจากความไม่สมดุลของอำนาจภายในเครือข่าย กล่าวคือ องค์การบางแห่งมีทรัพยากรสูง มีอิทธิพลทางนโยบาย หรือมีความสามารถในการตัดสินใจสูงกว่าฝ่ายอื่น ทำให้เสียงขององค์การขนาดเล็กหรือกลุ่มชุมชนถูกละเลย ตัวอย่างเช่น กระทรวงระดับชาติสามารถกำหนดกรอบโครงการและเงื่อนไขงบประมาณได้เอง โดยไม่รับฟังข้อเสนอขององค์การชุมชนที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่จริง

(3) ความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง (Structural Conflict) เกิดจากความคลุมเครือหรือทับซ้อนในโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ ภายในเครือข่าย เช่น ไม่มีการกำหนดบทบาทชัดเจนว่าใครจะเป็นผู้ดำเนินการหลัก ใครจะสนับสนุน หรือใครเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย ตัวอย่างเช่น มีคณะทำงานซ้ำซ้อนระหว่างหน่วยงานจังหวัดและหน่วยงานอำเภอ โดยไม่มีการเชื่อมโยงข้อมูลและแผนปฏิบัติการ

ตารางที่ 5.2 สรุปเปรียบเทียบรูปแบบความขัดแย้ง

ประเภทความขัดแย้ง	ลักษณะปัญหา	แนวทางบรรเทาความขัดแย้ง
Goal Conflict	เป้าหมายต่างกัน	การสร้างเป้าหมายร่วม (Shared Visioning)
Power Asymmetry	อำนาจไม่สมดุล	การตั้งเวทีตัดสินใจร่วม และการถ่วงดุลเสียง
Structural Conflict	บทบาทหนาที่ไม่ชัดเจน	การกำหนดขอบเขตภารกิจร่วม และโครงสร้างที่ยืดหยุ่น

ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์เพื่อบรรเทาความขัดแย้ง

(1) ใช้กระบวนการประชุมแบบอำนวยความสะดวก (Facilitated Dialogue) เพื่อสร้างเป้าหมายร่วม (Co-governance Workshops)

(2) สร้างระบบการตัดสินใจแบบฉันทามติและการกระจายเสียงอย่างเท่าเทียม (Deliberative Decision-making) ใช้การถกเถียงอย่างมีเหตุผล (Reasoned Argument) ให้ข้อมูล (Joint Fact-finding) และการยอมรับร่วมของทุกฝ่ายในเครือข่ายก่อนการตัดสินใจสำคัญ

(3) วางโครงสร้างองค์การเครือข่ายแบบยืดหยุ่น มีความชัดเจนเรื่องบทบาท และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามตามสถานการณ์ เช่น เมื่อมีวิกฤต เมื่อมีองค์การใหม่เข้าร่วม หรือเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย

แนวทางการจัดการความขัดแย้งในเครือข่าย

(1) ใช้เวทีเจรจาแบบเปิด (Deliberative Forums) คือ พื้นที่ประชุมที่ออกแบบเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเครือข่าย (ทุกองค์การหรือกลุ่มที่เกี่ยวข้อง) สามารถแสดงความคิดเห็น ตั้งข้อสังเกต แลกเปลี่ยนมุมมอง และตั้งคำถามต่อกันอย่างเสรี ภายใต้กรอบการฟังอย่างลึกซึ้ง และ การพูดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อสร้างพื้นที่ให้ทุกฝ่ายมีสิทธิแสดงความคิดเห็น เช่น เวทีระหว่างหน่วยงานราชการกับภาคประชาชน ในการกำหนดเขตพื้นที่สีเขียว/อุตสาหกรรม หรือเวทีร่วมระหว่างหน่วยงานท้องถิ่นกับภาควิชาการเพื่อออกแบบแผนพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน

(2) แต่งตั้งผู้อำนวยความยุติธรรม (Network Facilitator) ซึ่งเป็นบุคคลกลาง ที่ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยกระบวนการ ไม่ใช่ผู้มีอำนาจตัดสินใจ แต่เป็นผู้ที่ช่วยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มที่ขัดแย้ง และออกแบบกระบวนการพูดคุย ประสานงาน และเจรจาอย่างเป็นธรรมช่วยประสานและลดความตึงเครียด ช่วยลดอุณหภูมิของความขัดแย้ง (De-escalation) ช่วยส่งเสริมให้ “เสียงที่เบา” ได้รับการได้ยิน (Voice Equity) เช่น กลุ่มชาวบ้าน หรือชุมชนเล็ก

(3) ใช้กระบวนการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือกันแก้ปัญหา (Collaborative Problem-Solving) เป็นแนวทางที่ให้ทุกฝ่ายในเครือข่ายมีส่วนร่วมในการ นิยามปัญหา และ ออกแบบทางออกร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการที่ส่งเสริมการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) และการเรียนรู้ร่วม (Joint Learning)

5.1.5.3 การรักษาความมั่นคงและความยั่งยืนของเครือข่าย

ความท้าทายสุดท้าย คือ การรักษาเครือข่ายให้สามารถดำเนินการได้ในระยะยาว โดยไม่พึ่งพาเพียงปัจจัยภายนอก เช่น งบประมาณจากรัฐ หรือผู้นำเฉพาะตัว เพราะเครือข่ายที่แท้จริงต้องสามารถสร้างกลไกยั่งยืนในตัวเอง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมั่นคงและยั่งยืนของเครือข่าย

(1) ทุนทางสังคม (Social Capital) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นจากความไว้วางใจ (Trust) บรรทัดฐานร่วม (Shared Norms) และประวัติของการร่วมมือในอดีต (History of Collaboration) ซึ่งทำให้การประสานงานในเครือข่ายดำเนินไปได้โดยไม่ต้องอาศัยกฎเกณฑ์บังคับที่เข้มงวด

(2) กลไกผลตอบแทนร่วม (Reciprocity Mechanisms) เครือข่ายที่ยั่งยืนต้องออกแบบระบบจูงใจภายใน (Internal Incentive Systems) ที่ตอบแทนสมาชิกตามระดับการมีส่วนร่วม และไม่ให้เกิดความรู้สึกว่าถูกเอาเปรียบภายในเครือข่าย

(3) การเรียนรู้ร่วมและการสื่อสารที่ต่อเนื่อง (Network Learning) เป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาเครือข่ายที่ไม่หยุดนิ่ง และสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงทางบริบท แนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมและการสื่อสารที่ต่อเนื่อง เช่น การทบทวนบทเรียนร่วมหลังจบแต่ละรอบโครงการ เพื่อสะท้อนสิ่งที่ทำได้ดี/ควรปรับปรุง การประเมินตนเอง (Self-Assessment) ของเครือข่ายในด้านการบริหารจัดการ ความพึงพอใจของสมาชิก และผลลัพธ์ของกิจกรรม เป็นต้น

5.2 บทบาทของภาครัฐในฐานะผู้กำกับดูแลและผู้สนับสนุนการพัฒนาองค์การ

บทบาทของภาครัฐในฐานะผู้กำกับดูแลและผู้สนับสนุนการพัฒนาองค์การเป็นการสะท้อนถึงความสำคัญของภาครัฐในการสร้างกรอบการทำงานที่เหมาะสมและสนับสนุนการพัฒนาภาคเอกชนให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยการออกนโยบายและกฎหมายที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์การและสร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการเติบโต

5.2.1 ความหมายและบทบาทของภาครัฐในกระบวนการพัฒนาองค์การ

บทบาทของภาครัฐ หมายถึง ภารกิจ หน้าที่ และอำนาจที่หน่วยงานของรัฐใช้ในการกำกับ ทิศทาง ส่งเสริม และสนับสนุนองค์การต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐด้วยกันเอง ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืน (Peters, 2021) ภาครัฐไม่เพียงเป็นผู้ควบคุม แต่ยังทำหน้าที่เป็น ผู้เอื้ออำนวย (Enabler) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในระดับองค์การ โดยเฉพาะในโลกที่การกำกับดูแลร่วม (Collaborative Governance) และการบริหารเชิงเครือข่าย (Networked Public Administration) กลายเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนา (Ansell & Gash, 2008)

5.2.1.1 ความสำคัญของบทบาทภาครัฐในการสนับสนุนและกำกับดูแลองค์การ

ภาครัฐมีบทบาททั้งในเชิงสนับสนุน (Supportive) และ กำกับดูแล (Regulatory) องค์การในระบบเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งถือเป็นกลไกค้ำจุน ความเป็นระเบียบของสังคมและความเสมอภาคในการพัฒนา (Kettunen & Kallio, 2021)

บทบาทในเชิงสนับสนุน ในรูปแบบต่าง ๆ ที่ไม่ใช่เพียงการควบคุมหรือกำกับดูแล แต่รวมถึงการลงทุนทรัพยากร โครงสร้าง และแรงจูงใจเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืน (Kettunen & Kallio, 2021) ดังนี้

(1) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) การจัดสรรทรัพยากรเป็นบทบาทพื้นฐานของภาครัฐที่มีเป้าหมายเพื่อ ลดข้อจำกัดขององค์การในการดำเนินงาน และ ส่งเสริมความสามารถในการปรับตัว โดยเฉพาะในช่วงเปลี่ยนผ่านของนโยบายหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ

ตัวอย่างการจัดสรรเงินทุนสนับสนุน เช่น เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ หรือกองทุนพัฒนาองค์การชุมชน การจัดสรรบุคลากรและวิทยากร เช่น การจัดอบรมโดยวิทยากรจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันวิจัยภาครัฐ เป็นต้น

ตัวอย่างโครงการ “Digital Startups” ของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (DEPA) ที่จัดสรรงบประมาณและทีมโค้ชมาช่วยพัฒนาองค์การสตาร์ทอัปในท้องถิ่น

(2) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Development) โครงสร้างพื้นฐานทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ถือเป็น “ทุนสาธารณะ” (Public Capital) ที่ภาครัฐควรลงทุนเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ

โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ เช่น ถนน พื้นที่อุตสาหกรรม สำนักงานบริการร่วม (Co-working Public Spaces) โครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล เช่น แพลตฟอร์ม Cloud สำหรับข้อมูลภาครัฐ โครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง หรือ โครงสร้างทางกฎหมาย เช่น กฎหมายส่งเสริม SME หรือ พระราชบัญญัติธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

ตัวอย่างเช่น โครงการ “GovCloud” ที่เปิดให้หน่วยงานรัฐและองค์การภาคเอกชนรายย่อยใช้บริการจัดเก็บข้อมูลร่วมได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายสูงเท่าเอกชน

(3) การให้สิ่งจูงใจ (Incentive Mechanisms) สิ่งจูงใจหรือมาตรการกระตุ้นของรัฐเป็นเครื่องมือเชิงนโยบายที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์การไปในทิศทางที่รัฐต้องการ เช่น การเข้าสู่ระบบดิจิทัล การปรับปรุงคุณภาพ หรือการส่งเสริมนวัตกรรม อาทิ มาตรการภาษี เช่น ลดหย่อนภาษีสำหรับองค์การที่ลงทุนในวิจัยและพัฒนา (R&D Tax Credit) หรือ แรงจูงใจทางสังคม เช่น การมอบรางวัลเชิดชูเกียรติ การยกย่ององค์การโปร่งใส เป็นต้น

ตัวอย่างเช่น “มาตรการภาษี 150%” ที่กระทรวงการคลังไทยออกแบบเพื่อจูงใจให้สถานประกอบการลงทุนในการอบรมพัฒนาทักษะแรงงาน

บทบาทในเชิงกำกับดูแลของภาครัฐ ถือเป็นหน้าที่พื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์การในสังคมประชาธิปไตย โดยมีเป้าหมายเพื่อรักษาความเป็นธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพของบริการหรือกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม (Majone, 1997) ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 3 ด้านหลัก ดังนี้

(1) การออกกฎหมาย/ระเบียบควบคุมคุณภาพ (Legislation & Regulatory Frameworks) การออกกฎหมายและระเบียบควบคุมคุณภาพ เป็นกลไกที่รัฐใช้กำหนด กติกาในการดำเนินงานขององค์การต่าง ๆ เพื่อรักษามาตรฐานและผลประโยชน์สาธารณะ เช่น การกำหนดมาตรฐานสินค้าและบริการ เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค หรือ การออกระเบียบปฏิบัติในภาครัฐ เช่น ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ หรือระเบียบวินัยราชการ และการควบคุมองค์การในภาคบริการ เช่น กฎหมายกำกับกิจการโทรคมนาคม หรือกฎหมายสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

(2) การตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน (Monitoring & Performance Evaluation) เป็นเครื่องมือของรัฐในการ ติดตาม ตรวจสอบ และปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน อาทิ การติดตามการใช้ทรัพยากรสาธารณะ เช่น การตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) หรือ การตรวจสอบภายใน/ภายนอก เช่น ระบบ ISO Audit, ESG Assessment เป็นต้น ซึ่งในบริบทภาครัฐไทย จะใช้ระบบ KPI หรือระบบ ITA (Integrity & Transparency Assessment) ของสำนักงาน ป.ป.ช. เพื่อประเมินธรรมาภิบาลของหน่วยงานภาครัฐ

(3) การรับรองมาตรฐานหรือใบอนุญาต (Standardization & Licensing) เป็นเครื่องมือที่ใช้ควบคุมคุณภาพในระดับปฏิบัติการ โดยเน้นการ กลั่นกรองและให้สิทธิในการดำเนินกิจกรรมที่มีผลต่อสาธารณะ อาทิ การรับรองวิชาชีพ เช่น การออกใบประกอบวิชาชีพครู วิศวกร หรือแพทย์ หรือ การออกใบอนุญาตกิจการ เช่น ใบอนุญาตโรงงานอุตสาหกรรม, ใบอนุญาตประกอบกิจการพลังงาน และการรับรององค์การ เช่น การรับรองโรงพยาบาลตามมาตรฐาน HA (Hospital Accreditation) เป็นต้น

5.2.1.2 การเชื่อมโยงระหว่างบทบาทการกำกับดูแลและการส่งเสริมการพัฒนาองค์การ

แม้ในทางทฤษฎี บทบาทของภาครัฐในการกำกับดูแล และบทบาทในการส่งเสริม จะถูกวางอยู่คนละขั้วของกลไกการแทรกแซง (Intervention Spectrum) กล่าวคือ บทบาทการกำกับดูแลเน้นไปที่การควบคุม การบังคับใช้กฎหมาย และการรักษามาตรฐาน เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายต่อสาธารณะหรือผลประโยชน์ร่วม ขณะที่บทบาทการส่งเสริมมุ่งเน้นไปที่การสร้างแรงจูงใจ การสนับสนุนทรัพยากร และการพัฒนาศักยภาพขององค์การ อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติ บทบาททั้งสองมิใช่สิ่งที่แยก

ขาดจากกัน หากแต่มีความจำเป็นต้องเชื่อมโยงและบูรณาการเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความสมดุลในการบริหารจัดการเชิงนโยบาย (Braithwaite, 2011; Gunningham, 2010)

แนวคิดการกำกับดูแลแบบตอบสนอง (Responsive Regulation) ของ Ayres และ Braithwaite (1992) ที่เสนอว่าหน่วยงานกำกับดูแลควรปรับใช้กลยุทธ์และกลไกที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับบริบท พฤติกรรม และวัฒนธรรมขององค์การที่ถูกกำกับดูแล โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการใช้โทษลงทัณฑ์ตามลำดับขั้นและวิธีการที่หลากหลาย เช่น การโน้มน้าว การให้ข้อมูล หรือการบังคับใช้กฎหมายอย่างเข้มงวด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความร่วมมือของผู้ถูกกำกับดูแล หน่วยงานกำกับดูแลต้องพิจารณาถึงลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมหรือองค์การนั้น ๆ เช่น ความรู้ความเชี่ยวชาญ ความสามารถในการปฏิบัติตาม และความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ มีการลงโทษตามลำดับขั้น (Progressive Sanctioning) เริ่มต้นจากการใช้กลไกที่ไม่รุนแรง เช่น การให้คำแนะนำหรือข้อมูล แล้วค่อย ๆ เพิ่มระดับความเข้มข้นของการบังคับใช้กฎหมาย หากองค์การยังคงไม่ปรับปรุง ใช้เครื่องมือที่หลากหลาย นอกเหนือจากการลงโทษ เช่น การสื่อสาร การโน้มน้าวใจ หรือการให้ข้อมูล เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ โดยกลยุทธ์การกำกับดูแล ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น พฤติกรรมและทัศนคติของผู้ถูกกำกับดูแล สภาพแวดล้อมของสถาบัน และผลการดำเนินงานของหน่วยงานกำกับดูแลเอง แนวคิดนี้มุ่งหวังที่จะปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพของการกำกับดูแล โดยส่งเสริมให้การกำกับดูแลมีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับสถานการณ์ และสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ยั่งยืนได้ชี้ให้เห็นว่าบทบาทของรัฐมิได้จำกัดอยู่เพียงการควบคุมหรือการบังคับใช้กฎหมาย หากแต่ควรพัฒนาบทบาทเป็น “ผู้อำนวยความเติบโต” ที่สามารถเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมตามพฤติกรรมขององค์การ กล่าวคือ รัฐควรมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ตามบริบทของภาคส่วนหรืออุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในกรณีที่องค์การมีความสมัครใจและปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยไม่ต้องบังคับ รัฐสามารถเน้นไปที่การส่งเสริม เช่น การให้สิทธิประโยชน์ทางภาษี การสนับสนุนเงินทุนวิจัยและพัฒนา การสร้างแพลตฟอร์มแลกเปลี่ยนความรู้ หรือการประกาศเกียรติคุณเพื่อสร้างแรงจูงใจในเชิงบวก มาตรการเหล่านี้จะช่วยให้องค์การเกิดความมุ่งมั่นที่จะยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานด้วยความเต็มใจและความภาคภูมิใจ ในทางกลับกัน หากองค์การใดละเลยหรือเพิกเฉยต่อกฎหมาย มีพฤติกรรมที่สร้างผลกระทบเชิงลบต่อสังคมหรือสิ่งแวดล้อม รัฐจำเป็นต้องใช้อำนาจการกำกับดูแลอย่างเข้มงวด โดยอาจดำเนินการด้วยมาตรการลงโทษ เช่น การปรับทางปกครอง การเพิกถอนใบอนุญาต หรือการดำเนินคดีทางกฎหมาย เพื่อสร้างแรงกดดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายร้ายแรงต่อส่วนรวม

ดังนั้น การเชื่อมโยงบทบาทการกำกับดูแลกับการส่งเสริมการพัฒนาองค์การจึงไม่ใช่เรื่องของการเลือกข้างแต่เป็นการจัดวางกลยุทธ์เชิงนโยบายที่สร้างสมดุลระหว่าง “ไม้แข็ง” และ “ไม้อ่อน” การบังคับและการจูงใจ ตลอดจนการควบคุมและการสนับสนุน โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างระบบการพัฒนาองค์การที่มีความยั่งยืน โปร่งใส และสามารถตอบสนองต่อความท้าทายที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสังคมและเศรษฐกิจสมัยใหม่

5.2.1.3 ความแตกต่างระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในการพัฒนาองค์การ

ภาครัฐและภาคเอกชนต่างมีบทบาทในกระบวนการพัฒนาองค์การ แต่มีคุณลักษณะพื้นฐานที่แตกต่างกันซึ่งส่งผลต่อเป้าหมาย วิธีการ และตัวชี้วัดของการพัฒนา แม้ภาครัฐและภาคเอกชนจะมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์การในสังคมร่วมกัน แต่ทั้งสองภาคส่วนมีลักษณะพื้นฐานที่แตกต่างกันในด้าน พันธกิจ (Mission) โครงสร้าง (Structure) กลไกการตัดสินใจ (Decision-making) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Performance Metrics) ซึ่งส่งผลต่อแนวทางการพัฒนาองค์การอย่างมีนัยสำคัญ (Boyne, 2002; Rainey, 2014)

ตารางที่ 5.3 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในการพัฒนาองค์การ

ประเด็นเปรียบเทียบ	ภาครัฐ	ภาคเอกชน
พันธกิจและเป้าหมายหลัก	คุณค่าสาธารณะ / ผลประโยชน์สาธารณะ (Public Value / Public Interest)	ผลกำไร (Profit)
แรงจูงใจ	ความรับผิดชอบต่อสังคม / กฎหมาย	ตลาด / ผู้ถือหุ้น
กลไกขับเคลื่อน	งบประมาณภาครัฐ / นโยบาย	ต้นทุน-ผลตอบแทน / การแข่งขัน
ตัวชี้วัด	ความโปร่งใส ความยุติธรรม ความทั่วถึง	ROI, ประสิทธิภาพ

จากตารางที่ 5.3 อธิบายได้ว่า (1) ด้านพันธกิจและเป้าหมายหลัก ภาครัฐ มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าสาธารณะ (Public Value) เช่น ความเสมอภาคในการเข้าถึงบริการ ความยุติธรรมทางสังคม และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยมิได้คำนึงถึงผลกำไรเป็นสำคัญ แต่เน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางสังคมที่ครอบคลุมและยั่งยืน (Moore, 1995) เช่น การให้บริการสุขภาพ การศึกษา หรือสวัสดิการสังคม ในส่วนของภาคเอกชน มีจุดเน้นหลักอยู่ที่การแสวงหากำไร (Profit Maximization) การสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ และความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีการวัดผลผ่านรายได้ ผลตอบแทน และความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ (2) ด้านแรงจูงใจในการดำเนินงาน ภาครัฐ ขับเคลื่อนด้วย ความรับผิดชอบทางจริยธรรมและกฎหมาย เช่น การรับผิดชอบต่อสังคม การบังคับใช้กฎระเบียบ และความคาดหวังของสาธารณชน (Rainey, 2014) ในภาคเอกชน ขับเคลื่อนด้วยแรงจูงใจจากตลาด เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความสามารถในการทำกำไร และความต้องการของผู้ถือหุ้น ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (3) ด้านกลไกขับเคลื่อน ภาครัฐ ใช้งบประมาณจากภาษีของประชาชน และ นโยบายสาธารณะ เป็นเครื่องมือหลักในการบริหารงานและพัฒนาองค์การ ซึ่งมีข้อจำกัดด้านขั้นตอนและความโปร่งใส (Denhardt & Denhardt, 2015) ภาคเอกชน ใช้หลักการต้นทุน–ผลตอบแทน (Cost-Benefit) และ แรงกดดันจากการแข่งขันในตลาด เพื่อกำหนดทิศทางขององค์การ โดยเน้นความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพสูงสุด และ (4) ด้านตัวชี้วัดความสำเร็จ ภาครัฐ วัดผลผ่านเกณฑ์ความโปร่งใส (Transparency) ความยุติธรรม (Equity)

และ ความทั่วถึงของการให้บริการ (Accessibility) ซึ่งยึดโยงกับคุณค่าสาธารณะและธรรมาภิบาล แต่ในภาคเอกชน วัดผลผ่าน Return on Investment (ROI) อัตราการเติบโตของรายได้ และ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เช่น ลดต้นทุน เพิ่มยอดขาย หรือขยายส่วนแบ่งตลาด (Boyne, 2002)

5.2.2 การพัฒนานโยบายและกฎหมายเพื่อสนับสนุนการเติบโตและความยั่งยืนขององค์การ

ภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์การ ผ่านการออกแบบนโยบายสาธารณะและกลไกทางกฎหมายที่ไม่เพียงแต่ควบคุม แต่ต้องมีลักษณะส่งเสริมและเอื้อต่อการเติบโต โดยเฉพาะในยุคเศรษฐกิจฐานนวัตกรรมและข้อมูล (Innovation & Knowledge-based Economy) ซึ่งองค์การจำเป็นต้องมีโครงสร้างสนับสนุนจากภายนอกเพื่อเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Rodrik, 2008; World Bank, 2020)

5.2.2.1 การออกกฎหมายที่ส่งเสริมการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

การออกกฎหมายเพื่อสนับสนุนการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืนต้องคำนึงถึง สามมิติ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Triple Bottom Line) โดยกฎหมายควรสนับสนุนให้องค์การสามารถดำเนินธุรกิจที่ไม่เบียดเบียนสิ่งแวดล้อม มีความรับผิดชอบต่อสังคม และยังคงสร้างผลกำไรได้อย่างสมดุล เช่น กฎหมายสนับสนุน Green Economy กฎหมายบรรษัทภิบาล หรือ ESG Regulation (Environmental, Social & Governance) ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ พ.ร.บ. ส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 ซึ่งเปิดช่องให้องค์การที่แสวงหาทั้งกำไรและประโยชน์สาธารณะได้รับสิทธิประโยชน์ด้านภาษีและการเข้าถึงแหล่งทุนจากรัฐ ทั้งนี้ กฎหมายควรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมขององค์การ โดยใช้แรงจูงใจเชิงระบบ (Systemic Incentive) มากกว่าเพียงการบังคับ (Ostrom, 2005)

5.2.2.2 การสร้างกฎหมายที่กระตุ้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีใหม่ในองค์การ

ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล การสนับสนุนนวัตกรรมต้องดำเนินควบคู่กับการวางกรอบกฎหมายที่ไม่ขัดขวางการทดลอง (Regulatory Sandbox) และส่งเสริมการลงทุนในเทคโนโลยี เช่น AI, Blockchain, IoT หรือ Big Data ตัวอย่างนโยบายที่ดี ได้แก่ พ.ร.บ. ส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2562 และ Regulatory Sandbox Framework ของธนาคารแห่งประเทศไทย ที่เปิดโอกาสให้สถาบันการเงินทดลองนวัตกรรมทางการเงินโดยไม่ต้องถูกบังคับใช้กฎหมายเต็มรูปแบบในช่วงแรก โดยแนวทาง “Responsive Regulation” (Braithwaite, 2011) ชี้ว่า การออกกฎหมายไม่ควรหยุดการเติบโต แต่ต้องเป็นเครื่องมือที่ปรับตามพฤติกรรมองค์การและเทคโนโลยีใหม่

5.2.2.3 การจัดการกับปัญหาด้านการตลาดและการสนับสนุนผู้ประกอบการ

กฎหมายและนโยบายของรัฐสามารถแก้ปัญหาเชิงโครงสร้างด้านตลาด เช่น การเข้าถึงทุน การผูกขาด หรือการไม่สามารถเข้าสู่ตลาดใหม่ได้ ผ่านมาตรการเชิงส่งเสริม เช่น การคุ้มครองผู้ประกอบการรายย่อย (SMEs) การกำหนดสัดส่วนตลาดจัดซื้อจัดจ้างให้ผู้ประกอบการในท้องถิ่น กฎหมายส่งเสริมสตาร์ทอัพ (Startup Act) และสิทธิประโยชน์ทางภาษี เป็นต้น นอกจากนี้ ยังควรมีนโยบายส่งเสริมการเข้าถึงตลาดต่างประเทศ เช่น กองทุนสนับสนุนการค้าระหว่างประเทศ การเปิดตลาด

ผ่านความตกลงการค้าเสรี (Free Trade Area: FTA) และการให้ข้อมูลตลาดเชิงลึก (Market Intelligence)

5.2.3 บทบาทภาครัฐในการสร้างสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การ

ภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการกำหนดบริบททางนโยบาย ซึ่งหมายถึง สภาพแวดล้อมเชิงโครงสร้างที่รัฐกำหนดขึ้นทั้งในมิติของกฎหมาย สถาบัน กลไกตลาด และแนวทางปฏิบัติ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมขององค์การเอกชน นักลงทุน และผู้ประกอบการ (UNCTAD, 2022) ที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ โดยไม่เพียงจำกัดอยู่ที่บทบาทผู้ควบคุมหรือกำกับ แต่ต้องเป็น “ผู้เอื้อ (Enabler)” ที่สร้างโครงสร้างพื้นฐานทางกฎหมาย เศรษฐกิจ และสถาบันให้เอื้อต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (UNCTAD, 2022) โดยองค์ประกอบสำคัญประกอบด้วย กฎหมายและระเบียบที่เอื้อต่อการแข่งขันอย่างเป็นธรรม โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพและดิจิทัล ระบบการศึกษาและพัฒนาทักษะ กลไกการเงินและสนับสนุนการลงทุน ความมั่นคงของนโยบายและการประกันความเสี่ยง

ภายใต้แนวคิด “Developmental State” และ “Entrepreneurial State” (Mazzucato, 2015) รัฐไม่ควรเป็นเพียงผู้รักษาเสถียรภาพเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้กล้าเสี่ยงเชิงนโยบาย เพื่อเปิดพื้นที่ให้กับภาคเอกชนโดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง โดยแนวคิด Developmental State มีรากฐานจากประสบการณ์ของประเทศเอเชียตะวันออก เช่น ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ และไต้หวัน ที่รัฐมีบทบาทเชิงรุกในการออกแบบอุตสาหกรรมเป้าหมาย ลงทุนในเทคโนโลยี และควบคุมตลาดทุนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นความสามารถของรัฐ (State Capacity) และ การแทรกแซงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Intervention) ในภาคอุตสาหกรรมสำคัญ (Chang, 2006) และแนวคิด Entrepreneurial State (Mazzucato, 2015) ที่ต่อยอดจาก Developmental State แต่เน้นการที่รัฐกล้าลงทุนและกล้าเสี่ยง โดยเฉพาะในช่วงต้นของการพัฒนาเทคโนโลยี เช่น อินเทอร์เน็ต GPS หรือพลังงานหมุนเวียน ซึ่งในระยะเริ่มต้นอาจไม่จูงใจให้เอกชนลงทุน เนื่องจากความไม่แน่นอนสูง แต่สามารถเปลี่ยนเป็นเทคโนโลยีพลิกเกม (Disruptive Innovation) ได้หากได้รับแรงหนุนจากรัฐ โดย Mazzucato ชี้ให้เห็นว่า รัฐต้องมีบทบาทเป็น ผู้บุกเบิก (Risk-taker) และ ผู้ร่วมลงทุน (Co-creator) ไม่ใช่แค่ผู้ตามที่คอยแก้ปัญหาล้มเหลวของตลาด (Market Failure) เท่านั้น แต่ยังต้องกล้าสร้างตลาดใหม่ (Market Shaping) และร่วมสร้างคุณค่า (Value Co-creation)

5.2.3.1 การสร้างสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เหมาะสมและเปิดกว้าง

การสร้างสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การ ถือเป็นภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ของภาครัฐในการเสริมศักยภาพการเติบโตของภาคเอกชนอย่างทั่วถึง โดยเฉพาะในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลและการแข่งขันข้ามพรมแดนที่เข้มข้น การออกแบบสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เหมาะสมจึงไม่ใช่เพียงการลดขั้นตอนราชการ แต่หมายถึงการวางโครงสร้างพื้นฐาน ที่ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการสามารถเริ่มต้น เติบโต และแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

องค์ประกอบหลักของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การ

(1) กฎหมายและระเบียบที่เป็นมิตรต่อผู้ประกอบการ (Business-Friendly Regulation) การออกแบบกฎระเบียบที่ไม่สร้างภาระเกินจำเป็นต่อภาคธุรกิจถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการ

ลดต้นทุนของการทำธุรกิจ และกระตุ้นผู้ประกอบการใหม่ โดยเฉพาะในกลุ่ม Startup หรือ SME ตัวอย่างของกฎหมายและแนวนโยบายที่สนับสนุน ได้แก่ การลดจำนวนขั้นตอนและระยะเวลาในการจดทะเบียนธุรกิจ (Streamlined Registration) การยกเว้นหรือลดภาษีสำหรับธุรกิจใหม่ในช่วงเริ่มต้น (Tax Incentives for Startups) และการสร้างระบบใบอนุญาตแบบเบ็ดเสร็จ (One-stop License Service) เป็นต้น โดยประเทศที่มีระเบียบทางธุรกิจที่เป็นมิตรสามารถดึงดูดการลงทุน เพิ่มการจ้างงาน และสร้างนวัตกรรมใหม่ได้มากกว่า (World Bank, 2020)

(2) โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและโลจิสติกส์ (Digital & Logistics Infrastructure)ระบบเศรษฐกิจสมัยใหม่ต้องพึ่งพาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพและดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ ภาครัฐควรลงทุนและส่งเสริมในด้านอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงทั่วประเทศ โดยเฉพาะในพื้นที่ชนบทหรือห่างไกล เพิ่มพื้นที่บริการภาครัฐแบบดิจิทัล เช่น ระบบ e-Government หรือ e-Tax รวมถึงส่งเสริมโครงสร้างพื้นฐานโลจิสติกส์ เช่น ระบบขนส่งที่หลากหลาย (Multimodal) และคลังสิทค้าอัจฉริยะ (Smart Warehouse) ที่มีเทคโนโลยีในคลังสินค้า ช่วยการจัดการงานต่าง ๆ พร้อมวางแผนระบบ และควบคุมการจัดเก็บสินค้า ตลอดจนการเคลื่อนย้ายสินค้า เป็นต้น

(3) ระบบการอนุญาตและกำกับดูแลแบบยืดหยุ่น (Adaptive Regulation) เปิดพื้นที่ให้ภาคเอกชนสามารถทดสอบนวัตกรรมได้โดยไม่ต้องเผชิญข้อจำกัดตามกฎหมายเดิมที่ล้าสมัย ระบบภาครัฐที่มีการกำกับแบบยืดหยุ่น (Responsive Regulation) ช่วยให้เกิดการปรับตัวได้ตามสภาพแวดล้อมธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงเร็ว

5.2.3.2 การพัฒนานโยบายที่ส่งเสริมความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์การ

ความโปร่งใส (Transparency) ไม่ใช่เพียงคุณลักษณะด้านจริยธรรม แต่คือกลไกเชิงโครงสร้างที่ช่วยสร้าง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีเสถียรภาพ และเป็นรากฐานสำคัญของธรรมาภิบาลภาคองค์การ (Organizational Governance) ซึ่งนำไปสู่การลงทุนที่ยั่งยืน การแข่งขันที่เป็นธรรม และความไว้วางใจจากสาธารณะ

ความสำคัญของความโปร่งใสในระดับองค์การ

(1) สร้างความน่าเชื่อถือในตลาด โดยองค์การที่มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอ จะได้รับความไว้วางใจจากนักลงทุน ลูกค้า และพันธมิตรทางธุรกิจมากกว่าองค์การที่ขาดความชัดเจน

(2) ควบคุมพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งความโปร่งใสมีบทบาทเป็นกลไกหรือระบบที่ทำงานเพื่อปรับและควบคุมตัวเองโดยอัตโนมัติ (Self-regulating Mechanism) โดยเมื่อข้อมูลถูกเปิดเผยต่อสาธารณะ ย่อมกระตุ้นให้ผู้ประกอบการมีวินัยในการดำเนินงานมากขึ้น

(3) ลดความเสี่ยงด้านการทุจริตและการจัดการที่ผิดพลาด โดยการตรวจสอบจากภายนอกที่มีประสิทธิภาพย่อมตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเข้าถึงข้อมูล

นโยบายภาครัฐที่ส่งเสริมความโปร่งใสในองค์การ

(1) การบังคับเปิดเผยข้อมูลด้าน ESG และธรรมาภิบาล นโยบายควรผลักดันให้องค์การเปิดเผยข้อมูลในด้านสำคัญ เช่น ข้อมูลด้านการเงินและการกำกับดูแลภายใน (Internal Control & Risk

Governance) ข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environmental, Social, & Governance: ESG) และข้อมูลผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ชุมชน แรงงาน และซัพพลายเออร์

(2) การใช้ระบบดิจิทัลเพื่อตรวจสอบแบบ Real-time ภาครัฐควรส่งเสริมให้หน่วยงานและธุรกิจปรับใช้ระบบดิจิทัลเพื่อความโปร่งใส เช่น ระบบ e-Procurement ซึ่งช่วยให้ขั้นตอนจัดซื้อจัดจ้างเปิดเผยต่อสาธารณะ หรือ ระบบ e-Audit และ Tax e-Filing ที่ช่วยลดการแทรกแซงของเจ้าหน้าที่รัฐและเพิ่มความถูกต้องของข้อมูล และระบบ e-Licensing ที่ทำให้กระบวนการอนุญาตมีความโปร่งใสและตรวจสอบย้อนหลังได้

(3) การพัฒนาแพลตฟอร์มข้อมูลเปิด (Open Data Platforms) ซึ่งเป็นนโยบายหลักที่ช่วยให้ประชาชน นักวิจัย และภาคธุรกิจสามารถเข้าถึงข้อมูลภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เช่น ข้อมูลสถิติการค้า การจดทะเบียนธุรกิจ การจ้างงาน ข้อมูลนโยบายภาครัฐ งบประมาณรายโครงการ ข้อมูลการตรวจสอบและรายงานผลกระทบจากโครงการต่าง ๆ เป็นต้น

5.2.3.3 การส่งเสริมการลงทุนในภาคเอกชนและการสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาธุรกิจ

ภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการเร่งการพัฒนาเศรษฐกิจและสร้างความสามารถในการแข่งขันของภาคเอกชน โดยไม่ใช่การเข้าไปควบคุมหรือแทรกแซงโดยตรง แต่ต้องทำหน้าที่ช่วยลดอุปสรรค เพิ่มแรงจูงใจ และสร้างเครือข่ายสนับสนุนในเชิงโครงสร้าง (Mazzucato, 2015) โดยเฉพาะในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลและการเปลี่ยนผ่านสู่ความยั่งยืน รัฐต้องมีความสามารถในการกำหนดกลไกและนโยบายที่เอื้อต่อการเติบโตของภาคธุรกิจอย่างยืดหยุ่นและตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลง

แนวทางสำคัญในการส่งเสริมการลงทุนและพัฒนาธุรกิจของภาคเอกชน

(1) การให้ทุนสนับสนุนแบบร่วมลงทุน (Co-Investment / Matching Grants) การให้ทุน หรือการลงทุนแบบสมทบเป็นกลไกที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในประเทศพัฒนาแล้ว เพื่อดึงดูดการลงทุนภาคเอกชนในกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง เช่น นวัตกรรม เทคโนโลยี หรือสตาร์ทอัป โดยภาครัฐไม่จำเป็นต้องครอบงำหรือถือหุ้นหลัก แต่สนับสนุนเพื่อลดต้นทุนความเสี่ยงเบื้องต้น (Lerner, 2010) ตัวอย่างเช่น กองทุนร่วมลงทุนภาครัฐ-เอกชน (Public-Private Venture Capital Funds) และ การจัดตั้งกองทุนร่วมลงทุน (Matching Fund) จากหน่วยงานอย่าง BOI, สวทช., หรือธนาคารเพื่อการพัฒนา (เช่น SME Bank) เป็นต้น

(2) การจัดตั้งศูนย์บ่มเพาะธุรกิจและอุทยานนวัตกรรม (Business Incubator & Innovation Park) โครงสร้างพื้นฐานเชิงนวัตกรรม (Innovation Infrastructure) คือ พื้นที่และระบบนิเวศที่รัฐต้องลงทุนเพื่อสร้างระบบพัฒนาธุรกิจแบบครบวงจร โดยเฉพาะสำหรับธุรกิจเทคโนโลยีและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ เช่น พื้นที่ทำงานร่วม (Co-working Space) ที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยี กฎหมาย ทุน และตลาด รวมถึงระบบการเชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัยและภาคเอกชน

(3) การสนับสนุนด้านการฝึกอบรมและเพิ่มทักษะ (Reskilling–Upskilling) รัฐสามารถจัดหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการในประเด็นสำคัญ เช่น ทักษะการเป็นผู้ประกอบการดิจิทัล (Digital Entrepreneurship) ความรู้ด้านบัญชี กฎหมายภาษี และการเงิน ภายใต้โมเดล Lifelong

Learning for Enterprise หรือ Learning Ecosystem for SME Development รัฐควรร่วมมือกับสถาบันการศึกษา หน่วยงานท้องถิ่น และภาคเอกชนในการพัฒนาทักษะที่ตรงกับความต้องการตลาด

(4) การสร้างเครือข่ายตลาดและพันธมิตรธุรกิจ (Business Networking & Internationalization) รัฐสามารถสนับสนุนการเชื่อมโยงของผู้ประกอบการผ่านกิจกรรม เช่น การจัดงานแสดงสินค้า (Trade Fair) การจับคู่ธุรกิจ (Business Matching) และการสนับสนุนภารกิจการค้าระหว่างประเทศ (Trade Mission) เป็นต้น

5.3 บทบาทของภาคเอกชนในฐานะผู้นำด้านนวัตกรรมและการบริหารจัดการ

ภาคเอกชนเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจยุคใหม่ โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม (Innovation-driven Economy) ซึ่งไม่เพียงแต่พึ่งพาเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังต้องอาศัยรูปแบบการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัว และการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว การที่ภาคเอกชนสามารถปรับใช้แนวคิดใหม่และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI), อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT), และบล็อกเชน (Blockchain) ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการใหม่ที่สร้างคุณค่าเพิ่มทั้งในระดับองค์การและระดับสังคม (World Economic Forum, 2023)

5.3.1 ความสำคัญของภาคเอกชนในการส่งเสริมนวัตกรรมและการบริหารจัดการ

บทบาทของภาคเอกชนไม่เพียงอยู่ที่การแสวงหากำไร แต่รวมถึงการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี การออกแบบระบบธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างสรรค์คุณค่าร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Porter & Kramer, 2011) ภาคเอกชนมีอิสระในการตัดสินใจสูงกว่าองค์การภาครัฐ จึงสามารถทดลองแนวคิดใหม่ได้อย่างรวดเร็ว และพร้อมรับความเสี่ยงในการพัฒนานวัตกรรม

5.3.1.1 บทบาทของภาคเอกชนในการผลักดันนวัตกรรมที่ยั่งยืน

การพัฒนานวัตกรรมที่ยั่งยืน (Sustainable Innovation) หมายถึง นวัตกรรมที่ไม่เพียงสร้างผลกำไร แต่ยังลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม ภาคเอกชนมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในฐานะผู้เร่งให้เกิดการเปลี่ยนผ่าน ไปสู่วิถีการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผ่านการขับเคลื่อนนวัตกรรมที่ไม่เพียงมุ่งเน้นผลกำไร แต่ยังให้ความสำคัญกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ซึ่งเรียกโดยรวมว่า Sustainable Innovation (Geissdoerfer, Savaget, Bocken, & Hultink, 2017)

นวัตกรรมที่ยั่งยืนครอบคลุมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการผลิตที่ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ลดของเสีย ลดการปล่อยคาร์บอน และสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของผู้บริโภคและชุมชน ตัวอย่างสำคัญ ได้แก่ การลงทุนในพลังงานสะอาด เช่น โซลาร์เซลล์ ลม และระบบจัดเก็บพลังงาน (Battery Storage) การดำเนินธุรกิจในรูปแบบ Circular Economy โดยใช้หลักการหมุนเวียนทรัพยากร เช่น การออกแบบเพื่อการรีไซเคิล (Design for Recycling) และการใช้วัตถุดิบหมุนเวียน (Renewable Materials) และการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสังคม เช่น การสร้างโมเดลธุรกิจที่ลดความเหลื่อมล้ำหรือเพิ่มโอกาสให้กลุ่มเปราะบาง (Socially Inclusive Innovation) (Geissdoerfer et al., 2017) การดำเนินธุรกิจในลักษณะนี้มักอิงกับกรอบแนวคิด Triple Bottom Line (Elkington, 1999)

ซึ่งเน้นให้ภาคเอกชนต้องคำนึงถึงผลลัพธ์สามมิติ ได้แก่ (1) เศรษฐกิจ (Profit) (2) สิ่งแวดล้อม (Planet) และ (3) สังคม (People) พร้อมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่ผู้บริโภคและนักลงทุนหันมาให้ความสำคัญกับหลักการ ESG อย่างชัดเจน (World Economic Forum, 2023)

ทั้งนี้ ภาคเอกชนที่สามารถประยุกต์นวัตกรรมที่ยั่งยืนได้อย่างเป็นระบบมักจะได้รับความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นนักลงทุนพันธกิจ (Impact Investors) ลูกค้าที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม หรือพันธมิตรที่ต้องการธุรกิจที่มีจริยธรรม ซึ่งนอกจากจะเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแล้ว ยังสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว (Porter & Kramer, 2011)

นอกจากนี้ รัฐบาลและองค์การระหว่างประเทศได้ส่งเสริมให้องค์การธุรกิจดำเนินการนวัตกรรมในแนวทางนี้ผ่านกลไกต่าง ๆ เช่น นโยบายจูงใจด้านภาษี การให้ทุนวิจัยด้านสิ่งแวดล้อม และการจัดอันดับดัชนี ESG ซึ่งกลายเป็นตัวชี้วัดสำคัญในการวัดความยั่งยืนขององค์การเอกชนในระดับโลก

ตัวอย่างองค์การภาคเอกชนที่ผลักดันนวัตกรรมยั่งยืน เช่น SCG Green Choice พัฒนาวัสดุก่อสร้างที่ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และใช้แนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับสิ่งแวดล้อมและสังคม

5.3.1.2 ความสามารถของภาคเอกชนในการนำแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้ในองค์การ

ภาคเอกชนถือเป็นกลุ่มองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูงในการเรียนรู้ ทดลอง และปรับใช้แนวคิดใหม่ ๆ ในกระบวนการจัดการ โดยเฉพาะในโลกยุคดิจิทัลที่มีความผันผวนสูง (VUCA World) ความสามารถในการนำเครื่องมือหรือแนวคิดทางการจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพจึงกลายเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน (Teece, Peteraf, & Leih, 2016)

ภาคเอกชนจำนวนมากได้เลือกใช้นวัตกรรมแนวคิดการบริหารที่เน้นความคล่องตัวและยึดผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง เช่น วิธีการทำงานแบบยืดหยุ่น (Agile Management) ที่แบ่งงานเป็นช่วงสั้น ๆ (Sprint) และเน้นการรับข้อมูลหรือความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา (Feedback Loop) ช่วยให้ปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็ว (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016) ใช้แนวทางการออกแบบ (Design Thinking) ที่เน้นความเข้าใจผู้ใช้ การระดมความคิด และการสร้างต้นแบบเพื่อทดสอบแนวคิดอย่างรวดเร็ว (Brown, 2009) และใช้แนวคิดในการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพ (Lean Startup) ที่เน้นการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างรวดเร็ว เป็นแนวทางที่เน้นการสร้างผลิตภัณฑ์ต้นแบบแบบขั้นต่ำ (Minimum Viable Product: MVP) เพื่อเรียนรู้จากลูกค้าตัวจริง ลดต้นทุนความล้มเหลวและการตัดสินใจที่ผิดพลาด (Blank & Dorf, 2012) ความสามารถในการประยุกต์แนวคิดเหล่านี้ทำให้องค์การเอกชนสามารถลดเวลาในการเข้าสู่ตลาด (Time to Market) และเพิ่มความแม่นยำในการพัฒนานวัตกรรม (Pisano, 2015)

อีกหนึ่งจุดแข็งของภาคเอกชนคือการสร้างพันธมิตรทางกลยุทธ์เพื่อเสริมความรู้เทคโนโลยี และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง แนวคิด “Open Innovation” ซึ่งถูกเสนอโดย Chesbrough (2006) ชี้ให้เห็นว่า องค์การไม่จำเป็นต้องพัฒนาเทคโนโลยีหรือไอเดียทุกอย่างภายในองค์การ แต่สามารถใช้การเปิดรับจากภายนอก เช่น การร่วมวิจัยกับมหาวิทยาลัยหรือศูนย์วิจัย การลงทุนในสตาร์ทอัพหรือการควบรวมกิจการ และการร่วมพัฒนาแพลตฟอร์มกับบริษัทเทคโนโลยีรายใหญ่ เป็นต้น

5.3.1.3 การพัฒนาและการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในภาคเอกชน

การพัฒนาเทคโนโลยีและการนำมาประยุกต์ใช้อย่างรวดเร็วในภาคเอกชนถือเป็นหนึ่งในตัวขับเคลื่อนสำคัญของความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) และการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะเมื่อองค์การภาคเอกชนสามารถเป็นผู้ริเริ่ม ในการทดลองเทคโนโลยีใหม่ก่อนภาครัฐ อันนำไปสู่ความได้เปรียบทั้งในด้านต้นทุน ประสิทธิภาพ และการสร้างคุณค่าต่อผู้บริโภค

ภาคเอกชนมีความคล่องตัวสูงกว่าองค์การภาครัฐ จึงสามารถนำเทคโนโลยีใหม่มาทดสอบและปรับใช้ได้อย่างรวดเร็ว เช่น ระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) ที่ช่วยวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคและสร้างโมเดลการคาดการณ์ (Predictive Analytics) เพื่อปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องกับความต้องการรายบุคคล (Manyika et al., 2021) นำเทคโนโลยี Big Data มาใช้ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์และค้าปลีก เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทาน และบริหารสต็อกแบบเรียลไทม์ ช่วยลดต้นทุนและเพิ่มความสามารถในการตอบสนอง (Gartner, 2022) และนำบล็อกเชน (Blockchain) มาใช้ตรวจสอบย้อนกลับในระบบซัพพลายเชน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมอาหาร ยา และสินค้าหรู เพื่อลดการปลอมแปลงและเพิ่มความโปร่งใส (Tapscott & Tapscott, 2018)

กรณีศึกษาองค์การภาคเอกชนในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เช่น Grab และ Shopee แสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเสริมความสามารถทางธุรกิจ โดยบริษัท Grab ได้พัฒนาแพลตฟอร์มแบบ Super App โดยใช้ AI ในการจับคู่อุปสงค์และอุปทานบริการเรียกรถ บริการจัดส่ง และฟินเทค พร้อมทั้งนำ Machine Learning มาใช้ปรับเส้นทางและประมาณการเวลาแบบเรียลไทม์ (ASEAN Digital Masterplan, 2021) และบริษัทประเภท e-Commerce อย่างบริษัท Shopee ใช้ Big Data วิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคออนไลน์ เพื่อนำเสนอสินค้าที่ตรงกับความต้องการส่วนบุคคล รวมถึงพัฒนาระบบติดตามสินค้าที่มีความแม่นยำสูงและการจ่ายเงินผ่านระบบดิจิทัล (e-Wallet)

5.3.2 บทบาทของภาคเอกชนในการพัฒนาและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ

ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-driven Economy) ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ภาคเอกชนไม่ได้มีบทบาทเพียงในการตอบสนองต่อเทคโนโลยีใหม่เท่านั้น แต่ยังทำหน้าที่เป็น ผู้ริเริ่ม (Initiator) และ ผู้สร้างสรรค์ (Technology creator) ที่มีความสามารถในการวิจัย พัฒนา และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้สอดคล้องกับบริบททางเศรษฐกิจและสังคมอย่างต่อเนื่อง

ภาคเอกชนเป็นกลไกหลักในการปรับตัวให้ทันกับแรงกดดันด้านการแข่งขันและความคาดหวังจากผู้บริโภคที่มีต่อนวัตกรรมที่ยั่งยืน (Sustainable Innovation) และ เทคโนโลยีที่สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-creating Technologies) ตัวอย่างเช่น การพัฒนาระบบ AI เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า การใช้ Internet of Things (IoT) ในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน หรือการนำบล็อกเชน (Blockchain) มาสร้างความโปร่งใสในระบบการเงินและโลจิสติกส์

นอกจากนี้ ภาคเอกชนยังเป็นผู้ที่สามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platforms) เพื่อเข้าถึงตลาดใหม่ ขยายฐานลูกค้า และสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจในระดับโลก โดยเฉพาะธุรกิจที่มีความคล่องตัวสูง เช่น Startup หรือ Tech SME ซึ่งมักมีความสามารถในการ

ประยุกต์เทคโนโลยีใหม่ได้อย่างรวดเร็วและตรงจุด ในขณะเดียวกัน การพัฒนาเทคโนโลยีของภาคเอกชนในปัจจุบันมักมีลักษณะเปิด (Open Innovation) และ ร่วมมือ (Collaborative) มากขึ้น ผ่านการร่วมมือกับภาครัฐ มหาวิทยาลัย สถาบันวิจัย และสตาร์ทอัพ เพื่อร่วมกันสร้างนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในตลาด ซึ่งแนวทางนี้ช่วยลดความเสี่ยงในการลงทุนและเพิ่มความรวดเร็วในการตอบสนองต่อความต้องการของสังคม (Chesbrough, 2006)

บทบาทของภาคเอกชนในฐานะผู้นำเทคโนโลยีใหม่จึงไม่เพียงแค่เป็น “ผู้บริโภคเทคโนโลยี” แต่ได้กลายเป็น “ผู้ร่วมกำหนดทิศทางนวัตกรรม” ที่มีอิทธิพลต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม โดยเฉพาะในการส่งเสริมการเติบโตที่ยั่งยืนและการแข่งขันที่ยุติธรรมในระบบตลาด (World Economic Forum, 2023) บทบาทของภาคเอกชนในการพัฒนาและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีรายละเอียด ดังนี้

5.3.2.1 การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาด

ภาคเอกชนมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่สอดรับกับความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละช่วงเวลา ด้วยข้อได้เปรียบด้านความคล่องตัวทางการจัดการ ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกจากลูกค้า และการเปิดรับนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง องค์การภาคเอกชนจึงสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าทางเศรษฐกิจ สังคม และจิตวิทยาต่อผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ หัวใจของการสร้างสรรค์นวัตกรรมในยุคดิจิทัลอยู่ที่แนวคิด Customer-Centric Innovation และ Human-Centered Design ซึ่งเน้นการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยเริ่มจากความเข้าใจลึกซึ้งในความต้องการของผู้ใช้ ผ่านการสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ และการทดสอบต้นแบบซ้ำอย่างรวดเร็ว (Rapid Prototyping) เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบโจทย์ผู้บริโภคอย่างแท้จริง (Brown, 2009)

เครื่องมือทางนวัตกรรม เช่น Design Thinking และ Lean Startup ได้กลายเป็นแนวทางหลักในการลดต้นทุนของความล้มเหลว ด้วยการนำเสนอ Minimum Viable Product (MVP) เข้าทดสอบในตลาดจริง พร้อมเก็บข้อมูล Feedback แล้วนำมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งกระบวนการนี้ช่วยให้ธุรกิจสามารถพัฒนาแนวคิดใหม่ได้อย่างรวดเร็วในบริบทการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Blank & Dorf, 2012)

ตัวอย่างความสำเร็จของการประยุกต์ใช้แนวคิดนี้คือ บริษัท Apple ที่ออกแบบผลิตภัณฑ์โดยอิงจากประสบการณ์ของผู้ใช้ (User Experience) และบริษัท Tesla ที่เน้นการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในระดับเทคโนโลยีสูง ผ่านการเก็บข้อมูลจากการใช้งานจริง (Real-time Data-driven Design) ซึ่งถือเป็นแนวทางของ Disruptive Innovation ซึ่งหมายถึง นวัตกรรมทางธุรกิจที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สามารถสร้างมูลค่าใหม่ให้กับตลาดได้ (Christensen, 2016) ในภาพรวมการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการโดยภาคเอกชนไม่ได้เป็นเพียงกระบวนการผลิต แต่เป็นการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจที่มีรากฐานจากการเข้าใจมนุษย์และตลาดอย่างลึกซึ้ง

5.3.2.2 การลงทุนในวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม

การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา (Research & Development: R&D) ถือเป็นรากฐานของการสร้างนวัตกรรมที่ยั่งยืนในภาคเอกชน โดยเฉพาะในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based

Economy) ที่ความสามารถในการแข่งขันขององค์การขึ้นอยู่กับศักยภาพในการสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

การลงทุนวิจัยและพัฒนา มีความเชื่อมโยงกับการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity Growth) และอัตราการออกผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่อย่างชัดเจน งานศึกษาของ Hagedoorn (2020) ชี้ว่า บริษัทที่มีสัดส่วนการลงทุนในวิจัยและพัฒนาสูง มักมีความสามารถในการเข้าสู่ตลาดใหม่ (Market Entry) และการยกระดับโครงสร้างธุรกิจได้ดีกว่าคู่แข่งที่ลงทุนต่ำ ตัวอย่างบริษัทระดับโลก เช่น บริษัท Amazon, Huawei, และ Samsung ใช้งบประมาณกว่า 10% ของรายได้ต่อปีในด้านวิจัยและพัฒนา ซึ่งส่งผลให้สามารถเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีในระดับสากล และสร้างนวัตกรรมที่มีอิทธิพลต่อเศรษฐกิจโลก

การพัฒนาการวิจัยและพัฒนาในปัจจุบัน ไม่ได้จำกัดอยู่ในองค์การเดียว แต่มีแนวโน้มเปิดกว้างมากขึ้นในลักษณะของ Open Innovation (Chesbrough, 2006) ซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และทรัพยากรกับพันธมิตรภายนอก เช่น มหาวิทยาลัย สตาร์ทอัพ หรือศูนย์วิจัยระดับชาติ เพื่อเร่งการคิดค้นนวัตกรรม และลดต้นทุนความเสี่ยงจากการลงทุนเพียงลำพัง ตัวอย่างเช่น บริษัท Intel ได้พัฒนาความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย Stanford ในการพัฒนาเทคโนโลยีชิปประมวลผลรุ่นใหม่ หรือบริษัท Toyota ร่วมกับสถาบันวิจัยหลายแห่งในการพัฒนาระบบขับเคลื่อนพลังงานไฮโดรเจน เป็นต้น

ภาครัฐในหลายประเทศได้ส่งเสริมนโยบายลดหย่อนภาษีสำหรับกิจกรรมวิจัยและพัฒนา หรือการจัดตั้งกองทุนร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน เพื่อส่งเสริมให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีศักยภาพในการวิจัยได้ใกล้เคียงกับองค์การขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่ช่วยกระตุ้นระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation Ecosystem) ให้เข้มแข็งและยั่งยืน

5.3.2.3 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การภาคเอกชนได้กลายเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานทั้งในด้านต้นทุน เวลา ความแม่นยำ และการตอบสนองต่อตลาด โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

หนึ่งในเทคโนโลยีที่ภาคเอกชนนำมาใช้คือ Enterprise Resource Planning (ERP) ซึ่งช่วยเชื่อมโยงข้อมูลจากแผนกต่าง ๆ เข้าไว้ในระบบเดียว ทำให้สามารถบริหารจัดการทรัพยากร เช่น วัตถุดิบ บุคลากร การเงิน ได้แบบเรียลไทม์ (Monk & Wagner, 2012) นอกจากนี้ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ยังถูกนำมาใช้ในการคาดการณ์ยอดขาย ความต้องการของลูกค้า และการบริหารห่วงโซ่อุปทานอย่างแม่นยำ

Big Data Analytics มีบทบาทสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์องค์การ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจจากข้อมูลที่เชื่อถือได้ เช่น การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค รูปแบบการซื้อขาย หรือความเสี่ยงด้านโลจิสติกส์ (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013)

ในขณะเดียวกัน Robotic Process Automation (RPA) ได้ถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อน เช่น การจัดทำใบแจ้งหนี้ การบันทึกข้อมูล หรืองานธุรการทั่วไป ซึ่งช่วยลดความผิดพลาดจากมนุษย์ และเพิ่มประสิทธิภาพของแรงงานได้อย่างมาก (Willcocks et al., 2015)

ผลลัพธ์จากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ในงานวิจัยของ McKinsey & Company (2022) ชี้ให้เห็นว่า บริษัทที่มีระดับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการดำเนินงานอย่างครอบคลุม มีแนวโน้มเพิ่มอัตรากำไรสุทธิสูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมถึงร้อยละ 20–30 และสามารถฟื้นตัวจากวิกฤต เช่น COVID-19 ได้รวดเร็วกว่าองค์การทั่วไป และยังสามารถสร้างโมเดลธุรกิจที่ยืดหยุ่นและตรงกับพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัล (Brynjolfsson & McAfee, 2014)

5.3.3 การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม

ในบริบทของเศรษฐกิจฐานความรู้และการแข่งขันที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-driven Economy) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ได้กลายเป็นกลไกสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการสร้างและรักษานวัตกรรมอย่างยั่งยืนของภาคเอกชน (Schein, 2017; Martins & Terblanche, 2003) องค์การที่มีวัฒนธรรมสนับสนุนนวัตกรรมมักมีลักษณะเปิดกว้าง ยืดหยุ่น เน้นการเรียนรู้ และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในทุกระดับ

5.3.3.1 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อศักยภาพการแข่งขันขององค์การในระยะยาว โดยเฉพาะในภาคเอกชนที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดอย่างรวดเร็วและคาดเดาไม่ได้ (Brown & Wyatt, 2010) องค์การที่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นการริเริ่ม จะสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาใช้ได้เต็มที่ และก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ที่สามารถนำไปต่อยอดเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณค่าได้

การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ประกอบด้วย

(1) การออกแบบโครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่น สภาพแวดล้อมที่ดีในการส่งเสริมนวัตกรรมเริ่มต้นจากโครงสร้างองค์การที่ลดลำดับชั้น (Flat Structure) และส่งเสริมการสื่อสารข้ามสายงาน (Cross-functional Communication) ซึ่งช่วยลดข้อจำกัดจากระบบราชการภายใน และเปิดทางให้ความคิดสร้างสรรค์สามารถไหลเวียนได้อย่างเสรี (Martins & Terblanche, 2003)

(2) การยอมรับความล้มเหลวในฐานะบทเรียน องค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมต้องมีวัฒนธรรมที่ไม่ลงโทษจากความล้มเหลวในระดับต้นแบบหรือการทดลอง แต่กลับมองว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา (Edmondson, 2019) แนวคิด “Fail Fast, Learn Faster” เป็นหัวใจสำคัญที่บริษัทนวัตกรรมระดับโลก เช่น Google, Amazon และ IDEO ใช้ในการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

(3) การจัดพื้นที่ทำงานที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การออกแบบพื้นที่ทำงานแบบเปิด (Open Office Space) พื้นที่สำหรับการระดมสมอง (Brainstorming Zones) หรือแม้แต่การมี “Innovation Corner” ภายในองค์การ ช่วยเพิ่มโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งมักเป็นต้นกำเนิดของไอเดียใหม่ (Amabile & Pratt, 2016)

(4) การพัฒนาโครงการนวัตกรรมภายใน (Intrapreneurship) องค์การขนาดใหญ่เริ่มหันมาสนับสนุนการพัฒนาโครงการนวัตกรรมโดยพนักงานภายในผ่านแนวคิด Intrapreneurship ซึ่งให้พนักงานมีอิสระในการทดลองและนำเสนอไอเดียโดยมีทรัพยากรและเวลาสนับสนุน เช่น โครงการ “20%

time” ของ Google หรือการจัดตั้ง “Innovation Lab” ของ SCG ที่เปิดโอกาสให้ทีมงานภายในพัฒนาโครงการใหม่แบบสตาร์ทอัพ (Google X, 2023; SCG Open Innovation Center, 2022)

(5) การสร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) แนวคิดของ Edmondson (2019) เกี่ยวกับ Psychological Safety ชี้ว่า หากพนักงานรู้สึกปลอดภัยในการแสดงออกหรือเสนอความคิดเห็นโดยไม่กลัวการถูกตำหนิหรือลงโทษ จะทำให้เกิดการแบ่งปันไอเดียและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของทีมที่มีประสิทธิภาพสูง

5.3.3.2 การสนับสนุนการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงาน

ในโลกของเศรษฐกิจฐานความรู้และนวัตกรรม (Knowledge & Innovation-based Economy) พนักงานถือเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่มีคุณค่าและทรงพลังที่สุดในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความได้เปรียบเชิงนวัตกรรมอย่างยั่งยืน การสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาทักษะ (Skills) และความสามารถ (Competencies) ทั้งในเชิงเทคนิคและเชิงพฤติกรรมจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์การในศตวรรษที่ 21 การสนับสนุนการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงาน สามารถทำได้ดังนี้

(1) การพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามแนวคิด Learning Organization หรือ แนวคิด องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของ Senge (1990) เน้นว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จในยุคแห่งความเปลี่ยนแปลง คือองค์การที่สามารถเรียนรู้ เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว โดยผ่านการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสทดลอง ไตร่ตรอง และต่อยอดความรู้เดิมให้เกิดนวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

(2) การให้พนักงานพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะที่มีให้ดีกว่าเดิม และ พัฒนาทักษะเดิมให้มีความเชี่ยวชาญและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความต้องการของตลาดแรงงาน เช่น การฝึกอบรมด้าน AI, Big Data และ ทักษะความสามารถด้านข้อมูล (Data Literacy) สำหรับกลุ่มเทคนิค และพัฒนาการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) การทำงานร่วมกัน (Collaboration) และการเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) สำหรับกลุ่มผู้บริหาร หรือผู้ประสานงาน (World Economic Forum, 2023)

(3) การส่งเสริมเส้นทางอาชีพและความก้าวหน้า (Career Mobility Pathways) องค์การที่ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมจะสร้างระบบนิเวศของการเติบโต ให้กับพนักงาน เช่น การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การเปิดให้เข้าถึงโครงการพิเศษ หรือการเข้าร่วมเวิร์กช็อปภายนอก เพื่อกระตุ้นความหลากหลายของประสบการณ์และมุมมอง ซึ่งเป็นฐานสำคัญของการคิดสร้างสรรค์ (Hamel & Breen, 2007)

(4) ความเชื่อมโยงระหว่างทักษะกับระดับนวัตกรรมขององค์การ ในงานวิจัยของ World Economic Forum (2023) พบว่า องค์การที่ลงทุนด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะพนักงาน มีแนวโน้มสูงที่จะเป็นบริษัทที่มุ่งเน้นนวัตกรรมในระดับสูง (High-innovation Firm) โดยเฉพาะในกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยี การเงิน และบริการดิจิทัล ซึ่งต้องพึ่งพาความรู้ที่ล้ำหน้าและการพัฒนาความคิดใหม่อย่างต่อเนื่อง

5.3.3.3 การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Idea sharing) ถือเป็นกลไกหลักของวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมที่มีชีวิตในองค์การยุคใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทที่ความรู้ เทคโนโลยี และปัญหาทางธุรกิจมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การจัดการนวัตกรรมจึงต้องอาศัยมุมมองที่หลากหลายและการประสานความรู้จากหลายสาขาอย่างเป็นระบบ (West, 2002; Tushman & O'Reilly, 2017) ซึ่งสามารถส่งเสริมได้ ดังนี้

(1) การทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross-Functional Collaboration) องค์การที่ประสบความสำเร็จด้านนวัตกรรมมักใช้การทำงานแบบข้ามสายงาน หรือ Cross-functional Teams ซึ่งรวมบุคลากรจากหลากหลายแผนก เช่น การตลาด วิศวกรรม เทคโนโลยี และบริการลูกค้า เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน วิธีการนี้ช่วยลดการทำงานแบบแยกส่วน (Silo) ซึ่งมักเป็นอุปสรรคต่อความคิดสร้างสรรค์ (West, 2002) โดย Tushman & O'Reilly (2017) ชี้ว่า Cross-functional Collaboration เป็นหัวใจสำคัญของความสามารถในการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะในองค์การที่ต้องบริหารทั้งการพัฒนานวัตกรรมใหม่ (Exploration) และการปรับปรุงสิ่งเดิม (Exploitation) ควบคู่กันไป

(2) การสร้างพื้นที่ปลอดภัยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Psychological Safety) นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกในทีมรู้สึกปลอดภัย ที่จะแสดงความคิดเห็น แม้ความเห็นนั้นอาจขัดแย้งกับแนวคิดหลักขององค์การ หรือเป็นแนวทางใหม่ที่ยังไม่ผ่านการพิสูจน์ แนวคิดของ Edmondson (2019) เกี่ยวกับ Psychological Safety เป็นพื้นฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์

(3) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการร่วมมือแบบเปิด องค์การยุคใหม่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาของ Deloitte (2021) พบว่าองค์การที่มีระดับการใช้เทคโนโลยีเพื่อการร่วมมือ (Collaborative Technology) ในระดับสูง มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จด้านนวัตกรรมเร็วกว่าคู่แข่งถึง 1.8 เท่า

(4) การประชุมแบบ Innovation Forum หรือ เวทีสำหรับแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแนวคิดใหม่ๆ เพื่อผลักดันนวัตกรรมและพัฒนาองค์การ และ Townhall Meeting หรือ การประชุมพบปะระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน เพื่อสื่อสารทิศทางองค์การและรับฟังข้อเสนอแนะ เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับเสนอความคิดเห็น หรือตอบคำถามผู้บริหารเกี่ยวกับทิศทางนวัตกรรม เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) ต่อแนวคิดใหม่ รวมถึงเป็นเวทีที่เชื่อมโยงข้อมูลเชิงลึกจากหน้างานสู่ระดับยุทธศาสตร์ (Brown, 2009)

5.4 แนวทางความร่วมมือที่ประสบความสำเร็จระหว่างภาครัฐและเอกชน

ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน (Public-Private Partnership: PPP) ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในหลากหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างพื้นฐาน การบริการสาธารณะ หรือการพัฒนาเศรษฐกิจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำจุดแข็งของทั้งสองภาคส่วนมาผสานรวมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การวิเคราะห์และสรุปแนวทางที่ทำให้ความร่วมมือนี้ประสบความสำเร็จจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

แนวทางความร่วมมือที่ประสบความสำเร็จระหว่างภาครัฐและเอกชน การวิเคราะห์และสรุปแนวทางที่ทำให้ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนมีความสำเร็จ การทำความเข้าใจความสำเร็จของ PPPs นั้น ต้องพิจารณาจากปัจจัยหลายประการที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยสามารถแบ่งออกเป็นหัวข้อต่าง ๆ ได้ดังนี้

5.4.1 การบริหารจัดการทรัพยากร (Resource Management)

การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพถือเป็นรากฐานสำคัญและเป็นหัวใจหลักของความสำเร็จของความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน (Public-Private Partnerships: PPP) เนื่องจากธรรมชาติของ PPP คือการนำเอาจุดแข็งและทรัพยากรที่แตกต่างกันของทั้งสองภาคส่วนมาหลอมรวมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ทั้งภาครัฐและเอกชนต่างมีข้อจำกัดและข้อได้เปรียบในเรื่องทรัพยากร การเข้าใจและสามารถจัดการทรัพยากรเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสมจะนำไปสู่การใช้ประโยชน์สูงสุด ลดการสูญเปล่า และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินโครงการ

5.4.1.1 การจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Optimal Resource Allocation)

เป็นหัวใจของการบริหารจัดการทรัพยากรในโครงการความร่วมมือภาครัฐและเอกชน (PPP) เนื่องจากทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างมีจุดแข็งและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน การจัดสรรทรัพยากรที่คำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด จะช่วยให้โครงการสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นและยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้าน ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรทางเทคนิคและเทคโนโลยี

(1) ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources) ภาครัฐมักมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ ขณะที่ภาคเอกชนมีความยืดหยุ่นในการจัดหาเงินทุน การจัดสรรบทบาทด้านการเงินอย่างชัดเจน เช่น ภาครัฐรับผิดชอบส่วนของงบประมาณเริ่มต้นหรือการค้ำประกันความเสี่ยง ขณะที่ภาคเอกชนรับผิดชอบการลงทุนและการบริหารจัดการ (Hodge & Greve, 2017) การใช้รูปแบบการเงินที่เหมาะสม เช่น Build-Operate-Transfer (BOT) หรือ Build-Own-Operate (BOO) เพื่อให้เกิดการจัดสรรความเสี่ยงทางการเงินที่เหมาะสม

(2) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) การดึงดูดผู้เชี่ยวชาญจากทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางมาร่วมทีม การพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากรให้สอดคล้องกับลักษณะโครงการ PPP (Grimsey & Lewis, 2004) รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน

(3) ทรัพยากรทางเทคนิคและเทคโนโลยี (Technical & Technological Resources) การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและนวัตกรรมจากภาคเอกชนมาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน (Verhoest et al., 2015) ภาครัฐควรส่งเสริมให้ภาคเอกชนนำเสนอแนวคิดและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่สามารถยกระดับคุณภาพของบริการสาธารณะ

5.4.1.2 การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร (Enhancing Resource Efficiency)

การบริหารจัดการทรัพยากรในโครงการความร่วมมือภาครัฐและเอกชน ไม่ได้จำกัดอยู่แค่การจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอีกด้วย เนื่องจากทรัพยากรทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน บุคลากร หรือเทคโนโลยี ล้วนมีจำกัด การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยลดต้นทุน เพิ่มมูลค่าของโครงการ และส่งเสริมความยั่งยืนในระยะยาว

(1) การลดความซ้ำซ้อนและการใช้ทรัพยากรที่ไม่จำเป็น ในโครงการที่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานจากทั้งภาครัฐและเอกชน การทำงานที่ซ้ำซ้อนและการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลืองเป็นความเสี่ยงที่พบบ่อย การป้องกันปัญหานี้ทำได้โดยการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ควรมีการจัดทำเอกสารที่ระบุ บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ (Roles, Responsibilities, & Accountabilities) ของแต่ละฝ่ายอย่างละเอียด ไม่มีพื้นที่สำหรับความคลุมเครือหรือการทับซ้อนของงาน มีการวางแผนโครงการร่วมกันตั้งแต่เริ่มต้นจะช่วยให้เห็นภาพรวมของกิจกรรมทั้งหมด และระบุจุดที่อาจเกิดความซ้ำซ้อนได้ การประชุมประสานงานอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้แต่ละฝ่ายรับทราบความคืบหน้าของกันและกัน และสามารถปรับปรุงแผนงานเพื่อหลีกเลี่ยงการทำงานที่ซ้ำซ้อน หรือการจัดซื้อจัดจ้างทรัพยากรที่ไม่จำเป็น และใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างชาญฉลาด เช่น การใช้ระบบสารสนเทศกลาง การแบ่งปันข้อมูล หรือการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ร่วมกัน หากทำได้ จะช่วยประหยัดงบประมาณและเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวม

(2) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรในโครงการ PPP การลงทุนในเทคโนโลยีที่เหมาะสมสามารถสร้างผลตอบแทนที่คุ้มค่าในระยะยาว (Alfen & Leutrum, 2021) การลงทุนในเทคโนโลยีที่ช่วยประหยัดพลังงาน ตัวอย่างเช่น ในโครงการโครงสร้างพื้นฐาน ภาคเอกชนสามารถนำเทคโนโลยีการก่อสร้างที่ประหยัดพลังงาน วัสดุก่อสร้างที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม หรือระบบควบคุมอาคารอัจฉริยะ (Smart Building Management Systems) มาใช้ ซึ่งจะช่วยลดการใช้พลังงานในระยะยาวและลดต้นทุนการดำเนินงาน มีการนำกระบวนการผลิตหรือเทคนิคการจัดการขยะที่ทันสมัยมาใช้ เช่น ระบบรีไซเคิล ระบบบำบัดน้ำเสีย หรือเทคโนโลยีการผลิตที่ลดการสูญเสียวัสดุ จะช่วยลดปริมาณของเสียที่เกิดขึ้นจากโครงการและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การใช้ระบบอัตโนมัติ (Automation) ซอฟต์แวร์การบริหารจัดการโครงการ (Project Management Software) หรือเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถช่วยเพิ่มผลิตภาพของบุคลากร ลดเวลาที่ใช้ในการทำงาน ลดข้อผิดพลาด และทำให้กระบวนการต่างๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Alfen & Leutrum, 2021) และภาครัฐควรเปิดกว้างและสร้างแรงจูงใจให้ภาคเอกชนนำเสนอโซลูชันที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่อาจอยู่นอกเหนือจากข้อกำหนดเริ่มต้นของโครงการ ตัวอย่างเช่น การให้รางวัลสำหรับการนำเสนอแนวคิดที่ช่วยลดต้นทุนหรือเพิ่มคุณภาพบริการอย่างมีนัยสำคัญ นวัตกรรมเหล่านี้อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่สำคัญและยกระดับมาตรฐานของบริการสาธารณะ

(3) การวัดผลและติดตามการใช้ทรัพยากร การวัดผลและติดตามอย่างสม่ำเสมอเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้มั่นใจว่าทรัพยากรถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถระบุจุดที่จำเป็นต้องปรับปรุงได้ การใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Key Performance Indicators: KPIs) ที่ชัดเจนเพื่อติดตามการใช้ทรัพยากรและระบุจุดที่สามารถปรับปรุงได้ ตัวอย่างเช่น KPIs สำหรับทรัพยากรทางการเงิน ได้แก่ อัตราส่วนต้นทุนต่อหน่วยของบริการ การเบี่ยงเบนของค่าใช้จ่ายจากงบประมาณ และผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) สำหรับ KPIs สำหรับทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงานต่อคน อัตราส่วนการลาออกของพนักงาน และต้นทุนการฝึกอบรมต่อพนักงาน เป็นต้น ทั้งนี้ควรมีระบบสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลการใช้ทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง และจัดทำรายงานผลเป็นประจำ (เช่น รายเดือน รายไตรมาส) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบสถานะปัจจุบัน และควรมีการวิเคราะห์ผลเพื่อระบุจุดที่สามารถปรับปรุงได้ โดยข้อมูลจาก KPIs และรายงานการติดตามผลควรถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุแนวโน้มและปัญหา หาแนวทางแก้ไข และเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5.4.2 การสร้างความเชื่อมั่น (Trust Building)

ความเชื่อมั่นถือเป็นปัจจัยหลักที่กำหนดความสำเร็จของความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน เนื่องจากความร่วมมือในลักษณะนี้มักมีลักษณะซับซ้อน ใช้ระยะเวลายาวนาน และเกี่ยวข้องกับการลงทุนที่มีความเสี่ยงสูง ทั้งสองฝ่ายจึงต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน ไม่เพียงในด้านทรัพยากรและความเชี่ยวชาญ แต่ยังรวมถึงความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการรักษาคำมั่นสัญญา หากขาดความเชื่อมั่น ความร่วมมือย่อมเต็มไปด้วยข้อกังวล ความหวาดระแวง และความขัดแย้ง ซึ่งท้ายที่สุดอาจนำไปสู่ความล้มเหลวของโครงการได้ การสร้างความเชื่อมั่น ไม่ได้เกิดขึ้นเพียงชั่วข้ามคืน หากแต่ต้องอาศัยเวลาและการสั่งสมประสบการณ์ของการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้

5.4.2.1. ความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล (Transparency & Information Disclosure)

การสร้างความเชื่อมั่นเป็นรากฐานสำคัญของความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนที่ประสบความสำเร็จ และปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความเชื่อมั่นได้คือ ความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล (Transparency & Information Disclosure) อย่างครบถ้วนและทันเวลา การที่ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการถูกเปิดเผยอย่างชัดเจน จะช่วยลดช่องว่างของข้อมูลระหว่างคู่สัญญา ลดโอกาสในการเกิดการทุจริต และสร้างความมั่นใจให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงประชาชนในฐานะผู้รับผลประโยชน์จากโครงการ

(1) การเปิดเผยข้อมูลโครงการ ไม่ได้หมายถึงแค่การให้ข้อมูลบางส่วน แต่คือการนำเสนอภาพรวมของโครงการในทุกมิติ ตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดวงจรชีวิตของโครงการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและลดความคลุมเครือที่อาจนำไปสู่ปัญหาในอนาคต เช่น ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Phase) รายละเอียดสัญญา (Contract) การดำเนินงาน (Operation Phase) และการประเมินผล (Evaluation Phase)

(2) การจัดทำเอกสารและรายงานที่ชัดเจน นอกเหนือจากการเปิดเผยข้อมูลในแต่ละขั้นตอน การจัดทำเอกสารและรายงานต่าง ๆ อย่างมีมาตรฐานและชัดเจนนั้น เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งใน

การสร้างความโปร่งใสและตรวจสอบได้ มีการจัดทำสัญญาที่รัดกุมและชัดเจน จัดทำรายงานความคืบหน้าและรายงานทางการเงินที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยรวมแล้ว ความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล ไม่ใช่แค่การปฏิบัติตามกฎระเบียบ แต่เป็นการสร้างวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานของความไว้วางใจ การสื่อสารที่เปิดเผย และความรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของโครงการที่ยั่งยืนและเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม

5.4.2.2 ความน่าเชื่อถือและความรับผิดชอบ (Credibility & Accountability)

ในบริบทของความร่วมมือภาครัฐและเอกชน ความน่าเชื่อถือและความรับผิดชอบเป็นเสาหลักที่สำคัญยิ่งในการสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งและยั่งยืนระหว่างคู่สัญญา เมื่อทั้งสองฝ่ายต่างยึดมั่นในคำมั่นสัญญาและแสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน ความเชื่อมั่นก็จะก่อตัวขึ้น นำไปสู่การดำเนินโครงการที่ราบรื่นและประสบความสำเร็จ ในทางกลับกัน หากขาดความน่าเชื่อถือหรือการขาดความรับผิดชอบ โครงการอาจประสบปัญหา หยุดชะงัก หรือแม้กระทั่งล้มเหลวในที่สุด

(1) การยึดมั่นในข้อตกลงและสัญญา ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องปฏิบัติตามข้อตกลงและเงื่อนไขที่ระบุในสัญญาอย่างเคร่งครัด หัวใจสำคัญของความน่าเชื่อถือคือ การยึดมั่นในข้อตกลงและสัญญา การที่ทั้งภาครัฐและเอกชนต่างปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบตามที่ระบุในสัญญาอย่างเคร่งครัด เป็นการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นและความเป็นมืออาชีพ การละเลยหรือบิดพลิ้วข้อตกลง ไม่ว่าจะเป็นการไม่ปฏิบัติตามกำหนดเวลา การไม่ส่งมอบงานตามมาตรฐานที่ตกลงกัน หรือการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขโดยไม่ได้รับความยินยอม จะบั่นทอนความเชื่อมั่นอย่างรุนแรง และอาจนำไปสู่ข้อพิพาททางกฎหมายหรือการยกเลิกโครงการในที่สุด สัญญาต่าง ๆ มักมีความซับซ้อนและมีรายละเอียดมากมาย ครอบคลุมประเด็นสำคัญ เช่น ขอบเขตของงาน การจัดสรรความเสี่ยง กลไกการจ่ายเงิน ระยะเวลาของโครงการ และข้อกำหนดด้านประสิทธิภาพ การที่ทั้งสองฝ่ายเข้าใจและปฏิบัติตามเงื่อนไขเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอ ถือเป็นรากฐานของการดำเนินงานที่โปร่งใสและยุติธรรม

(2) การกำหนดกลไกการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง การมีกลไกที่ชัดเจนและยุติธรรมในการแก้ไขข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น (Yescombe, 2013) เช่น การเจรจา การไกล่เกลี่ย หรือการอนุญาโตตุลาการ แม้ว่าทุกฝ่ายจะมีความตั้งใจดี แต่ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในโครงการที่มีความซับซ้อน ดังนั้น การมีกลไกที่ชัดเจนและยุติธรรมในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะช่วยให้คู่สัญญาสามารถจัดการกับความแตกต่างทางความคิด การตีความ หรือปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่จำเป็นต้องยุติความสัมพันธ์หรือใช้กระบวนการทางกฎหมายที่ยืดเยื้อและมีค่าใช้จ่ายสูง

(3) การประเมินผลและการตรวจสอบที่เป็นอิสระ การมีการประเมินผลและการตรวจสอบโดยหน่วยงานที่เป็นอิสระ เพื่อสร้างความมั่นใจในผลลัพธ์และความโปร่งใสของโครงการ เพื่อให้มั่นใจว่าโครงการต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส การมี การประเมินผลและการตรวจสอบโดยหน่วยงานที่เป็นอิสระ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง การตรวจสอบโดยบุคคลภายนอกที่ไม่ได้รับอิทธิพลจากคู่สัญญาโดยตรง จะช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับผลการดำเนินงานและข้อมูลที่เปิดเผย

5.4.2.3 การมีส่วนร่วมและการสื่อสาร (Participation & Communication)

ในความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน ที่ซับซ้อนและมีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก การมีส่วนร่วมและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพถือเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จ การที่ทุกฝ่ายได้เข้ามามีบทบาทในการกำหนดทิศทางและแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างต่อเนื่อง จะช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกัน ลดข้อขัดแย้ง และเพิ่มโอกาสที่โครงการจะตอบสนองความต้องการของทุกภาคส่วนได้อย่างแท้จริง

(1) การส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินโครงการ เพื่อให้โครงการตอบสนองความต้องการของทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย (Stakeholder Participation) เป็นมากกว่าแค่การรับฟังความคิดเห็น แต่เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชนที่ได้รับผลกระทบ หรือผู้ใช้งานบริการ เข้ามามีบทบาทอย่างจริงจังในทุกขั้นตอนของโครงการ (Siemiatycki, 2011) เป้าหมายหลักคือเพื่อให้แน่ใจว่าโครงการนั้น ๆ ไม่เพียงแค่สร้างผลกำไรหรือตอบสนองเป้าหมายของคู่สัญญาหลักเท่านั้น แต่ยังตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาที่แท้จริงของสังคมและผู้ใช้งานด้วย

(2) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ เปิดเผย และสองทาง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ลดความเข้าใจผิด และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน นอกจากการมีส่วนร่วมแล้ว การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนความร่วมมือให้ก้าวหน้าไปได้อย่างราบรื่น การสื่อสารที่ดีจะช่วยสร้างความชัดเจน ลดความคลุมเครือ สร้างความเข้าใจที่ตรงกัน และเป็นรากฐานของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคู่สัญญาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5.4.3 การประสานงาน (Coordination)

การประสานงานเปรียบเสมือนกาวที่เชื่อมโยงส่วนประกอบต่าง ๆ ของโครงการความร่วมมือภาครัฐและเอกชนเข้าไว้ด้วยกัน การที่ภาครัฐและเอกชนซึ่งมีเป้าหมาย วัฒนธรรม และกระบวนการทำงานที่แตกต่างกัน จะสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับการมีกลไกและกระบวนการประสานงานที่แข็งแกร่งและต่อเนื่อง การประสานงานที่มีประสิทธิภาพช่วยให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ลดความขัดแย้ง ความล่าช้า และการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโครงการร่วมกัน

5.4.3.1 โครงสร้างการประสานงานที่ชัดเจน (Clear Coordination Structure)

การสร้างรากฐานที่มั่นคงสำหรับการประสานงานเริ่มต้นด้วยการกำหนดโครงสร้างที่ชัดเจน ว่าใครมีหน้าที่อะไร และใครคือผู้รับผิดชอบหลักในแต่ละส่วนของโครงการ ประกอบด้วย

(1) คณะทำงานร่วม (Joint Working Groups) การจัดตั้ง คณะทำงานร่วม หรือคณะกรรมการร่วม ถือเป็นกลไกสำคัญในการประสานงานระดับกลยุทธ์และปฏิบัติการ คณะทำงานเหล่านี้ประกอบด้วยผู้แทนจากทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีอำนาจในการตัดสินใจและมีความรู้ความเข้าใจในโครงการอย่างลึกซึ้ง หน้าที่หลักของคณะทำงานร่วมคือ เป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคืบหน้า และปัญหาที่เกิดขึ้น ตัดสินใจร่วมกันในการหาทางออกและตัดสินใจในประเด็นสำคัญที่ต้องอาศัยการอนุมัติจากทั้งสองฝ่าย เป็นเวทีในการหารือและแก้ไขข้อขัดแย้งหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน และตรวจสอบให้แน่ใจว่าโครงการดำเนินไปตามแผนและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

(2) บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพราะความคลุมเครือในบทบาทและหน้าที่คือสาเหตุหลักของการทำงานซ้ำซ้อน ความล่าช้า และการปัดความรับผิดชอบ การกำหนด บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายในแต่ละขั้นตอนของโครงการอย่างละเอียดและเป็นลายลักษณ์อักษรจึงเป็นสิ่งจำเป็น (Kwak et al., 2009) สิ่งนี้ครอบคลุมถึง การแบ่งงานที่ชัดเจน ระบุว่าฝ่ายใดรับผิดชอบงานส่วนใด เช่น ภาครัฐรับผิดชอบการอนุมัติกฎระเบียบ การออกใบอนุญาต และการตรวจสอบ ขณะที่ภาคเอกชนรับผิดชอบการออกแบบ ก่อสร้าง ดำเนินงาน และบำรุงรักษา มีการกำหนดว่าแต่ละฝ่ายมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องใดบ้าง และเรื่องใดที่ต้องได้รับการอนุมัติร่วมกัน และกำหนดความรับผิดชอบ กำหนดผู้รับผิดชอบหลักสำหรับแต่ละกิจกรรมหรือผลลัพธ์ เพื่อให้แน่ใจว่ามีผู้ที่ต้องตอบคำถามและแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดความผิดพลาด การมีโครงสร้างที่ชัดเจนเช่นนี้ช่วยลดความเข้าใจผิด สร้างความรับผิดชอบ และทำให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.4.3.2 กระบวนการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Coordination Processes)

นอกเหนือจากโครงสร้างที่ชัดเจนแล้ว การมีกระบวนการที่เหมาะสมยังช่วยให้การประสานงานเป็นไปอย่างลื่นไหลและบรรลุผล กระบวนการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

(1) การวางแผนร่วมกัน (Joint Planning) โครงการที่ประสบความสำเร็จมักเริ่มต้นด้วยการวางแผนร่วมกัน ตั้งแต่แรกเริ่ม เพื่อให้แน่ใจว่าทั้งภาครัฐและเอกชนมีความเข้าใจที่ตรงกันในทุกมิติของโครงการ ซึ่งรวมถึงการกำหนดเป้าหมายหลักและวิสัยทัศน์ร่วมกันของโครงการ การระบุขอบเขตของโครงการ กิจกรรมที่ต้องทำ และผลลัพธ์ที่คาดหวังอย่างละเอียด และการระบุข้อจำกัดต่าง ๆ เช่น งบประมาณ กำหนดเวลา กฎระเบียบ หรือข้อจำกัดทางเทคนิค การวางแผนร่วมกันช่วยให้มั่นใจว่าทุกฝ่ายมีแผนงานเดียวกัน และสามารถทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตกลงไว้ตั้งแต่ต้น

(2) การประชุมและแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ การสื่อสารอย่างต่อเนื่องเป็นหัวใจของการประสานงาน การจัดการ การประชุมและช่องทางการสื่อสารที่เป็นประจำ จะช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลความคืบหน้าของงานที่รับผิดชอบ แจ้งสถานะของโครงการ ปัญหาที่พบเจอ และความเสี่ยงที่กำลังเผชิญ ซึ่งการพบปะพูดคุยอย่างสม่ำเสมอช่วยสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและความไว้วางใจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความร่วมมือระยะยาว

(3) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการประสานงาน ในยุคดิจิทัล การนำ ระบบสารสนเทศ (Information Systems) มาใช้ในการบริหารจัดการโครงการมีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการประสานงานได้อย่างมาก (Roumboutsos & Anagnostopoulos, 2010) เทคโนโลยีเหล่านี้สามารถบริหารจัดการโครงการ โดยใช้ซอฟต์แวร์บริหารจัดการโครงการ (Project Management Software) เพื่อติดตามความคืบหน้า กำหนดงาน และบริหารจัดการกำหนดเวลา ช่วยแบ่งปันข้อมูล โดยสร้างแพลตฟอร์มกลางสำหรับการจัดเก็บและแบ่งปันเอกสาร สัญญา รายงาน และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบันได้ง่าย ติดตามความคืบหน้า หรือระบบรายงานอัตโนมัติเพื่อติดตามตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (KPIs) และความก้าวหน้าของโครงการแบบเรียลไทม์ และช่วยอำนวยความสะดวกในการสื่อสารให้เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

5.4.3.3 การปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability & Flexibility)

แม้จะมีแผนการและโครงสร้างที่ชัดเจน แต่โครงการความร่วมมือต่าง ๆ มักเผชิญกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด การมีความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น จึงเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาความต่อเนื่องของโครงการ การปรับตัวและความยืดหยุ่น ได้แก่

(1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแผน ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ กฎหมาย เทคโนโลยี หรือความต้องการของประชาชน การมีกลไกที่ยืดหยุ่น ในสัญญาและกระบวนการทำงานที่อนุญาตให้มีการปรับเปลี่ยนแผนและกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งจำเป็น การยึดติดกับแผนเดิมที่ล้าสมัยจะทำให้โครงการไม่สามารถตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ ๆ ได้

(2) ความร่วมมือระหว่างคู่สัญญาต้องมีความยืดหยุ่นด้วย การเปิดกว้างในการพิจารณาข้อเสนอแนะ และ ปรับปรุงวิธีการทำงานร่วมกัน ถือเป็นการแสดงออกถึงความยืดหยุ่น การที่ทั้งสองฝ่ายยินดีที่จะทบทวนกระบวนการ หรือแม้แต่เจรจาปรับแก้เงื่อนไขบางประการในสัญญา (หากจำเป็นและเป็นไปตามกลไกที่ตกลงกันไว้) จะช่วยให้โครงการสามารถดำเนินต่อไปได้แม้จะเผชิญกับอุปสรรคที่ไม่คาดฝัน การยืดหยุ่นยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะหาทางออกที่ดีที่สุดร่วมกัน

5.4.4 การใช้ระบบการประเมินผล (Performance Evaluation System)

การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ความร่วมมือภาครัฐและเอกชนประสบความสำเร็จ การสร้างระบบการประเมินผลที่เข้มแข็งจะช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถติดตามความก้าวหน้าของโครงการได้อย่างแม่นยำ วัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง และประเมินความสำเร็จโดยรวมของโครงการได้อย่างเป็นระบบ ไม่ใช่เพียงแค่เมื่อโครงการสิ้นสุดลงเท่านั้น แต่เป็นการประเมินอย่างต่อเนื่องตลอดวงจรชีวิตของความร่วมมือภาครัฐและเอกชน

5.4.4.1 การกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน (Clear Performance Indicators)

การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นจากการมี ตัวชี้วัดประสิทธิภาพหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) ที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ ตัวชี้วัดเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นเข็มทิศนำทางและเป็นเครื่องมือในการประเมินว่าโครงการกำลังเดินไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่

(1) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในการกำหนด KPIs ควรครอบคลุมมิติที่หลากหลายของโครงการ เพื่อให้ได้ภาพรวมที่สมบูรณ์และรอบด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านการเงิน เช่น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment: ROI) ของภาคเอกชนต้นทุนต่อหน่วยของการให้บริการ การเบี่ยงเบนของค่าใช้จ่ายจากงบประมาณที่ตั้งไว้ หรือกระแสเงินสดของโครงการ ตัวชี้วัดเหล่านี้ช่วยให้เห็นถึงประสิทธิภาพทางการเงินและความคุ้มค่าของการลงทุน (2) ด้านการดำเนินงาน เช่น ระยะเวลาในการก่อสร้างเทียบกับแผน อัตราความพร้อมใช้งานของโครงสร้างพื้นฐานหรือบริการ จำนวนผู้ใช้บริการ หรือความเร็วในการแก้ไขปัญหา ตัวชี้วัดเหล่านี้สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของโครงการ (3) ด้านคุณภาพบริการ เช่น ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (ซึ่งอาจวัดจากการสำรวจ) จำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับ หรือมาตรฐานความปลอดภัย ตัวชี้วัดคุณภาพบริการมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก

เป้าหมายหลักคือการส่งมอบบริการสาธารณะที่ดีขึ้น (4) ด้านผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น จำนวนการสร้างงาน การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (เช่น การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก) หรือการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชน ตัวชี้วัดเหล่านี้ช่วยให้มั่นใจว่าโครงการไม่ได้มุ่งเน้นแต่ผลกำไร แต่ยังคำนึงถึงประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย

(2) ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โครงการ โดย KPIs ที่กำหนดขึ้นมาทั้งหมดจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของโครงการอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น หากวัตถุประสงค์ของโครงการคือการลดความแออัดของการจราจร KPIs ควรจะเกี่ยวข้องกับการลดเวลาเดินทางหรือการเพิ่มขีดความสามารถของถนน ไม่ใช่เพียงแค่ความเร็วในการก่อสร้างเท่านั้น การเชื่อมโยง KPIs กับเป้าหมายที่แท้จริงจะช่วยให้การประเมินผลมีคุณค่าและสามารถสะท้อนความสำเร็จของโครงการได้ตรงประเด็น

5.4.4.2 กลไกการประเมินผลและการรายงาน (Evaluation & Reporting Mechanisms)

การมีตัวชี้วัดที่ดีต้องควบคู่ไปกับกลไกการประเมินผลและการรายงานที่แข็งแกร่ง เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ (Yescombe, 2013)

(1) การประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ไม่ควรจำกัดอยู่แค่การประเมินเมื่อโครงการสิ้นสุดลงเท่านั้น แต่ควรดำเนินการเป็นระยะ ตลอดวงจรชีวิตโครงการ ซึ่งอาจแบ่งเป็นการประเมินช่วงก่อนการก่อสร้าง ระหว่างการก่อสร้าง และระหว่างการดำเนินงาน การประเมินอย่างต่อเนื่องช่วยให้สามารถตรวจพบความผิดปกติหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ก่อนที่จะบานปลาย เปิดโอกาสให้มีการปรับปรุงกระบวนการหรือกลยุทธ์การดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว และสร้างความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถติดตามความก้าวหน้าและประสิทธิภาพของโครงการได้ตลอดเวลา

(2) การรายงานผลที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยจัดทำเป็นรายงานที่โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ซึ่งรวมถึงประชาชน สื่อมวลชน และหน่วยงานกำกับดูแล รายงานควรมีข้อมูลที่ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และนำเสนอด้วยรูปแบบที่เข้าใจง่าย เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความมั่นใจในข้อมูล

(3) การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ โดยวัตถุประสงค์สูงสุดของการประเมินผล คือการนำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้ในการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็นการใช้เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน ใช้เพื่อแก้ไขปัญหา และใช้เพื่อวางแผนในอนาคต ซึ่งบทเรียนที่ได้จากการประเมินผลโครงการในปัจจุบันสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจสำหรับโครงการความร่วมมือในอนาคต ช่วยให้การวางแผนมีความรอบคอบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.4.4.3 การประเมินผลกระทบและความยั่งยืน (Impact & Sustainability Assessment)

นอกเหนือจากการประเมินผลลัพธ์โดยตรง การประเมินผลกระทบและความยั่งยืนของโครงการในระยะยาวเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่าโครงการความร่วมมือของภาครัฐและเอกชนสร้างคุณค่าที่แท้จริงและยั่งยืน โดยการประเมินผลกระทบและความยั่งยืน ได้แก่

(1) การประเมินผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ความร่วมมือของรัฐและเอกชนเป็นกลไกที่มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตและโครงสร้างพื้นฐาน ดังนั้น การประเมินผลควรครอบคลุมถึงผลกระทบในวงกว้างต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ของพื้นที่และประเทศในระยะยาว ในการประเมินด้านเศรษฐกิจ เช่น การสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ การกระตุ้นการลงทุน การเพิ่มรายได้ประชาชาติ หรือการลดต้นทุนทางเศรษฐกิจจากการขนส่งหรือบริการที่ดีขึ้น สำหรับการประเมินด้านสังคม เช่น การเข้าถึงบริการสาธารณะที่ดีขึ้นสำหรับประชาชน การพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนที่ได้รับผลกระทบ การลดความเหลื่อมล้ำ หรือการสร้างความปลอดภัยสาธารณะ และการประเมินด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การลดมลพิษ การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ หรือการใช้พลังงานสะอาดในโครงการ เป็นต้น

(2) การประเมินความยั่งยืนของโครงการความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน ไม่ใช่โครงการระยะสั้น การประเมินความยั่งยืนจึงมุ่งเน้นไปที่ความสามารถของโครงการในการดำเนินงานและสร้างประโยชน์อย่างต่อเนื่องในระยะยาว ซึ่งรวมถึงความยั่งยืนทางการเงิน โดยโครงการสามารถสร้างกระแสเงินสดเพียงพอที่จะครอบคลุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบำรุงรักษาในอนาคตหรือไม่ การประเมินความยั่งยืนทางปฏิบัติการ จะพิจารณาว่าโครงการมีบุคลากร ทรัพยากร และระบบการบำรุงรักษาที่เพียงพอเพื่อให้สามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพต่อไปในอนาคตหรือไม่ และการประเมินความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม พิจารณาจากโครงการสร้างประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมอย่างต่อเนื่องโดยไม่สร้างภาระในอนาคตหรือไม่ โดยการมีระบบการประเมินผลที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพนี้ ไม่เพียงแต่ช่วยให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่ยังช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับสาธารณะและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าทรัพยากรสาธารณะถูกนำไปใช้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

5.4.5 การจัดการกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น (Problem Management)

ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน เป็นโครงการที่มีความซับซ้อนสูง มักเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก และมีระยะเวลาดำเนินงานที่ยาวนาน ด้วยลักษณะเช่นนี้ การเผชิญกับความท้าทายและปัญหาต่าง ๆ จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นความผันผวนทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ ข้อขัดแย้งระหว่างคู่สัญญา หรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันอื่นๆ ดังนั้น การมีกลไกที่มีประสิทธิภาพในการจัดการกับปัญหา จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของโครงการ การบริหารจัดการปัญหาอย่างเป็นระบบจะช่วยลดผลกระทบเชิงลบ รักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคู่สัญญา และทำให้โครงการเดินหน้าต่อไปได้

5.4.5.1 การระบุและประเมินความเสี่ยง (Risk Identification & Assessment)

การจัดการกับปัญหาเริ่มต้นด้วยการป้องกัน ซึ่งหมายถึงการเข้าใจและเตรียมพร้อมสำหรับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น เป็นการระบุและประเมินความเสี่ยงอย่างรอบด้าน การระบุและประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย (Deloitte, 2008)

(1) การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ครอบคลุม เป็นกระบวนการในการระบุประเภทของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตลอดวงจรชีวิตโครงการ ตั้งแต่ช่วงเริ่มต้น การก่อสร้าง ไปจนถึงการดำเนินงานและสิ้นสุดสัญญา การวิเคราะห์นี้ควรครอบคลุมทุกมิติที่อาจส่งผลกระทบต่อโครงการ ได้แก่ (1) ความเสี่ยง

ทางการเงิน เช่น ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ การเปลี่ยนแปลงของค่าเงิน ความล่าช้าในการได้รับเงินทุน หรือความคลาดเคลื่อนในการประมาณการรายได้และค่าใช้จ่าย (2) ความเสี่ยงด้านเทคนิค เช่น ปัญหาในการออกแบบ ข้อบกพร่องในการก่อสร้าง เทคโนโลยีที่ล้าสมัยหรือไม่เหมาะสม ความผิดพลาดในการดำเนินงาน หรือการบำรุงรักษาที่ไม่เพียงพอ (3) ความเสี่ยงด้านกฎหมายเช่น การเปลี่ยนแปลงกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ ความไม่ชัดเจนในสัญญา ข้อพิพาทเรื่องที่ดินหรือสิทธิการใช้งาน หรือปัญหาการได้รับใบอนุญาต (4) ความเสี่ยงทางการเมือง เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาล การคัดค้านจากสาธารณะ ความล่าช้าในการอนุมัติจากหน่วยงานราชการ หรือความไม่มั่นคงทางการเมือง และ (5) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน เช่น การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะ ปัญหาด้านซัพพลายเชน หรือเหตุสุดวิสัย (ภัยธรรมชาติ) โดยการประเมินความเสี่ยงควรพิจารณาทั้ง โอกาสที่จะเกิด (Probability) และ ผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง

(2) การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เมื่อระบุและประเมินความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวางแผนล่วงหน้าในการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ซึ่งอาจรวมถึง (1) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) การโอนความรับผิดชอบและความเสี่ยงบางประเภทไปยังฝ่ายที่สามารถจัดการความเสี่ยงนั้นได้ดีที่สุด ตัวอย่างเช่น การโอนความเสี่ยงด้านการก่อสร้างและบำรุงรักษาไปให้ภาคเอกชนผู้เชี่ยวชาญ หรือการทำประกันภัยเพื่อถ่ายโอนความเสี่ยงทางการเงินบางส่วน (2) การลดความเสี่ยง (Risk Mitigation) การดำเนินมาตรการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดผลกระทบหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น เช่น การใช้เทคโนโลยีที่ได้รับการพิสูจน์แล้ว การจัดทำแผนฉุกเฉิน การฝึกอบรมบุคลากร หรือการกำหนดเงื่อนไขสัญญาที่ชัดเจน (3) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) สำหรับความเสี่ยงบางประเภทที่มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยและมีผลกระทบต่ำ อาจตัดสินใจที่จะยอมรับความเสี่ยงนั้นโดยไม่ดำเนินการใดๆ เพิ่มเติม และ (4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) การปรับเปลี่ยนแผนโครงการเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงบางประเภทโดยสิ้นเชิง ซึ่งอาจหมายถึงการเปลี่ยนขอบเขตของโครงการ ซึ่งแผนบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ควรมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์

5.4.5.2 กลไกการแก้ไขปัญหาและการจัดการข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution & Dispute Management)

แม้จะมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างดีเยี่ยม แต่ข้อขัดแย้งและปัญหาต่าง ๆ ย่อมสามารถเกิดขึ้นได้ การมีกลไกที่ชัดเจนและยุติธรรมในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเพื่อให้สามารถคลี่คลายสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็วและรักษาสัมพันธภาพระหว่างคู่สัญญา กลไกการแก้ไขปัญหาและการจัดการข้อขัดแย้ง ได้แก่

(1) การเจรจาและการไกล่เกลี่ย เป็นขั้นตอนแรกและเป็นวิธีการที่พึงประสงค์ที่สุดในการแก้ไขข้อขัดแย้ง โดยเน้นการรักษาความสัมพันธ์ที่ดี (Yescombe, 2013) โดยการเจรจา (Negotiation) คู่สัญญาจะพูดคุยหารือกันโดยตรง เพื่อหาทางออกที่ยอมรับร่วมกัน วิธีนี้เน้นการสื่อสารแบบเปิดกว้าง การทำความเข้าใจมุมมองของอีกฝ่าย และการหาจุดร่วม สำหรับการไกล่เกลี่ย (Mediation) นั้น หากการเจรจาโดยตรงไม่สามารถหาข้อสรุปได้ อาจมีการเชิญบุคคลที่สามที่เป็นกลางและไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย

เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร แนะนำแนวทาง และช่วยให้คู่สัญญาสามารถตกลงกันได้เอง ผู้ไกล่เกลี่ยไม่มีอำนาจในการตัดสินใจผูกมัด แต่จะช่วยให้คู่สัญญาสามารถหาทางออกร่วมกันได้

(2) การอนุญาโตตุลาการและการฟ้องร้อง เมื่อวิธีการที่ไม่เป็นทางการไม่ประสบผลสำเร็จ อาจจำเป็นต้องใช้กลไกทางกฎหมายที่เข้มงวดกว่า การอนุญาโตตุลาการ (Arbitration) เป็นกระบวนการที่คู่สัญญาตกลงที่จะนำข้อพิพาทเสนอต่ออนุญาโตตุลาการ ซึ่งจะทำการพิจารณาและออก คำชี้ขาดที่มีผลผูกพันทางกฎหมาย คำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการมักจะเป็นที่สิ้นสุดและสามารถบังคับใช้ได้ตามกฎหมาย ข้อดีคือมักใช้เวลาน้อยกว่า มีความเป็นส่วนตัวมากกว่าการฟ้องร้องในศาล และอนุญาโตตุลาการมักเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้องกับข้อพิพาท (Yescombe, 2013) หรือใช้การฟ้องร้องคดีในศาล (Litigation) ซึ่งเป็นทางเลือกสุดท้ายเมื่อกลไกอื่น ๆ ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ การฟ้องร้องในศาลมักใช้เวลานาน มีค่าใช้จ่ายสูง สร้างความเสียหายต่อชื่อเสียงและความสัมพันธ์ และผลลัพธ์อาจไม่แน่นอน ทั้งนี้สัญญาความร่วมมือที่ดี มักจะระบุลำดับขั้นตอนการแก้ไขข้อขัดแย้งอย่างชัดเจน โดยให้การอนุญาโตตุลาการเป็นทางเลือกก่อนการฟ้องร้องคดีในศาล

(3) การแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วและเป็นธรรม ไม่ว่าจะเป็นกลไกใด สิ่งสำคัญคือกระบวนการแก้ไขปัญหาต้องดำเนินการ อย่างรวดเร็วและเป็นธรรม ความล่าช้าในการแก้ไขปัญหาอาจทำให้โครงการหยุดชะงัก เพิ่มต้นทุน และบั่นทอนความสัมพันธ์ระหว่างคู่สัญญา การมีกระบวนการที่โปร่งใสและเป็นกลางจะช่วยสร้างความมั่นใจให้กับทุกฝ่ายว่าข้อพิพาทจะได้รับการแก้ไขอย่างยุติธรรม

5.4.5.3 การปรับเปลี่ยนสัญญาและการเจรจาใหม่ (Contract Renegotiation & Adjustment)

เนื่องจากสัญญาความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน เป็นเอกสารที่มีอายุยาวนานและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอาจเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญตลอดระยะเวลาของสัญญา ดังนั้น การมีกลไกสำหรับการ ปรับเปลี่ยนสัญญาและการเจรจาใหม่ จึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้โครงการสามารถปรับตัวและคงความเหมาะสมได้ โดยการปรับเปลี่ยนสัญญาและการเจรจาใหม่ พิจารณาจาก

(1) ความยืดหยุ่นของสัญญา ควรได้รับการออกแบบให้มีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และสามารถเจรจาใหม่ได้หากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ (European Investment Bank, 2011) การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงกฎหมายหรือนโยบาย เช่น การออกกฎหมายใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนหรือรายได้ของโครงการ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เช่น วิกฤตเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อที่สูงเกินคาด หรือการผันผวนของราคาสินค้าและบริการที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินงาน ในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เช่น การปรากฏของเทคโนโลยีใหม่ที่ดีกว่าหรือมีประสิทธิภาพกว่า ทำให้เทคโนโลยีเดิมที่ใช้ในโครงการล้าสมัย และการเปลี่ยนแปลงปริมาณความต้องการบริการ เช่น จำนวนผู้ใช้บริการสูงกว่าหรือต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้มาก สัญญาที่ขาดความยืดหยุ่นอาจทำให้โครงการตกอยู่ในภาวะที่ไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งสามารถดำเนินการต่อไปได้โดยไม่ขาดทุนหรือเสียเปรียบอย่างร้ายแรง ซึ่งอาจนำไปสู่การล้มเหลวของโครงการ

(2) การเจรจาใหม่ที่เป็นธรรม เมื่อจำเป็นต้องมีการเจรจาใหม่ ควรเป็นไปอย่างยุติธรรมและคำนึงถึงผลประโยชน์ของทุกฝ่าย ไม่ใช่แค่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือการแสวงหาผลประโยชน์เพิ่มเติมของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง (European Investment Bank, 2011) หลักการสำคัญในการเจรจาใหม่ คือ

ความโปร่งใสของข้อมูลและเหตุผลในการเจรจาใหม่ควรถูกเปิดเผยอย่างชัดเจน มีความสมดุล ด้วยการหาข้อตกลงใหม่ที่ยังคงรักษาสมดุลของความเสี่ยงและผลตอบแทนที่ตกลงไว้แต่แรกให้มากที่สุด และการรักษามูลค่าของโครงการ โดยการปรับเปลี่ยนสัญญาควรมีเป้าหมายเพื่อทำให้โครงการยังคงสามารถส่งมอบบริการสาธารณะที่มีคุณภาพและมีคุณค่าในระยะยาวได้ การเจรจาใหม่ที่ดำเนินการอย่างเป็นธรรมจะช่วยรักษาความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างภาครัฐและเอกชน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความร่วมมือในระยะยาว

5.4.6 การศึกษาและเรียนรู้จากกรณีศึกษาของความร่วมมือที่มีผลลัพธ์ที่ดี (Learning from Successful Case Studies)

แม้จะมีแนวทางและกลไกที่วางแผนไว้อย่างดีเยี่ยม แต่การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ขาดไม่ได้ในการพัฒนาและยกระดับความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน ให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน การศึกษาจากกรณีศึกษาของโครงการที่มีผลลัพธ์ที่ดี (และแม้กระทั่งโครงการที่ล้มเหลว) ช่วยให้เข้าใจถึงปัจจัยที่ขับเคลื่อนความสำเร็จ อุปสรรคที่ต้องเผชิญ และวิธีการจัดการกับความท้าทายเหล่านั้น ข้อมูลเชิงประจักษ์เหล่านี้เป็นแหล่งองค์ความรู้ที่มีค่าสำหรับการปรับปรุงแนวทางปฏิบัติในอนาคต

5.4.6.1 การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Analysis of Success Factors)

การทำความเข้าใจว่าอะไรทำให้โครงการประสบความสำเร็จนั้น ไม่ใช่แค่การมองเห็นผลลัพธ์ที่ดี แต่ต้องเจาะลึกไปถึง ปัจจัยเชิงเหตุผลที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้น โดยการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ สามารถดำเนินการได้ ดังนี้

(1) การระบุปัจจัยร่วม ในการศึกษาโครงการ ทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จอย่างสูง ช่วยให้สามารถระบุปัจจัยร่วม ที่ปรากฏอยู่ในโครงการเหล่านั้นได้ ปัจจัยเหล่านี้มักเป็นแกนหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของความร่วมมือ (National Audit Office, 2009) ตัวอย่างของปัจจัยร่วมที่มักพบ ได้แก่ (1) การสนับสนุนทางการเมืองที่แข็งแกร่ง การมีเจตจำนงทางการเมืองที่แน่วแน่และต่อเนื่องจากผู้นำและหน่วยงานรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง เป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันโครงการให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น โดยเฉพาะเมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรคหรือการเปลี่ยนแปลง (2) การจัดสรรความเสี่ยงที่เหมาะสม การที่ความเสี่ยงต่าง ๆ ของโครงการ เช่น ความเสี่ยงด้านการเงิน การก่อสร้าง การดำเนินงาน กฎหมาย ได้รับการจัดสรรไปยังฝ่ายที่มีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นได้ดีที่สุด ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนโดยรวมและเพิ่มประสิทธิภาพ (3) กรอบกฎหมายและสถาบันที่แข็งแกร่ง การมีกฎหมาย นโยบาย และหน่วยงานที่มีความชัดเจนและสามารถบังคับใช้ได้จริง เป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความมั่นใจให้กับภาคเอกชนและสนับสนุนการดำเนินงานของโครงการ และ (4) การบริหารจัดการสัญญาที่มีประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการสัญญาที่ซับซ้อนอย่างมืออาชีพตลอดอายุโครงการ เพื่อให้มั่นใจว่าคู่สัญญาทุกฝ่ายปฏิบัติตามข้อตกลงและมีการแก้ไขปรับปรุงสัญญาเมื่อจำเป็น

(2) การวิเคราะห์บริบทเฉพาะ แม้จะมีปัจจัยร่วม แต่สิ่งสำคัญคือต้องตระหนักว่าแต่ละโครงการ ดำเนินงานในบริบทเฉพาะที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว การวิเคราะห์

ควรพิจารณาถึงปัจจัยทางเศรษฐกิจ เช่น สภาวะเศรษฐกิจมหภาค อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ยหรือความสามารถในการจ่ายของผู้ใช้บริการ ปัจจัยทางสังคม เช่น ความต้องการของชุมชน การยอมรับจากสาธารณะ ผลกระทบต่อกลุ่มเปราะบาง หรือวัฒนธรรมท้องถิ่น ปัจจัยทางกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ เช่น กฎหมายที่เกี่ยวข้อง นโยบายภาครัฐที่เปลี่ยนแปลง หรือข้อจำกัดด้านสิ่งแวดล้อม และสุดท้ายปัจจัยทางวัฒนธรรม ความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์การระหว่างภาครัฐและเอกชน อาจส่งผลต่อวิธีการทำงานร่วมกันและการสื่อสาร ซึ่งต้องได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม การทำความเข้าใจบริบทเฉพาะนี้ช่วยให้สามารถปรับใช้บทเรียนจากกรณีศึกษาให้เข้ากับสถานการณ์ของโครงการใหม่ได้อย่างเหมาะสม ไม่ใช่แค่การลอกเลียนแบบโดยปราศจากการพิจารณา

5.4.6.2 การถอดบทเรียนและแนวปฏิบัติที่ดี (Lessons Learned & Best Practices)

การวิเคราะห์กรณีศึกษาควรนำไปสู่การสังเคราะห์บทเรียน (Lessons Learned) และแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับโครงการในอนาคต ได้แก่

(1) การจัดทำฐานข้อมูลและองค์ความรู้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีระบบในการ จัดทำฐานข้อมูลของโครงการ ที่เคยดำเนินงานมาแล้ว โดยรวบรวมข้อมูลทั้งโครงการที่ประสบความสำเร็จและโครงการที่ล้มเหลว หรือประสบปัญหาสำคัญ ฐานข้อมูลนี้ควรครอบคลุมรายละเอียดโครงการ ผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคที่พบ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ/ล้มเหลว และสรุปบทเรียนที่สำคัญและแนวปฏิบัติที่ควรนำไปใช้หรือหลีกเลี่ยงในอนาคต การมีฐานข้อมูลและองค์ความรู้ที่เป็นระบบนี้จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้สะสมและลดการทำผิดพลาดซ้ำ ๆ

(2) การเผยแพร่ความรู้และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสร้างองค์ความรู้เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ ต้องมีการเผยแพร่ความรู้และจัดเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การประชุมสัมมนาและเวิร์คช็อป เพื่อนำเสนอผลการศึกษาจากกรณีศึกษาและหารือถึงแนวปฏิบัติที่ดี หรือการฝึกอบรม เพื่อถ่ายทอดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการบริหารจัดการโดยตรง รวมถึงการจัดทำคู่มือและแนวปฏิบัติ เพื่อให้เป็นเอกสารอ้างอิงและแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้อง และการสร้างเครือข่าย การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานจากภาครัฐและเอกชนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และเรียนรู้จากกันและกัน การแลกเปลี่ยนความรู้จะช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำบทเรียนไปปรับใช้และพัฒนาโครงการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(3) การปรับปรุงและพัฒนากรอบนโยบาย บทเรียนที่ได้จากการศึกษาและเรียนรู้จากกรณีศึกษา ควรถูกนำมาใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนากรอบนโยบาย กฎหมาย และระเบียบปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นกระบวนการเชิงนโยบายที่สำคัญเพื่ออุดช่องว่างทางกฎหมาย ทำให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การอนุมัติ และการบริหารจัดการโครงการมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และรวดเร็วยิ่งขึ้น รวมทั้งการปรับปรุงนโยบายให้รองรับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคมที่เกิดขึ้น การเรียนรู้ที่นำไปสู่การปรับปรุงนโยบายจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนที่มีคุณภาพในระยะยาว

สรุปได้ว่า ความสำเร็จของความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนไม่ได้มาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการผสมผสานของหลายปัจจัยที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน การประสานงานที่ราบรื่น การใช้ระบบการประเมินผลที่เข้มแข็ง และการจัดการกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอย่างชาญฉลาด ควบคู่ไปกับการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง จะเป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนที่ประสบความสำเร็จ สร้างประโยชน์สูงสุดให้กับประชาชนและประเทศชาติได้อย่างยั่งยืน

5.5 การบูรณาการระหว่างหน่วยงานเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันการดำเนินงานภาครัฐและเอกชนมีความซับซ้อนมากขึ้น การทำงานแบบแยกส่วนอาจไม่เพียงพอต่อการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนและสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนได้ ดังนั้น แนวคิดเรื่องการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน (Inter-Agency Integration) จึงกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการพัฒนาประเทศและการให้บริการสาธารณะ การศึกษาเรื่องการบูรณาการจำเป็นต้องพิจารณาอย่างลึกซึ้งถึงมิติเชิงทฤษฎี ปัจจัยขับเคลื่อน อุปสรรค และแนวทางการปฏิบัติที่ทันสมัย

การบูรณาการระหว่างหน่วยงานหมายถึงกระบวนการที่หน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งอาจมาจากภาคส่วนหรือระดับที่แตกต่างกัน มารวมทรัพยากร ความรู้ และความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันที่ซับซ้อนเกินกว่าที่หน่วยงานเดียวจะทำได้ (Provan & Milward, 1995; Head, 2008) การบูรณาการนี้มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าร่วม (Co-produced Value) และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยสามารถแบ่งการอธิบายได้ ดังนี้

5.5.1 แนวคิดและประเภทของการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน

ในยุคที่ปัญหาสังคมมีความซับซ้อนและเชื่อมโยงหลากหลายมิติ การดำเนินนโยบายโดยอาศัยเพียงหน่วยงานเดียวไม่เพียงพออีกต่อไป การบูรณาการระหว่างหน่วยงาน (Inter-Agency Integration) จึงกลายเป็นแนวทางสำคัญในการบริหารภาครัฐและภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์เชิงระบบ (Systemic Outcomes) อย่างมีประสิทธิภาพ (Agranoff, 2007)

การบูรณาการมิใช่เพียงแค่การประสานงาน หรือการทำงานร่วมกันในระดับผิวเผิน แต่เป็นการเชื่อมโยงโครงสร้าง กระบวนการ วัฒนธรรม และระบบของหน่วยงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการทำงานที่ไร้รอยต่อและบรรลุเป้าหมายที่ใหญ่กว่า (Pollitt, 2003; O'Toole & Meier, 2017) และการบูรณาการมิใช่เพียงการประสานความร่วมมือแบบชั่วคราว แต่เป็นกระบวนการพัฒนาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างและกลยุทธ์ระหว่างหน่วยงาน เพื่อจัดการกับเป้าหมายร่วมกันอย่างยั่งยืน (Ansell & Gash, 2008)

5.5.1.1 วัตถุประสงค์การบูรณาการระหว่างหน่วยงาน

การบูรณาการระหว่างหน่วยงาน มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

(1) การเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) ลดความซ้ำซ้อน ลดต้นทุน และใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

(2) เพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) ลดความซ้ำซ้อน ลดต้นทุน และใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

(3) เพิ่มประสิทธิผล (Effectiveness) บรรลุผลลัพธ์ที่ซับซ้อนซึ่งไม่สามารถทำได้โดยหน่วยงานเดียว เช่น การแก้ปัญหาสาธารณะแบบองค์รวม (Wicked Problems)

(4) สร้างนวัตกรรม (Innovation) การแลกเปลี่ยนความรู้และมุมมองที่หลากหลายนำไปสู่แนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ

(5) ตอบสนองความต้องการที่ซับซ้อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริการสาธารณะที่ต้องตอบสนองความต้องการของประชาชนแบบองค์รวม

5.5.1.2 ระดับและรูปแบบของการบูรณาการ

การบูรณาการสามารถเกิดขึ้นได้ในหลายระดับและหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับความลึกซึ้งของการเชื่อมโยงและเป้าหมาย (Kodner, 2009) ดังนี้

(1) การเชื่อมโยงข้อมูล (Information Sharing/Integration) เป็นระดับพื้นฐานที่สุด โดยเน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานผ่านระบบสารสนเทศร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนมีข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัย (เช่น ระบบฐานข้อมูลลูกค้า/ผู้ป่วยร่วมกัน)

(2) การประสานงานกระบวนการ (Process Coordination/Integration) หน่วยงานต่าง ๆ ปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกัน เพื่อให้การส่งต่อภารกิจหรืองานเป็นไปอย่างราบรื่น (เช่น กระบวนการอนุมัติใบอนุญาตแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว)

(3) การบูรณาการเชิงโครงสร้าง (Structural Integration) มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การอย่างเป็นทางการ เช่น การจัดตั้งคณะทำงานร่วมถาวร การสร้างหน่วยงานใหม่ที่รวมหน้าที่จากหลายหน่วยงาน หรือการรวมกิจการ (Merger) ในบางกรณี

(4) การบูรณาการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Integration) หน่วยงานต่าง ๆ มีการพัฒนายุทธศาสตร์และเป้าหมายร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับนโยบาย เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ใหญ่กว่า

(5) การบูรณาการเชิงวัฒนธรรม (Cultural Integration) เป็นระดับที่ลึกซึ้งที่สุดและท้าทายที่สุด โดยมุ่งสร้างค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันข้ามหน่วยงานและภาคส่วน เพื่อให้เกิดความไว้วางใจและพันธะร่วมกัน (Bryson et al., 2015)

5.5.1.3 ประเภทของการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน (Types of Inter-Agency Integration)

สามารถจำแนกออกเป็นหลายประเภทตามระดับความลึกและความสัมพันธ์ของการทำงานร่วมกัน โดยมีประเภทหลัก ดังนี้

(1) การบูรณาการแนวราบ (Horizontal Integration) คือ ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในระดับเดียวกัน (เช่น กระทรวงกับกระทรวง หรือกรมกับกรม) เพื่อประสานงานหรือดำเนินงานโครงการร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายในการจัดการปัญหาข้ามมิติ เช่น การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ หรือการจัดการปัญหาฝุ่น PM2.5 ที่ต้องอาศัยหลายกระทรวงร่วมมือกันจัดการปัญหา

(2) การบูรณาการแนวดิ่ง (Vertical Integration) เป็นการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงานในระดับต่าง ๆ เช่น จากรัฐบาลกลางสู่ระดับท้องถิ่น เพื่อให้เกิดการส่งต่อนโยบายและทรัพยากรอย่างสอดคล้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการกระจายอำนาจและการจัดทำแผนงานแบบมีส่วนร่วมจากท้องถิ่น (Hooghe & Marks, 2003)

(3) การบูรณาการแบบข้ามภาคส่วน (Cross-Sectoral Integration) คือ การประสานงานระหว่างภาครัฐ เอกชน และภาคประชาสังคม โดยใช้กลไก Public–Private Partnerships (PPPs) หรือ Collaborative Platforms ในการร่วมกันออกแบบและดำเนินนโยบาย (Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014)

(4) การบูรณาการเชิงฟังก์ชัน (Functional Integration) เน้นการจัดระเบียบโครงสร้างหรือกระบวนการภายในองค์การ เช่น การแบ่งปันฐานข้อมูลเดียวกัน ระบบ IT ที่เชื่อมโยง หรือการจัดตั้งหน่วยงานร่วม (Joint Units) เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะด้าน เช่น ศูนย์ One-Stop Service สำหรับบริการประชาชน

5.5.2 ปัจจัยขับเคลื่อนการบูรณาการ (Drivers of Integration)

การบูรณาการระหว่างหน่วยงานไม่ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ หากแต่เป็นผลมาจากแรงผลักดันและความจำเป็นบางประการที่เรียกว่า “Driving Forces” ซึ่งมีทั้งปัจจัยจากภายในระบบราชการ (เช่น ความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพ) และปัจจัยจากภายนอก (เช่น แรงกดดันทางสังคม เศรษฐกิจ หรือการเมือง) โดยเฉพาะเมื่อองค์การต้องเผชิญกับปัญหาที่มีลักษณะซับซ้อนหลากมิติ ซึ่งไม่อาจแก้ไขได้ด้วยการดำเนินการของหน่วยงานเดียว (Kettl, 2006; Emerson & Nabatchi, 2015)

5.5.2.1 ความซับซ้อนของปัญหาและความต้องการ (Complexity of Problems & Needs)

ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ปัญหาที่ภาครัฐต้องเผชิญจึงมิใช่เรื่องที่สามารถจัดการได้โดยง่ายหรือโดยองค์การใดองค์การหนึ่งอีกต่อไป หากแต่เป็น ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problems) หรือ ปัญหาที่ไม่มีคำตอบ (Wicked Problems) ที่มีลักษณะเป็นระบบเชิงพลวัต (Dynamic Systems) มีสาเหตุหลายระดับ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างหลายปัจจัย และมักไม่มีคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียว (Rittel & Webber, 1973; Head & Alford, 2015)

(1) ปัญหาที่ไม่มีคำตอบ (Wicked Problems) ปัญหาทางสังคมหลายอย่าง เช่น ความยากจน การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การแพร่ระบาดของโรค หรือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความเหลื่อมล้ำทางรายได้ การดูแลผู้สูงอายุ หรือการวางระบบสาธารณสุขในภาวะโรคระบาด ล้วนต้องอาศัยการบูรณาการข้อมูล ทรัพยากร และความเชี่ยวชาญจากหลายภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และชุมชน ที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยหน่วยงานเดียว เนื่องจากมีความเชื่อมโยงกันในหลายมิติ การบูรณาการจึงจำเป็นเพื่อรับมือกับความซับซ้อนนี้ (Rittel & Webber, 1973) นอกจากนี้ ความซับซ้อนยังปรากฏชัดในความต้องการของประชาชน ที่เปลี่ยนจากการขอรับบริการแยกส่วน (Fragmented Services) มาเป็นการต้องการบริการแบบไร้รอยต่อ (Seamless Services) หรือแบบองค์รวม (Holistic Services) ตัวอย่างเช่น ระบบดูแลสุขภาพที่ต้องเชื่อมโยงข้อมูลผู้ป่วยระหว่างโรงพยาบาลรัฐ คลินิกเอกชน และแอปพลิเคชันสุขภาพ หรือระบบสวัสดิการที่ต้องประสานการจ่ายเงินจากหลายหน่วยงาน

ในการจัดการกับความซับซ้อนเหล่านี้ การทำงานแบบแยกส่วน (Siloed Bureaucracy) ไม่สามารถตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกต่อไป จำเป็นต้องมีการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล การตัดสินใจร่วม และการออกแบบนโยบายแบบบูรณาการข้ามมิติ (Peters, 2015) ดังนั้น ความเข้าใจในลักษณะของปัญหาซับซ้อนจึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการออกแบบนวัตกรรมเชิงระบบ (Systemic Innovation) และการบริหารแบบยืดหยุ่น ที่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่งของบริบทนโยบาย (Gerrits & Marks, 2015)

(2) ความต้องการบริการแบบองค์รวมของประชาชน (Holistic Citizen Needs) ในยุคของรัฐบริการ (Service-Oriented Government) ความคาดหวังของประชาชนไม่ได้จำกัดอยู่แค่การเข้าถึงบริการภาครัฐ หากแต่ครอบคลุมถึงคุณภาพ ความเชื่อมโยง และความง่ายในการรับบริการอย่างไร้รอยต่อ (Seamless Services) และตอบสนองความต้องการแบบองค์รวม เช่น การดูแลสุขภาพที่เชื่อมโยงระหว่างโรงพยาบาล คลินิก และชุมชน หรือบริการภาครัฐแบบเบ็ดเสร็จ (Huxham & Vangen, 2005) ภาคประชาชนมักมองภาครัฐเป็นหนึ่งเดียว ไม่ได้แยกหน่วยงานตามโครงสร้างราชการ ดังนั้น ความล้มเหลวในการบูรณาการย่อมแปลถึง “ความล้มเหลวของรัฐ” จากมุมมองของผู้รับบริการ (Pollitt, 2003) การตอบสนองต่อความต้องการเชิงบูรณาการนี้จึงเป็นแรงผลักสำคัญให้เกิดกลไกความร่วมมือ เช่น ศูนย์บริการร่วม (Joint Service Centers) ระบบฐานข้อมูลร่วม (Shared Databases) และการออกแบบนโยบายแบบ (User Journey Mapping) ที่ใช้วิธีมองผ่านสายตาของผู้ใช้บริการ

ความซับซ้อนของปัญหาและความต้องการในปัจจุบันได้สร้างความท้าทายต่อการออกแบบนโยบายและโครงสร้างการบริหารภาครัฐอย่างลึกซึ้ง กล่าวคือ ภาครัฐไม่สามารถใช้คำตอบมาตรฐาน ในการจัดการปัญหาที่มีความเชื่อมโยงหลากหลายมิติได้อีกต่อไป หากต้องเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารเชิงบูรณาการ และการสร้างกลไกความร่วมมือแบบข้ามหน่วยงาน ข้ามระดับ และข้ามภาคส่วน ซึ่งถือเป็นหัวใจของภาครัฐยุคใหม่ (New Public Governance)

5.5.2.2 แรงกดดันด้านงบประมาณและประสิทธิภาพ (Budgetary & Efficiency Pressures)

การบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐมักได้รับแรงผลักดันอย่างสำคัญจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่ภาครัฐต้องเผชิญกับข้อจำกัดทางงบประมาณ และความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นจากประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภาครัฐ

(1) ข้อจำกัดทางการเงิน ภาครัฐมักเผชิญกับข้อจำกัดด้านงบประมาณ ทำให้ต้องหาวิธีการที่คุ้มค่ามากขึ้นในการส่งมอบบริการ การบูรณาการช่วยลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่าย (Christensen & Leagreid, 2007) ภาครัฐในหลายประเทศมักเผชิญกับภาวะงบประมาณตึงตัวจากภาวะเศรษฐกิจผันผวน หนี้สาธารณะที่สูงขึ้น และการจัดสรรงบประมาณให้กับภารกิจที่แข่งขันกัน ในสถานการณ์เช่นนี้ หน่วยงานต่าง ๆ ต้องแสวงหาวิธีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งการบูรณาการระหว่างหน่วยงานถือเป็นกลไกหนึ่งที่ช่วยทำมากขึ้นด้วยทรัพยากรที่น้อยลง โดย Christensen & Leagreid (2007) ชี้ให้เห็นว่า การลดความซ้ำซ้อนในกระบวนการทำงาน การใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศร่วมกัน รวมถึงการแบ่งปันทรัพยากรโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ศูนย์ข้อมูลหรือแพลตฟอร์มดิจิทัล เป็นวิธีที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพเชิงงบประมาณได้อย่างชัดเจน

(2) ความคาดหวังด้านประสิทธิภาพ ทั้งภาครัฐและเอกชนต่างถูกกดดันให้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน การบูรณาการช่วยให้สามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันและลด "Silo" ที่ไม่จำเป็น ประชาชนในปัจจุบันมีความตื่นตัวต่อประสิทธิภาพของบริการสาธารณะมากขึ้น และมีความคาดหวังว่าจะได้รับบริการที่รวดเร็ว โปร่งใส และมีคุณภาพ เทียบเท่ากับบริการจากภาคเอกชน (Kettl, 2015) ภาครัฐจึงถูกกดดันให้บริหารจัดการด้วยแนวคิดแบบองค์การธุรกิจ (Managerialism) ซึ่งเน้นการลดต้นทุน การเพิ่มผลลัพธ์ และการประเมินผลอย่างเป็นระบบ การบูรณาการหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีภารกิจใกล้เคียงกัน สามารถลดปรากฏการณ์ "Silo Mentality" หรือ “การทำงานแยกส่วนโดยไม่สื่อสารกัน” ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Pollitt, 2003) การทำงานแบบบูรณาการจึงช่วยเปิดช่องทางให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ลดความซ้ำซ้อนของงานบริหาร และเพิ่มการตอบสนองต่อปัญหาที่ซับซ้อนในเชิงระบบ นอกจากนี้ การใช้นวัตกรรมดิจิทัล เช่น ระบบงบประมาณอัจฉริยะ (Smart Budgeting) ระบบจัดซื้อจัดจ้างแบบรวมศูนย์ (Centralized Procurement Systems) และการวิเคราะห์ข้อมูลต้นทุนเชิงลึก ยังช่วยยกระดับประสิทธิภาพในระดับโครงสร้างได้อีกด้วย (World Bank, 2022)

แรงกดดันทางงบประมาณและประสิทธิภาพ ไม่เพียงเป็นข้อจำกัดทางการคลังของรัฐเท่านั้น แต่ยังเป็นแรงกระตุ้นสำคัญที่ผลักดันให้องค์การของรัฐต้องทบทวนรูปแบบการจัดการใหม่ โดยมุ่งสู่ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานและการบริหารแบบเน้นผลสัมฤทธิ์ การบูรณาการจึงกลายเป็นทางเลือกเชิงกลยุทธ์ของภาครัฐยุคใหม่ในการส่งมอบบริการอย่างคุ้มค่าและยั่งยืน

5.5.2.3. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication Technology: ICT)

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) มีบทบาทเป็นทั้งเครื่องมือ และตัวเร่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารจัดการ

ที่ต้องการความรวดเร็ว ความแม่นยำ และความโปร่งใสในการดำเนินงาน (Gil-Garcia, Dawes, & Pardo, 2018) ความสามารถในการเชื่อมโยงข้อมูล การสื่อสารแบบเรียลไทม์ และการทำงานร่วมกันผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล ช่วยลดข้อจำกัดของการแยกส่วน (Silo-based Governance) และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการบริหารแบบองค์รวม

(1) การเชื่อมโยงข้อมูล (Data Interoperability) ICT ช่วยให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานเป็นไปได้ง่ายขึ้น รวดเร็วขึ้น และแม่นยำขึ้น ทำให้เกิดการตัดสินใจที่อิงข้อมูลมากขึ้น ผ่านระบบฐานข้อมูลกลาง (Centralized Databases) และระบบเชื่อมโยงข้อมูลแบบเปิด (Open Data Infrastructure) ซึ่งช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ มีภาพรวมเดียวกัน (Single Source of Truth) ในการตัดสินใจและดำเนินนโยบาย ยกตัวอย่างเช่น ระบบบูรณาการข้อมูลด้านสุขภาพ (Health Information Exchange) ที่ช่วยให้โรงพยาบาล คลินิก และหน่วยงานสุขภาพสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลผู้ป่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยลดความซ้ำซ้อนของบริการ และเพิ่มคุณภาพในการดูแลสุขภาพ

(2) แพลตฟอร์มการทำงานร่วมกัน (Collaborative Platforms) เทคโนโลยีสมัยใหม่เช่น ระบบคลาวด์ (Cloud Computing) ระบบการจัดการโครงการ (Project Management Tools) และระบบการประชุมทางไกล (Teleconferencing Systems) เอื้อให้หน่วยงานที่อยู่ต่างสถานที่หรือต่างสังกัดสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แพลตฟอร์มเหล่านี้ช่วยลดต้นทุนด้านเวลาและทรัพยากร เพิ่มความโปร่งใสในการทำงาน และสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบเปิด (Open Collaboration Culture) ทั้งนี้ องค์การสหประชาชาติ (United Nations, 2022) เน้นว่า การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลแบบบูรณาการสามารถเพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อวิกฤต และช่วยเร่งการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.5.2.4 การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมและนโยบาย (Environmental & Policy Changes)

การเปลี่ยนแปลงของบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และนโยบายถือเป็นปัจจัยกระตุ้นสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานในภาครัฐและเอกชน การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มักเป็นการเปลี่ยนแปลงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ระบบราชการแบบดั้งเดิมไม่สามารถตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีรูปแบบการทำงานแบบบูรณาการ เพื่อให้สามารถรับมือกับสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอนได้อย่างยืดหยุ่น (Ansell & Gash, 2008)

(1) การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจ (Socioeconomic Changes) ปรากฏการณ์ทางประชากร เช่น การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) ความเหลื่อมล้ำทางรายได้ การเปลี่ยนแปลงเชิงอุตสาหกรรมจากภาคการผลิตสู่ภาคบริการ และวิกฤตเศรษฐกิจ ล้วนเป็นตัวอย่างของแรงกดดันทางโครงสร้างที่ซับซ้อน ซึ่งส่งผลให้การทำงานแบบแยกส่วนไม่สามารถตอบโจทย์ได้อย่างเพียงพอ

ตัวอย่างเช่น ประเทศญี่ปุ่นและเกาหลีใต้ ซึ่งเผชิญกับประชากรสูงวัยในระดับสูง ได้พัฒนาโมเดลบูรณาการบริการด้านสุขภาพและสวัสดิการโดยเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐ ท้องถิ่น และชุมชน เพื่อให้เกิดการดูแลที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ วิกฤตเศรษฐกิจ เช่น วิกฤต COVID-19 ยังสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการทำงานร่วมกันข้ามหน่วยงาน ทั้งในด้านสาธารณสุข เศรษฐกิจ และความ

มั่นคง เพื่อประสานการตอบสนองต่อวิกฤตได้อย่างบูรณาการและทันการณ์ (Christensen & Lægreid, 2020)

(2) นโยบายส่งเสริมการบูรณาการ (Policies Supporting Integration) ในหลายประเทศ รัฐบาลได้กำหนดนโยบายเชิงยุทธศาสตร์เพื่อส่งเสริมการทำงานแบบบูรณาการ เช่น การจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะกิจ (Task Force) ระบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการ (Integrated Management Systems) และการวางแผนแบบ Whole-of-Government (WoG) ซึ่งเน้นการบูรณาการแนวนอนและแนวตั้งระหว่างหน่วยงาน โดยแนวทาง Whole-of-Government ช่วยลดปัญหาการทำงานแบบแยกส่วน (Silo Effect) และเปิดทางให้เกิด “Governance Across Boundaries” ซึ่งหมายถึง การกำกับดูแลหรือการบริหารจัดการที่ข้ามขอบเขตต่าง ๆ เช่น ข้ามแผนก ข้ามองค์การ หรือข้ามประเทศ โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อสร้างผลลัพธ์ในระดับมหภาค เช่น การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) หรือการปฏิรูประบบราชการ (Bourgon, 2009)

5.5.3 อุปสรรคและความท้าทายของการบูรณาการ (Barriers & Challenges of Integration)

แม้แนวคิดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานจะมีข้อดีหลายประการ แต่ในทางปฏิบัติกลับเผชิญกับอุปสรรคเชิงโครงสร้าง วัฒนธรรม และระบบบริหารที่ฝังรากลึกในองค์การสาธารณะ ซึ่งส่งผลให้การบูรณาการไม่บรรลุผลหรือหยุดชะงักกลางคัน โดยเฉพาะในบริบทที่แต่ละหน่วยงานมีประวัติศาสตร์การดำเนินงานและอัตลักษณ์องค์การที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน

5.5.3.1 ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมและเป้าหมายองค์การ (Organizational Culture & Goal Differences)

การบูรณาการต้องการความร่วมมือที่ลึกซึ้ง แต่บ่อยครั้งกลับเผชิญกับข้อจำกัดด้านวัฒนธรรมองค์การ และเป้าหมายที่ไม่สอดคล้องกัน ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในการออกแบบและบริหารงานร่วมกันในลักษณะข้ามหน่วยงาน ดังนี้

(1) วัฒนธรรมไซโล (Silo Culture) หน่วยงานมักมีวัฒนธรรมเฉพาะตัว ระบบรางวัลที่เน้นผลงานของหน่วยงานตนเอง และความภาคภูมิใจในอาณาเขต ทำให้เกิดความต้านทานต่อการแบ่งปันทรัพยากรหรือการรวมอำนาจ แนวโน้มที่หน่วยงานหรือฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์การดำเนินการแยกส่วนขาดการสื่อสารและความร่วมมือข้ามโครงสร้าง โดยเน้นความสำเร็จเฉพาะหน่วยงานของตนเองเป็นหลัก การมีระบบรางวัลที่ยึดผลลัพธ์รายหน่วย (Unit-based Performance Incentives) ยิ่งตอกย้ำให้เกิดการปกป้องทรัพยากร ข้อมูล และอำนาจการตัดสินใจ (Linden, 1994) ในบริบทของหน่วยงานภาครัฐ ความภาคภูมิใจในอัตลักษณ์องค์การ เช่น “กรมของเรา” หรือ “ภารกิจหลักของเรา” กลายเป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนความรู้หรือการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เช่น ในกรณีของระบบข้อมูลสุขภาพ บางหน่วยงานอาจไม่ยินดีที่จะเชื่อมโยงข้อมูลกับกระทรวงอื่น แม้จะมีเทคโนโลยีรองรับแล้วก็ตาม (Pollitt & Bouckaert, 2017)

(2) หน่วยงานแต่ละแห่งมักมีพันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ต่างกัน ส่งผลให้เกิดความยากลำบากในการกำหนด “เป้าหมายร่วม” ที่ทุกฝ่ายยินดีจะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

เช่น กระทรวงสาธารณสุขเน้นผลลัพธ์ด้านคุณภาพชีวิต ขณะที่กระทรวงการคลังอาจเน้นเรื่องประสิทธิภาพเชิงงบประมาณ การรวมกันจึงต้องอาศัยพื้นที่กลาง ที่ใช้เวลาและการเจรจาเชิงนโยบาย (Janssen et al., 2012)

5.5.3.2 ปัญหาด้านโครงสร้างและระบบ (Structural & Systemic Issues)

แม้การบูรณาการจะได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของการบริหารภาครัฐ แต่ในทางปฏิบัติกลับประสบกับข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบราชการที่มีความซับซ้อน ซึ่งขัดขวางการดำเนินการอย่างมีบูรณภาพทั้งในด้านกฎหมาย เทคโนโลยี และการเงิน

(1) กฎหมายและกฎระเบียบที่ซับซ้อน (Legal & Regulatory Fragmentation) ระบบกฎหมายในหลายประเทศ รวมถึงประเทศไทย มักถูกออกแบบให้แยกจากกันตามภารกิจและหน่วยงาน ส่งผลให้การดำเนินโครงการร่วมกันต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านอำนาจหน้าที่ ระเบียบราชการ และข้อกฎหมายเฉพาะหน่วย เช่น กฎหมายความมั่นคง กฎหมายการคลัง หรือกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (เช่น พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562) อาจจำกัดการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือดำเนินนโยบายแบบรวมศูนย์

แนวคิด “Legal Interoperability” หมายถึง การทำให้องค์การที่ทำงานภายใต้กรอบกฎหมายหรือโครงสร้างองค์การที่แตกต่างกัน สามารถทำงานร่วมกัน ได้รับการเสนอเพื่อจัดการกับข้อจำกัดนี้ โดยเน้นให้มีการออกแบบกฎหมายที่ยืดหยุ่น เชื่อมโยงข้ามหน่วยงาน และไม่ขัดต่อการใช้เทคโนโลยีร่วมกัน (Scholl & Klischewski, 2007)

(2) ระบบสารสนเทศที่ไม่เชื่อมโยงกัน (Non-interoperable Information Systems) ระบบสารสนเทศของหน่วยงานรัฐส่วนใหญ่ถูกพัฒนาแบบแยกส่วน (Silo-based IT Development) โดยไม่คำนึงถึงการเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น ส่งผลให้เกิด Legacy Systems ซึ่งไม่สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบอัตโนมัติหรือตอบสนองการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Dawes, 1996) ปัญหานี้รุนแรงขึ้นเมื่อระบบสารสนเทศมีมาตรฐาน ข้อมูล หรือภาษาที่แตกต่างกัน (Data Standards, Protocols) หรือถูกผูกขาดโดยผู้ให้บริการเทคโนโลยี (Vendor Lock-in) ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อ e-Government และ Digital Transformation (United Nations, 2022)

(3) การแบ่งสรรงบประมาณ (Budget Silos) ระบบการจัดสรรงบประมาณในภาครัฐยังคงยึดแนวทางตามสายงาน หรือตามหน่วยงาน โดยไม่ได้ออกแบบให้รองรับการทำงานร่วมกันแบบข้ามองค์การ (Cross-boundary Budgeting) ทำให้โครงการที่ต้องใช้ทรัพยากรร่วม เช่น ระบบบริการแบบจุดเดียว (One-Stop Service) หรือระบบข้อมูลสุขภาพแห่งชาติ ต้องเผชิญกับข้อจำกัดในการบริหารงบประมาณร่วม (Christensen & Lægreid, 2007) นอกจากนี้ การขาดกลไกงบประมาณร่วม (Joint Funding Mechanisms) ยังส่งผลให้หน่วยงานขาดแรงจูงใจที่จะมีส่วนร่วมในโครงการบูรณาการ เพราะไม่มีประโยชน์ชัดเจนต่อผลสัมฤทธิ์ภายในของตนเอง (Peters, 2015)

5.5.3.3 ปัญหาด้านผู้นำและบุคลากร (Leadership & Human Resources Issues)

การบูรณาการระหว่างหน่วยงาน ไม่สามารถเกิดขึ้นได้เพียงจากโครงสร้างหรือนโยบายเท่านั้น แต่ยังต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ บุคลากรที่มีทักษะ และวัฒนธรรมองค์การที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านผู้นำและทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นทั้งตัวเร่งและอุปสรรคต่อความสำเร็จของการบูรณาการในภาครัฐ

(1) การขาดภาวะผู้นำที่สนับสนุน (Lack of Supportive Leadership) ภาวะผู้นำ ถือเป็นปัจจัยชี้ขาดในการบูรณาการ โดยเฉพาะผู้นำที่สามารถมองข้ามขอบเขตของหน่วยงานตนเอง สื่อสารวิสัยทัศน์ร่วม และจัดการกับความขัดแย้งผลประโยชน์ได้อย่างสร้างสรรค์ (Agranoff & McGuire, 2003) หากผู้นำไม่มีความเข้าใจในเป้าหมายของการบูรณาการ หรือไม่มีความกล้าหาญทางการเมืองในการผลักดันนโยบายข้ามหน่วยงาน โครงการมักจะหยุดชะงักกลางทางหรือล้มเหลว

(2) ความไม่ไว้วางใจระหว่างบุคลากรและหน่วยงาน (Inter-organizational Distrust) หนึ่งในอุปสรรคที่พบบ่อยในการทำงานร่วมกันคือความไม่ไว้วางใจ (Trust Deficit) ทั้งในระดับบุคคลและระดับสถาบัน ซึ่งอาจเกิดจากประสบการณ์ในอดีต ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์การ หรือการแข่งขันด้านทรัพยากร (Huxham & Vangen, 2005) ความไม่ไว้วางใจทำให้หน่วยงานลังเลที่จะเปิดเผยข้อมูล แบ่งปันทรัพยากร หรือร่วมกันตัดสินใจอย่างโปร่งใส ซึ่งบั่นทอนจุดมุ่งหมายของการบูรณาการ

(3) การขาดทักษะและความรู้ (Lack of Skills & Competencies) การทำงานข้ามหน่วยงานต้องการทักษะเฉพาะ เช่น ความสามารถในการประสานงาน การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมองค์การ การเจรจาเชิงยุทธศาสตร์ และการจัดการความขัดแย้ง (Ansell & Gash, 2008) อย่างไรก็ตาม บุคลากรภาครัฐจำนวนมากยังไม่ได้รับการอบรมหรือพัฒนาให้มีทักษะในลักษณะนี้ ส่งผลให้เกิดการเข้าใจผิด ความล่าช้า หรือการไม่สามารถดำเนินงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(4) ความกลัวการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) การบูรณาการมักถูกมองว่าเป็นภัยคุกคามต่ออำนาจเดิมของหน่วยงาน ความมั่นคงของตำแหน่งงาน หรือรูปแบบการทำงานที่คุ้นเคย (Kotter, 1996) บุคลากรที่ไม่มั่นใจในผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงมักตอบสนองด้วยความลังเล เฉื่อยชา หรือแม้แต่ต่อต้านอย่างเปิดเผย การสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) และกลไกการเปลี่ยนผ่านที่ราบรื่นจึงเป็นสิ่งจำเป็น (Edmondson, 2019)

5.5.4 แนวทางปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการบูรณาการที่ประสบความสำเร็จ (Strategies for Successful Integration)

การบูรณาการระหว่างหน่วยงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการกับปัญหาที่มีความซับซ้อน เช่น ปัญหาสิ่งแวดล้อม ความยากจน หรือการพัฒนาท้องถิ่น เนื่องจากปัญหาเหล่านี้มิอาจแก้ไขได้ด้วยการทำงานของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเพียงลำพัง แต่ต้องอาศัยการเชื่อมโยงองค์ความรู้ ทรัพยากร และอำนาจการตัดสินใจจากหลายฝ่าย อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติ การบูรณาการมักประสบกับข้อจำกัดทั้งในด้านโครงสร้างราชการที่มีลักษณะรวมศูนย์ วัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน อำนาจหน้าที่ที่ทับซ้อน รวมถึงข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากร ปัจจัยเหล่านี้อาจทำให้ความพยายามใน

การบูรณาการหยุดชะงักหรือไม่บรรลุผลตามที่คาดหวัง (Agranoff, 2012; Christensen & Lægreid, 2007)

ดังนั้น เพื่อให้การบูรณาการประสบความสำเร็จและนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยั่งยืน จำเป็นต้องกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นระบบ โดยมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้

5.5.4.1 การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วม (Shared Vision & Goals)

หนึ่งในปัจจัยพื้นฐานที่สุดของการบูรณาการที่ประสบความสำเร็จ คือ การที่หน่วยงานต่าง ๆ มีทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน เพราะองค์การภาครัฐแต่ละแห่งมักมีพันธกิจ วัฒนธรรม และตัวชี้วัดที่แตกต่างกัน หากไม่มีการออกแบบวิสัยทัศน์ร่วม จะส่งผลให้การดำเนินงานขาดความเชื่อมโยงและไม่เกิดพลังร่วม ในการเปลี่ยนแปลง (Bryson, Crosby, & Stone, 2006)

(1) กำหนดเป้าหมายร่วมที่ชัดเจน (Establishing Clear Shared Goals) ทุกหน่วยงานต้องเห็นพ้องในวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุร่วมกัน ซึ่งเป็นจุดยึดเหนี่ยวให้ทุกคนทำงานไปในทิศทางเดียวกัน

(2) การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the Shared Vision) ผู้นำต้องสื่อสารวิสัยทัศน์และประโยชน์ของการบูรณาการให้บุคลากรทุกคนเข้าใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจและความเป็นเจ้าของร่วม

5.5.4.2 การจัดโครงสร้างและกลไกที่เหมาะสม (Appropriate Structure & Mechanisms)

การบูรณาการที่ประสบความสำเร็จไม่ได้ขึ้นอยู่เพียงแค่เจตจำนงทางนโยบายหรือวิสัยทัศน์ร่วมเท่านั้น หากแต่จำเป็นต้องมี โครงสร้างทางการบริหารและกลไกการดำเนินงานที่ชัดเจนและเอื้อต่อการทำงานร่วมกันข้ามหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและตรวจสอบได้ (Agranoff & McGuire, 2003)

(1) การจัดตั้งคณะทำงานหรือหน่วยงานร่วม (Joint Task Forces or Inter-Agency Structures) จัดตั้งโครงสร้างที่เป็นทางการที่เอื้อต่อการทำงานข้ามหน่วยงาน เช่น คณะกรรมการนโยบายร่วม ทีมงานเฉพาะกิจ หรือสำนักงานโครงการ (Program Management Office: PMO) ที่รับผิดชอบโครงการบูรณาการ

(2) บทบาทและอำนาจที่ชัดเจน (Clear Roles & Authority) กำหนดบทบาท หน้าที่และอำนาจการตัดสินใจของแต่ละหน่วยงานและแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการอย่างโปร่งใส เพื่อป้องกันความขัดแย้งและเพิ่มความรับผิดชอบ

(3) กลไกการประสานงานปกติ (Regular Coordination Mechanisms) จัดให้มีการประชุม การแลกเปลี่ยนข้อมูล และการติดตามความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอในทุกระดับ

5.5.4.3 การพัฒนาผู้นำและบุคลากร (Leadership & Human Resources Development)

ความสำเร็จของการบูรณาการระหว่างหน่วยงานไม่สามารถพึ่งพาโครงสร้างหรือระบบเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ และบุคลากรที่มีทักษะในการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างความร่วมมืออย่างยั่งยืน (O'Leary & Bingham, 2009)

(1) ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ จัดการความขัดแย้ง และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) (Vangen & Huxham, 2003)

(2) การพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกัน (Collaborative Competency Development) จัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็น เช่น การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมองค์การ การแก้ไขปัญหาแบบทีม การเจรจาต่อรอง และการใช้เทคโนโลยีร่วมกัน

(3) ระบบรางวัลและแรงจูงใจ (Reward & Incentive Systems) หนึ่งในอุปสรรคสำคัญของการบูรณาการคือระบบรางวัลที่ยังคงอิงกับผลงาน “เฉพาะหน่วยงาน” ซึ่งขัดแย้งกับเป้าหมายของการทำงานข้ามหน่วยงาน ดังนั้นควรปรับระบบการประเมินผลและรางวัลให้สะท้อนถึงการทำงานร่วมกันและการมีส่วนร่วมในผลลัพธ์ของการบูรณาการ เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Kettunen & Kallio, 2020)

5.5.4.4 การจัดการความขัดแย้งและการสร้างความไว้วางใจ (Conflict Management & Trust Building)

ในบริบทของการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับองค์การที่มีวัฒนธรรม ภารกิจ และเป้าหมายที่แตกต่างกัน การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์การจึงเป็นหัวใจสำคัญ ความขัดแย้งที่ไม่ได้รับการจัดการอาจนำไปสู่การล่มของความร่วมมือ ขณะที่ความไว้วางใจที่เข้มแข็งสามารถช่วยขับเคลื่อนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Bryson, Crosby, & Stone, 2015)

(1) กลไกแก้ไขความขัดแย้ง (Conflict Resolution Mechanisms) กำหนดกลไกที่ชัดเจนและยุติธรรมในการจัดการกับความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น เช่น การเจรจา การไกล่เกลี่ย หรือการอนุญาโตตุลาการ

(2) การสร้างความไว้วางใจ (Trust Building) ส่งเสริมกิจกรรมที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคลากร เช่น การจัดกิจกรรมสังสรรค์ การทำงานร่วมกันในภารกิจที่ไม่เป็นทางการ

(3) ความโปร่งใส (Transparency) การสื่อสารที่เปิดเผยและโปร่งใสเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความไว้วางใจ

5.5.5 การวัดผลและประเมินประสิทธิภาพของการบูรณาการ (Measuring & Evaluating Integration Effectiveness)

การวัดและประเมินผลของการบูรณาการ เป็นกลไกสำคัญในการสะท้อนว่า ความพยายามในการเชื่อมโยงและทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานนั้นนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายหรือไม่ การประเมินที่ดีช่วยให้สามารถ เรียนรู้, ปรับปรุงกระบวนการ, และ รับรองความคุ้มค่าของการลงทุนทรัพยากร (Provan & Milward, 1995; Klijn & Koppenjan, 2016)

5.5.5.1 การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (Defining Success Indicators)

การวัดผลต้องอาศัยตัวชี้วัดที่หลากหลาย ครอบคลุมทั้งด้านกระบวนการ ผลลัพธ์ และผลกระทบ เพื่อสะท้อนความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของการบูรณาการอย่างรอบด้าน ดังนี้

(1) ตัวชี้วัดเชิงกระบวนการ (Process Indicators) วัดว่ากระบวนการบูรณาการดำเนินไปได้ดีเพียงใด เช่น จำนวนครั้งของการประชุมร่วม การลดระยะเวลาของกระบวนการ หรือระดับของการแบ่งปันข้อมูล

(2) ตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ (Outcome Indicators) วัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการ เช่น การลดต้นทุน การเพิ่มคุณภาพบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า/ประชาชน หรือการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้สำเร็จ (Provan & Milward, 1995)

(3) ตัวชี้วัดเชิงผลกระทบ (Impact Indicators) วัดผลกระทบระยะยาวต่อสังคม เศรษฐกิจ หรือสิ่งแวดล้อม

5.5.5.2 กลไกการประเมินและรายงานผล (Evaluation & Reporting Mechanisms)

ในการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน องค์การ หรือภาคส่วนต่าง ๆ การประเมินผลไม่ควรเป็นเพียงกิจกรรมปลายทางของโครงการ แต่ควรเป็นส่วนหนึ่งของวงจรการบริหารจัดการที่เน้น การเรียนรู้ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความโปร่งใส การสร้างกลไกที่มีประสิทธิภาพในการประเมินและรายงานผลจึงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารแบบบูรณาการ (Preskill & Torres, 1999)

(1) การประเมินอย่างต่อเนื่อง (Continuous Evaluation) การประเมินผลควรเป็นไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ไม่ใช่แค่เมื่อโครงการสิ้นสุดลง เพื่อให้สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันท่วงที

(2) การรายงานผลที่โปร่งใส (Transparent Reporting) ผลการประเมินควรถูกรายงานอย่างโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เพื่อสร้างความรับผิดชอบและให้ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ

(3) การใช้ผลการประเมินเพื่อการเรียนรู้ (Learning-Oriented Use of Evaluation) ผลการประเมินควรถูกนำมาใช้เพื่อถอดบทเรียน ระบุแนวปฏิบัติที่ดี และปรับปรุงกระบวนการบูรณาการในอนาคต

สรุปได้ว่า การบูรณาการระหว่างหน่วยงานเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการจัดการกับความท้าทายร่วมสมัยที่มีความซับซ้อนและต้องการการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า กระบวนการบูรณาการที่ประสบความสำเร็จไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ หากแต่ต้องอาศัยองค์ประกอบหลายด้าน ทั้งความเข้าใจเชิงลึกใน

แนวคิดและรูปแบบการบูรณาการ การตระหนักถึงปัจจัยขับเคลื่อนและเงื่อนไขที่เอื้อต่อความสำเร็จ การเผชิญและเอาชนะอุปสรรคเชิงโครงสร้าง วัฒนธรรม อำนาจ และทรัพยากร ตลอดจนการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมและการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ

ในเชิงวิชาการ การศึกษาเรื่องนี้ควรมุ่งวิเคราะห์ทั้งมิติทางทฤษฎี (Theoretical Perspectives) และเชิงประจักษ์ (Empirical Evidence) เพื่อสร้างความเข้าใจที่รอบด้านและสามารถต่อยอดเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ใช้ได้จริง การใช้วิธีวิทยาที่เข้มแข็ง และการพัฒนาแบบจำลองหรือกรอบแนวคิดที่สามารถนำไปปรับใช้ในเชิงนโยบายและปฏิบัติได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้เพื่อให้การบูรณาการมิใช่เพียงกลไกเชิงเทคนิค แต่เป็นกระบวนการสร้างคุณค่า ที่จะส่งผลต่อการพัฒนาทั้งในระดับองค์การ ภาครัฐ และสังคมโดยรวมในระยะยาว

5.6 บทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนการบูรณาการ

บทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนการบูรณาการ (The Role of Leadership in Driving Integration) ผู้นำ (Leader) มีบทบาทสำคัญยิ่งในการกำหนดทิศทาง สร้างแรงจูงใจ และเอาชนะอุปสรรคเพื่อให้การบูรณาการเกิดขึ้นอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในโลกที่ซับซ้อน (Complex) และเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ผู้นำต้องไม่เพียงมีอำนาจตามตำแหน่ง แต่ต้องมีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership) ที่สามารถขับเคลื่อนความร่วมมือข้ามพรมแดนขององค์การ (Crosby & Bryson, 2010)

องค์การภาครัฐไม่สามารถทำงานแยกส่วนอย่างโดดเดี่ยวได้อีกต่อไป การบูรณาการ (integration) จึงกลายเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถประสานทรัพยากร ความรู้ และพันธกิจระหว่างหน่วยงานหรือภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อสร้างผลลัพธ์ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การบูรณาการในเชิงปฏิบัติไม่อาจเกิดขึ้นได้โดยอัตโนมัติ หากขาดผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนและเชื่อมโยงระบบต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างมีความหมาย ดังนั้น ผู้นำในยุคปัจจุบันต้องมีบทบาทมากกว่าผู้สั่งการตามสายงานหรือผู้บริหารในระดับโครงสร้าง หากต้องพัฒนาเป็นผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leader) ซึ่งหมายถึงผู้ที่สามารถประสานมุมมองหลากหลาย สร้างความไว้วางใจระหว่างหน่วยงาน และออกแบบกระบวนการความร่วมมือที่ยืดหยุ่นและยั่งยืน (Crosby & Bryson, 2010) ภาวะผู้นำในลักษณะนี้ไม่ได้พึ่งพาแต่อำนาจตามตำแหน่ง (Formal Authority) เท่านั้น แต่ต้องมีทุนทางสังคม (Social Capital) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) และความสามารถในการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Communication) อย่างลึกซึ้ง ในกระบวนการบูรณาการที่ครอบคลุมหลายภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นรัฐ เอกชน หรือภาคประชาสังคม ผู้นำทำหน้าที่ทั้งในเชิง กำหนดทิศทาง (Direction-setting) สร้างฉันทามติร่วม (Shared Purpose) และขจัดอุปสรรคของความแตกต่าง (Boundary-spanning Obstacles) ภาวะผู้นำในลักษณะนี้จึงต้องอาศัยความเข้าใจในพลวัตของเครือข่าย อำนาจต่อรอง และการออกแบบการมีส่วนร่วม (Collaborative Governance) ที่เอื้อต่อเป้าหมายร่วมกัน

ผู้นำที่ขับเคลื่อนการบูรณาการได้อย่างแท้จริงจะต้องสามารถเชื่อมโยงระหว่างระดับนโยบายกับระดับปฏิบัติการ บูรณาการแนวคิดกับการลงมือทำ และ บูรณาการเป้าหมายขององค์การกับความต้องการของสังคม ดังนั้น การบูรณาการจึงมิใช่เพียงการเชื่อมระบบ แต่เป็นการเชื่อมคน เชื่อมความคิด และเชื่อมคุณค่าที่หลากหลายให้กลายเป็นพลังร่วม

5.6.1 ความสำคัญของบทบาทผู้นำในการสนับสนุนและผลักดันการบูรณาการ

ผู้นำทั้งในภาครัฐและเอกชนมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการบูรณาการ โดยต้องมีทักษะด้านการเจรจาต่อรอง (Negotiation Skills) การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) และ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision-Making) เพื่อสร้างความร่วมมือที่ยั่งยืน ตัวอย่างเช่น ในโครงการรถไฟฟ้าความเร็วสูงที่เป็นความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน จำเป็นต้องมีผู้นำที่สามารถกำหนดนโยบาย กำกับดูแลการดำเนินงาน และสร้างสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย การบูรณาการไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยอัตโนมัติ หากขาดผู้นำที่มีบทบาทในการจุดประกาย ประสานงาน และผลักดัน ให้เกิดความร่วมมืออย่างจริงจังและต่อเนื่อง

(1) ผู้นำในฐานะผู้กำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ ผู้นำมีหน้าที่สำคัญในการกำหนด “เป้าหมายร่วม” และ “กรอบวิสัยทัศน์” ที่เชื่อมโยงผลประโยชน์ของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน โดยเฉพาะในบริบทของการทำงานข้ามหน่วยงาน (Cross-sector Collaboration) การไม่มีเป้าหมายร่วมที่ชัดเจนมักทำให้การบูรณาการหยุดชะงักกลางทาง ผู้นำจึงต้องสื่อสารเป้าหมายเหล่านั้นอย่างมีพลัง เพื่อให้ทุกฝ่ายเกิดความรู้สึกร่วม (Bryson, Crosby & Bloomberg, 2014)

(2) ทักษะการเจรจาต่อรองและการบริหารความขัดแย้ง ในกระบวนการบูรณาการ มักมีความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ โครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ผู้นำต้องมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง (Negotiation) เพื่อหาจุดร่วม และจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) อย่างสร้างสรรค์ เช่น การไกล่เกลี่ย การรับฟังอย่างเข้าใจ และการออกแบบแนวทางที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน (Ury, 1993)

(3) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การบูรณาการต้องการการตัดสินใจที่เฉียบขาดและทันเวลา โดยเฉพาะเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงหรือข้อจำกัดด้านทรัพยากร ผู้นำต้องใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจ (Data-informed Decision-making) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของโครงการ และบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอย่างมีประสิทธิภาพ

(4) การสร้างความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของหลายฝ่าย ตัวอย่างเช่น โครงการรถไฟฟ้าความเร็วสูงซึ่งเป็นการร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน ผู้นำต้องสามารถกำกับดูแลให้เกิดความสมดุลระหว่าง "ผลตอบแทนของเอกชน" กับ "ผลประโยชน์สาธารณะ" ทั้งในด้านราคา บริการ และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม หากขาดภาวะผู้นำที่เข้าใจทั้งสองมุมมอง อาจนำไปสู่ความล้มเหลวหรือการต่อต้านจากประชาชน (World Bank, 2016)

(5) ผู้นำในฐานะผู้ประสานเครือข่าย (Network Builder) การบูรณาการไม่อาจเกิดจากการบังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยเครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Networks) ผู้นำจึงต้องทำหน้าที่เชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างพันธมิตร และรักษาความสัมพันธ์ระยะยาว เพื่อให้เกิดระบบนิเวศการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง (Mandell & Keast, 2007)

ผู้นำที่มีความสามารถรอบด้านในการกำหนดนโยบาย สื่อสารอย่างมีพลัง จัดการความขัดแย้ง และตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ คือ หัวใจของความสำเร็จในการบูรณาการ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ เอกชน หรือภาคประชาสังคม เพราะเป็นผู้ที่สามารถเปลี่ยนแนวคิดเชิงนโยบายให้เป็นการปฏิบัติจริงได้ในทุกระดับ

5.6.2 การสร้างแรงบันดาลใจและการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้กับทีมงาน

การสร้างแรงบันดาลใจและการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้กับทีมงานมีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการบูรณาการ เพราะผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน จะช่วยให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ เป้าหมายร่วม และความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างเป็นหนึ่งเดียว

(1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Leadership) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนการบูรณาการมักมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน โดยการกระตุ้นให้เห็นคุณค่าและความสำคัญของงานที่ทำ โดยเฉพาะเมื่องานนั้นมีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย การจุดประกายความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของพันธกิจที่ยิ่งใหญ่ จะช่วยให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจและพร้อมเผชิญกับความท้าทาย ผู้นำควรใช้การเล่าเรื่อง (Storytelling) เพื่อสื่อสารภาพอนาคตที่ชัดเจน น่าจดจำ และมีความหมาย ใช้คำพูดและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ เช่น ความโปร่งใส การทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วม ควรยกตัวอย่างความสำเร็จที่ผ่านมาเพื่อเป็นหลักฐานว่าการเปลี่ยนแปลงและการบูรณาการสามารถเป็นจริงได้

(2) การสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Vision Communication) การมีวิสัยทัศน์เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ หากผู้นำไม่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นให้เข้าใจง่าย เข้าถึงใจ และนำไปสู่การปฏิบัติได้ ผู้นำต้อง แปลงวิสัยทัศน์เป็นเป้าหมายเชิงรูปธรรม และเชื่อมโยงกับบทบาทของแต่ละบุคคลในทีมอย่างชัดเจน ควรสื่อสารผ่านหลายช่องทาง ทั้งการประชุม การฝึกอบรม เว็บไซต์องค์การ หรือแม้แต่กิจกรรมภายใน เช่น กิจกรรมระดมความคิด และสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบสองทาง เปิดโอกาสให้ทีมงานถาม แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในวิธีการบรรลุเป้าหมายร่วม

(3) การสร้างความผูกพันผ่านวิสัยทัศน์ (Vision-based Engagement) เมื่อทีมงานเข้าใจและเห็นคุณค่าของวิสัยทัศน์ที่ผู้นำเสนอ พวกเขาจะรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ (Ownership) และพร้อมร่วมมือกับผู้อื่นมากขึ้นในการบูรณาการ เช่น ให้บุคลากรมีส่วนในการปรับแต่งวิสัยทัศน์หรือแผนปฏิบัติการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ใช้เป้าหมายระยะสั้น (Short-term Wins) เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจและแรงจูงใจระหว่างทาง และยกย่องผลงานของบุคคลหรือทีมที่ขับเคลื่อนเป้าหมายบูรณาการให้เห็นเป็นรูปธรรม

การสร้างแรงบันดาลใจและการสื่อสารวิสัยทัศน์เป็นกลไกหลักที่ทำให้การบูรณาการไม่ใช่เพียงนโยบายจากบนลงล่าง (Top-down Policy) แต่กลายเป็น พลังความร่วมมือจากทุกระดับ ซึ่งขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างยั่งยืน

5.6.3 การสนับสนุนและจัดการความคาดหวังจากภายนอกและภายในหน่วยงาน

มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการบูรณาการอย่างยิ่ง เพราะแม้จะมีการวางแผนที่ดีหรือมีทรัพยากรพร้อม แต่หากไม่สามารถจัดการความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ ก็อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง ความไม่พอใจ หรือการต่อต้าน ส่งผลให้การดำเนินงานสะดุดหรือไม่สามารถบรรลุผลลัพธ์ได้ตามเป้าหมาย ประกอบด้วย

(1) การจัดการความคาดหวังภายใน (Internal Expectations Management) ภายในหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะในระบบราชการหรือองค์การขนาดใหญ่ มักมีบุคลากรที่มีเป้าหมาย วัฒนธรรม

องค์การ และรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดหรือความคาดหวังที่ไม่ตรงกัน ในการบูรณาการ ผู้นำต้องสื่อสารให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้าใจว่าเป้าหมายของการบูรณาการคืออะไร ใครรับผิดชอบอะไร และจะวัดผลอย่างไร มีการรับฟังและสร้างพื้นที่ปลอดภัย (Psychological Safety) โดยให้โอกาสทีมงานได้สะท้อนความคาดหวัง ความกังวล หรือข้อเสนอแนะอย่างเปิดเผยโดยไม่กลัวผลกระทบ และปรับสมดุลผลประโยชน์ (Interest Alignment) โดยใช้เครื่องมือ เช่น การประเมินผลร่วม หรือระบบรางวัลข้ามหน่วยงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้หน่วยงานร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน

(2) การจัดการความคาดหวังภายนอก (External Expectations Management) ความคาดหวังจากภายนอก เช่น ผู้รับบริการ ประชาชน หน่วยงานกำกับดูแล สื่อมวลชน หรือภาคเอกชน มีผลอย่างยิ่งต่อความชอบธรรมและการยอมรับของโครงการบูรณาการ ผู้บริหารต้องอธิบายอย่างชัดเจนว่าการบูรณาการจะนำไปสู่ประโยชน์อะไร มีข้อจำกัดหรือความเสี่ยงใด และมีกรอบเวลาในการดำเนินงานอย่างไร มีการบริหารความคาดหวังด้วยข้อมูลเชิงหลักฐาน (Evidence-based Expectation) ใช้ข้อมูลผลลัพธ์ หรือการประเมินผลเพื่อชี้ให้เห็นพัฒนาการที่เกิดขึ้นจริง แทนการใช้เพียงคำมั่นสัญญา จัดให้มีกลไกการรับฟังความคิดเห็น เช่น เวทีประชาพิจารณ์ คณะกรรมการภาคประชาชน หรือกลุ่มปรึกษาร่วม เพื่อให้ความคาดหวังของภายนอกถูกรับรู้และสะท้อนเข้าสู่การบริหารจัดการ

(3) บทบาทของผู้นำในการบริหารความคาดหวัง ต้องมีทักษะในการถ่ายทอดความเป็นจริงและสร้างภาพอนาคตร่วมที่สมดุล ระหว่างสิ่งที่เป็นไปได้กับสิ่งที่ทุกฝ่ายคาดหวัง ผู้นำต้องเป็นนักประสาน ที่สามารถเชื่อมโยงผลประโยชน์และลดช่องว่างของความเข้าใจระหว่างภายในกับภายนอก และจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Agility) เพื่อปรับเปลี่ยนแนวทางดำเนินงานตามบริบทและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลง

การจัดการความคาดหวังทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานไม่ใช่เพียงเรื่องของการประชาสัมพันธ์ แต่เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ผู้นำต้องให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนการบูรณาการให้ประสบความสำเร็จและยั่งยืน เพราะหากความคาดหวังไม่สมดุลกัน อาจนำไปสู่ความล้มเหลวของการบูรณาการได้ แม้จะมีการวางแผนและทรัพยากรอย่างดี

5.7 บทสรุป

การบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและความยั่งยืนของการบริหารองค์การแบบองค์รวม โดยอาศัยแนวคิดการบริหารแบบเครือข่าย (Network Governance) ซึ่งเน้นการสร้างความร่วมมือ (Collaboration) การแบ่งปันทรัพยากร (Resource Sharing) และการกำกับดูแลร่วม (Co-Governance) เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ความร่วมมือดังกล่าวช่วยให้เกิดการผสมผสานศักยภาพของแต่ละภาคส่วน โดยภาครัฐมีบทบาทสำคัญในฐานะผู้กำกับดูแล (Regulator) ที่กำหนดนโยบายและกรอบกฎหมาย และ ผู้สนับสนุน (Facilitator) ที่ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินงานของภาคเอกชนผ่านมาตรการจูงใจทางเศรษฐกิจและสังคม ในขณะเดียวกัน ภาคเอกชนทำหน้าที่เป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและการบริหารจัดการ โดยนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาประยุกต์ใช้ในการบูรณาการ ใช้กระบวนการบริหารแบบยืดหยุ่น และแนวทางการดำเนินธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพมาสนับสนุนการดำเนินงานของภาครัฐ ตัวอย่างเช่น โครงการ Public-Private Partnership (PPP) ในหลายประเทศที่นำไปสู่การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ เช่น การขนส่งมวลชน

โทรคมนาคม และพลังงานสะอาด โดยแนวทางความร่วมมือที่ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชนจะบรรลุผลได้ก็ต่อเมื่อมีปัจจัยสำคัญ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Shared Vision & Goal Setting) ทั้งสองฝ่ายต้องมีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ของโครงการ ใช้การบริหารความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน (Sustainable Relationship Management) ต้องมีการสร้างความไว้วางใจ ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มีการแบ่งปันทรัพยากร (Resource Sharing) รวมถึงการแบ่งปันงบประมาณ เทคโนโลยี ข้อมูล และองค์ความรู้ที่ช่วยให้โครงการสามารถดำเนินไปอย่างราบรื่น ใช้การกำกับดูแลที่มีความรับผิดชอบ (Accountability & Governance) ต้องมีระบบตรวจสอบและประเมินผลที่มีมาตรฐาน เพื่อให้มั่นใจว่าโครงการเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability & Resilience) องค์การต้องสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี การเข้าใจหลักการบริหารแบบองค์รวม จะสามารถนำไปปรับใช้กับบริบทการบริหารในระดับมหภาค ทั้งในภาคธุรกิจและภาครัฐ การผสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนที่มีความสมดุลและยืดหยุ่นจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ลดความซ้ำซ้อนของโครงสร้างการบริหาร และส่งเสริมการพัฒนาที่มีความยั่งยืนในระดับประเทศ

5.8 คำถามทบทวน

1. อธิบายแนวคิดการบริหารแบบเครือข่าย (Network Governance) และวิเคราะห์ว่าหลักการดังกล่าวช่วยส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนได้อย่างไร

2. บทบาทของภาครัฐในฐานะ "ผู้กำกับดูแล (Regulator)" และ "ผู้สนับสนุน (Facilitator)" มีความสำคัญอย่างไรต่อการบูรณาการหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารแบบองค์รวม

3. ภาคเอกชนมีบทบาทอย่างไรในการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและการบริหารจัดการในความร่วมมือกับภาครัฐ และยกตัวอย่างกรณีศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของบทบาทนี้

4. ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จของแนวทางความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน และมีอุปสรรคใดที่ต้องได้รับการแก้ไขเพื่อให้เกิดการบริหารแบบองค์รวมที่มีประสิทธิภาพ

5. บทบาทของผู้นำองค์การในภาครัฐและเอกชนมีผลต่อการขับเคลื่อนการบูรณาการหน่วยงานอย่างไร และทักษะใดที่จำเป็นสำหรับผู้นำในการบริหารเครือข่ายความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จ

5.9 เอกสารอ้างอิงประจำบท

Agranoff, R., & McGuire, M. (2001). Big questions in public network management research. *Journal of Public Administration Research & Theory, 11*(3), 295–326.

Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*. Georgetown University Press.

Agranoff, R. (2006). Inside collaborative networks: Ten lessons for public managers. *Public Administration Review, 66*(s1), 56–65.

Agranoff, R. (2007). *Managing Within Networks: Adding Value to Public Organizations*. Georgetown University Press.

Alfen, H. W., & Leutrum, L. (2021). *Project Finance: Methods & Case Studies*. John Wiley & Sons.

Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity & innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior, 36*, 157–183.

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory & practice. *Journal of Public Administration Research & Theory, 18*(4), 543–571.

Ayres, I., & Braithwaite, J. (1992). *Responsive regulation: Transcending the deregulation debate*. Oxford University Press.

Black, J. (2008). Constructing & contesting legitimacy & accountability in polycentric regulatory regimes. *Regulation & Governance, 2*(2), 137–164.

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual*. K&S Ranch Press.

Bourgon, J. (2009). *New directions in public administration: Serving beyond the predictable*. Public Policy Forum.

Boyne, G. A. (2002). Public & private management: What's the difference?. *Journal of Management Studies, 39*(1), 97–122.

Braithwaite, J. (2011). *Regulatory capitalism: How it works, ideas for making it work better*. Edward Elgar.

Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business & Society*. Harvard Business Review Press.

Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review, 8*(1), 30–35.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, & Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design & implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review, 66*(s1), 44–55.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration & the New Public Management. *Public Administration Review*, *74*(4), 445–456.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing & implementing cross-sector collaborations: Needed & challenging. *Public Administration Review, 75*(5), 647–663.

Chang, H. J. (2006). *The East Asian Development Experience: The Miracle, the Crisis & the Future*. Zed Books.

Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation: The New Imperative for Creating & Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.

Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). *Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms*. Ashgate Publishing, Ltd.

Christensen, C. M. (2016). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.

Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2005). *Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared-Power World*. Jossey-Bass.

Dawes, S. S. (1996). Interagency information sharing: Expected benefits, actual progress. *Journal of Policy Analysis & Management*, *15*(3), 390-405.

Deloitte. (2008). *Public Private Partnerships: Managing Risk & Delivering Value*. Deloitte Touche Tohmatsu.

Deloitte. (2021). *The collaboration advantage: Driving innovation through teamwork*. Retrieved from https://www2.deloitte.com

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. Routledge.

Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research & Theory*, *22*(1), 1–29.

Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative Governance Regimes*. Georgetown University Press.

Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, & Growth*. Wiley.

Elkington, J. (1999). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.

Ernst, C., & Chrobot-Mason, D. (2011). *Boundary Spanning Leadership: Six Practices for Solving Problems, Driving Innovation, & Transforming Organizations*. McGraw-Hill.

Gartner. (2022). *Top Strategic Technology Trends 2022*. Retrieved from https://www.gartner.com

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production, 143*, 757–768.

Gerrits, L. M., & Marks, P. K. (2015). *Complexity, Social Theory, & Public Administration: Understanding Public Policy*. Routledge.

Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2018). Digital government & public management research: Finding the crossroads. *Public Management Review, 20*(5), 633–646. https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327181

Google X. (2023). *Moonshot Factory: How We Work*. Retrieved from https://x.company

Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2004). *The Economics of Public Private Partnerships*. Edward Elgar Publishing.

Gunningham, N. (2010). Enforcement & compliance strategies. In R. Baldwin, M. Cave & M. Lodge (Eds.), *The Oxford Handbook of Regulation* (pp. 120–145). Oxford University Press.

Hagedoorn, J. (2020). Research & Development Strategy in Global Firms: Determinants & Performance Outcomes. *Journal of Industrial Innovation, 27*(2), 113–130.

Hamel, G., & Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School Press.

Head, B. W. (2008). Wicked problems in public policy. *Public Policy*, *3*(2), 101-118.

Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy & Management. *Administration & Society*, *47*(6), 711–739. https://doi.org/10.1177/0095399713481601

Hodge, G. A., & Greve, C. (2017). *The Challenge of Public-Private Partnerships: Learning from International Experience*. Edward Elgar Publishing.

Hooghe, L., & Marks, G. (2003). Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-level Governance. *American Political Science Review*, *97*(2), 233–243.

Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to Collaborate: The Theory & Practice of Collaborative Advantage*. Routledge.

Janssen, M., Charalabidis, Y., & Zuiderwijk, A. (2012). Benefits, Adoption Barriers & Myths of Open Data & Open Government. *Information Systems Management*, *29*(4), 258–268.

Kettl, D. F. (2006). *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*. Brookings Institution Press.

Kettl, D. F. (2015). *The Transformation of Governance: Public Administration for Twenty-First Century America* (2nd ed.). Johns Hopkins University Press.

Kettunen, P., & Kallio, J. (2020). Reward systems for inter-organizational collaboration. *Public Management Review*, *22*(11), 1630–1650. https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1632924

Kettunen, P., & Kallio, J. (2021). Public sector innovation & the roles of government. *Public Management Review, 23*(7), 993–1014.

Kickert, W. J. M., Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (1997). *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector*. Sage Publications.

Klijn, E. H. (2008). Governance & governance networks in Europe: An assessment of ten years of research on the theme. *Public Management Review, 10*(4), 505–525. https://doi.org/10.1080/14719030802263954

Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (2016). *Governance Networks in the Public Sector*. Routledge.

Kodner, D. L. (2009). All together now: A conceptual framework for the study of integrated care. *International Journal of Integrated Care*, *9*(4), e04.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Press.

Lerner, J. (2010). *The Boulevard of Broken Dreams: Innovation Policy & Entrepreneurship*. Princeton University Press.

Linden, R. M. (1994). *Seamless government: A guide to reinventing public service*. Jossey-Bass.

Mandell, M., & Keast, R. (2007). Evaluating network arrangements: Toward revised performance measures. *Public Performance & Management Review, 30*(4), 574–597.

Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity & innovation. *European Journal of Innovation Management, 6*(1), 64–74.

Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, & Think*. Eamon Dolan/Houghton Mifflin Harcourt.

Mazzucato, M. (2015). *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. PublicAffairs.

McGuire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know & how we know it. *Public Administration Review, 66*(s1), 33–43.

McKinsey & Company. (2022). *The State of AI & Digital Transformation in Global Business*. Retrieved from https://www.mckinsey.com

McKinsey & Company. (2022). *How companies are reskilling to address talent gaps*. Retrieved from https://www.mckinsey.com

Milward, H. B., & Provan, K. G. (2006). A manager's guide to choosing & using collaborative networks. *IBM Center for the Business of Government*.

Monk, E., & Wagner, B. (2012). *Concepts in Enterprise Resource Planning* (4th ed.). Cengage Learning.

Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.

National Audit Office. (2009). *Lessons from PFI & other projects*. The Stationery Office.

OECD. (2012). *Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships*. OECD Publishing.

OECD. (2019). *Government at a Glance 2019*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en

OECD. (2021). *Health at a Glance: Asia/Pacific 2020*. OECD Publishing.

O'Leary, R., & Bingham, L. B. (2009). *The Collaborative Public Manager: New Ideas for the Twenty-first Century*. Georgetown University Press.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.

Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance?. *Public Management Review, 8*(3), 377–387.

Ostrom, E. (2005). *Understanding institutional diversity*. Princeton University Press.

O'Toole, L. J. (1997). Implementing public innovations in network settings. *Administration & Society, 29*(2), 115–138.

O'Toole, L. J., Jr., & Meier, K. J. (2017). *Public Management: Organizations, Governance, & Performance*. Cambridge University Press.

Peters, B. G. (2015). *Pursuing Horizontal Management: The Politics of Public Sector Coordination*. University Press of Kansas.

Peters, B. G. (2021). *The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration* (8th ed.). Routledge.

Pisano, G. P. (2015). You Need an Innovation Strategy. *Harvard Business Review, 93*(6), 44–54.

Pollitt, C. (2003). *The Essential Public Manager*. Open University Press.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, *89*(1–2), 62–77.

Provan, K. G., & Milward, H. B. (1995). A preliminary theory of interorganizational effectiveness: A comparative study of three public service networks. *Administrative Science Quarterly*, *40*(1), 1-33.

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, & effectiveness. *Journal of Public Administration Research & Theory, 18*(2), 229–252. https://doi.org/10.1093/jopart/mum015

Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review, 61*(4), 414–423.

Rainey, H. G. (2014). *Understanding & Managing Public Organizations* (5th ed.). Jossey-Bass.

Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies, 44*(4), 652–667. https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x

Rigby, D. K., Sutherl&, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, *94*(5), 40–50.

Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, *4*(2), 155-169.

Rodrik, D. (2008). *One Economics, Many Recipes: Globalization, Institutions, & Economic Growth*. Princeton University Press.

Roumboutsos, A., & Anagnostopoulos, P. (2010). Stakeholder analysis in PPP projects. *Journal of Financial Management of Property & Construction*, *15*(1), 17-30.

SCG Open Innovation Center. (2022). *Innovation Driven Growth*. Retrieved from https://www.scg.com

Scharpf, F. W. (1997). *Games Real Actors Play: Actor-Centered Institutionalism in Policy Research*. Westview Press.

Scholl, H. J., & Klischewski, R. (2007). E-Government Integration & Interoperability: Framing the Research Agenda. *International Journal of Public Administration*, *30*(8-9), 889–920.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Doubleday.

Siddiquee, N. A. (2013). E-government & public service delivery: The case of Bangladesh. *Public Administration & Development*, *33*(4), 213-225.

Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & Society, 43*(8), 842–868.

Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities & Organizational Agility. *California Management Review*, *58*(4), 13–35.

Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public Administration Review, 66*(s1), 20–32. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00663.x

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2017). *Lead & Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*. Stanford University Press.

UNCTAD. (2022). *World Investment Report 2022: International Tax Reforms & Sustainable Investment*. United Nations Conference on Trade & Development.

UNESCAP. (2011). *Public-Private Partnerships in Infrastructure: A Guide for Developing Countries*. United Nations Economic & Social Commission for Asia & the Pacific.

United Nations. (2022). *E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government*. Department of Economic & Social Affairs. https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/

Ury, W. (1993). *Getting Past No: Negotiating with Difficult People*. New York: Bantam.

Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Enacting shared leadership in collaborations. *British Journal of Management*, *14*(1), 33-46.

Verhoest, K., Van Ryzin, G., Ammar, I., & Van den Brande, T. (2015). A critical review of the empirical literature on the performance of public–private partnerships. *Public Management Review*, *17*(5), 762-781.

West, J., & Bogers, M. (2014). Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, *31*(4), 814–831. https://doi.org/10.1111/jpim.12125

West, M. A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity & Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology*, *51*(3), 355–387. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00951

Willcocks, L. P., Lacity, M., & Craig, A. (2015). *Robotic Process Automation: The Next Transformation Lever for Shared Services*. London School of Economics & Political Science.

Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration, 80*(1), 103–124.

World Bank. (2016). *Public-Private Partnerships Reference Guide* (Version 3.0). Washington, DC.

World Bank. (2020). *World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains*. Washington, DC.

World Bank. (2020). *Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies*. The World Bank.

World Economic Forum. (2023). *Global Competitiveness Report 2023*.

World Economic Forum. (2023). *Global Innovation Index: Driving Innovation in an Uncertain World*. Retrieved from https://www.weforum.org/

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

Yescombe, E. R. (2013). *Public-Private Partnerships: Principles of Policy & Finance* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann.

บทที่ 6
นโยบายดิจิทัลกับการเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารองค์การแบบองค์รวม

บทนำ

นโยบายดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเป็นกลยุทธ์สำคัญที่มุ่งขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมผ่านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในทุกภาคส่วน โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศในเวทีโลก ตลอดจนการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนผ่านการพัฒนานวัตกรรมและโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่มีความยั่งยืน ภายใต้กรอบแนวคิด ประเทศไทย 4.0 ซึ่งเน้นการเปลี่ยนผ่านจากเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยทรัพยากรและแรงงาน มาเป็น เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล (Digital-Driven Economy) ซึ่งภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้กำกับดูแล (Regulator) และผู้สนับสนุน (Facilitator) โดยมุ่งเน้นการออกแบบ นโยบายดิจิทัลที่เอื้อต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เช่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT Infrastructure) กฎหมายและมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity) และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Data Protection) ในขณะที่ภาคเอกชนมีบทบาทเป็น ผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น Big Data, Artificial Intelligence (AI), Internet of Things (IoT), Blockchain และ Cloud Computing มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของตลาด หนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของนโยบายดิจิทัลคือ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัล รวมถึงการสร้างสังคมดิจิทัล (Digital Society) ที่มีความเป็นธรรมและเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียมนับเป็นปัจจัยสำคัญ การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลจึงไม่เพียงแค่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมธุรกิจและนวัตกรรม แต่ยังเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลและการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ในการดำเนินงานขององค์การ การบริหารองค์การในยุคดิจิทัลจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและบริบทเศรษฐกิจที่ซับซ้อนมากขึ้น รวมถึงการใช้กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ซึ่งการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัลมีผลกระทบโดยตรงต่อแนวทางการบริหาร องค์การในภาครัฐและเอกชน ดังนั้นผู้นำภาครัฐและภาคเอกจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อการปรับตัวและรับมืออย่างเหมาะสมต่อไป

6.1 ความหมายและแนวทางของนโยบายดิจิทัลและประเทศไทย 4.0

นโยบายดิจิทัลและประเทศไทย 4.0 เป็นแนวทางที่มุ่งพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระดับสากล และสร้างความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ การดำเนินการที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเพื่อให้การพัฒนามีผลลัพธ์ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการในโลกยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.1.1 ความหมายของนโยบายดิจิทัล (Definition of Digital Policy)

นโยบายดิจิทัล (Digital Policy) หมายถึง แนวทางการพัฒนาของรัฐที่มุ่งเสริมสร้างการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สังคม และการบริหารภาครัฐเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความยั่งยืนของระบบเศรษฐกิจและสังคมในประเทศ การวางนโยบายดิจิทัลจะมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างการเข้าถึงข้อมูลและบริการที่สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาถึงความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ความปลอดภัยของข้อมูล และการปรับตัวขององค์การทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

นโยบายดิจิทัล หมายถึง กรอบทิศทาง กลยุทธ์ หรือแผนแม่บทที่กำหนดโดยภาครัฐหรือองค์การ เพื่อควบคุม ส่งเสริม และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยี กระบวนการ และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล การสื่อสารข้อมูล และเศรษฐกิจดิจิทัล (UNCTAD, 2021) กล่าวอีกนัยหนึ่งนโยบายดิจิทัลคือการบูรณาการนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร กฎหมายคุ้มครองข้อมูล ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

Gasser & Almeida (2017) ให้นิยามนโยบายดิจิทัลว่าเป็น ระบบของกฎและแนวทางที่ออกแบบมาเพื่อจัดการกับผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิทธิเสรีภาพของพลเมือง โดยครอบคลุมทั้งประเด็นด้านความเป็นส่วนตัว การเข้าถึงข้อมูล การใช้งานเทคโนโลยี AI และการควบคุมเนื้อหาบนแพลตฟอร์มออนไลน์ ในทัศนะของ Susskind (2018) นโยบายดิจิทัลไม่เพียงแต่ควบคุมการใช้เทคโนโลยี แต่ต้องทำหน้าที่วางกรอบจริยธรรมและผลักดันนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรับผิดชอบและเป็นธรรม

6.1.1.1 มิติของนโยบายดิจิทัล (Dimensions of Digital Policy)

นโยบายดิจิทัลในปัจจุบันไม่ได้จำกัดเพียงแค่การจัดหาเทคโนโลยีเท่านั้น หากแต่ครอบคลุมถึงมิติทางโครงสร้าง การพัฒนาศักยภาพ การบริหารจัดการข้อมูล และการส่งเสริมนวัตกรรมอย่างรอบด้าน เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านของรัฐและสังคมสู่ยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน โดยสามารถจำแนกได้เป็น 5 มิติหลัก ดังนี้ (World Bank, 2021)

(1) โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล (Digital Infrastructure) โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลคือรากฐานสำคัญในการรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมดิจิทัล ได้แก่ เครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ระบบโทรคมนาคม 5G ศูนย์ข้อมูล (Data Centers) และคลาวด์ (Cloud Services) ที่มีความเสถียรและปลอดภัย (UNCTAD, 2021) โดยการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานเหล่านี้เป็นเงื่อนไขพื้นฐานเพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถเข้าถึงบริการดิจิทัลอย่างเท่าเทียม และลดช่องว่างทางดิจิทัล (Digital Divide)

(2) ทักษะดิจิทัล (Digital Skills) การพัฒนาทักษะดิจิทัลของประชาชน บุคลากรภาครัฐ และแรงงานภาคเอกชนมีบทบาทสำคัญในการยกระดับศักยภาพการแข่งขันของประเทศ ทักษะที่จำเป็นมีตั้งแต่ระดับพื้นฐาน เช่น การใช้งานอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ไปจนถึงระดับสูง เช่น การเขียนโค้ด การวิเคราะห์ข้อมูล การใช้ปัญญาประดิษฐ์ และการทำงานร่วมกับหุ่นยนต์อัตโนมัติ (Robotic Process Automation) รวมถึงทักษะอ่อน (Soft Skills) ด้านการคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร และจริยธรรมทางเทคโนโลยี

(3) การบริหารจัดการข้อมูล (Data Governance) คือ กรอบนโยบายที่ควบคุมการเก็บรักษา ใช้ และแบ่งปันข้อมูล โดยคำนึงถึงสิทธิความเป็นส่วนตัว ความปลอดภัย และความโปร่งใส (Gasser & Almeida, 2017) ซึ่งรวมถึงกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (เช่น GDPR ของสหภาพยุโรป หรือ PDPA ของไทย) การจัดตั้งหน่วยงานกำกับดูแลด้านข้อมูล และแนวทางการบริหารข้อมูลแบบเปิด (Open Data) เพื่อส่งเสริมนวัตกรรมและความน่าเชื่อถือในภาครัฐ

(4) การกำกับดูแลแพลตฟอร์มดิจิทัล (Platform Regulation) ในยุคที่แพลตฟอร์มออนไลน์มีอิทธิพลอย่างสูง นโยบายดิจิทัลต้องออกแบบกฎเกณฑ์เพื่อป้องกันการผูกขาด ควบคุมเนื้อหาที่เป็นภัย และรักษาความยุติธรรมในการแข่งขัน เช่น การควบคุมความไม่เป็นกลางของอัลกอริทึม (Algorithmic Bias) การจัดการข่าวปลอม (Fake News) และ เทคโนโลยีที่ใช้สร้างสื่อสังเคราะห์เพื่อปลอมแปลงลักษณะบุคคลต่าง ๆ (Deepfake) ผ่านสื่อวิดีโอ รวมถึงภาพถ่าย และการบันทึกเสียง การบังคับใช้กฎหมายในโลกไซเบอร์ และการสร้างระบบตรวจสอบที่เหมาะสมกับ AI และเทคโนโลยีเกิดใหม่ (Calo, 2021)

(5) นวัตกรรมและเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy & Innovation) การส่งเสริมนวัตกรรมและเศรษฐกิจดิจิทัลหมายถึง การสนับสนุนระบบนิเวศสตาร์ทอัป (Startup Ecosystem) การพัฒนา e-Commerce เทคโนโลยีทางการเงิน (Fintech) และ Blockchain และการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มผลิตภาพในภาคอุตสาหกรรมและบริการ (Susskind, 2018) โดยนโยบายในมิตินี้จะต้องมีความยืดหยุ่นทันสมัย และเอื้อต่อการลงทุน การวิจัย และการทดสอบนวัตกรรมใหม่สำหรับธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม

6.1.1.2 นโยบายดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Policy for Economy & Society)

เป็นกรอบนโยบายสมัยใหม่ที่มีเป้าหมายในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกหลักในการยกระดับศักยภาพทางเศรษฐกิจและสร้างความเป็นธรรมทางสังคม โดยไม่เพียงแต่เน้นการเติบโตทางเศรษฐกิจในเชิงปริมาณเท่านั้น แต่ยังรวมถึงคุณภาพชีวิตของประชาชน การลดความเหลื่อมล้ำ และการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้

นโยบายดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม หมายถึง แนวทางการกำหนดและขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะที่มุ่งใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจ การจ้างงาน การเพิ่มผลิตภาพ การลดช่องว่างทางสังคม และการเสริมสร้างความสามารถของประชาชนในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีอย่างเท่าเทียม

องค์ประกอบสำคัญของนโยบายดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

(1) การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล (Digital Infrastructure) เช่น การลงทุนในอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง การขยายโครงข่าย 5G การติดตั้ง Wi-Fi สาธารณะ เพื่อให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั้งในเมืองและชนบท

(2) การเสริมสร้างเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) เช่น การส่งเสริม e-Commerce, FinTech, Blockchain, AI, Big Data, การส่งเสริม Startup และ SME ให้เข้าถึงตลาดดิจิทัล

(3) การส่งเสริมทักษะดิจิทัล (Digital Literacy & Upskilling) เช่น การฝึกอบรมทักษะ Coding, Data Science, e-Government และการใช้เทคโนโลยีในการประกอบอาชีพของแรงงานทุกช่วงวัย

(4) การส่งเสริมนวัตกรรมและวิจัย (Innovation & R&D) สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยี การเชื่อมโยงสถาบันวิจัยกับภาคเอกชน และการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมในระดับพื้นที่

(5) การบริหารจัดการข้อมูลและความเป็นส่วนตัว (Data Governance) พัฒนาระบบความปลอดภัยไซเบอร์ กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และการกำกับดูแล AI เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการใช้งานดิจิทัล

(6) การใช้ดิจิทัลเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ (Digital Inclusion) เช่น การสนับสนุนอุปกรณ์ดิจิทัลสำหรับผู้มีรายได้น้อย การพัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ตลอดชีวิต และบริการสุขภาพผ่าน Telemedicine

6.1.1.3 แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566–2570

จัดทำขึ้นโดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับขีดความสามารถของภาครัฐไทยให้สามารถให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจ และส่งเสริมความโปร่งใสผ่านการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐโดยไม่ต้องมีการร้องขอ รวมถึงการสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารและการตัดสินใจของรัฐอย่างแท้จริง

ภายใต้แผนดังกล่าว มีการกำหนดยุทธศาสตร์หลัก 4 ประการ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของการเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของภาครัฐให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และขยายผลสู่หน่วยงานภาครัฐในระดับท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนารูปแบบการให้บริการของรัฐให้สะดวก เข้าถึงง่าย และเป็นมิตรต่อผู้ใช้งาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มและอำนวยความสะดวกต่อภาคธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและการเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐเพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้

เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลอย่างเป็นรูปธรรม แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย ยังได้กำหนดแนวทางการพัฒนาใน 10 ด้านสำคัญ ได้แก่ การศึกษา สุขภาพและการแพทย์ ความเท่าเทียมและสิทธิสวัสดิการประชาชนสิ่งแวดล้อม การเกษตร การท่องเที่ยว การสนับสนุนผู้ประกอบการ SME แรงงาน กระบวนการยุติธรรม และ การเสริมสร้างการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส และการตรวจสอบได้ของประชาชน

นอกจากนี้ ยังส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่สินค้าและบริการ พร้อมทั้งยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศในเวทีโลก โดยยึดหลัก เศรษฐกิจ BCG (Bio-Circular-Green Economy) ซึ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการรักษาสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนของสังคม โดยเฉพาะในภาคเกษตร สุขภาพ การแพทย์ การท่องเที่ยว และบริการ

เป้าหมายสูงสุดของแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย คือ การนำพาประเทศไทยสู่การพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ที่สามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบันโดยไม่กระทบต่อโอกาสของคนรุ่นหลังภายใต้หลักการ "ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง"

อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลจำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการอย่างใกล้ชิดจากทุกหน่วยงานภาครัฐ ไม่สามารถพัฒนาโดยอาศัยเพียงหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น หากแต่ต้องเป็นความร่วมมือในระดับชาติ เพื่อพัฒนาภาครัฐทั้งระบบให้มีมาตรฐานทัดเทียมกับนานาประเทศ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

6.1.2 แนวทางของนโยบายดิจิทัลในประเทศไทย

ประเทศไทยได้กำหนดยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลอย่างเป็นระบบภายใต้กรอบแนวคิด "ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)" ซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์ชาติในการขับเคลื่อนประเทศสู่ เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-Driven Economy) โดยมีเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ สังคม และการบริหารภาครัฐ การขับเคลื่อนนโยบายดิจิทัลจึงไม่ใช่เพียงการพัฒนาเทคโนโลยี แต่เป็นการปฏิรูป กระบวนการบริหารจัดการรัฐ การส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล การเพิ่มขีดความสามารถของแรงงาน และการลดความเหลื่อมล้ำในสังคม (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2564)

หลักการของนโยบายดิจิทัลไทย ได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทของยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) และการเปลี่ยนผ่านของภาครัฐไปสู่การเป็น “รัฐบาลอัจฉริยะ” (Smart Government) โดยมี 3 หลักการสำคัญ เป็นแกนกลางในการกำหนดทิศทางนโยบาย ดังนี้

6.1.2.1 ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Approach)

แนวคิดประชาชนเป็นศูนย์กลางถือเป็นหัวใจของการพัฒนาบริการดิจิทัลภาครัฐ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บริการของรัฐตอบสนองต่อ ความต้องการ ความสะดวก และคุณภาพชีวิตของประชาชนในทุกกลุ่มอย่างแท้จริง ซึ่งในทางปฏิบัติ รัฐบาลต้องออกแบบบริการโดยใช้หลักการออกแบบประสบการณ์

ใช้งานเพื่อให้ผู้ใช้เกิดความพึงพอใจสูงสุด (User Experience/User Interface: UX/UI) ที่เข้าใจง่าย เข้าถึงง่าย และให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของผู้ใช้ (User Journey) มากกว่ามุมมองของหน่วยงาน

ตัวอย่างของการดำเนินงานตามหลักการนี้ ได้แก่ โครงการบริการภาครัฐแบบเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) ระบบ Prompt Pay และแอป “เป๋าตัง” ที่ผสานข้อมูลจากหลายหน่วยงานมาให้บริการในที่เดียว

แนวคิดนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีการผลิตร่วม (Co-production) เป็นแนวคิดที่สำคัญในศาสตร์การบริหารภาครัฐยุคใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของ การปฏิรูประบบราชการเพื่อความโปร่งใส ยืดหยุ่น และตอบสนองต่อประชาชน แนวคิดนี้เสนอว่าประชาชนไม่ควรถูกมองเป็นเพียง “ผู้รับบริการ” (Passive Recipients) ของภาครัฐอีกต่อไป แต่ควรมีบทบาทเป็นผู้ร่วมสร้างสรรค์บริการ (Co-creators or Co-producers) ร่วมกับหน่วยงานรัฐในทุกช่วงของกระบวนการบริการสาธารณะ (Bovaird & Loeffler, 2009)

องค์ประกอบสำคัญของ Co-production

(1) การมีส่วนร่วมของประชาชนตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ตั้งแต่การระบุปัญหา ออกแบบบริการ ทดลองใช้ และประเมินผล ตัวอย่างเช่น การออกแบบแอปพลิเคชันภาครัฐโดยสอบถามความต้องการและพฤติกรรมการใช้จากประชาชนโดยตรง

(2) การถ่ายโอนอำนาจจากรัฐสู่ประชาชนบางส่วน โดยภาครัฐต้องเปิดพื้นที่ให้เกิดความยืดหยุ่น ลดลำดับชั้นการตัดสินใจ และสร้างกลไกตอบสนอง (Responsive Mechanism)

(3) การแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ และคุณค่า โดยประชาชนให้ข้อมูล ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะตน และหน่วยงานรัฐเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร นโยบาย และโครงสร้างพื้นฐาน

แนวคิด Co-production มีความสอดคล้องกับนโยบายดิจิทัลไทยในด้านประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric) ดังที่กล่าวไว้ก่อนหน้านี้ เพราะการพัฒนาบริการดิจิทัลที่ตอบโจทย์ชีวิตประชาชนต้องอาศัยข้อมูลเชิงลึกจากผู้ใช้งานจริง ซึ่งระบบดิจิทัลเอื้อต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน เช่น ผ่าน Digital Platform สำหรับเสนอความคิดเห็น ร่วมออกแบบบริการ หรือรายงานปัญหา และช่วยส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) ของประชาชนต่อโครงการภาครัฐ ทำให้เกิดการใช้และสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

6.1.2.2 การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Digital Development)

การพัฒนาอย่างยั่งยืนในบริบทของนโยบายดิจิทัลไม่ได้มุ่งเน้นเพียงความเติบโตทางเศรษฐกิจหรือประสิทธิภาพการบริหารของรัฐ แต่ให้ความสำคัญกับการลดความเหลื่อมล้ำ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และการเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน

การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Digital Development) คือ แนวทางการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีความรับผิดชอบและรอบด้าน เพื่อส่งเสริมการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยไม่ทำลายโอกาสของคนรุ่นหลังในการเข้าถึงทรัพยากรดิจิทัลและประโยชน์จากนวัตกรรม

แนวคิดนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อลดช่องว่างทางดิจิทัล (Digital Divide) ทั้งในแง่ของการเข้าถึง (Accessibility) ความรู้ (Digital Literacy) และโอกาสในการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนทุกกลุ่ม

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ในบริบทประเทศไทย

(1) ด้านการศึกษา มีการส่งเสริม e-Learning และ Digital Learning Platforms เช่น “DLTV” หรือ “Thai MOOC” เพื่อลดความเหลื่อมล้ำระหว่างเมืองกับชนบท และมีการพัฒนาทักษะดิจิทัลพื้นฐานให้แก่ประชาชนในทุกช่วงวัย เช่น โครงการ Digital Citizen (DEPA, 2023)

(2) ด้านสาธารณสุข มีการพัฒนา ระบบ HealthLink ที่เชื่อมโยงประวัติการรักษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบริการสุขภาพและลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงข้อมูลทางการแพทย์

(3) ด้านการเกษตร มีการนำเทคโนโลยี Smart Farming มาใช้ เช่น เซ็นเซอร์ตรวจสภาพดิน แอปพลิเคชันพยากรณ์สภาพอากาศ และแพลตฟอร์มตรวจสอบราคาสินค้าเกษตร เพื่อเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน และลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

(4) ด้านสิ่งแวดล้อม มีการพัฒนา ระบบเตือนภัยล่วงหน้า ด้วย AI และ IoT เพื่อรับมือภัยธรรมชาติ รวมถึงการใช้ Big Data ในการติดตามคุณภาพอากาศ น้ำ และสภาพแวดล้อม

การเชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) นโยบายดิจิทัลของไทยสะท้อนเป้าหมายขององค์การสหประชาชาติ โดยเฉพาะเป้าหมาย SDG 9 ส่งเสริมโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล นวัตกรรม และอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน และ SDG 10 ลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การขยายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงไปยังพื้นที่ห่างไกล ซึ่งแนวทางนี้ยังสอดคล้องกับโมเดล “Thailand Digital Outlook” ของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (DEPA) ซึ่งเน้นความเป็นธรรมและโอกาสในการใช้เทคโนโลยีของทุกภาคส่วน (DEPA, 2023)

6.1.2.3 การบูรณาการภาคีทุกภาคส่วน (Whole-of-Society Approach)

แนวคิด การบูรณาการภาคีทุกภาคส่วน หรือ Whole-of-Society Approach เป็นหลักการสำคัญที่เน้นว่าการขับเคลื่อนนโยบายดิจิทัลไม่สามารถบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพได้ หากจำกัดอยู่เพียงบทบาทของภาครัฐ แต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในสังคมอย่างเท่าเทียมและต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นรัฐ เอกชน ภาควิชาการ หรือภาคประชาชน ซึ่งต่างมีบทบาท หน้าที่ และศักยภาพที่ส่งเสริมกันและกันภายใต้โครงสร้างการกำกับร่วม (Collaborative Governance) ซึ่งพัฒนาต่อยอดมาจากแนวคิด “Whole-of-Government” ที่เน้นการทำงานบูรณาการระหว่างหน่วยงานรัฐ ไปสู่รูปแบบที่รวมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม ซึ่งครอบคลุมทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ โดยมีลักษณะสำคัญดังนี้

(1) การมีส่วนร่วมเชิงรุกของทุกภาคส่วน ในการออกแบบ บริหาร และติดตามนโยบาย

(2) การเรียนรู้ร่วมกันและแบ่งปันทรัพยากร ระหว่างรัฐ เอกชน สถาบันวิชาการ และชุมชน

(3) การสร้างระบบนิเวศดิจิทัลแบบเปิด ที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมแบบเครือข่าย (Networked Governance)

แนวทางนี้สะท้อนแนวคิดการบริหารจัดการแบบเครือข่าย (Networked Governance) ซึ่ง Osborne (2010) อธิบายว่าเป็นรูปแบบของการบริหารภาครัฐยุคใหม่ที่แตกต่างจากระบบราชการดั้งเดิม (Traditional Bureaucracy) ซึ่งเน้นการควบคุมจากบนลงล่าง (Top-down Command) โดยสิ้นเชิง ในแนวคิดนี้ การบริหารจัดการไม่ได้ขึ้นอยู่กับลำดับชั้นของอำนาจ เหมือนระบบราชการทั่วไป แต่เน้นการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ (Networks of Collaboration) ระหว่างหลากหลายภาคส่วนที่มีบทบาทในการออกแบบและดำเนินนโยบายร่วมกัน ได้แก่ หน่วยงานรัฐ ภาคเอกชน องค์การไม่แสวงหากำไร ชุมชน และพลเมือง

6.1.3 เป้าหมายของนโยบายดิจิทัลประเทศไทย

เป้าหมายของนโยบายดิจิทัลประเทศไทย ภายใต้ยุทธศาสตร์ “Digital Thailand” ซึ่งมุ่งขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่การเป็นเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ มีเป้าหมายหลัก 6 ประการที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการบริหารภาครัฐ ผ่านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างครอบคลุมและยั่งยืน ดังนี้

(1) การสร้างโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่ทั่วถึงและมีคุณภาพสูง เป้าหมายนี้มุ่งเน้นการวางระบบโครงข่ายพื้นฐาน เช่น โครงการ Internet Village การขยายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง (High-Speed Broadband) และการพัฒนาโครงข่าย 5G ให้ครอบคลุมทั่วประเทศ โดยเฉพาะในพื้นที่ชนบทและห่างไกล เพื่อให้ประชาชนทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้อย่างเท่าเทียม (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2565) การมีโครงสร้างพื้นฐานที่เข้มแข็งถือเป็นเส้นเลือดหลักของการพัฒนาดิจิทัลในทุกมิติ ทั้งในด้านการศึกษา การสาธารณสุข เกษตรกรรม หรืออุตสาหกรรม (World Bank, 2021)

(2) การส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) ประเทศไทยตั้งเป้าหมายการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลให้เป็น “เครื่องยนต์ใหม่” ของประเทศ ด้วยการส่งเสริม e-Commerce วิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) เกษตรอัจฉริยะ (Smart Farming) และเทคโนโลยีทางการเงิน (Financial Technology: FinTech) รวมถึงแพลตฟอร์มดิจิทัลอื่น ๆ ที่สามารถยกระดับภาคธุรกิจให้ทันสมัยและแข่งขันได้ในระดับสากล (ETDA, 2023) โดยแนวทางนี้สอดคล้องกับนโยบาย Thailand 4.0 ที่เน้นการเปลี่ยนผ่านจากเศรษฐกิจฐานทรัพยากร ไปสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม และการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยความคิดสร้างสรรค์ (Srisathan, Ketkaew, Phonthanukitithaworn, & Naruetharadhol, 2023)

(3) การพัฒนาทุนมนุษย์ดิจิทัล (Digital Human Capital) การยกระดับทักษะด้านดิจิทัลของแรงงานทุกกลุ่มวัย โดยเฉพาะแรงงานกลุ่มเปราะบาง เป็นอีกหนึ่งเป้าหมายสำคัญ เช่น การฝึกอบรมทักษะดิจิทัลพื้นฐาน (Digital Literacy) การเขียนโปรแกรม (Coding) ปัญญาประดิษฐ์ (AI) การวิเคราะห์ข้อมูล และการใช้เทคโนโลยีคลาวด์ โดยรัฐบาลได้ร่วมมือกับภาคเอกชน เช่น Google, Microsoft และ Huawei เพื่อพัฒนาโครงการ Upskill-Reskill โดยมุ่งหวังให้ประชาชนสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ และลดปัญหาความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (DEPA, 2022)

(4) การยกระดับบริการภาครัฐให้ทันสมัย (Smart Government) เป้าหมายนี้มุ่งเน้นการเปลี่ยนผ่านภาครัฐจากระบบราชการแบบดั้งเดิม ไปสู่ระบบรัฐบาลอัจฉริยะ (Smart Government) ที่มีการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการและให้บริการประชาชน เช่น ระบบ e-Service ระบบข้อมูลเปิด

(Open Data) การยืนยันตัวตนแบบดิจิทัล (Digital ID) และระบบ e-Government Integration ซึ่งการพัฒนาภาครัฐให้เป็นระบบดิจิทัลถือเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูประบบราชการ และเป็นฐานสนับสนุนเป้าหมายอื่น ๆ เช่น ความโปร่งใส การลดทุจริต และการลดภาระของประชาชนในการติดต่อกับรัฐ

(5) การสร้างความมั่นคงทางไซเบอร์และความเชื่อมั่นในระบบดิจิทัล โดยรัฐบาลไทยให้ความสำคัญกับ Cybersecurity ในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ความมั่นคงของโครงข่าย และความน่าเชื่อถือของระบบดิจิทัล ผ่านกลไกต่าง ๆ เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562, พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดทางคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2560 และการจัดตั้งสำนักงานไซเบอร์แห่งชาติ ซึ่งการสร้างความเชื่อมั่นนี้เป็นพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยีในภาคประชาชนและธุรกิจอย่างยั่งยืน และช่วยส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลให้เติบโตได้อย่างมั่นคง

(6) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรมและยั่งยืน นโยบายดิจิทัลของไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีโดยคำนึงถึงจริยธรรม ความเป็นธรรม และการไม่ละเมิดสิทธิมนุษยชน เช่น การใช้ AI อย่างโปร่งใส (Explainable AI) การป้องกันอคติจากอัลกอริธึม (Algorithmic Bias) และการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตโดยไม่สร้างความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งแนวทางนี้สะท้อนถึงการเชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ และหลักการดิจิทัลเพื่อสาธารณประโยชน์

เป้าหมายของนโยบายดิจิทัลประเทศไทยทั้ง 6 ประการ แสดงให้เห็นถึงความพยายามในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนประเทศในทุกมิติ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม และการบริหารภาครัฐ โดยเน้นความทั่วถึง โปร่งใส ยั่งยืน และเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน เพื่อสร้างความมั่นคงและยืดหยุ่นในระยะยาว

6.1.4 ความท้าทายในการดำเนินนโยบายดิจิทัลในประเทศไทย 4.0

แม้ว่านโยบายดิจิทัลในประเทศไทย 4.0 จะมีเป้าหมายที่ชัดเจน แต่การนำไปปฏิบัติยังต้องเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ เช่น ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยีระหว่างพื้นที่เมืองและชนบท การขาดทักษะดิจิทัลในบางกลุ่มประชากร และความไม่แน่นอนทางด้านการปรับตัวขององค์การภาครัฐและเอกชน การสร้างความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงการพัฒนาความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินนโยบายนี้ประสบความสำเร็จ

แม้ว่าประเทศไทยจะมีวิสัยทัศน์และแผนพัฒนาที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนนโยบายดิจิทัลภายใต้กรอบ ประเทศไทย 4.0 ซึ่งมุ่งพัฒนาประเทศด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ แต่ในการดำเนินงานจริงกลับเผชิญกับความท้าทายหลายด้านที่จำเป็นต้องจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อให้เป้าหมายเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง ความท้าทายสำคัญสามารถจำแนกได้เป็น 6 ด้านหลัก ดังนี้

(1) ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล แม้จะมีการขยายเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและการวางโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลในหลายพื้นที่ แต่ความเหลื่อมล้ำยังคงมีอยู่ โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกล ชนบท หรือชุมชนชายขอบที่ยังไม่มีโอกาสเข้าถึงอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงหรืออุปกรณ์ดิจิทัลอย่างเพียงพอ ส่งผลให้ประชาชนในกลุ่มนี้ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากบริการดิจิทัลของรัฐได้อย่างเท่าเทียม (Digital Divide)

(2) ทักษะและความรู้ด้านดิจิทัลของประชาชนยังไม่เพียงพอ การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลต้องอาศัยทุนมนุษย์ดิจิทัล (Digital Human Capital) อย่างเข้มแข็ง แต่ยังพบว่าแรงงานจำนวนมากยังขาดทักษะที่จำเป็น เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขั้นพื้นฐาน การรักษาความปลอดภัยข้อมูล การรู้เท่าทันสื่อ และการคิดเชิงดิจิทัล (Digital Literacy) โดยเฉพาะในกลุ่มผู้สูงอายุ แรงงานระดับล่าง และประชาชนทั่วไปที่ไม่ได้อยู่ในสายงานเทคโนโลยี

(3) การบูรณาการและประสานงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ แม้จะมีการผลักดันนโยบายดิจิทัล แต่หลายหน่วยงานยังขาดการบูรณาการข้อมูลร่วมกัน ส่งผลให้เกิดความซ้ำซ้อนของระบบงาน และฐานข้อมูล ขาดมาตรฐานกลาง (Interoperability) เช่น ระบบฐานข้อมูลประชาชน การบริการแบบ One Stop Service ยังไม่สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างราบรื่น นำไปสู่ความล่าช้าในการให้บริการและความสิ้นเปลืองงบประมาณ

(4) ข้อจำกัดด้านกฎหมายและกฎระเบียบ การดำเนินนโยบายดิจิทัลจำเป็นต้องมีกรอบกฎหมายที่เอื้อต่อการพัฒนา เช่น กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) กฎหมายความมั่นคงไซเบอร์ และกฎระเบียบเกี่ยวกับ AI หรือแพลตฟอร์มดิจิทัล อย่างไรก็ตาม กฎหมายบางฉบับยังไม่สอดคล้องกับบริบทเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และบางกรณีก็มีลักษณะล้าสมัยหรือสร้างภาระให้กับผู้ประกอบการ

(5) ความเชื่อมั่นของประชาชนต่อรัฐบาลดิจิทัล การใช้บริการดิจิทัลของภาครัฐ เช่น การยื่นภาษีออนไลน์ การลงทะเบียนสวัสดิการ หรือบริการสุขภาพผ่านแอปพลิเคชัน ยังถูกตั้งคำถามถึงความปลอดภัยของข้อมูล ความโปร่งใส และการคุ้มครองความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้งาน ซึ่งหากไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นในระดับสังคมได้ ก็จะกระทบต่ออัตราการใช้งานและประสิทธิภาพของนโยบาย

(6) การขาดวัฒนธรรมองค์การที่ยืดหยุ่นและนวัตกรรมในภาคราชการ ระบบราชการแบบดั้งเดิมยังเน้นลำดับชั้น (Hierarchy) และกระบวนการที่ตายตัว ทำให้ไม่เอื้อต่อการปรับตัวอย่างรวดเร็ว เช่น การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบการลดหรือเลิกการใช้กระดาษในการทำงาน (Paperless) โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแทนเอกสารกระดาษ การทำงานที่เน้นความยืดหยุ่น มีความคล่องตัว (Agile) หรือการตัดสินใจบนฐานข้อมูลแบบ Real-time ทำให้หลายโครงการดิจิทัลไม่สามารถขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

ความท้าทายในการดำเนินนโยบายดิจิทัลในประเทศไทย 4.0 ไม่ได้อยู่แค่ที่เทคโนโลยีหรือโครงสร้างพื้นฐานเท่านั้น แต่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงโครงสร้าง สถาบัน วัฒนธรรม และความพร้อมของประชาชน หากรัฐต้องการขับเคลื่อนนโยบายดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมองระบบนิเวศดิจิทัล (Digital Ecosystem) แบบองค์รวม พร้อมปฏิรูปเชิงลึกในหลายด้านควบคู่กัน

6.2 บทบาทของภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล

การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลได้กลายเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนการเติบโตของเศรษฐกิจในระดับโลก ภาครัฐและภาคเอกชนมีบทบาทสำคัญในการร่วมมือกันพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล โดยภาครัฐมุ่งเน้นการจัดทำกรอบนโยบายและโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในภาคเศรษฐกิจ ส่วนภาคเอกชนเป็นผู้สร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะช่วยยกระดับการผลิตและการบริการให้มี

ประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) เป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนการเติบโตของประเทศ โดยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลต้องอาศัยความร่วมมือระหว่าง ภาครัฐและภาคเอกชน โดยมีบทบาทที่แตกต่างแต่สอดประสานกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน ภาครัฐและภาคเอกชนมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัลร่วมกันผ่านการจัดทำกรอบนโยบายและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลในภาครัฐ รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในภาคเอกชน การร่วมมือกันระหว่างทั้งสองภาคส่วนจะช่วยยกระดับการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลในประเทศ โดยการพัฒนานวัตกรรมใหม่ การขยายการเข้าถึงเทคโนโลยี การสร้างตลาดดิจิทัล รวมถึงการรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

6.2.1 บทบาทของภาครัฐในกระบวนการพัฒนาองค์การ

ภาครัฐมีบทบาทสำคัญในฐานะ ผู้กำหนดนโยบาย (Policymaker) ผู้กำกับดูแล (Regulator) และผู้สนับสนุน (Facilitator) โดยทำหน้าที่กำหนดกรอบทิศทางเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล รวมถึงออกแบบโครงสร้างพื้นฐานและกฎระเบียบที่เหมาะสม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การจัดทำกรอบนโยบายและการกำกับดูแล ภาครัฐต้องกำหนดนโยบายที่รองรับการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล เช่น การออกกฎหมายที่สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในภาคธุรกิจ การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล การส่งเสริมการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และการจัดทำมาตรการเพื่อส่งเสริมการเข้าถึงเทคโนโลยี การกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ดิจิทัล จัดทำยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล เช่น Thailand 4.0, ยุทธศาสตร์ดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy & Society Strategy) กำหนดมาตรการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล เช่น การให้สิทธิประโยชน์ทางภาษี (Tax Incentives) การสนับสนุนเงินทุน (Grants & Subsidies) การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษด้านดิจิทัล (Digital Free Trade Zones)

2) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล (Digital Infrastructure) ภาครัฐต้องลงทุนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลที่จำเป็น เช่น เครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง (Broadband) และ 5G เพื่อให้ประชาชนและธุรกิจสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างทั่วถึง การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในภาครัฐ เช่น e-Government และการจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล การส่งเสริมโครงสร้างพื้นฐานด้าน Cloud Computing, Data Center และ Cybersecurity เพื่อรองรับการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และระบบเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล

3) การส่งเสริมการศึกษาและการพัฒนาทักษะดิจิทัล ภาครัฐต้องสนับสนุนการพัฒนาทักษะดิจิทัลให้กับประชาชนทุกระดับ เพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีในการทำงานและการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) การกำกับดูแลและออกกฎหมายที่เอื้อต่อเศรษฐกิจดิจิทัล ออกกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกรรมดิจิทัล (e-Commerce & e-Payment) ความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity Act) การ

คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data Protection Act - PDPA) กำกับดูแลแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platforms) เทคโนโลยีการเงิน (FinTech) และระบบการเงินดิจิทัล (Cryptocurrency & CBDC - Central Bank Digital Currency)

5) การพัฒนาแรงงานและทักษะดิจิทัล (Digital Skills Development) ส่งเสริม การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล (Digital Literacy & Upskilling) ให้กับแรงงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานดิจิทัล รวมถึงสนับสนุนโครงการฝึกอบรมด้าน AI, Big Data, Blockchain, และ Cloud Computing เพื่อให้แรงงานสามารถทำงานในเศรษฐกิจดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.2.2 บทบาทของภาคเอกชนในการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล

ภาคเอกชนเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเร่งการเติบโตของเศรษฐกิจดิจิทัลผ่านการลงทุนในเทคโนโลยี นวัตกรรม และการสร้างแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ดังนี้

1) การการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยี ภาคเอกชนมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและนำเสนอเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) บล็อกเชน (Blockchain) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT) ที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของภาคเศรษฐกิจในหลายด้าน การพัฒนาและนำเทคโนโลยีมาใช้ในภาคการผลิต การบริการ และการค้าปลีกจะช่วยยกระดับประสิทธิภาพ

2) การลงทุนและการส่งเสริมนวัตกรรม ภาคเอกชนมีบทบาทในการลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจดิจิทัล รวมถึงการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา (R&D) ที่ช่วยให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ และมีการสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ใช้ AI, Machine Learning, Big Data Analytics ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจ พัฒนา e-Commerce และ Digital Marketing เพื่อขยายตลาดออนไลน์ และเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ นำ Blockchain และ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ทำงานบน Blockchain (Smart Contracts) มาใช้ในการปรับปรุงระบบธุรกรรมดิจิทัลให้มีความปลอดภัยและโปร่งใสมากขึ้น

3) การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลและนวัตกรรม (Digital Platforms & Innovation) ลงทุนในการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platforms) เช่น เทคโนโลยีการเงิน (FinTech) เทคโนโลยีการศึกษา (EdTech) เทคโนโลยีสุขภาพ (HealthTech) และเทคโนโลยีการเกษตร (AgriTech) เป็นต้น รวมถึงการสนับสนุนผู้ประกอบการรุ่นใหม่ที่นำผลิตภัณฑ์และบริการที่ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ออกสู่ตลาด หรือ Tech Startups และผู้ประกอบการยุคดิจิทัล (Digital Entrepreneurship) ผ่านการลงทุนแบบธุรกิจเงินร่วมลงทุน (Venture Capital) และการสร้างเครือข่ายนวัตกรรม

4) การสร้างระบบนิเวศเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Ecosystem) ภาคเอกชนสามารถเป็นผู้นำในการพัฒนาเมืองอัจฉริยะ (Smart Cities) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things: IoT) และ ห่วงโซ่อุปทานดิจิทัล (Digital Supply Chain) เพื่อให้เศรษฐกิจมีความเชื่อมโยงกันมากขึ้น สนับสนุนการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงกระบวนการและการทำงาน (Digital Transformation) ในภาคอุตสาหกรรม เพื่อให้เกิดอุตสาหกรรม 4.0 (Industry 4.0)

5) การร่วมมือกับภาครัฐ โดยภาคเอกชนสามารถมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะและประสบการณ์จากการดำเนินงานจริงในการพัฒนานโยบายดิจิทัล รวมถึงการมีส่วนร่วมในโครงการที่ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของภาครัฐ ร่วมมือกับภาครัฐในโครงการ Public-Private Partnerships (PPP) เช่น โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล การสร้าง Data Center ระดับประเทศ การสนับสนุน การลงทุนใน R&D และนวัตกรรมดิจิทัล (Corporate Innovation and R&D Investment) เป็นต้น

6.2.3 ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล

ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน (Public-Private Collaboration) ถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) ให้เติบโตอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัลต้องอาศัยการบูรณาการทรัพยากร ความรู้ และเทคโนโลยีจากทุกภาคส่วน ความร่วมมือระหว่างสองภาคส่วนนี้ครอบคลุมหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล การส่งเสริมธุรกิจดิจิทัลและสตาร์ทอัพ การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล การยกระดับทักษะแรงงานด้านดิจิทัล (Digital Skills Development) ตลอดจนการออกกฎหมายและนโยบายที่รองรับเศรษฐกิจดิจิทัล โดยความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล สามารถดำเนินการได้ดังนี้

6.2.3.1 การร่วมลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล

โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลถือเป็นรากฐานสำคัญของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมยุคใหม่ การเข้าถึงเครือข่ายที่มีคุณภาพ ความเร็วสูง และทั่วถึง เช่น ระบบเครือข่าย 5G อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง (Broadband) ศูนย์ข้อมูล (Data Center) และระบบคลาวด์ (Cloud System) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเชื่อมโยงข้อมูลและการให้บริการดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ การลงทุนเพียงภาครัฐฝ่ายเดียวอาจไม่เพียงพอ เนื่องจากต้องใช้เม็ดเงินจำนวนมากและต้องการการพัฒนาอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อการแข่งขันระดับโลก ดังนั้น การร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชนจึงเป็นแนวทางที่ช่วยแบ่งปันภาระความเสี่ยงและต้นทุน พร้อมทั้งเพิ่มความคล่องตัวในการพัฒนา ตัวอย่างเช่น การเปิดโอกาสให้เอกชนร่วมพัฒนาโครงข่าย 5G ครอบคลุมทุกภูมิภาค จะช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) และทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการดิจิทัลขั้นพื้นฐานได้อย่างเท่าเทียม

6.2.3.2 การพัฒนาและขยายตลาดดิจิทัล

การสร้างเศรษฐกิจดิจิทัลไม่สามารถเกิดขึ้นได้เพียงแค่การมีโครงสร้างพื้นฐาน แต่ต้องอาศัยตลาดที่มีพลวัตและการเข้าถึงผู้บริโภคในวงกว้าง การค้าผ่านช่องทางดิจิทัล (e-Commerce) เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ผู้ประกอบการ โดยเฉพาะ SME และ Startups สามารถขยายตลาดไปสู่ระดับภูมิภาคและระดับโลกได้ ภาครัฐจึงควรร่วมมือกับเอกชนในการสร้างแพลตฟอร์มที่เอื้อต่อการแข่งขันอย่างเป็นธรรม สนับสนุนการทำตลาดออนไลน์ การขนส่งและระบบโลจิสติกส์ดิจิทัล ตลอดจนการพัฒนาระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) ที่ปลอดภัยและเชื่อมโยงข้ามพรมแดน ความร่วมมือเหล่านี้ไม่เพียง

ช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ แต่ยังส่งเสริมให้ประชาชนมีโอกาสเข้าถึงสินค้าบริการที่หลากหลายและสะดวกสบายมากขึ้น

6.2.3.3 การพัฒนาและส่งเสริมมาตรฐานดิจิทัล

มาตรฐานดิจิทัลเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างระบบนิเวศดิจิทัลที่ปลอดภัย โปร่งใส และเชื่อมโยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจนย่อมนำไปสู่ปัญหาความไม่เข้ากันได้ของระบบ ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity Risks) และอุปสรรคในการค้าระหว่างประเทศ ดังนั้น ภาครัฐและเอกชนจึงต้องร่วมกันกำหนดมาตรฐานดิจิทัลที่ครอบคลุม เช่น มาตรฐานการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล มาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ และมาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างประเทศ ความร่วมมือในด้านนี้ไม่เพียงแต่จะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้บริโภคและนักลงทุน แต่ยังเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ประเทศสามารถบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจดิจิทัลระดับโลกได้อย่างราบรื่น

6.2.4 ความท้าทายในการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล

การเปลี่ยนผ่านจากเศรษฐกิจดั้งเดิมสู่เศรษฐกิจดิจิทัลไม่ใช่เพียงการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของระบบเศรษฐกิจและสังคม ที่ส่งผลต่อการกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการ และวิถีชีวิตของประชาชน ความท้าทายเหล่านี้มีทั้งมิติด้านสังคม เศรษฐกิจ และกฎหมาย ซึ่งหากไม่ได้รับการแก้ไขอย่างเป็นระบบ ย่อมเป็นอุปสรรคต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของเศรษฐกิจดิจิทัล

6.2.4.1 การเข้าถึงเทคโนโลยีที่ไม่เท่าเทียม (Digital Divide)

ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลเป็นปัญหาสำคัญที่สะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างพื้นที่เมืองและชนบท ประชาชนในเขตเมืองมักมีโอกาสเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล เช่น อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง 5G และอุปกรณ์ดิจิทัลที่ทันสมัย ในขณะที่ประชาชนในพื้นที่ห่างไกลยังขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐานและเผชิญกับค่าใช้จ่ายที่สูง ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงบริการดิจิทัลได้อย่างเท่าเทียม ปัญหานี้ไม่เพียงแต่สร้างความเหลื่อมล้ำในการใช้เทคโนโลยี แต่ยังส่งผลต่อโอกาสทางเศรษฐกิจ การศึกษา และคุณภาพชีวิตของประชาชน ดังนั้น รัฐจำเป็นต้องกำหนดนโยบายเพื่อปิดช่องว่างทางดิจิทัล เช่น การลงทุนในโครงข่ายสื่อสารชนบท (Rural Broadband) และการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเข้าถึงเทคโนโลยีสำหรับกลุ่มเปราะบาง

6.2.4.2 การพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Skills Development)

การเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัลต้องอาศัยแรงงานที่มีทักษะใหม่ ๆ ในการทำงานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) บล็อกเชน (Blockchain) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และความปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่พบคือแรงงานจำนวนมากยังขาดทักษะดิจิทัลขั้นพื้นฐาน ขณะที่แรงงานกลุ่มผู้สูงอายุหรือกลุ่มผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษาอาจเผชิญกับความยากลำบากในการปรับตัว ซึ่งทำให้เกิดความเสี่ยงในการถูกกีดกันออกจากระบบเศรษฐกิจดิจิทัล การแก้ไขปัญหานี้ต้องอาศัยการบูรณาการระหว่างภาครัฐ สถาบันการศึกษา และภาคธุรกิจ ในการจัดทำโครงการพัฒนาทักษะ (Upskilling/Reskilling) การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong

Learning) และการสนับสนุนโครงการพัฒนาคนดิจิทัล (Digital Workforce) เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคต

6.2.4.3 ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว (Security & Privacy)

ความก้าวหน้าทางดิจิทัลนำมาซึ่งความท้าทายด้านการปกป้องข้อมูลและสิทธิส่วนบุคคล การเก็บและประมวลผลข้อมูลจำนวนมหาศาล (Big Data) เพิ่มความเสี่ยงต่อการโจรกรรมข้อมูล หรือการใช้ข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต ความท้าทายจึงอยู่ที่การสร้างสมดุลระหว่าง การกำกับดูแล เพื่อคุ้มครองสิทธิของประชาชน และ การส่งเสริมเพื่อไม่ให้มาตรการควบคุมกลายเป็นอุปสรรคต่อการเติบโตของธุรกิจดิจิทัล รัฐบาลต้องเร่งพัฒนากฎหมายและกรอบนโยบายด้านความปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity Framework) และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Data Privacy Protection) ที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล เช่น GDPR ของสหภาพยุโรป พร้อมทั้งสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนและประชาชนในการสร้างวัฒนธรรมด้านความปลอดภัยไซเบอร์ร่วมกัน

6.3 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล

การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัลและการพัฒนาเทคโนโลยีในทุกมิติของสังคม ทั้งในระดับองค์การและระดับประเทศ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ทันสมัยไม่เพียงแต่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ยังสร้างความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจและพัฒนาการบริการสาธารณะ การสร้างโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพจึงต้องคำนึงถึงความสามารถในการรองรับการใช้งานที่หลากหลายและการเติบโตในอนาคต

6.3.1 โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและองค์ประกอบหลัก

โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล (Digital Infrastructure) เป็นรากฐานสำคัญที่สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล โดยประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บริการและเชื่อมโยงข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นระบบที่สนับสนุนการทำงานของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสร้างโอกาสทางธุรกิจ การบริหารจัดการภาครัฐ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่มีความแข็งแกร่งช่วยให้เศรษฐกิจดิจิทัลสามารถเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล และเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งเป็นยโยบายที่สำคัญของภาครัฐเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินการตามนโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของรัฐบาล ทำให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยและหลากหลายมาเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินธุรกิจ การดำเนินชีวิตของประชาชน และการดำเนินงานของภาครัฐ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจที่แข่งขันได้ในเวทีโลก และความมั่นคงทางสังคมของประเทศต่อไป (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2559) รายละเอียดขององค์ประกอบหลักของโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล มีดังนี้

6.3.1.1 เครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง (Broadband Network)

เครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญที่สุดของเศรษฐกิจดิจิทัล เนื่องจากเป็นองค์ประกอบหลักของการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูล เทคโนโลยีอย่างไฟเบอร์ออปติก (Fiber Optic) และ 5G ไม่เพียงทำให้การสื่อสารมีความเร็วและเสถียรมากขึ้น แต่ยังรองรับการใช้งานที่มีปริมาณข้อมูลมหาศาลแบบเรียลไทม์ (Real-Time Data Transmission) ซึ่งจำเป็นต่อบริการขั้นสูง เช่น การแพทย์ทางไกล (Telemedicine) ยานยนต์ไร้คนขับ (Autonomous Vehicles) และอุตสาหกรรม 4.0 การลงทุนในโครงข่ายอินเทอร์เน็ตจึงเป็นรากฐานในการปิดช่องว่างทางดิจิทัลและสร้างความเท่าเทียมในการเข้าถึงบริการสาธารณะ

6.3.1.2 ศูนย์ข้อมูลและการประมวลผลบนคลาวด์ (Data Centers & Cloud Computing)

ศูนย์ข้อมูล (Data Centers) ทำหน้าที่จัดเก็บและประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ซึ่งเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ของเศรษฐกิจดิจิทัล การพัฒนาศูนย์ข้อมูลที่มีมาตรฐานสูง เช่น Tier III หรือ Tier IV ช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือในการให้บริการขององค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ขณะที่การประมวลผลบนคลาวด์ (Cloud Computing) ช่วยให้การเข้าถึงทรัพยากรด้านคอมพิวเตอร์มีความยืดหยุ่น ประหยัดต้นทุน และขยายตัวได้อย่างรวดเร็ว (Scalability) การผสมผสาน Data Centers และ Cloud Services จึงเป็นกลไกสำคัญที่สนับสนุนการทำงานของธุรกิจดิจิทัลและการให้บริการของรัฐในยุค e-Government

6.3.1.3 ระบบความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity Systems)

ในโลกดิจิทัล ความปลอดภัยของข้อมูลและระบบเครือข่ายเป็นปัจจัยที่กำหนดความเชื่อมั่นของผู้ใช้ การโจมตีทางไซเบอร์ เช่น Malware, Phishing, หรือ Ransomware สามารถสร้างความเสียหายต่อเศรษฐกิจและความมั่นคงของประเทศได้ การลงทุนในระบบความปลอดภัยทางไซเบอร์ เช่น การเข้ารหัสข้อมูล (Encryption), ระบบตรวจจับและตอบสนองต่อภัยคุกคาม (Intrusion Detection & Response) และการบริหารจัดการสิทธิการเข้าถึง (Access Control) จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง นอกจากนี้ภาครัฐยังต้องออกกฎหมายและมาตรฐานด้าน Cybersecurity เพื่อสร้างเกราะป้องกันที่แข็งแกร่งทั้งในระดับองค์การและระดับประเทศ

6.3.1.4 แพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platforms)

แพลตฟอร์มดิจิทัลคือโครงสร้างพื้นฐานเชิงบริการที่ทำหน้าที่เป็นพื้นที่กลาง ให้ผู้ใช้หลายฝ่ายเข้ามามีปฏิสัมพันธ์ ตัวอย่างเช่น e-Commerce Platforms ที่เชื่อมโยงผู้ขายและผู้ซื้อ, e-Government Platforms ที่ทำให้ประชาชนเข้าถึงบริการรัฐผ่านระบบออนไลน์ และ Social Media Platforms ที่สร้างการสื่อสารแบบสองทางในวงกว้าง แพลตฟอร์มเหล่านี้ไม่เพียงช่วยลดต้นทุนในการทำธุรกิจและให้บริการ แต่ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

6.3.1.5 อุปกรณ์และเทคโนโลยีการเชื่อมต่อ (Devices & Connectivity Technologies)

อุปกรณ์ดิจิทัล เช่น สมาร์ทโฟน คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต และอุปกรณ์ IoT (Internet of Things) เป็นจุดเชื่อมต่อระหว่างผู้ใช้กับระบบดิจิทัล ความสามารถของอุปกรณ์เหล่านี้ในการรองรับแอปพลิเคชันใหม่ ๆ มีผลโดยตรงต่อการเข้าถึงบริการและการใช้ประโยชน์จากเศรษฐกิจดิจิทัล ยิ่งไปกว่านั้น เทคโนโลยีการเชื่อมต่อ เช่น Wi-Fi 6, Bluetooth 5.0, และ NFC ยังช่วยให้การสื่อสารระหว่างอุปกรณ์มีความรวดเร็วและปลอดภัยมากขึ้น การกระจายตัวของอุปกรณ์และเทคโนโลยีเหล่านี้เป็นตัวเร่งสำคัญให้บริการดิจิทัลแพร่หลายไปสู่ชีวิตประจำวันของผู้คน

6.3.1.6 อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT)

IoT คือการเชื่อมโยงอุปกรณ์ต่าง ๆ เข้ากับเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและทำงานร่วมกันโดยอัตโนมัติ ตัวอย่างเช่น Smart Cities ที่ใช้ IoT ในการจัดการพลังงาน ระบบขนส่ง และความปลอดภัยสาธารณะ หรือ Precision Agriculture ที่ใช้ IoT เพื่อตรวจสอบสภาพดิน น้ำ และพืชผล เพื่อเพิ่มผลผลิต การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน IoT ไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของภาคธุรกิจและบริการสาธารณะ แต่ยังเป็นปัจจัยที่ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตและสร้างความยั่งยืนด้านทรัพยากรในระยะยาว

6.3.2 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลในระดับประเทศ

การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลในระดับประเทศเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจและสังคม โดยมุ่งเน้นการสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุม และเข้าถึงได้สำหรับประชาชนทุกกลุ่ม โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ เป็นองค์ประกอบสำคัญในการผลักดัน "ดิจิทัลไทยแลนด์" (Digital Thailand) โดยมุ่งเน้นให้ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการยกระดับเศรษฐกิจและสังคมของประเทศผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งครอบคลุมโครงสร้างพื้นฐานด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ โทรคมนาคม และการแพร่ภาพกระจายเสียง ที่มีคุณภาพสูง ขนาดเพียงพอ และครอบคลุมทุกพื้นที่ โครงสร้างพื้นฐานเหล่านี้ช่วยสนับสนุน การเชื่อมต่อ การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ การค้าและพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนการให้บริการของภาครัฐและเอกชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังรองรับการใช้งานดิจิทัลในหลากหลายรูปแบบ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ นอกจากนี้ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลยังเป็นรากฐานสำคัญในการผลักดันให้ประเทศไทยก้าวสู่การเป็น ศูนย์กลางดิจิทัลระดับภูมิภาค ในอนาคต โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของประเทศและการสร้างสังคมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างยั่งยืน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ การดำเนินการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลในประเทศไทยได้ถูกกำหนดไว้ในแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งประกอบด้วยยุทธศาสตร์หลัก ดังนี้ (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2559)

6.3.2.1 การพัฒนาโครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

มุ่งเน้นการขยายโครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงไปยังทุกพื้นที่ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการดิจิทัลได้อย่างทั่วถึง มีการยกระดับความเร็วอินเทอร์เน็ตในเขตเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจ พัฒนาโครงข่ายอินเทอร์เน็ตสำหรับสถานศึกษาและบริการสาธารณะ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน การให้บริการสาธารณสุข และการบริหารจัดการท้องถิ่น และขยายโครงข่ายอินเทอร์เน็ตเคลื่อนที่ความเร็วสูง (Mobile Broadband) ที่สามารถเข้าถึงและพร้อมให้บริการแก่ประชาชน ครอบคลุมทุกหมู่บ้าน พื้นที่ชุมชน และแหล่งท่องเที่ยวสำคัญของประเทศ

6.3.2.2 การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล

เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศโดยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและเสถียรภาพ ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลของประเทศไทยสู่ศูนย์กลางอินเทอร์เน็ตระดับภูมิภาค เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของประเทศไทยในการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล รัฐบาลมุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านอินเทอร์เน็ต ให้สามารถเชื่อมต่อโดยตรงกับศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนข้อมูลอินเทอร์เน็ตระดับโลก โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อเสริมสร้างเสถียรภาพและขยายขีดความสามารถของโครงข่ายอินเทอร์เน็ต พัฒนาโครงข่ายให้สามารถรองรับปริมาณการใช้งานที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มี เสถียรภาพสูง ความเร็วสูง และมีความจุเพียงพอ ตอบสนองต่อความต้องการของทั้งภาคธุรกิจและประชาชน เพื่อลดต้นทุนการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตระหว่างประเทศ สนับสนุนให้ผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตในประเทศสามารถเข้าถึงโครงข่ายอินเทอร์เน็ตระหว่างประเทศได้โดยตรง ลดการพึ่งพาการเชื่อมต่อผ่านประเทศอื่น ซึ่งจะช่วย ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายของผู้ให้บริการ และส่งผลให้ค่าบริการอินเทอร์เน็ตสำหรับประชาชนถูกลง เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันกับประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันกับประเทศเพื่อนบ้าน ในด้านการให้บริการดิจิทัล บริการศูนย์ข้อมูล (Data Center) และบริการ Cloud Computing อีกทั้งจะช่วยยกระดับประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนข้อมูลอินเทอร์เน็ตของอาเซียน เพื่อพัฒนาประเทศให้เป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนข้อมูลอินเทอร์เน็ตระดับภูมิภาค (ASEAN Digital Hub) ซึ่งจะช่วยดึงดูดการลงทุนจากบริษัทเทคโนโลยีระดับโลกและส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจดิจิทัลของภูมิภาค

6.3.2.3 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC)

มุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลในพื้นที่เฉพาะเพื่อสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจ ผ่านพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) ครอบคลุม 3 จังหวัด ได้แก่ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง ซึ่งเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจที่มีความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมและเทคโนโลยีดิจิทัล โดยปัจจุบัน พื้นที่ดังกล่าวมีสถานีฐานโทรศัพท์เคลื่อนที่รวม 2,453 สถานี ให้บริการครอบคลุมพื้นที่ที่มีการอยู่อาศัยอย่างทั่วถึง อย่างไรก็ตาม เพื่อรองรับการพัฒนาเทคโนโลยีสื่อสารสู่ยุค 5G และการใช้งานดิจิทัลที่เพิ่มขึ้น จำเป็นต้องขยายและปรับปรุงโครงข่ายโครงสร้างพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ด้วยการเพิ่มสถานีฐานโทรคมนาคม

(Base Stations) เพื่อรองรับปริมาณ Bandwidth ที่เพิ่มขึ้นจากการใช้งาน 5G การขยายโครงข่ายเคเบิลใยแก้วนำแสง (Fiber Optic Network Expansion) เพื่อลดการบดบังทัศนียภาพและเพิ่มความทนทานของระบบโทรคมนาคม การติดตั้งเสาส่งสัญญาณอัจฉริยะ (Intelligent Poles) สามารถรองรับผู้ให้บริการหลายรายในเสาเดียวกัน (Multiple Operators) ซึ่งช่วยลดต้นทุนโครงสร้างพื้นฐานและเพิ่มความสะดวกให้กับผู้ให้บริการโทรคมนาคม และการเพิ่มขีดความสามารถของโครงข่ายโทรคมนาคม ที่สามารถรองรับเทคโนโลยี Internet of Things (IoT) และเมืองอัจฉริยะ (Smart City) ในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2561)

6.3.3 การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในภาคธุรกิจและสาธารณูปโภค

การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในภาคธุรกิจและสาธารณูปโภคมีความสำคัญอย่างยิ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างความยั่งยืนให้กับองค์การ การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการทำงานสามารถปรับปรุงการดำเนินงานและบริการได้อย่างมีประสิทธิผล

6.3.3.1 การการเชื่อมโยงภาคธุรกิจผ่านระบบดิจิทัล

เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์การ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ระบบการชำระเงินออนไลน์ (Digital Payment Systems) และแพลตฟอร์มการค้าขายออนไลน์ (e-Commerce Platforms) มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างเศรษฐกิจดิจิทัล ระบบการชำระเงินออนไลน์ (Digital Payment Systems) ระบบการชำระเงินออนไลน์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สนับสนุนการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยช่วยให้การชำระเงินระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายเป็นไปอย่างรวดเร็ว ปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบการชำระเงินที่มีความน่าเชื่อถือและเข้าถึงได้ง่าย ช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคและผู้ประกอบการในการทำธุรกรรมออนไลน์ นอกจากนี้ การสนับสนุนจากภาครัฐในการพัฒนากฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ยังช่วยลดความเสี่ยงและเพิ่มความโปร่งใสในการทำธุรกรรม (สำนักพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2564) การสนับสนุนแพลตฟอร์มการค้าขายออนไลน์ ที่ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถนำเสนอสินค้าและบริการสู่ตลาดออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาแพลตฟอร์มที่มีความน่าเชื่อถือ ใช้งานง่าย และมีระบบสนับสนุนที่ครบวงจร เช่น ระบบจัดการสินค้า การชำระเงิน และการขนส่ง ช่วยเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงลูกค้าและขยายตลาด นอกจากนี้ การส่งเสริมการใช้ e-Commerce ยังช่วยเพิ่มรายได้ให้กับครัวเรือนและเสริมสร้างความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจภายในประเทศ โดยการที่ผู้ประกอบการใช้ e-Commerce มากขึ้น ซึ่งจะทำให้เพิ่มรายได้ เพิ่มการเติบโตของกำไร และประสิทธิภาพของธุรกิจมีค่าเพิ่มขึ้น พร้อมความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจของตลาดภายในประเทศอีกด้วย (Sathirathai & Nakavachara, 2019)

6.3.3.2 การนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ในธุรกิจ

การประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ในภาคธุรกิจได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

เทคโนโลยี AI สามารถประมวลผลข้อมูลจำนวนมหาศาลได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำในระดับที่มนุษย์ไม่สามารถเทียบได้ ส่งผลให้กระบวนการทำงานมีความรวดเร็วขึ้น ลดความซ้ำซ้อนของงานประจำ และเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถมุ่งเน้นงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และการตัดสินใจเชิงนวัตกรรม ซึ่งยังคงเป็นพื้นที่ที่มนุษย์มีความได้เปรียบเหนือระบบอัตโนมัติ

ในมิติด้านต้นทุนและทรัพยากรบุคคล AI ช่วยให้องค์การลดภาระงานแบบเดิมที่ใช้แรงงานซ้ำ ๆ และเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดมูลค่าสูงสุด เทคโนโลยีดังกล่าวยังช่วยย่นระยะเวลาในห่วงโซ่คุณค่า ตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบสินค้า การพัฒนา ไปจนถึงการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด ทำให้องค์การสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

นอกจากนี้ AI ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างโมเดลธุรกิจใหม่และการขยายโอกาสทางเศรษฐกิจผ่านการใช้ข้อมูลเชิงลึก (Data-driven Innovation) ตัวอย่างเช่น บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ที่มีฐานข้อมูลการใช้งานขนาดใหญ่สามารถต่อยอดสู่ธุรกิจประกันภัยเชิงคาดการณ์ ขณะที่บริษัทประกันสามารถใช้ AI วิเคราะห์ข้อมูลการขนส่งและพฤติกรรมความเสี่ยงเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้

อีกมิติหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งคือการยกระดับประสบการณ์ลูกค้า AI ช่วยให้ธุรกิจสามารถนำเสนอสินค้าและบริการแบบเฉพาะบุคคล (personalization) ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภค ทำให้การสื่อสารทางการตลาดแม่นยำ ตรงเวลา และสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้คุณภาพบริการดีขึ้น ลดความผิดพลาดในการทำงาน และเสริมสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างองค์การกับลูกค้า (Aigencorp, 2021)

กล่าวโดยรวม การนำ AI มาใช้ในธุรกิจไม่ได้เป็นเพียงการเพิ่มประสิทธิภาพเชิงเทคนิค แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของรูปแบบการดำเนินงาน โมเดลธุรกิจ และประสบการณ์ลูกค้า ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันในระยะยาว

6.3.3.3 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information & Communication Technology: ICT)

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) มีบทบาทสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานและความโปร่งใสขององค์การในยุคดิจิทัล การนำระบบ ICT มาใช้ช่วยให้กระบวนการทำงานมีความรวดเร็ว ลดข้อผิดพลาด เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และสร้างระบบตรวจสอบที่โปร่งใส ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน องค์การจึงจำเป็นต้องบูรณาการเทคโนโลยีเหล่านี้เข้ากับโครงสร้างการทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ในเชิงปฏิบัติ ICT ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในหลายมิติ ระบบสารสนเทศช่วยลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน เช่น การจัดเก็บข้อมูล การสื่อสารภายใน และการประมวลผลข้อมูล ระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) ทำหน้าที่บูรณาการข้อมูลจากทุกหน่วยงาน ทำให้องค์การมีความคล่องตัวและสามารถบริหารงานอย่างเป็นระบบมากขึ้น (Davenport, 2000) ขณะเดียวกัน ระบบอัตโนมัติ เช่น Robotic Process Automation (RPA) ช่วยลดข้อผิดพลาดจากการทำงานของมนุษย์ และเพิ่มความแม่นยำในกระบวนการซ้ำ ๆ (Aguirre & Rodriguez, 2017)

ในมิติด้านธรรมาภิบาล ICT มีบทบาทในการเสริมสร้างความโปร่งใส โดยเฉพาะในภาครัฐผ่านระบบ e-Government และ e-Procurement ซึ่งช่วยเปิดเผยข้อมูลและลดโอกาสการทุจริต (United Nations, 2020) เทคโนโลยี Blockchain ยังช่วยเพิ่มความปลอดภัยของข้อมูล ป้องกันการปลอมแปลง และสร้างความน่าเชื่อถือของระบบสารสนเทศในองค์การ (Nakamoto, 2008)

นอกจากนี้ องค์การสามารถใช้เทคโนโลยีขั้นสูงเพื่อยกระดับศักยภาพการตัดสินใจและการดำเนินงาน Cloud Computing ช่วยลดต้นทุนโครงสร้างพื้นฐานและทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลา (Armbrust et al., 2010) ระบบ Data Analytics และ AI ช่วยวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เช่น การพยากรณ์แนวโน้มตลาดและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Brynjolfsson & McAfee, 2021) ขณะที่ระบบ Business Intelligence (BI) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่แม่นยำ (Turban et al., 2011) และระบบ Customer Relationship Management (CRM) ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพทางการตลาด (Kotler & Keller, 2016)

อย่างไรก็ตาม การใช้ ICT อย่างมีประสิทธิภาพต้องควบคู่กับการบริหารความเสี่ยงด้านความปลอดภัยไซเบอร์ เนื่องจากองค์การต้องเผชิญภัยคุกคาม เช่น มัลแวร์และแรนซัมแวร์ จึงจำเป็นต้องลงทุนด้าน Cybersecurity อย่างต่อเนื่อง (Schneier, 2015) พร้อมทั้งพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรเพื่อให้สามารถใช้งานระบบได้อย่างเต็มศักยภาพ (Westerman et al., 2014) และต้องพิจารณาความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ของเทคโนโลยีที่เลือกใช้ให้เหมาะสมกับขนาดและลักษณะขององค์การ (Carr, 2003)

6.3.3.4 การใช้เทคโนโลยีเครือข่ายสาธารณูปโภค (Utility Network)

เทคโนโลยีเครือข่ายสาธารณูปโภค (Utility Network) เป็นกรอบการทำงานดิจิทัลสำหรับการสร้างแบบจำลองและบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานสาธารณูปโภค เช่น ระบบไฟฟ้า น้ำประปา ก๊าซ โทรคมนาคม และระบบบำบัดน้ำเสีย โดยทำหน้าที่เป็นทั้งระบบบันทึกข้อมูลสินทรัพย์และระบบจำลองการทำงานของเครือข่าย ช่วยให้องค์การสามารถติดตามการไหลของทรัพยากร วิเคราะห์ผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ และวางแผนการบำรุงรักษาได้อย่างแม่นยำผ่านระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (Geographic Information System: GIS) เทคโนโลยีนี้จึงเป็นโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่สำคัญสำหรับหน่วยงานสาธารณูปโภคในการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพย์สินและคุณภาพการให้บริการ

การพัฒนา Utility Network ในยุคดิจิทัลอาศัยการบูรณาการข้อมูลจากหลายเทคโนโลยี ได้แก่ GIS, Internet of Things (IoT) และ Artificial Intelligence (AI) ทำให้สามารถตรวจสอบสถานะโครงสร้างพื้นฐานแบบเรียลไทม์และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคาดการณ์ได้ (Esri, 2021; Abbate, 2020) ระบบ Geospatial Data Management ช่วยจัดเก็บและบริหารข้อมูลสินทรัพย์อย่างเป็นระบบ ลดความเสี่ยงของความล้มเหลวในโครงข่าย (Doyle et al., 2019) ขณะเดียวกัน การใช้ Predictive Maintenance โดยอาศัยข้อมูลจาก IoT sensors ช่วยคาดการณ์การเสื่อมสภาพของอุปกรณ์ เช่น การรั่วไหลของท่อ แรงดันไฟฟ้าผิดปกติ หรือความเสียหายของโครงข่ายสื่อสาร ทำให้สามารถวางแผนซ่อมบำรุงล่วงหน้าและลดการหยุดชะงักของบริการ (Gungor et al., 2010)

ในมิติของการให้บริการลูกค้า Utility Network ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเหตุฉุกเฉินผ่านระบบแจ้งเตือนอัตโนมัติ ทำให้ประชาชนได้รับข้อมูลทันทีเมื่อเกิดไฟดับ น้ำไม่ไหล หรือเครือข่ายล่ม (Kim et al., 2021) นอกจากนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลการใช้ทรัพยากรยังช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนพลังงานและการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการปฏิบัติงานภาคสนาม และเพิ่มความแม่นยำในการบริหารโครงข่าย (Yu et al., 2018)

การรวมศูนย์ข้อมูลจากระบบ SCADA, GIS, IoT และ AI ช่วยสร้างแพลตฟอร์มวิเคราะห์และตัดสินใจแบบบูรณาการ (Esri, 2021) ขณะที่การใช้ Cloud Computing ช่วยลดความซ้ำซ้อนของข้อมูลและสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Zhang et al., 2016) ผลลัพธ์คือการบริหารทรัพย์สินสาธารณูปโภคที่มีความยืดหยุ่น โปร่งใส และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งในด้านการตรวจสอบสภาพโครงสร้างพื้นฐาน การคาดการณ์ปัญหา และการวางแผนระยะยาว

กล่าวโดยรวม เทคโนโลยี Utility Network เป็นองค์ประกอบสำคัญของโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลสมัยใหม่ ช่วยยกระดับการบริหารสาธารณูปโภค ลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพบริการ และสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลและเมืองอัจฉริยะ (Smart City) อย่างยั่งยืน

6.3.3.5 การการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งและโลจิสติกส์

การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งและโลจิสติกส์เป็นองค์ประกอบสำคัญของเศรษฐกิจดิจิทัล เนื่องจากมีบทบาทโดยตรงต่อประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) การกระจายสินค้า และความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ เทคโนโลยีหลักที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในภาคนี้ ได้แก่ ระบบระบุตำแหน่งบนพื้นโลก (Global Positioning System: GPS) และระบบติดตามการขนส่งแบบเรียลไทม์ (Real-time Tracking Systems) ซึ่งช่วยให้สามารถติดตามพิกัดของยานพาหนะได้อย่างแม่นยำ ควบคุมเส้นทางขนส่ง ลดต้นทุนโลจิสติกส์ และเพิ่มความปลอดภัยให้กับสินค้าและผู้ขับขี่ (McKinnon et al., 2017; Rodrigue, 2020)

ระบบติดตามยานพาหนะ (Vehicle Tracking) ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถวิเคราะห์เส้นทางที่เหมาะสม ลดระยะเวลาเดินทาง และบริหารเวลาการจัดส่งได้อย่างแม่นยำ ส่งผลให้บริการมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น เทคโนโลยีดังกล่าวสามารถทำงานร่วมกับเซ็นเซอร์ Internet of Things (IoT) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อตรวจสอบสถานะของยานพาหนะและสินค้าแบบเรียลไทม์ ตัวอย่างเช่น ระบบ Fleet Management System (FMS) ที่ใช้วิเคราะห์พฤติกรรมการขับขี่ การใช้เชื้อเพลิง และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มความปลอดภัย (Jensen et al., 2018)

ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าที่ต้องควบคุมอุณหภูมิ เช่น อาหารสดและยา ระบบ IoT ช่วยติดตามสภาพแวดล้อมระหว่างการขนส่ง ทำให้สามารถรักษาคุณภาพสินค้า ลดความสูญเสีย และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Christopher, 2016) การติดตามแบบเรียลไทม์ยังช่วยลดระยะเวลาการจัดส่ง (Lead Time) และทำให้ธุรกิจสามารถแจ้งเวลาส่งมอบสินค้าโดยประมาณ (Estimated Time of Delivery: ETD) ได้อย่างแม่นยำ

การวิเคราะห์ข้อมูลจากระบบติดตามยังช่วยลดความเสี่ยงจากการขับขี่ที่ไม่ปลอดภัย ลดค่าปรับ และลดอุบัติเหตุบนท้องถนน (Huang et al., 2019) ขณะเดียวกัน ระบบสามารถแจ้งเตือนเหตุการณ์ผิดปกติ เช่น การออกนอกเส้นทาง การหยุดรถผิดปกติ หรือพฤติกรรมการขับขี่ที่เสี่ยง ซึ่งอาจ

บ่งชี้ถึงอุบัติเหตุหรือการโจรกรรมสินค้า (Zheng et al., 2017) รวมถึงช่วยตรวจสอบสภาพร่างกายและความเหนื่อยล้าของผู้ขับขี่ เพื่อยกระดับความปลอดภัยโดยรวม

กล่าวโดยสรุป เทคโนโลยี GPS และระบบติดตามแบบเรียลไทม์เป็นกลไกสำคัญของโครงสร้างพื้นฐานโลจิสติกส์สมัยใหม่ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่ง ลดต้นทุน และเสริมสร้างความปลอดภัย การบูรณาการเทคโนโลยีเหล่านี้เข้ากับ IoT, AI และ Blockchain ยังช่วยยกระดับความโปร่งใสของห่วงโซ่อุปทาน ทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันในระดับสากล

6.3.4 การพัฒนาความยั่งยืนและการยืดหยุ่นของโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล

การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่มีความยั่งยืน (Sustainability) และ ความยืดหยุ่น (Resilience) เป็นรากฐานสำคัญของเศรษฐกิจดิจิทัลและสังคมสมัยใหม่ โครงสร้างพื้นฐานที่ยั่งยืนช่วยให้การใช้ทรัพยากรดิจิทัลมีประสิทธิภาพ ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสนับสนุนการเติบโตระยะยาว ขณะที่โครงสร้างพื้นฐานที่ยืดหยุ่นช่วยให้องค์การและรัฐสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ภัยพิบัติ และภัยคุกคามไซเบอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การลงทุนในเทคโนโลยี เช่น 5G, Cloud Computing, Edge Computing, Green Data Centers, IoT, AI และ Blockchain จึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างระบบนิเวศดิจิทัลที่แข็งแกร่ง รองรับความต้องการในอนาคต และลดการใช้พลังงานที่เกินความจำเป็น องค์ประกอบสำคัญของความยั่งยืนและการยืดหยุ่นในโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ประกอบด้วย

6.3.4.1 ความยั่งยืนของโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล

ความยั่งยืนของโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลเกี่ยวข้องกับการออกแบบระบบที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม ประสิทธิภาพพลังงาน และความเป็นธรรมทางสังคม ศูนย์ข้อมูลสมัยใหม่จำเป็นต้องพัฒนาเป็น Green Data Centers โดยใช้พลังงานหมุนเวียน เช่น พลังงานแสงอาทิตย์และพลังงานลม เพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Bashroush & Lawrence, 2020) การใช้ Energy-efficient Computing และอุปกรณ์ IoT ที่ใช้พลังงานต่ำช่วยลดการใช้ไฟฟ้าในการประมวลผลข้อมูล

บริษัทเทคโนโลยีระดับโลก เช่น Google, Amazon และ Microsoft ได้นำแนวคิด carbon neutrality มาใช้ในโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล โดยมุ่งลดการปล่อยคาร์บอนจากศูนย์ข้อมูลและเครือข่าย พร้อมใช้ AI เพื่อบริหารพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Google Sustainability Report, 2021) นอกจากนี้ ความยั่งยืนยังครอบคลุมมิติของความเท่าเทียมทางดิจิทัล โดยการขยายโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตไปยังพื้นที่ชนบทและห่างไกล เพื่อให้ประชาชนทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงเศรษฐกิจดิจิทัลได้อย่างทั่วถึง

6.3.4.2 การยืดหยุ่นของโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล

ความยืดหยุ่นของโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลหมายถึงความสามารถในการต้านทาน ปรับตัว และฟื้นตัวจากเหตุการณ์ไม่คาดคิด เช่น ภัยพิบัติหรือการโจมตีทางไซเบอร์ การออกแบบเครือข่ายแบบกระจายศูนย์ผ่าน Edge Computing และ Fog Computing ช่วยลดความเสี่ยงจากการล่มของศูนย์ข้อมูลขนาดใหญ่ โดยกระจายการประมวลผลไปยังจุดใกล้ผู้ใช้งาน

เครือข่ายดิจิทัลสมัยใหม่ต้องสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เช่น การเปลี่ยนผ่านจาก 4G สู่ 5G และ 6G โดยใช้ Software-Defined Networking (SDN) และ Network

Function Virtualization (NFV) เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นของโครงสร้างเครือข่าย (Kim et al., 2019) ขณะเดียวกัน การสร้างระบบ Disaster Recovery และ Business Continuity ผ่านการสำรองข้อมูลและ Cloud Disaster Recovery ช่วยให้องค์การสามารถกลับมาดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วหลังเกิดเหตุวิกฤติ (IBM, 2022) การใช้ Blockchain ยังช่วยเพิ่มความปลอดภัยของข้อมูลและลดความเสี่ยงจากการปลอมแปลง (Zheng et al., 2018)

6.3.4.3 แนวโน้มการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่ยั่งยืนและยืดหยุ่น

แนวโน้มสำคัญของโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลในอนาคตคือการบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อสร้างเมืองอัจฉริยะ โดยประเทศและเมืองชั้นนำ เช่น สิงคโปร์ โตเกียว และบาร์เซโลนา ใช้ IoT และ Big Data เพื่อบริหารพลังงาน การคมนาคม และความปลอดภัยของเมือง (Caragliu et al., 2020) นอกจากนี้ การใช้ AI และ Machine Learning ในการบริหารเครือข่ายช่วยวิเคราะห์แนวโน้มการใช้งานและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Russell & Norvig, 2021)

ในระยะยาว โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลกำลังพัฒนาเพื่อรองรับ Metaverse และ Web 3.0 ผ่าน Decentralized Cloud Infrastructure และเครือข่าย Blockchain รุ่นใหม่ ซึ่งช่วยรองรับเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีความซับซ้อนสูงขึ้น (Raskin, 2022)

สรุปได้ว่า โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่มีความยั่งยืนและความยืดหยุ่น มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลและสังคมสมัยใหม่ การใช้เทคโนโลยีที่คำนึงถึง การลดการใช้พลังงาน การสร้างความเท่าเทียมทางดิจิทัล และการป้องกันภัยคุกคามไซเบอร์ เป็นแนวทางสำคัญในการสร้างระบบดิจิทัลที่มั่นคงและรองรับอนาคตได้อย่างยั่งยืน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการผลักดันการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล การพัฒนาเครือข่ายการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานพื้นฐาน และการสร้างความยั่งยืนและความยืดหยุ่นในโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและการบริการสาธารณะ การประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลจะช่วยส่งเสริมให้เศรษฐกิจดิจิทัลสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนและแข่งขันได้ในระดับโลก

6.4 การส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล

เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมในการเพิ่มประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืน (World Economic Forum, 2021) เศรษฐกิจดิจิทัลครอบคลุมตั้งแต่ โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล, e-Commerce, FinTech, AI, Big Data, IoT, Blockchain, Cloud Computing, และ Sharing Economy ซึ่งช่วยสร้างโอกาสทางธุรกิจ ลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การทั้งในภาครัฐและเอกชน

การส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาคธุรกิจและสังคม การส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของ

องค์การ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ และการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการทำธุรกรรมออนไลน์อย่างปลอดภัย

6.4.1 แนวทางการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล

เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน การส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลต้องดำเนินการผ่านหลายมิติ ทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐาน กฎหมาย ทรัพยากรมนุษย์ และการสนับสนุนการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ

6.4.1.1 การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล

การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลนับเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัล เนื่องจากโครงสร้างพื้นฐานดังกล่าวทำหน้าที่เป็นฐานรากของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคประชาชน การขยายโครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง (High-Speed Broadband) และเทคโนโลยีการสื่อสารไร้สายยุคที่ห้า (5G) มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการเข้าถึงดิจิทัล (Digital Accessibility) ลดช่องว่างทางดิจิทัล (Digital Divide) และสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการดิจิทัลอย่างเท่าเทียม โดยเฉพาะในพื้นที่ชนบทและพื้นที่ห่างไกล ซึ่งการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วสูงและเสถียรจะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ดิจิทัล การทำงานทางไกล การประกอบธุรกิจดิจิทัล และการให้บริการภาครัฐในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ อันนำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจในระยะยาว (International Telecommunication Union, 2022)

ในขณะเดียวกัน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการประมวลผลข้อมูลขั้นสูง เช่น Cloud Computing และ Edge Computing มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการรองรับปริมาณข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล Cloud Computing ช่วยให้องค์การสามารถเข้าถึงทรัพยากรด้านการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลได้อย่างยืดหยุ่น ลดต้นทุนการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ และเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการระบบสารสนเทศ ขณะที่ Edge Computing มีบทบาทในการประมวลผลข้อมูลใกล้แหล่งกำเนิดข้อมูล ช่วยลดความหน่วงของระบบ (Latency) และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของเทคโนโลยีที่ต้องการการตอบสนองแบบเรียลไทม์ เช่น Internet of Things (IoT) ระบบอัจฉริยะ และเมืองอัจฉริยะ (IBM, 2021)

นอกจากนี้ การลงทุนและการพัฒนาเทคโนโลยี Quantum Computing แม้จะยังอยู่ในระยะเริ่มต้น แต่ถือเป็นการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ระยะยาวที่มีศักยภาพในการยกระดับความสามารถด้านการคำนวณเชิงซับซ้อน การเข้ารหัสข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง และการวิจัยทางวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมในอนาคต ซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศในเศรษฐกิจดิจิทัลโลก (IBM, 2021)

ควบคู่กันนั้น การลงทุนในศูนย์ข้อมูล (Data Centers) และโครงข่ายใยแก้วนำแสง (Fiber Optic Network) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงและประสิทธิภาพของโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ศูนย์ข้อมูลที่มีมาตรฐานสูงช่วยเพิ่มความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล ความต่อเนื่อง

ในการให้บริการ และความสามารถในการรองรับระบบดิจิทัลขนาดใหญ่ ขณะที่โครงข่ายใยแก้วนำแสงทำหน้าที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานหลักในการเชื่อมโยงข้อมูลความเร็วสูงทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการเชื่อมโยงเศรษฐกิจดิจิทัลระดับโลก และการบูรณาการประเทศเข้าสู่ห่วงโซ่คุณค่าดิจิทัลระหว่างประเทศอย่างยั่งยืน (International Telecommunication Union, 2022)

6.4.1.2 การส่งเสริมการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

การส่งเสริมการพัฒนาและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลถือเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในบริบทเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเฉพาะการสนับสนุนการพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูง ได้แก่ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT) เทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และ Cloud Computing ในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม เทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์บนฐานข้อมูล และการพัฒนานวัตกรรมสินค้าและบริการ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์การในระยะยาว (World Economic Forum, 2021)

นอกจากนี้ การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platforms) และอุตสาหกรรมดิจิทัล รวมถึงการยกระดับบริการภาครัฐในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government Services) มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการแก่ประชาชนและภาคธุรกิจ ลดต้นทุนการดำเนินงาน และเพิ่มความโปร่งใสในการบริหารจัดการภาครัฐ การให้บริการผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อกับหน่วยงานรัฐ ลดขั้นตอนทางราชการ และสนับสนุนการทำธุรกรรมทางเศรษฐกิจในรูปแบบดิจิทัล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลและสังคมดิจิทัลโดยรวม

ในมิติของระบบการเงินและการค้า การสนับสนุนการใช้ระบบการชำระเงินดิจิทัล (Digital Payment) และเทคโนโลยีทางการเงิน (Financial Technology: FinTech) มีส่วนช่วยลดการพึ่งพาเงินสด เพิ่มความสะดวก ความรวดเร็ว และความปลอดภัยในการทำธุรกรรมทางการเงิน ตลอดจนส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงินของประชาชนและผู้ประกอบการรายย่อย ควบคู่กับการส่งเสริมการค้าอิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce) และตลาดดิจิทัล (Digital Marketplace) ผ่านแพลตฟอร์มระดับโลก เช่น Amazon, Alibaba, Shopee และ Lazada ซึ่งช่วยเปิดโอกาสให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สามารถเข้าถึงตลาดได้กว้างขึ้น ลดข้อจำกัดด้านต้นทุน และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในตลาดทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ (McKinsey & Company, 2021)

ขณะเดียวกัน การส่งเสริมระบบนิเวศของผู้ประกอบการดิจิทัล โดยเฉพาะ Startup และ Tech Entrepreneurs ผ่านการสนับสนุนด้านเงินทุน การพัฒนาทักษะ และโครงการบ่มเพาะธุรกิจ (Incubators & Accelerators) เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและการเติบโตทางเศรษฐกิจในระยะยาว ระบบนิเวศดังกล่าวช่วยลดความเสี่ยงในการเริ่มต้นธุรกิจ เปิดโอกาสในการทดลองนวัตกรรมใหม่ และเชื่อมโยงผู้ประกอบการกับแหล่งทุนและตลาด นอกจากนี้ การสนับสนุนรูปแบบเศรษฐกิจใหม่ เช่น Sharing Economy และ Gig Economy ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล อาทิ Uber และ Airbnb ยังช่วยสร้างโอกาสทางรายได้ เพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน และขยายการมีส่วนร่วมของประชาชนในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล

ยิ่งไปกว่านั้น การสนับสนุนระบบการเงินดิจิทัลและนวัตกรรมทางการเงิน เช่น QR Code Payment, Digital Wallets (เช่น Apple Pay และ Google Pay) รวมถึงสกุลเงินดิจิทัล (Cryptocurrency) มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพระบบการชำระเงิน ลดต้นทุนธุรกรรม และส่งเสริมการทำธุรกรรมแบบไร้เงินสด (Cashless Society) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของเศรษฐกิจดิจิทัลสมัยใหม่ และช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระบบเศรษฐกิจโลก (World Bank, 2022)

6.4.1.3 การพัฒนากำลังแรงงานดิจิทัลและทักษะดิจิทัล

การพัฒนากำลังแรงงานดิจิทัลและทักษะดิจิทัล เป็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน รูปแบบการทำงาน และความต้องการทักษะของตลาดแรงงานอย่างรวดเร็ว การพัฒนาความรอบรู้ด้านดิจิทัล (Digital Literacy) จึงเป็นทักษะพื้นฐานที่แรงงานทุกระดับจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถเข้าถึง ใช้ วิเคราะห์ และประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และมีจริยธรรม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในระยะยาว

ควบคู่กันนั้น การยกระดับทักษะแรงงาน (Upskilling) และการปรับทักษะใหม่ (Reskilling) ของกำลังแรงงานในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมมีบทบาทสำคัญในการรองรับความต้องการของตลาดแรงงานยุคใหม่ โดยเฉพาะในบริบทที่เทคโนโลยีอัตโนมัติ ปัญญาประดิษฐ์ และระบบดิจิทัลขั้นสูงเข้ามาทดแทนงานบางประเภท และสร้างงานรูปแบบใหม่ที่ต้องอาศัยทักษะเฉพาะด้านมากขึ้น การพัฒนาทักษะดังกล่าวช่วยลดความเสี่ยงของการว่างงานเชิงโครงสร้าง (Structural Unemployment) และเพิ่มโอกาสในการเคลื่อนย้ายแรงงานไปสู่งานที่มีมูลค่าเพิ่มสูง

ในเชิงลึก การอบรมและพัฒนาบุคลากรในสาขาเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) วิทยาการข้อมูล (Data Science) ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity) และการพัฒนาซอฟต์แวร์ (Software Development) ถือเป็นการลงทุนด้านทุนมนุษย์ที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ ทักษะเหล่านี้เป็นทักษะแกนหลักของเศรษฐกิจดิจิทัลและอุตสาหกรรมอนาคต ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรม การเพิ่มประสิทธิภาพองค์การ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระดับประเทศและระดับนานาชาติ

นอกจากนี้ การสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐ สถาบันอุดมศึกษา ภาคเอกชน และองค์การระหว่างประเทศ เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาโปรแกรมการศึกษาและการฝึกอบรมที่ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และสามารถปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การบูรณาการหลักสูตรด้านดิจิทัล การเรียนรู้แบบสหวิทยาการ (Interdisciplinary Learning) และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Work-Integrated Learning) ช่วยเชื่อมโยงการศึกษากับการทำงานจริง และเพิ่มความพร้อมของบัณฑิตและแรงงานในการเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลอย่างมีคุณภาพ

โดยสรุป การพัฒนากำลังแรงงานดิจิทัลและทักษะดิจิทัลมิได้เป็นเพียงการเพิ่มทักษะด้านเทคนิคเท่านั้น หากแต่เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์อย่างรอบด้าน ทั้งในมิติของความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมและเศรษฐกิจดิจิทัลอย่างยั่งยืน

6.4.1.4 การพัฒนาอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง

การพัฒนาอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับโครงสร้างเศรษฐกิจและเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับภาคการผลิตและภาคบริการในยุคดิจิทัล เทคโนโลยีขั้นสูง ได้เข้ามามีบทบาทอย่างกว้างขวางในการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิต การบริหารจัดการ และการตัดสินใจเชิงธุรกิจ โดยช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์การในระยะยาว

ในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม การประยุกต์ใช้ AI ในการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) และการคาดการณ์เชิงพยากรณ์ (Predictive Analytics) ช่วยให้องค์การสามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลได้อย่างแม่นยำ เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน และตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว ขณะที่การใช้ IoT ในการบริหารคลังสินค้า การควบคุมเครื่องจักร และการติดตามกระบวนการผลิตแบบเรียลไทม์ ช่วยลดความสูญเสีย เพิ่มความแม่นยำ และยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม ส่วนเทคโนโลยี Blockchain มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล โดยเฉพาะในด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ การจัดการข้อมูลธุรกรรม และการตรวจสอบย้อนกลับในระบบอุตสาหกรรมดิจิทัล (Forbes, 2022)

นอกจากนี้ การส่งเสริมอุตสาหกรรมอัจฉริยะ (Smart Manufacturing) เป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับภาคการผลิตจากระบบดั้งเดิมไปสู่ระบบการผลิตอัตโนมัติและอัจฉริยะ โดยอาศัยการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล และระบบอัตโนมัติเข้าด้วยกัน ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ความยืดหยุ่นของสายการผลิต และคุณภาพของสินค้า ในขณะเดียวกัน การพัฒนาเมืองอัจฉริยะ และอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสีเขียว (Green Technology) มีบทบาทสำคัญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ลดการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง และลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน และการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (World Economic Forum, 2022)

โดยสรุป การพัฒนาอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงไม่เพียงเป็นการยกระดับประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจเท่านั้น หากแต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งในมิติของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อันสอดคล้องกับแนวคิดเศรษฐกิจดิจิทัลและอุตสาหกรรมอนาคตในระดับโลก

6.4.1.5 การกำกับดูแลและพัฒนานโยบายด้านเศรษฐกิจดิจิทัล

โดยการออกกฎหมาย Data Protection Laws และ Cybersecurity Regulations เช่น GDPR (EU), PDPA (Thailand) และ CCPA (USA) เพื่อปกป้องข้อมูลของผู้ใช้และเพิ่มความเชื่อมั่นในเศรษฐกิจดิจิทัล และการสร้าง Regulatory Sandbox เพื่อให้ธุรกิจสามารถทดสอบนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ภายใต้กรอบกฎหมายที่ยืดหยุ่น เช่น โครงการทดลองใช้ CBDC (Central Bank Digital Currency) ของหลายประเทศ (IMF, 2022) และการพัฒนากฎหมายด้าน Digital Tax และ Digital Trade Regulations เพื่อสร้างความเป็นธรรมในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล

6.4.1.6 การสนับสนุนการลงทุนและความร่วมมือระหว่างประเทศ

การสนับสนุนการลงทุนและความร่วมมือระหว่างประเทศเป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลและการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของ

ประเทศในระบบเศรษฐกิจโลก โดยเฉพาะการดึงดูดการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (Foreign Direct Investment: FDI) ในภาคเทคโนโลยีและดิจิทัล ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดเทคโนโลยี องค์ความรู้ นวัตกรรม และแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานสากล การลงทุนจากบริษัทเทคโนโลยีข้ามชาติช่วยเสริมสร้างระบบนิเวศดิจิทัลภายในประเทศ เพิ่มการจ้างงานในอุตสาหกรรมที่ใช้ทักษะสูง และสนับสนุนการพัฒนาห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) ของอุตสาหกรรมดิจิทัลในระยะยาว

ควบคู่กันนั้น การเข้าร่วมกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศด้านเศรษฐกิจดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสอดคล้องเชิงนโยบาย (Policy Alignment) และมาตรฐานด้านดิจิทัลในระดับภูมิภาคและระดับโลก ตัวอย่างเช่น ความร่วมมือภายใต้กรอบ Association of Southeast Asian Nations Digital Economy Framework มีเป้าหมายในการส่งเสริมการเชื่อมโยงเศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศสมาชิกอาเซียน ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล การอำนวยความสะดวกทางการค้าอิเล็กทรอนิกส์ และการสร้างสภาพแวดล้อมทางกฎหมายที่เอื้อต่อการทำธุรกรรมดิจิทัลข้ามพรมแดน ขณะเดียวกัน การมีส่วนร่วมในกรอบนโยบายเศรษฐกิจดิจิทัล ช่วยสนับสนุนการพัฒนานโยบายดิจิทัลที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และการแข่งขันที่เป็นธรรมในเศรษฐกิจดิจิทัล (ASEAN, 2021)

นอกจากนี้ การพัฒนาโครงการความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (Public-Private Partnership: PPP) เป็นกลไกสำคัญในการระดมทรัพยากร เงินทุน เทคโนโลยี และความเชี่ยวชาญจากภาคเอกชน เพื่อสนับสนุนการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลขนาดใหญ่ เช่น โครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ศูนย์ข้อมูล (Data Centers) และแพลตฟอร์มดิจิทัลภาครัฐ รูปแบบความร่วมมือดังกล่าวช่วยลดภาระงบประมาณของภาครัฐ เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินโครงการ และเร่งกระบวนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

โดยสรุป การสนับสนุนการลงทุนและความร่วมมือระหว่างประเทศมิได้เป็นเพียงการเพิ่มแหล่งเงินทุนในการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเท่านั้น หากแต่เป็นการเสริมสร้างศักยภาพเชิงโครงสร้างของประเทศ ผ่านการถ่ายทอดเทคโนโลยี การยกระดับมาตรฐานนโยบาย และการเชื่อมโยงเศรษฐกิจดิจิทัลเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจโลกอย่างยั่งยืน

กรณีศึกษาความสำเร็จของเศรษฐกิจดิจิทัลในประเทศต่าง ๆ

ประเทศสิงคโปร์ เป็นหนึ่งในประเทศที่ประสบความสำเร็จด้านเศรษฐกิจดิจิทัล โดยมีนโยบาย Smart Nation Initiative ที่พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ระบบชำระเงินแบบไร้เงินสด (Cashless Society) และการใช้ AI ในภาครัฐและธุรกิจ (Smart Nation Singapore, 2022)

ประเทศจีน เป็นผู้นำด้าน FinTech, e-Commerce, และ AI โดยมีแพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น Alibaba, Tencent และ Huawei ที่ช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศ (China Digital Economy Report, 2022)

ประเทศเอสโตเนีย เป็นตัวอย่างของรัฐบาลดิจิทัลที่มี e-Residency, Digital ID และ e-Government Services ทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการภาครัฐผ่านช่องทางดิจิทัลทั้งหมด (e-Estonia, 2021)

สรุปได้ว่า การส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน รวมถึงการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยี นวัตกรรม และบุคลากร การพัฒนานโยบายที่เหมาะสม เพื่อปกป้องผู้บริโภคและสร้างความเชื่อมั่นในระบบดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งแนวทางการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลต้องดำเนินการผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยี การสนับสนุนธุรกิจและการค้าออนไลน์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการกำกับดูแลด้านนโยบาย นอกจากนี้การเรียนรู้จากกรณีศึกษาของประเทศที่ประสบความสำเร็จสามารถช่วยให้การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

6.4.2 การสร้างนวัตกรรมในเศรษฐกิจดิจิทัล

นวัตกรรม (Innovation) เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เศรษฐกิจดิจิทัลเติบโต โดยรวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ กระบวนการทางธุรกิจที่สร้างสรรค์ และการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบโจทย์ตลาดในยุคดิจิทัล การสร้างนวัตกรรมในเศรษฐกิจดิจิทัล สามารถดำเนินการได้ดังนี้

6.4.2.1 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูง

นวัตกรรมในเศรษฐกิจดิจิทัลต้องอาศัยเทคโนโลยีที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนทางเศรษฐกิจ สนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถนำไปใช้ในธุรกิจได้จริง เช่น การสร้างแหล่งทุนสำหรับการวิจัยด้านดิจิทัล การจัดตั้งศูนย์นวัตกรรมที่สามารถทำงานร่วมกับภาคธุรกิจและภาครัฐ เช่น การใช้ AI ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและพัฒนาระบบอัตโนมัติ อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT) ช่วยให้สามารถเชื่อมต่ออุปกรณ์และปรับปรุงกระบวนการผลิต เทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain) เพิ่มความโปร่งใสและความปลอดภัยในการทำธุรกรรมดิจิทัล และคลาวด์คอมพิวติ้ง (Cloud Computing) ที่ช่วยลดต้นทุนในการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูล

6.4.2.2 การสร้างสรรค์โมเดลธุรกิจดิจิทัลใหม่ ๆ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลได้เปิดโอกาสให้เกิดโมเดลธุรกิจใหม่ (New Business Models) ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและสร้างความแตกต่างในตลาดได้อย่างมีนัยสำคัญ ตัวอย่างที่สำคัญ ได้แก่ แพลตฟอร์มธุรกิจ (Platform Business Model) ที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางเชื่อมโยงผู้ผลิตและผู้บริโภค เช่น Alibaba, Amazon, หรือ Grab ซึ่งสร้างคุณค่าโดยการลดต้นทุนการทำธุรกรรมและเพิ่มการเข้าถึงตลาด และตัวอย่างเศรษฐกิจแบ่งปัน (Sharing Economy Model) เช่น Airbnb หรือ Uber ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างทางเลือกใหม่แก่ผู้บริโภค เพื่อส่งเสริมการเกิดนวัตกรรมดังกล่าว ภาครัฐสามารถมีบทบาทเชิงรุก เช่น การให้ ทุนสนับสนุนและสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ สำหรับสตาร์ทอัพ (Startups) เพื่อลดความเสี่ยงในการเริ่มต้นธุรกิจ และการจัดตั้ง Regulatory Sandbox ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ภาคธุรกิจสามารถทดลองนวัตกรรมใหม่ภายใต้กรอบกฎหมายที่ยืดหยุ่น ก่อนจะนำไปสู่การใช้จริงในวงกว้าง สิ่งเหล่านี้ช่วยให้นวัตกรรมทางธุรกิจสามารถพัฒนาได้เร็วขึ้นโดยไม่ถูกจำกัดจากข้อกฎหมายที่ล้าสมัย

6.4.2.3 การพัฒนาแรงงานและทักษะด้านนวัตกรรมดิจิทัล

แรงงานที่มีทักษะดิจิทัลถือเป็น ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Capital) ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัล ความท้าทายคือแรงงานจำนวนมากยังขาดทักษะที่จำเป็นในการทำงานในยุคดิจิทัล ดังนั้นจึงต้องมีการลงทุนด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development) ในสาขาหลัก เช่น การเขียนโปรแกรม (Programming) เพื่อสร้างซอฟต์แวร์และแอปพลิเคชันใหม่ การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อใช้ Big Data และ AI ในการตัดสินใจ การใช้ความรู้ด้าน AI และ Machine Learning ที่ช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาโซลูชันเชิงอัจฉริยะ นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนนวัตกรรม (Innovation Culture) เช่น การจัด Hackathon ภายในองค์การ การเปิดพื้นที่สำหรับการนำเสนอไอเดียใหม่ และการให้รางวัลสำหรับนวัตกรรมที่นำไปใช้ได้จริง วัฒนธรรมเช่นนี้ช่วยให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันขององค์การในระยะยาว

6.4.2.4 การกำกับดูแลและพัฒนานโยบายด้านนวัตกรรมดิจิทัล

การกำกับดูแลนวัตกรรมดิจิทัลจำเป็นต้องสร้าง สมดุลระหว่างการคุ้มครอง (Protection) และ การส่งเสริม (Promotion) เพื่อให้การพัฒนานวัตกรรมดำเนินไปอย่างยั่งยืนและเป็นธรรม ภาครัฐจึงควรออก กฎหมายสนับสนุน ที่เกี่ยวข้อง เช่น การปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property Protection) เพื่อสร้างแรงจูงใจให้นักวิจัยและผู้ประกอบการลงทุนด้านนวัตกรรม นโยบายส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา (R&D Incentives) เช่น การลดหย่อนภาษีหรือกองทุนสนับสนุนงานวิจัย โดยในระดับมหภาคของหลายประเทศได้พัฒนายุทธศาสตร์ดิจิทัลแห่งชาติ (National Digital Strategy) เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนา เช่นSingapore Digital Economy Blueprint ที่เน้นการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลกับภาคอุตสาหกรรมและบริการ และ Made in China 2025 ของจีน ที่มุ่งเน้นการยกระดับภาคการผลิตและนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันระดับโลก (China Digital Economy Report, 2022) กรอบนโยบายเหล่านี้ไม่เพียงสร้างแรงจูงใจในการลงทุน แต่ยังสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ประกอบการและนักลงทุนว่ารัฐบาลมีทิศทางที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัล

6.4.3 ผลกระทบของการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลต่อการบริหารองค์การ

ผลกระทบของการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลต่อการบริหารองค์การสามารถแบ่งออกเป็นหลายมิติ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการข้อมูล การกำกับดูแล และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

6.4.3.1 ผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเฉพาะ ระบบอัตโนมัติ (Automation) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) ได้สร้างแรงกระเพื่อมครั้งใหญ่ต่อโครงสร้างและรูปแบบการดำเนินงานขององค์การสมัยใหม่ (Brynjolfsson & McAfee, 2021) แนวโน้มสำคัญที่เห็นได้ชัดคือการเปลี่ยนจากโครงสร้างแบบราชการดั้งเดิม (Bureaucratic Structure) ที่มีลำดับขั้นตอนและการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ ไปสู่องค์การ

เครือข่าย (Network-Based Organization) ที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และอาศัยการประสานงานผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล

(1) การลดความซับซ้อนของลำดับขั้น (Flattening Hierarchies) ระบบ Automation และ AI ช่วยให้การประมวลผลและตัดสินใจในหลายกระบวนการสามารถทำได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ ลดความจำเป็นในการมีชั้นการตัดสินใจจำนวนมาก ส่งผลให้องค์การมีโครงสร้างที่แบนราบ (Flat Organization) และลดความซ้ำซ้อนในการบริหารจัดการ

(2) การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลในการประสานงาน (Digital Platforms for Coordination) แพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น ระบบ ERP, ระบบการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ (Collaboration Tools) และ Cloud-Based Platforms ได้กลายเป็นกลไกหลักในการบริหารจัดการและสื่อสารภายในองค์การ ส่งผลให้องค์การไม่จำเป็นต้องยึดติดกับโครงสร้างตามสายบังคับบัญชาแบบเข้มงวด แต่สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างทีมงานที่ยืดหยุ่นและข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams) ได้มากขึ้น

(3) การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงาน (Transformation of Work Processes) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงาน เช่น การจัดการข้อมูล (Data Management), การวิเคราะห์เชิงลึก (Advanced Analytics), และระบบอัตโนมัติในการทำงานซ้ำ ๆ (Robotic Process Automation: RPA) ทำให้เกิดการปรับโครงสร้างงานใหม่ โดยลดงานที่เป็นกิจวัตร (Routine Work) และเพิ่มงานที่เน้นการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม ส่งผลให้โครงสร้างการแบ่งงานและความรับผิดชอบเปลี่ยนแปลงไป

(4) การทำงานแบบทีมเครือข่าย (Networked & Agile Teams) เศรษฐกิจดิจิทัลส่งเสริมการทำงานแบบ Agile Organization ที่ทีมงานสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วตามความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยมีลักษณะการทำงานแบบเครือข่าย ไม่จำกัดด้วยตำแหน่งหรือฝ่ายงาน เช่น ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ต้องมีนักวิเคราะห์ข้อมูล นักพัฒนาซอฟต์แวร์ และผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดทำงานร่วมกันแบบบูรณาการ

(5) ผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรบุคคล (HR Implications) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การทำให้บทบาทของการจัดการทรัพยากรบุคคลต้องปรับตามไปด้วย โดยเน้นการพัฒนาทักษะใหม่ (Reskilling & Upskilling), การส่งเสริมความยืดหยุ่นของพนักงาน (Workforce Flexibility) และการสร้างแรงจูงใจในสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

การนำระบบ Automation และ AI มาใช้ ไม่เพียงแต่ทำให้องค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ยังส่งผลโดยตรงต่อโครงสร้างองค์การ โดยทำให้เกิดความยืดหยุ่น ลดลำดับขั้นการตัดสินใจ และเพิ่มรูปแบบการทำงานเครือข่าย ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การสอดคล้องกับพลวัตของเศรษฐกิจดิจิทัล และสามารถปรับตัวได้รวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

6.4.3.2 ผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM)

การขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัลส่งผลกระทบโดยตรงต่อแนวคิดและแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เนื่องจาก “ทุนมนุษย์” กลายเป็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์การในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

เทคโนโลยีดิจิทัลไม่เพียงเปลี่ยนลักษณะงาน แต่ยังเปลี่ยนรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับแรงงาน ทำให้ HRM ต้องปรับบทบาทจากการบริหารงานบุคคลเชิงปฏิบัติการ ไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความคล่องตัว การเรียนรู้ต่อเนื่อง และการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ

ประเด็นสำคัญประการแรก คือ การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร (Digital Skills Development) องค์การจำเป็นต้องลงทุนในกระบวนการ Upskilling และ Reskilling อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีขั้นสูงได้ ทักษะที่ได้รับความสำคัญในระดับสากล ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ปัญญาประดิษฐ์และการเรียนรู้ของเครื่อง (AI & Machine Learning) ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) และการประมวลผลแบบคลาวด์ (Cloud Computing) การพัฒนาทักษะเหล่านี้ไม่ใช่เพียงเรื่องของการฝึกอบรมระยะสั้น แต่เป็นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ผ่านแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา และระบบพัฒนาสมรรถนะภายในองค์การ

ประการที่สอง คือ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานสู่ความยืดหยุ่น (Flexible & Hybrid Work Models) เศรษฐกิจดิจิทัลเร่งให้เกิดการเปลี่ยนผ่านจากการทำงานแบบสำนักงานเป็นหลักไปสู่รูปแบบผสมผสานระหว่างการทำงานในสถานที่จริงและการทำงานทางไกล แพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น Microsoft Teams, Zoom, Slack และ Google Workspace กลายเป็นโครงสร้างพื้นฐานของการทำงานยุคใหม่ รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นช่วยเพิ่มความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-life Balance) ลดต้นทุนองค์การ และเพิ่มความพึงพอใจของบุคลากร อย่างไรก็ตาม การทำงานลักษณะนี้ยังท้าทายต่อการประเมินผล การสร้างวัฒนธรรมองค์การ และการรักษาความผูกพันของพนักงาน

ประการที่สาม คือ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจ้างงาน (Transformation in Employment Models) เศรษฐกิจดิจิทัลทำให้การจ้างงานไม่ได้จำกัดอยู่ในรูปแบบพนักงานประจำอีกต่อไป แต่ขยายสู่ Gig Economy การจ้างงานผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล และ Crowdsourcing องค์การสามารถเข้าถึงผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางจากทั่วโลกผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น LinkedIn, Upwork หรือแพลตฟอร์มเฉพาะด้าน แม้รูปแบบนี้เพิ่มความยืดหยุ่นและลดต้นทุน แต่ก็สร้างความท้าทายด้านกฎหมายแรงงาน สวัสดิการ ความมั่นคงในการทำงาน และการรักษาความผูกพันระยะยาวระหว่างองค์การกับบุคลากร

ประการที่สี่ คือ การยกระดับ HR สู่บทบาทเชิงกลยุทธ์ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เพียงหน่วยสนับสนุน แต่เป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล HR ต้องใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร (HR analytics) และ AI เพื่อคาดการณ์ความต้องการกำลังคน วางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) และออกแบบกลยุทธ์พัฒนาคนให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์การ การตัดสินใจด้าน HR จึงกลายเป็นกระบวนการที่อาศัยข้อมูล (Data-driven HRM) มากขึ้น

โดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลต้องเปลี่ยนจากการเน้นการควบคุมแรงงาน ไปสู่การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้และการทำงานที่ยืดหยุ่น องค์การที่สามารถพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร สนับสนุนรูปแบบการทำงานใหม่ และใช้ HR เชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จะมีความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถรักษาความผูกพันของบุคลากร และสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

6.4.3.3 ผลกระทบต่อการจัดการข้อมูลและความปลอดภัยทางไซเบอร์

ในเศรษฐกิจดิจิทัล ข้อมูลได้เปลี่ยนสถานะจากทรัพยากรสนับสนุน ไปสู่ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ที่มีบทบาทเทียบเท่าทุน แรงงาน และเทคโนโลยี องค์การสมัยใหม่พึ่งพาการเก็บรวบรวม ประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างคุณค่าใหม่ ลดความไม่แน่นอน และเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเฉพาะการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า คาดการณ์แนวโน้มตลาด และออกแบบกลยุทธ์เชิงรุก การตัดสินใจของผู้บริหารจึงค่อย ๆ เปลี่ยนจากการอาศัยประสบการณ์ไปสู่การตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-driven Decision Making) ซึ่งช่วยเพิ่มความแม่นยำและลดความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์

อย่างไรก็ตาม การพึ่งพาข้อมูลในระดับสูงย่อมนำมาซึ่งความเปราะบางด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ องค์การต้องเผชิญกับภัยคุกคามที่ซับซ้อนและพัฒนาอย่างรวดเร็ว เช่น การเจาะระบบเครือข่าย การโจรกรรมข้อมูล การโจมตีแบบแรนซัมแวร์ และการบิดเบือนข้อมูล เหตุการณ์เหล่านี้สามารถสร้างความเสียหายรุนแรงต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่นของลูกค้า และเสถียรภาพทางการเงิน นอกจากความเสี่ยงทางเทคนิคแล้ว องค์การยังต้องรับมือกับแรงกดดันด้านกฎหมายและมาตรฐานสากลเกี่ยวกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เช่น PDPA ของไทย หรือ GDPR ของสหภาพยุโรป ซึ่งกำหนดกรอบความรับผิดชอบที่เข้มงวดในการเก็บ ใช้ และเผยแพร่ข้อมูล

ด้วยเหตุนี้ การจัดการข้อมูลและความปลอดภัยทางไซเบอร์จึงต้องดำเนินการในลักษณะเชิงระบบและบูรณาการ องค์การจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์แบบองค์รวม (Holistic Data and Cybersecurity Strategy) ที่ครอบคลุมสามมิติหลัก

มิติแรก คือ การบริหารจัดการข้อมูล (Data Governance) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย มาตรฐาน และโครงสร้างความรับผิดชอบในการใช้ข้อมูล เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ การกำกับดูแลข้อมูลที่ดีช่วยลดความเสี่ยงด้านจริยธรรมและเพิ่มความน่าเชื่อถือขององค์การ

มิติที่สอง คือ การป้องกันและตอบสนองต่อภัยคุกคามไซเบอร์ (Cybersecurity Measures) องค์การต้องลงทุนทั้งด้านเทคโนโลยีและบุคลากร เช่น ระบบเข้ารหัสข้อมูล ระบบตรวจจับการบุกรุก การบริหารสิทธิการเข้าถึง และแผนตอบสนองเหตุฉุกเฉิน การสร้างวัฒนธรรมความตระหนักด้านความปลอดภัยไซเบอร์ในหมู่พนักงานมีความสำคัญไม่แพ้เทคโนโลยี เนื่องจากมนุษย์มักเป็นจุดอ่อนของระบบความปลอดภัย

มิติที่สาม คือ การปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานสากล (Regulatory Compliance) ซึ่งไม่ใช่เพียงข้อกำหนดเชิงกฎหมาย แต่เป็นกลไกสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การที่สามารถแสดงความโปร่งใสและความรับผิดชอบด้านข้อมูล จะได้รับความไว้วางใจจากตลาดและสามารถขยายการดำเนินงานในระดับสากลได้ง่ายขึ้น

ดังนั้น การจัดการข้อมูลและความปลอดภัยไซเบอร์จึงไม่ควรถูกมองว่าเป็นเพียงมาตรการเชิงป้องกัน หากแต่เป็นเครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์ที่ช่วยเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความยืดหยุ่นขององค์การ และความยั่งยืนในระยะยาว ในยุคที่ข้อมูลเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจ องค์การที่สามารถบริหารข้อมูลอย่างมีความรับผิดชอบและปลอดภัย ย่อมมีศักยภาพสูงกว่าในการสร้างความเชื่อมั่นและการเติบโตในอนาคต

6.4.3.4 ผลกระทบต่อการกำกับดูแลและความโปร่งใส

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในระบบการกำกับดูแลได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างต่อทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain) และสัญญาอัจฉริยะ (Smart Contracts) มาใช้เป็นกลไกตรวจสอบอัตโนมัติที่ช่วยบันทึกธุรกรรมอย่างโปร่งใส มีความต่อเนื่อง และยากต่อการแก้ไขย้อนหลัง เทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยสร้าง “สภาพแวดล้อมแห่งความไว้วางใจ” (trust architecture) ที่ลดการพึ่งพาคนกลาง เพิ่มความสามารถในการตรวจสอบย้อนกลับ (traceability) และลดช่องว่างของการทุจริตเชิงระบบ ส่งผลให้กระบวนการกำกับดูแลมีความน่าเชื่อถือและมีความรับผิดชอบมากขึ้น

ในระดับนโยบายสาธารณะ แนวคิดรัฐบาลดิจิทัล (e-Government) ได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับความโปร่งใสและประสิทธิภาพของรัฐ ระบบภาษีอิเล็กทรอนิกส์ (e-Tax) ช่วยให้การจัดเก็บภาษีมีความแม่นยำ ลดภาระเอกสาร และปิดช่องว่างการหลีกเลี่ยงภาษี ขณะที่ระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) ช่วยลดการใช้เงินสด เพิ่มร่องรอยการทำธุรกรรม และเสริมความสามารถในการตรวจสอบ ทั้งสองระบบสะท้อนการเปลี่ยนผ่านจากการบริหารแบบเอกสารไปสู่การบริหารบนฐานข้อมูลแบบเรียลไทม์ ซึ่งเอื้อต่อการกำกับดูแลเชิงหลักฐาน (Evidence-based Governance)

ในมิติองค์การ เทคโนโลยีดิจิทัลยังช่วยสร้างความโปร่งใสภายในองค์กรผ่านระบบบันทึกข้อมูลอัตโนมัติ การติดตามกระบวนการทำงาน และการเปิดเผยข้อมูลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำกับดูแลจึงไม่ได้จำกัดอยู่ที่การควบคุม แต่ขยายไปสู่การสร้างวัฒนธรรมความรับผิดชอบ (Accountability Culture) และธรรมาภิบาลดิจิทัล (Digital Governance) ที่เน้นความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และความสามารถในการตรวจสอบ

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือการกำกับดูแลที่มีความยืดหยุ่น โปร่งใส และตอบสนองต่อสังคมได้รวดเร็วขึ้น องค์การที่สามารถบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับกลไกธรรมาภิบาลจะไม่เพียงเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน แต่ยังเสริมสร้างความเชื่อมั่นของสาธารณชน

6.4.3.5 ผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ได้กลายเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การในทุกอุตสาหกรรม โดยช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ลดต้นทุน และสร้างความคล่องตัวในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การที่สามารถบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับโมเดลธุรกิจ กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การได้อย่างเป็นระบบ มักสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage) และขยายศักยภาพด้านนวัตกรรมได้ต่อเนื่อง (McKinsey, 2022)

ในเชิงอุตสาหกรรม ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือภาคพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce) ซึ่งใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลในการเข้าถึงตลาดโลกแบบไร้พรมแดน พร้อมทั้งใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) วิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อออกแบบกลยุทธ์การตลาดแบบแม่นยำสูง ขณะที่ภาคเทคโนโลยีการเงิน (FinTech) ใช้ Mobile Banking, Blockchain และ e-Wallet เพื่อสร้างระบบบริการทางการเงินที่สะดวก รวดเร็ว และมีต้นทุนต่ำ ส่งผลให้เกิดการขยายฐานลูกค้าและเพิ่มการเข้าถึงบริการทางการเงินในวงกว้าง ส่วนการตลาดดิจิทัล (Digital Marketing) ได้อาศัย AI และ Machine Learning ในการทำ Predictive Marketing และ Personalized Communication ซึ่งช่วยยกระดับประสบการณ์ลูกค้าและเพิ่มความภักดีต่อแบรนด์

ในมุมมองเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีดิจิทัลไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุน แต่เป็นโครงสร้างพื้นฐานของความสามารถในการแข่งขันเชิงระบบ (Systemic Competitiveness) ที่เชื่อมโยงข้อมูล กระบวนการ และนวัตกรรมเข้าด้วยกัน องค์การที่ใช้ดิจิทัลเป็นแกนกลางของกลยุทธ์จะสามารถสร้างคุณค่าใหม่ ปรับโมเดลธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว และแข่งขันได้ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลจึงไม่ใช่ทางเลือก แต่เป็นเงื่อนไขพื้นฐานของความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การในเศรษฐกิจยุคใหม่

กรณีศึกษาผลกระทบของเศรษฐกิจดิจิทัลต่อการบริหารองค์การ

บริษัท Amazon มีการใช้ AI และ Big Data เพิ่มประสิทธิภาพธุรกิจ ในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) และการบริหารลูกค้าแบบเฉพาะบุคคล (Personalized Marketing) ทำให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น (McKinsey, 2022)

ธนาคาร DBS ประเทศสิงคโปร์ เปลี่ยนมาใช้ AI และ Chatbot ในการให้บริการลูกค้า และนำเทคโนโลยี Cloud-Based มาใช้ในระบบธนาคาร ทำให้สามารถปรับตัวสู่ Digital Banking ได้อย่างสมบูรณ์ (Smart Nation Singapore, 2021)

บริษัท SCG ประเทศไทย มีการเปลี่ยนผ่านสู่ Digital Manufacturing โดย SCG ใช้เทคโนโลยี Internet of Things (IoT) และ Robotics ในการเพิ่มประสิทธิภาพสายการผลิต ทำให้สามารถลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตได้สูงขึ้น (SCG Annual Report, 2022)

สรุปได้ว่าการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลส่งผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อการบริหารองค์การ ทั้งในแง่ของโครงสร้างองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การใช้ข้อมูลและความปลอดภัยทางไซเบอร์ รวมถึงขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ องค์การที่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในเศรษฐกิจดิจิทัล จะสามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่และเติบโตอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

6.5 การพัฒนาสังคมดิจิทัล

การพัฒนาสังคมดิจิทัลเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลได้กลายเป็นส่วนสำคัญในการดำรงชีวิตประจำวันของประชาชน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาด้านดิจิทัลไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อภาคเศรษฐกิจ แต่ยังมีผลต่อการพัฒนาสังคมในแง่ของการเข้าถึงข้อมูล การศึกษา การสื่อสาร และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม การพัฒนาสังคมดิจิทัลต้องมีการดำเนินงานที่ยั่งยืน

และครอบคลุมทุกกลุ่มประชากรในสังคม เพื่อลดช่องว่างทางดิจิทัลและสร้างสังคมที่เท่าเทียมและมีคุณภาพ

6.5.1 ความหมายและหลักการของสังคมดิจิทัล

สังคมดิจิทัลเป็นแนวคิดที่สะท้อนการเปลี่ยนผ่านของสังคมมนุษย์สู่ยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลกลายเป็นโครงสร้างพื้นฐานหลักของชีวิตประจำวัน เศรษฐกิจ การบริหารรัฐ และความสัมพันธ์ทางสังคม การพัฒนาสังคมดิจิทัลมิได้มุ่งเพียงการเพิ่มการใช้เทคโนโลยี แต่เป็นการออกแบบระบบสังคมใหม่ที่เน้นคุณภาพชีวิต ความเท่าเทียม การเข้าถึงโอกาส และประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากร หลักการสำคัญของสังคมดิจิทัลจึงครอบคลุมตั้งแต่การเข้าถึงเทคโนโลยีอย่างทั่วถึง ความปลอดภัยทางไซเบอร์ เศรษฐกิจดิจิทัล การเรียนรู้ตลอดชีวิต รัฐบาลดิจิทัล และความยั่งยืนเชิงสิ่งแวดล้อม ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบของการพัฒนาสังคมที่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและเศรษฐกิจโลกในอนาคต

6.5.1.1 ความหมายของสังคมดิจิทัล

สังคมดิจิทัลหมายถึงสังคมที่การดำเนินชีวิต เศรษฐกิจ และการบริหารจัดการอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลและเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นกลไกหลักในการเชื่อมโยงข้อมูล การสื่อสาร และกิจกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ ทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการ ข้อมูล และโอกาสทางเศรษฐกิจได้โดยไม่ถูกจำกัดด้วยภูมิศาสตร์หรือโครงสร้างแบบดั้งเดิม (Castells, 2010) สังคมลักษณะนี้เป็นผลจากการพัฒนาโครงข่ายสารสนเทศที่ทำให้ข้อมูลไหลเวียนอย่างรวดเร็ว เกิดการเชื่อมต่อระดับโลก และนำไปสู่การใช้ปัญญาประดิษฐ์ ระบบอัตโนมัติ และแพลตฟอร์มดิจิทัลในการอำนวยความสะดวกต่อการดำรงชีวิต

องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจอธิบายว่าสังคมดิจิทัลคือสังคมที่ประชาชนสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต เพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ และขยายโอกาสทางเศรษฐกิจ โดยมีหลักการพื้นฐานคือความทั่วถึง ความมั่นคงปลอดภัย และความยั่งยืน กล่าวอีกนัยหนึ่งสังคมดิจิทัลไม่ใช่เพียงสังคมที่มีเทคโนโลยีสูง แต่เป็นสังคมที่เทคโนโลยีถูกออกแบบเพื่อเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์และความเป็นธรรมทางสังคม

6.5.1.2 หลักการของสังคมดิจิทัล

การพัฒนาสังคมดิจิทัลจำเป็นต้องตั้งอยู่บนหลักการสำคัญที่สร้างสมดุลระหว่างนวัตกรรม เท่าเทียม และความรับผิดชอบต่อสังคม หลักการสำคัญประกอบด้วย

(1) การเข้าถึงเทคโนโลยีอย่างเท่าเทียม (Digital Inclusion) ประชาชนทุกกลุ่มต้องสามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ต โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และอุปกรณ์เทคโนโลยีได้อย่างทั่วถึง เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลและสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจและการศึกษา

(2) ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว (Digital Security & Privacy) สังคมดิจิทัลต้องมีระบบคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและมาตรการความมั่นคงไซเบอร์ที่เข้มแข็ง เพื่อป้องกันการละเมิดสิทธิและความเสียหายจากภัยคุกคามดิจิทัล โดยอาศัยกรอบกฎหมายและมาตรฐานสากล เช่น GDPR และ PDPA (European Commission, 2021)

(3) เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) การส่งเสริมธุรกิจดิจิทัล เช่น e-Commerce, FinTech และ Blockchain ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำธุรกรรม ลดต้นทุน และเปิดพื้นที่นวัตกรรมทางเศรษฐกิจรูปแบบใหม่ (World Economic Forum, 2022)

(4) การศึกษาและการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Literacy & Lifelong Learning) ประชาชนต้องมีทักษะรู้เท่าทันดิจิทัลและสามารถเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานและเทคโนโลยี

(5) รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ภาครัฐต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการให้บริการประชาชน เพิ่มความโปร่งใส และลดความซับซ้อนของระบบราชการ ผ่านการใช้ Big Data, AI และ Cloud Computing (United Nations, 2022)

(6) การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability in the Digital Age) การเติบโตทางดิจิทัลต้องควบคู่กับการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานสีเขียว เช่น Green Data Centers (International Telecommunication Union, 2021)

6.5.2 การพัฒนาทักษะดิจิทัลให้แก่ประชาชน

ทักษะดิจิทัล (Digital Skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อุปกรณ์และระบบสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการเรียนรู้ การทำงาน และการใช้ชีวิตประจำวัน ทักษะเหล่านี้จำเป็นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลและการเพิ่มขีดความสามารถของแรงงานในอนาคต

6.5.2.1 องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ

แบ่งทักษะดิจิทัลออกเป็น 3 ระดับหลัก ได้แก่

(1) ทักษะดิจิทัลพื้นฐาน (Basic Digital Skills) เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ สมาร์ทโฟน การเข้าถึงอินเทอร์เน็ต และการใช้งานซอฟต์แวร์พื้นฐาน การพัฒนาทักษะดิจิทัลในทุกกลุ่มประชากร การส่งเสริมให้ประชาชนทุกกลุ่มสามารถเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการศึกษาการใช้เครื่องมือดิจิทัล การเข้าถึงข้อมูล และการทำธุรกรรมออนไลน์ นอกจากนี้เป็นการสร้างโอกาสในการฝึกอบรมทักษะดิจิทัล การพัฒนาโครงการหรือโปรแกรมการฝึกอบรมที่สามารถเข้าถึงประชาชนได้อย่างทั่วถึง โดยเฉพาะกลุ่มที่อาจมีข้อจำกัดด้านการเข้าถึงเทคโนโลยี เช่น ผู้สูงอายุและคนในชนบท

(2) ทักษะดิจิทัลขั้นสูง (Intermediate Digital Skills) การเสริมสร้างทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการทำงาน การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นในโลกดิจิทัล เช่น ทักษะในการใช้โปรแกรมซอฟต์แวร์ ทักษะการทำงานร่วมกับเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ และการรักษาความปลอดภัยในโลกออนไลน์ เช่น การใช้เครื่องมือออนไลน์ในการทำงานและการจัดการข้อมูล การใช้โปรแกรมเชิงวิเคราะห์ และความสามารถในการแก้ปัญหาผ่านเทคโนโลยี

(3) ทักษะดิจิทัลขั้นสูงสุด (Advanced Digital Skills) เช่น การเขียนโปรแกรม การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และเทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain)

6.5.2.2 ความสำคัญของการพัฒนาทักษะดิจิทัลในประชาชน

การพัฒนาทักษะดิจิทัลมีความสำคัญต่อการปรับตัวของประชาชนในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งมีผลต่อการทำงานและคุณภาพชีวิต โดยสามารถแบ่งความสำคัญออกเป็น 3 ด้านหลัก ได้แก่

(1) ส่งเสริมความสามารถในการทำงานและการจ้างงาน ทักษะดิจิทัลช่วยเพิ่มโอกาสในการจ้างงาน เนื่องจากตลาดแรงงานต้องการบุคลากรที่มีทักษะด้านเทคโนโลยี เช่น การทำงานจากระยะไกล (Remote Work) และการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลในการทำธุรกิจ

(2) เพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจและลดความเหลื่อมล้ำ การเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสามารถช่วยให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งความรู้ บริการทางการเงิน (FinTech) และโอกาสในการทำธุรกิจออนไลน์ (e-Commerce) ได้อย่างทั่วถึง

(3) ส่งเสริมพลเมืองดิจิทัลและความปลอดภัยทางไซเบอร์ การพัฒนาทักษะดิจิทัลช่วยให้ประชาชนสามารถรับรู้และป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ เช่น การหลอกลวงออนไลน์ (Phishing) และการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล

6.5.2.3 แนวทางการพัฒนาทักษะดิจิทัลในประชาชน

การพัฒนาทักษะดิจิทัลต้องอาศัยความร่วมมือจากภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษา โดยมีแนวทางสำคัญดังนี้

(1) การศึกษาและหลักสูตรดิจิทัลในโรงเรียนและมหาวิทยาลัย การบูรณาการหลักสูตรคอมพิวเตอร์และทักษะดิจิทัลในทุกระดับการศึกษา การฝึกอบรมการใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น การเขียนโปรแกรมเบื้องต้น (Coding) และการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics)

(2) โครงการฝึกอบรมทักษะดิจิทัลสำหรับแรงงาน การจัดอบรมทักษะดิจิทัลสำหรับแรงงานที่ต้องการปรับตัวให้เข้ากับการทำงานยุคดิจิทัล มีการพัฒนาทักษะใหม่ (Reskilling) และการยกระดับทักษะ (Upskilling) สำหรับแรงงานในอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบจากเทคโนโลยี

(3) การเรียนรู้ดิจิทัลแบบเปิด (Open Digital Learning Platforms) การส่งเสริมแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ เช่น MOOCs (Massive Open Online Courses) เพื่อให้ประชาชนสามารถเรียนรู้ทักษะดิจิทัลได้อย่างอิสระ และการสนับสนุนให้มีหลักสูตรออนไลน์ที่สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

(4) การเข้าถึงอินเทอร์เน็ตและโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่ทั่วถึง มีการขยายเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในพื้นที่ห่างไกล และการลดต้นทุนอุปกรณ์ดิจิทัลและบริการอินเทอร์เน็ตเพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้อย่างเท่าเทียม

6.5.3 การสร้างความเท่าเทียมทางดิจิทัล

ความเท่าเทียมทางดิจิทัล (Digital Equity) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ทุกคนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีข้อจำกัดทางเศรษฐกิจ สังคม ภูมิศาสตร์ หรือเพศสภาพ (National Digital Inclusion Alliance, 2021) ความเท่าเทียมทางดิจิทัลครอบคลุมการเข้าถึงอินเทอร์เน็ต โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล อุปกรณ์ เทคโนโลยี และทักษะดิจิทัลที่เพียงพอ

เพื่อให้ประชาชนสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในชีวิตประจำวันและการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเท่าเทียมทางดิจิทัลมีความสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม เนื่องจากการเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลช่วยให้ประชาชนสามารถใช้บริการออนไลน์ การศึกษา และโอกาสทางอาชีพได้อย่างทั่วถึง

6.5.3.1 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเท่าเทียมทางดิจิทัล

ความเท่าเทียมทางดิจิทัลขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญหลายประการ ซึ่งต้องได้รับการแก้ไขอย่างเป็นระบบ ได้แก่

(1) การเข้าถึงอินเทอร์เน็ตและโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล เช่น การเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในทุกพื้นที่ รวมถึงพื้นที่ชนบทและห่างไกล การขยายโครงข่ายโทรคมนาคมให้สามารถรองรับผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม และการลดค่าบริการอินเทอร์เน็ตและอุปกรณ์เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ในราคาที่เหมาะสม การลดช่องว่างทางดิจิทัล โดยการให้การสนับสนุนเพื่อให้ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตได้โดยไม่มีข้อจำกัดด้านเศรษฐกิจหรือภูมิศาสตร์ โดยการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลในพื้นที่ห่างไกล

(2) การพัฒนาทักษะดิจิทัล เช่น การอบรมและฝึกฝนทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับประชาชนทุกช่วงวัย การบูรณาการหลักสูตรการศึกษาด้านดิจิทัลในทุกระดับการศึกษา และการให้ความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยทางไซเบอร์และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรับผิดชอบ รวมถึงการเข้าถึงบริการดิจิทัลสำหรับกลุ่มที่มีความเสี่ยง การพัฒนาบริการและทรัพยากรที่จะช่วยลดช่องว่างในสังคมดิจิทัล เช่น การให้บริการสาธารณะผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลสำหรับ ผู้พิการ ผู้สูงอายุ หรือผู้ที่มีข้อจำกัดทางการศึกษา

(3) การส่งเสริมโอกาสทางเศรษฐกิจและสังคมผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การพัฒนาโอกาสการทำงานออนไลน์ การสนับสนุนธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) ในการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อขยายตลาด และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงบริการทางสังคม สาธารณสุข การศึกษาและบริการสาธารณะ จะช่วยส่งเสริมความเท่าเทียมในการใช้งานเทคโนโลยี การสร้างโปรแกรมหรือแนวทางการให้บริการที่ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง โดยให้การศึกษา การฝึกอบรม และการสนับสนุนการเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลแก่กลุ่มที่อาจถูกละเลย

(4) การคุ้มครองความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยทางไซเบอร์ เช่น การพัฒนากฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Data Protection Laws) การสร้างมาตรฐานด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์เพื่อป้องกันภัยคุกคามออนไลน์ การให้ความรู้แก่ประชาชนเกี่ยวกับ Digital Citizenship และการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล

6.5.3.2 แนวทางการสร้างความเท่าเทียมทางดิจิทัล

การสร้างความเท่าเทียมทางดิจิทัล (Digital Equity) ไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากกลไกตลาดเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยความร่วมมือเชิงโครงสร้างระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์การระหว่างประเทศ เพื่อแก้ไขความเหลื่อมล้ำด้านการเข้าถึงเทคโนโลยี ทักษะ และโอกาสทางเศรษฐกิจ แนวทางสำคัญจึงต้องครอบคลุมทั้งโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาทุนมนุษย์ การสนับสนุนเศรษฐกิจฐานราก และกรอบกฎหมายกำกับดูแล ดังนี้

(1) การผลักดันโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตเพื่อทุกคน (Universal Internet Access) การเข้าถึงอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงถือเป็นเงื่อนไขพื้นฐานของความเท่าเทียมทางดิจิทัล รัฐต้องลงทุนขยายโครงข่ายสื่อสารไปยังพื้นที่ชนบทและพื้นที่ห่างไกล พร้อมทั้งจัดตั้งจุดให้บริการอินเทอร์เน็ตสาธารณะในสถานศึกษา โรงพยาบาล ห้องสมุด และศูนย์ชุมชน รวมถึงสนับสนุนแพ็กเกจอินเทอร์เน็ตราคาประหยัดสำหรับผู้มีรายได้น้อย แนวทางนี้ช่วยลดช่องว่างการเข้าถึงข้อมูลและบริการดิจิทัล ซึ่งเป็นพื้นฐานของการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจและสังคม

(2) การพัฒนาทักษะดิจิทัลตลอดช่วงชีวิต (Lifelong Digital Skills Development) ความเท่าเทียมทางดิจิทัลไม่ได้หมายถึงเพียงการเข้าถึงอุปกรณ์ แต่รวมถึงความสามารถในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีหลักสูตร Digital Literacy สำหรับทุกช่วงวัย ตั้งแต่การศึกษาในโรงเรียน การยกระดับทักษะแรงงาน ไปจนถึงการเรียนรู้ของผู้สูงอายุ การบูรณาการทักษะดิจิทัลในระบบการศึกษาและการฝึกอบรมแรงงานช่วยเพิ่มโอกาสการจ้างงาน ลดความเหลื่อมล้ำ และเสริมศักยภาพการแข่งขันของประเทศ

(3) การสนับสนุนธุรกิจขนาดเล็กและเศรษฐกิจชุมชนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ธุรกิจขนาดเล็กและผู้ประกอบการท้องถิ่นมักเผชิญข้อจำกัดด้านทรัพยากรและความรู้ดิจิทัล ภาครัฐและเอกชนควรจัดโครงการสนับสนุนเงินทุน การให้คำปรึกษาด้านการตลาดดิจิทัล และการพัฒนาแพลตฟอร์ม e-Commerce เพื่อช่วยให้ธุรกิจสามารถเข้าสู่ตลาดออนไลน์ได้ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในระดับชุมชนช่วยกระจายรายได้ สร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจฐานราก และลดความเหลื่อมล้ำเชิงพื้นที่

(4) การพัฒนากรอบกฎหมายและธรรมาภิบาลดิจิทัลที่เป็นธรรม ความเท่าเทียมทางดิจิทัลต้องมาพร้อมกับระบบกำกับดูแลที่คุ้มครองสิทธิของประชาชน กฎหมายด้านข้อมูลส่วนบุคคล ความปลอดภัยไซเบอร์ และการกำกับดูแลแพลตฟอร์มดิจิทัลต้องออกแบบให้สมดุลระหว่างนวัตกรรมกับการคุ้มครองผู้ใช้ นอกจากนี้ควรมีนโยบายสนับสนุนเทคโนโลยีสำหรับกลุ่มเปราะบาง เช่น ผู้พิการ ผู้สูงอายุ และผู้มีรายได้น้อย เพื่อให้ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในสังคมดิจิทัลอย่างแท้จริง

6.5.4 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในสังคมดิจิทัล

การมีส่วนร่วมในสังคมดิจิทัล (Digital Participation) หมายถึง ความสามารถของประชาชนในการเข้าถึง ใช้ และมีบทบาทอย่างมีความหมายในกิจกรรมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล การมีส่วนร่วมดังกล่าวมิใช่เพียงการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ แต่เป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็น ร่วมกำหนดทิศทางนโยบาย สร้างนวัตกรรม และพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองในบริบทดิจิทัล การมีส่วนร่วมเชิงดิจิทัลจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของประชาธิปไตยร่วมสมัยและธรรมาภิบาลดิจิทัล

ในบริบทของภาครัฐ การพัฒนา e-Government และเทคโนโลยี Civic Tech ช่วยให้ประชาชนสามารถเข้ามามีบทบาทในกระบวนการกำหนดนโยบาย การติดตามการทำงานของรัฐ และการร่วมแก้ไขปัญหาสาธารณะ ส่งผลให้การบริหารภาครัฐมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และตอบสนองต่อประชาชนมากขึ้น ขณะที่ภาคธุรกิจสามารถใช้การมีส่วนร่วมดิจิทัลเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริโภค พัฒนานวัตกรรมแบบเปิด (open innovation) และขยายระบบนิเวศดิจิทัลของตน

6.5.4.1 ปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในสังคมดิจิทัล

การมีส่วนร่วมในสังคมดิจิทัลเกิดขึ้นได้จากการบูรณาการปัจจัยหลายมิติ ทั้งโครงสร้างพื้นฐาน ทักษะ วัฒนธรรม และกรอบกำกับดูแล ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนร่วมกันจากรัฐ เอกชน และภาคประชาสังคม ดังนี้

(1) การเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล การเข้าถึงอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง อุปกรณ์ดิจิทัล และเครือข่ายสื่อสารที่มีคุณภาพเป็นเงื่อนไขพื้นฐานของการมีส่วนร่วม หากประชาชนไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้อย่างเท่าเทียม การมีส่วนร่วมทางดิจิทัลย่อมถูกจำกัดอยู่ในกลุ่มคนบางส่วน การลงทุนขยายโครงสร้างพื้นฐานไปยังพื้นที่ชนบทและกลุ่มเปราะบางจึงเป็นกลไกสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล

(2) การพัฒนาทักษะและความเป็นพลเมืองดิจิทัล Digital Literacy และ Digital Citizenship เป็นรากฐานของการมีส่วนร่วมอย่างมีคุณภาพ ประชาชนต้องมีทักษะในการประเมินข้อมูล ใช้เทคโนโลยีอย่างปลอดภัย และเข้าใจสิทธิหน้าที่ของตนในโลกดิจิทัล การอบรมทักษะดิจิทัลสำหรับทุกช่วงวัย รวมถึงการให้ความรู้ด้านความปลอดภัยไซเบอร์และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการเข้าร่วมกิจกรรมออนไลน์

(3) การส่งเสริมวัฒนธรรมดิจิทัลและจริยธรรมการใช้สื่อ สังคมดิจิทัลที่ยั่งยืนต้องอาศัยวัฒนธรรมการใช้เทคโนโลยีอย่างรับผิดชอบ การรณรงค์ต่อต้านข่าวปลอม การลดความรุนแรงทางออนไลน์ และการส่งเสริมจริยธรรมดิจิทัลช่วยสร้างพื้นที่ออนไลน์ที่ปลอดภัยและเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์

(4) การพัฒนาแพลตฟอร์มสำหรับการมีส่วนร่วม การสร้างช่องทางดิจิทัลที่เปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วม เช่น e-Government, Open Data, Civic Tech และแพลตฟอร์มรายงานปัญหาสาธารณะ ช่วยให้การมีส่วนร่วมไม่เป็นเพียงแนวคิดเชิงนามธรรม แต่เป็นกลไกปฏิบัติที่ประชาชนสามารถใช้ได้จริง แพลตฟอร์มเหล่านี้ยังช่วยเชื่อมโยงรัฐกับสังคม เพิ่มความโปร่งใส และสร้างความไว้วางใจ

(5) การสนับสนุนเชิงนโยบายและกฎหมาย การมีส่วนร่วมทางดิจิทัลต้องได้รับการคุ้มครองในระดับโครงสร้าง นโยบาย Open Data สิทธิทางดิจิทัล กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และการกำกับดูแลแพลตฟอร์มอย่างเป็นธรรม ล้วนเป็นปัจจัยที่สร้างความเชื่อมั่นให้ประชาชนกล้าเข้ามามีส่วนร่วมในพื้นที่ดิจิทัล

6.6 การพัฒนานโยบายดิจิทัลในระดับประเทศ

การเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล เทคโนโลยีไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนกระบวนการบริหารหรือการผลิตอีกต่อไป หากแต่ได้กลายเป็นโครงสร้างพื้นฐานใหม่ที่หลอมรวมเข้ากับทุกมิติของการดำรงชีวิต ทั้งในระดับบุคคล องค์การ และประเทศ การเปลี่ยนแปลงนี้มิได้จำกัดอยู่เพียงด้านเทคโนโลยี แต่ยังครอบคลุมถึงการปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้างในระบบเศรษฐกิจ การบริการสาธารณะ และความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างรัฐกับประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่ความสามารถในการใช้

ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของประเทศในระยะยาว

ในบริบทของประเทศไทย ความจำเป็นในการพัฒนานโยบายดิจิทัลระดับชาติจึงทวีความสำคัญอย่างยิ่ง รัฐบาลไทย โดยเฉพาะกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เพื่อใช้เป็นกรอบนโยบายหลักในการผลักดันการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมียุทธศาสตร์ แผนดังกล่าวไม่ได้มุ่งเพียงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี แต่เน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่ครอบคลุมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคประชาชน โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับความสามารถในการบริหารจัดการภาครัฐ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างทั่วถึง

การพัฒนานโยบายดิจิทัลในระดับประเทศจึงไม่อาจมองเป็นภารกิจเฉพาะของหน่วยงานเทคโนโลยีหรือการสื่อสาร หากแต่เป็นภารกิจร่วมที่ต้องอาศัยการบูรณาการจากทุกภาคส่วน และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์จากภาครัฐในการกำหนดทิศทาง สร้างกลไกขับเคลื่อน และออกแบบนโยบายที่มีพลวัตสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ทั้งนี้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในระยะยาว (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2559) เพื่อให้วิสัยทัศน์และเป้าหมายของแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม บรรลุผลอย่างเป็นรูปธรรม จึงได้กำหนดนโยบายสำคัญ ดังนี้

6.6.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพสูงและครอบคลุมทั่วประเทศ

เพื่อให้ประชาชนสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้ทุกที่ ทุกเวลา โดยกำหนดให้โครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเป็น สาธารณูปโภคพื้นฐาน เช่นเดียวกับถนน ไฟฟ้า และระบบประปา ซึ่งจะช่วยให้ทุกภาคส่วนของประเทศสามารถเชื่อมต่อและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ แผนงานหลักเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพสูงและครอบคลุมทั่วประเทศ ประกอบด้วย

6.6.1.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง (Broadband Internet) ถือเป็นโครงสร้างพื้นฐานหลักของเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล เนื่องจากเป็นปัจจัยพื้นฐานที่เอื้อต่อการเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร เทคโนโลยี และบริการดิจิทัลในทุกมิติ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตให้ครอบคลุมทั่วประเทศ โดยเฉพาะในพื้นที่ชนบทและพื้นที่ห่างไกล จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) และส่งเสริมความเท่าเทียมในการเข้าถึงโอกาสทางเศรษฐกิจ การศึกษา และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน

องค์การระหว่างประเทศ เช่น International Telecommunication Union ชี้ให้เห็นว่า การเข้าถึงอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงอย่างทั่วถึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ การเพิ่มผลิตภาพแรงงาน และการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยประเทศที่มีโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลครอบคลุมและมีคุณภาพสูงจะสามารถขับเคลื่อนนโยบายเศรษฐกิจดิจิทัล การศึกษาออนไลน์ และบริการภาครัฐดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า

ในเชิงนโยบาย รัฐบาลมีบทบาทสำคัญในการลงทุนและสนับสนุนการขยายโครงข่ายอินเทอร์เน็ตทั้งในรูปแบบโครงข่ายใยแก้วนำแสง (Fiber Optic Network) ซึ่งมีความเร็วและเสถียรสูง และโครงข่ายไร้สายความเร็วสูง เช่น 4G และ 5G เพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่ที่มีข้อจำกัดด้านภูมิศาสตร์และความคุ้มค่าเชิงพาณิชย์ การผสมผสานเทคโนโลยีการเชื่อมต่อที่หลากหลายจะช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นของระบบโครงสร้างพื้นฐาน และลดต้นทุนในการขยายเครือข่ายไปยังพื้นที่ห่างไกล

นอกจากนี้ การกำหนดโครงสร้างราคาค่าบริการอินเทอร์เน็ตที่เป็นธรรมและเหมาะสมกับระดับรายได้ของประชาชนแต่ละกลุ่ม เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการลดการกีดกันทางสังคมในยุคดิจิทัล แม้ประชาชนจะอยู่ในพื้นที่ที่มีโครงข่ายอินเทอร์เน็ตครอบคลุม แต่หากค่าบริการอยู่ในระดับสูงเกินไป ก็อาจทำให้กลุ่มผู้มีรายได้น้อยไม่สามารถเข้าถึงบริการได้อย่างแท้จริง ดังนั้น นโยบายด้านการอุดหนุน การกำกับดูแลราคา และการแข่งขันในตลาดโทรคมนาคมจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

โดยสรุป การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศมิได้เป็นเพียงการลงทุนด้านเทคโนโลยี หากแต่เป็นการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความเสมอภาคทางสังคม ลดความเหลื่อมล้ำ และเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงการศึกษา การทำงาน การประกอบธุรกิจ และบริการสาธารณะในยุคดิจิทัลได้อย่างทั่วถึงและยั่งยืน

6.6.1.2 ผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลของอาเซียน

ประเทศไทยมีศักยภาพเชิงยุทธศาสตร์ด้านภูมิศาสตร์และโครงสร้างเศรษฐกิจที่เอื้อต่อการพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูล (Data Hub) ของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เนื่องจากตั้งอยู่ในตำแหน่งที่สามารถเชื่อมโยงเครือข่ายดิจิทัลระหว่างประเทศในอาเซียน เอเชียตะวันออก และเอเชียใต้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การยกระดับบทบาทของประเทศไทยในฐานะศูนย์กลางข้อมูลระดับภูมิภาคจะช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และเพิ่มบทบาทของไทยในห่วงโซ่มูลค่าของเศรษฐกิจดิจิทัลโลก

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลขั้นสูง ได้แก่ ศูนย์ข้อมูล (Data Centers) ที่มีมาตรฐานสากล สายเคเบิลใต้น้ำ (Submarine Cables) และจุดแลกเปลี่ยนอินเทอร์เน็ตระหว่างประเทศ (Internet Exchange Points: IXPs) โครงสร้างพื้นฐานเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการเชื่อมต่อ ลดความหน่วงของข้อมูล (Latency) และเพิ่มความมั่นคงของระบบเครือข่ายดิจิทัลในระดับภูมิภาค รายงานของ International Telecommunication Union ระบุว่า ประเทศที่มีโครงสร้างพื้นฐานด้าน Data Centers และ IXPs ที่เข้มแข็ง จะสามารถลดต้นทุนการรับส่งข้อมูล เพิ่มความเร็วในการสื่อสาร และดึงดูดการลงทุนจากภาคธุรกิจดิจิทัลข้ามชาติได้มากขึ้น (International Telecommunication Union, 2022)

นอกจากนี้ การพัฒนาสายเคเบิลใต้น้ำและการเชื่อมโยงโครงข่ายอินเทอร์เน็ตระหว่างประเทศยังมีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างความมั่นคงทางดิจิทัล (Digital Resilience) และความต่อเนื่องของบริการดิจิทัลในกรณีที่เกิดความเสี่ยงหรือความขัดข้องของระบบเครือข่าย การมีโครงข่าย

เชื่อมต่อหลายเส้นทาง (Network Redundancy) จะช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือของประเทศไทยในฐานะศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนข้อมูลระดับภูมิภาค

ในมิติของเศรษฐกิจดิจิทัล การดึงดูดผู้ให้บริการเนื้อหาระดับโลก (Global Content Providers) เช่น Google, Amazon และ Netflix ให้เข้ามาตั้งฐานการให้บริการหรือศูนย์ข้อมูลในประเทศไทย จะช่วยลดต้นทุนการเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้งานภายในประเทศและภูมิภาค เพิ่มความเร็วในการสื่อสารและยกระดับคุณภาพบริการดิจิทัลโดยรวม ขณะเดียวกัน การลงทุนดังกล่าวยังสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ผ่านการจ้างงานในอุตสาหกรรมดิจิทัล การพัฒนาเทคโนโลยี และการถ่ายทอดองค์ความรู้จากบริษัทเทคโนโลยีชั้นนำสู่ระบบเศรษฐกิจภายในประเทศ

ในเชิงนโยบาย รัฐบาลจำเป็นต้องออกแบบกรอบนโยบายและสิ่งจูงใจที่เอื้อต่อการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล เช่น มาตรการส่งเสริมการลงทุน การกำหนดกฎระเบียบด้านข้อมูลที่มีความชัดเจน โปร่งใส และสอดคล้องกับมาตรฐานสากล รวมถึงการพัฒนาทักษะแรงงานดิจิทัลเพื่อรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรม Data Economy แนวทางดังกล่าวจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุนต่างชาติ และผลักดันให้ประเทศไทยก้าวสู่การเป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลของอาเซียนอย่างยั่งยืน

โดยสรุป การผลักดันประเทศไทยให้เป็น Data Hub ของภูมิภาคอาเซียนมิได้เป็นเพียงการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานเท่านั้น หากแต่เป็นยุทธศาสตร์เชิงโครงสร้างที่เชื่อมโยงเศรษฐกิจดิจิทัล การลงทุนระหว่างประเทศ และบทบาทของไทยในระบบเศรษฐกิจดิจิทัลโลกในระยะยาว

6.6.1.3 บริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและคลื่นความถี่อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและคลื่นความถี่ (Spectrum Management) อย่างมีประสิทธิภาพถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาระบบสื่อสารโทรคมนาคมและเศรษฐกิจดิจิทัลในยุคปัจจุบัน เนื่องจากคลื่นความถี่เป็นทรัพยากรสาธารณะที่มีอยู่อย่างจำกัด แต่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการให้บริการสื่อสารไร้สาย การเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตความเร็วสูง และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูง เช่น 5G และ Internet of Things (IoT) การจัดสรรและบริหารจัดการคลื่นความถี่ที่มีประสิทธิภาพจึงมีผลโดยตรงต่อคุณภาพบริการ การลงทุนของภาคเอกชน และความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะยาว

ในเชิงนโยบาย การวางแผนการจัดสรรคลื่นความถี่และกลไกกำกับดูแลควรยึดหลักความโปร่งใส ความเป็นธรรม และความยืดหยุ่น เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความต้องการใช้งานที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว รายงานของ International Telecommunication Union ระบุว่า การกำกับดูแลคลื่นความถี่ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแข่งขัน ส่งเสริมการลงทุนของภาคเอกชน และเร่งการพัฒนาโครงข่ายสื่อสารไร้สายความเร็วสูง โดยเฉพาะเทคโนโลยี 4G และ 5G ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานหลักของเศรษฐกิจดิจิทัล

นอกจากนี้ การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลควรมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านแนวคิด Infrastructure Sharing เช่น การใช้เสาสัญญาณร่วม การใช้โครงข่ายใยแก้วนำแสงร่วม หรือการบูรณาการศูนย์ข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการ แนวทางดังกล่าวช่วย

ลดต้นทุนการลงทุนซ้ำซ้อน ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และเพิ่มความรวดเร็วในการขยายโครงข่ายไปยังพื้นที่ใหม่ โดยเฉพาะในพื้นที่ชนบทและพื้นที่ที่มีข้อจำกัดด้านความคุ้มค่าเชิงพาณิชย์ ควบคู่กันนั้น การหลอมรวมและบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ เช่น 5G, IoT และ Edge Computing เข้ากับโครงสร้างพื้นฐานเดิม มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรของประเทศและรองรับความต้องการใช้งานดิจิทัลที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยี 5G ช่วยเพิ่มความเร็วและลดความหน่วงของการสื่อสาร ขณะที่ IoT และ Edge Computing ช่วยให้สามารถประมวลผลข้อมูลใกล้แหล่งกำเนิด ลดภาระของเครือข่ายส่วนกลาง และสนับสนุนการพัฒนาบริการดิจิทัลขั้นสูง เช่น เมืองอัจฉริยะ อุตสาหกรรมอัจฉริยะ และระบบขนส่งอัจฉริยะ

โดยสรุป การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและคลื่นความถี่อย่างมีประสิทธิภาพมิได้เป็นเพียงประเด็นทางเทคนิค หากแต่เป็นประเด็นเชิงนโยบายและธรรมาภิบาลที่ต้องอาศัยการวางแผนระยะยาว การกำกับดูแลที่ยืดหยุ่น และความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้ทรัพยากรดิจิทัลของประเทศถูกใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า และสามารถรองรับการเติบโตของเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

6.6.1.4 ปรับโครงสร้างรัฐวิสาหกิจโทรคมนาคมให้สอดคล้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมดิจิทัล

รัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมมีบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลของประเทศ เนื่องจากเป็นกลไกสำคัญในการให้บริการสื่อสารขั้นพื้นฐาน การลงทุนในโครงข่ายขนาดใหญ่ และการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะด้านการเข้าถึงดิจิทัลอย่างทั่วถึง อย่างไรก็ตาม ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว การแข่งขันที่รุนแรงในตลาดโทรคมนาคมโลก และการขยายตัวของอุตสาหกรรมดิจิทัล รัฐวิสาหกิจโทรคมนาคมจำเป็นต้องเผชิญกับความท้าทายทั้งด้านประสิทธิภาพ ความคล่องตัวทางธุรกิจ และความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

ในเชิงโครงสร้างและบทบาท การปรับตัวของรัฐวิสาหกิจโทรคมนาคมควรมุ่งเปลี่ยนผ่านจากการเป็นผู้ให้บริการแบบดั้งเดิม (Traditional Telecom Operator) ไปสู่การเป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform Provider) ที่สามารถให้บริการดิจิทัลมูลค่าเพิ่ม เช่น บริการคลาวด์ ศูนย์ข้อมูล บริการแพลตฟอร์มดิจิทัล และโซลูชันด้านข้อมูล การเปลี่ยนบทบาทดังกล่าวจะช่วยให้รัฐวิสาหกิจสามารถสร้างแหล่งรายได้ใหม่ ลดการพึ่งพารายได้จากบริการโทรคมนาคมพื้นฐาน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดดิจิทัล

นอกจากนี้ การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจโทรคมนาคมจำเป็นต้องครอบคลุมทั้งมิติของคุณภาพการให้บริการ ราคา และนวัตกรรม โดยต้องสามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่เปิดกว้างและเป็นธรรม การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการ การนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์และธรรมาภิบาลองค์การ (Corporate Governance) มาใช้ รวมถึงการพัฒนาทักษะบุคลากรด้านดิจิทัลและนวัตกรรม ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจในระยะยาว

ในเชิงกลไกทางธุรกิจ การเปิดโอกาสให้รัฐวิสาหกิจมีความคล่องตัวมากขึ้นผ่านการร่วมลงทุนกับภาคเอกชน การจัดตั้งบริษัทร่วมทุน (Joint Ventures) หรือการพัฒนาโครงการในรูปแบบ

ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (Public–Private Partnerships: PPP) เป็นแนวทางที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล กลไกดังกล่าวช่วยให้รัฐวิสาหกิจสามารถเข้าถึงเงินทุน เทคโนโลยี และองค์ความรู้จากภาคเอกชน ลดภาระงบประมาณของรัฐ และเร่งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบริการดิจิทัลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม

โดยสรุป การปรับโครงสร้างรัฐวิสาหกิจโทรคมนาคมมิได้เป็นเพียงการปรับรูปแบบองค์การ หากแต่เป็นการปรับบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ให้บริการโครงสร้างพื้นฐาน ผู้ขับเคลื่อนนวัตกรรม และเครื่องมือเชิงนโยบายในการลดความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล ควบคู่กับการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะยาว

6.6.2 การขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

มุ่งเน้นการกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศโดยการส่งเสริมให้ภาคธุรกิจไทย นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างโอกาสการแข่งขันในระดับสากล การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบจะช่วยให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และก้าวไปสู่การแข่งขันใน เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) ได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นการ สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการเติบโตของธุรกิจดิจิทัล (Digital Business Ecosystem) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจไทย ซึ่งจะช่วยขยายฐานเศรษฐกิจ เพิ่มโอกาสทางการจ้างงาน และสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศในระยะยาว การขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย

6.6.2.1 การเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจในทุกระดับ

การเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลได้เปลี่ยนภูมิทัศน์ของการแข่งขันทางธุรกิจไปอย่างสิ้นเชิง ภาคธุรกิจไม่อาจพึ่งพาโมเดลการดำเนินกิจการแบบดั้งเดิมได้อีกต่อไป หากแต่ต้องปรับตัวและพัฒนาขีดความสามารถเชิงดิจิทัลอย่างเร่งด่วน เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดการค้าดิจิทัล ระดับโลก (Global Digital Trade) ซึ่งมีลักษณะไร้พรมแดน เคลื่อนไหวรวดเร็ว และขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเป็นหลัก (Data Economy)

องค์การธุรกิจทั้งในระดับขนาดเล็ก (SMEs) ระดับกลาง ตลอดจนถึงบริษัทข้ามชาติจำเป็นต้องบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับกระบวนการผลิต การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการบริการลูกค้า โดยเฉพาะเทคโนโลยีสำคัญ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เทคโนโลยีคลาวด์ (Cloud Computing) บล็อกเชน (Blockchain) Internet of Things (IoT) และแพลตฟอร์มดิจิทัลรูปแบบต่าง ๆ ล้วนมีศักยภาพในการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ลดต้นทุนการดำเนินงาน และยกระดับมาตรฐานสินค้าและบริการให้สามารถตอบโจทย์ผู้บริโภคในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยิ่งไปกว่านั้น การใช้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อขับเคลื่อนการตัดสินใจ (Data-Driven Decision Making) ยังช่วยให้ธุรกิจสามารถเข้าใจพฤติกรรม ความต้องการ และแนวโน้มของตลาดได้อย่างแม่นยำแบบเรียลไทม์ ทำให้สามารถออกแบบกลยุทธ์ทางการตลาดที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย ตอบสนองความเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคที่มีความซับซ้อน และมีความคาดหวังสูงในยุคเศรษฐกิจแบบประสบการณ์ (Experience Economy)

นอกจากนี้ การส่งเสริมให้ธุรกิจไทย โดยเฉพาะ SME และวิสาหกิจชุมชน สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างทั่วถึง ยังเป็นกลยุทธ์สำคัญในการลดช่องว่างทางการแข่งขัน (Digital Divide) และสร้างความเข้มแข็งให้แก่โครงสร้างเศรษฐกิจฐานราก ทั้งนี้ ภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการวางโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล ส่งเสริมการลงทุนทางเทคโนโลยี และพัฒนาแรงงานให้มีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิรูปธุรกิจในยุคดิจิทัล

กล่าวโดยสรุป การเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจในโลกดิจิทัลมิใช่เป็นเพียงการปรับใช้เทคโนโลยีเท่านั้น แต่เป็นการสร้างสมดุลระหว่างการนำนวัตกรรมมาใช้ การบริหารจัดการข้อมูลอย่างชาญฉลาด และการปรับวัฒนธรรมองค์การให้เปิดรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระบบเศรษฐกิจที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน

6.6.2.2 การส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Startups)

ธุรกิจเทคโนโลยีดิจิทัลหรือสตาร์ทอัพด้านดิจิทัล (Digital Technology Startups) เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญของนวัตกรรม การเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยี และการเติบโตของเศรษฐกิจดิจิทัลในยุคปัจจุบัน เนื่องจากสตาร์ทอัพมีความคล่องตัวสูง สามารถพัฒนาและทดลองนวัตกรรมใหม่ได้อย่างรวดเร็ว และมีบทบาทสำคัญในการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ เทคโนโลยีใหม่ และตลาดใหม่ที่ช่วยยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะยาว รายงานของ World Economic Forum ระบุว่าประเทศที่มีระบบนิเวศสตาร์ทอัพที่เข้มแข็งมักมีศักยภาพสูงในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานนวัตกรรม และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้ดีกว่าประเทศที่พึ่งพาอุตสาหกรรมดั้งเดิมเพียงอย่างเดียว

การส่งเสริมให้เกิดผู้ประกอบการรายใหม่ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจึงจำเป็นต้องดำเนินการในเชิงระบบ โดยเริ่มจากการสร้าง ระบบสนับสนุนการบ่มเพาะและเร่งการเติบโตของธุรกิจ (Incubation & Acceleration Programs) ซึ่งทำหน้าที่ให้คำปรึกษาทางธุรกิจ การพัฒนาทักษะผู้ประกอบการ การเข้าถึงเครือข่ายพันธมิตร และการทดสอบตลาด โปรแกรมดังกล่าวช่วยลดอัตราความล้มเหลวของสตาร์ทอัพในระยะเริ่มต้น และเพิ่มโอกาสในการเติบโตเชิงพาณิชย์ของนวัตกรรมดิจิทัล โดยเฉพาะในสาขาที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง เช่น AI, FinTech, HealthTech และ GreenTech

นอกจากนี้ การส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งเงินทุนเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการเติบโตของธุรกิจเทคโนโลยีดิจิทัล เนื่องจากสตาร์ทอัพมักเผชิญข้อจำกัดด้านเงินทุนและความเสี่ยงสูงในช่วงเริ่มต้น รัฐบาลและภาคนโยบายควรสนับสนุนช่องทางการระดมทุนที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นเงินทุนร่วมลงทุน (Venture Capital) กองทุนภาครัฐเพื่อการพัฒนานวัตกรรม หรือการระดมทุนแบบ Crowdfunding เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับแต่ละระยะของการเติบโต ทั้งนี้ ธนาคารโลกชี้ให้เห็นว่า ระบบการเงินที่เอื้อต่อสตาร์ทอัพและนวัตกรรมมีส่วนสำคัญต่อการสร้างงาน การเพิ่มผลิตภาพ และการเติบโตทางเศรษฐกิจในระยะยาว

ควบคู่กันนั้น การพัฒนาระบบนิเวศของผู้ประกอบการดิจิทัล (Startup Ecosystem) จำเป็นต้องอาศัยมาตรการสนับสนุนด้านกฎหมายและการกำกับดูแลที่เหมาะสม โดยเฉพาะการลด

ข้อจำกัดทางธุรกิจ การปรับปรุงกฎระเบียบให้มีความยืดหยุ่น และการนำแนวคิด Regulatory Sandbox มาใช้ เพื่อเปิดพื้นที่ให้สตาร์ทอัพสามารถทดลองนวัตกรรม เทคโนโลยี หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการควบคุม แนวทางดังกล่าวช่วยลดความเสี่ยงจากกฎระเบียบที่ล้าสมัยหรือเข้มงวดเกินไป และส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้จริงในเชิงพาณิชย์ได้อย่างรวดเร็ว (World Bank, 2021)

โดยสรุป การส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจเทคโนโลยีดิจิทัลมิได้เป็นเพียงการสนับสนุนผู้ประกอบการรายใหม่เท่านั้น หากแต่เป็นการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมที่ครบวงจร ครอบคลุมมิติของบุคลากร เงินทุน โครงสร้างพื้นฐาน และกฎระเบียบ ซึ่งจะช่วยสร้างผู้เล่นรายใหม่ที่มีศักยภาพ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

6.6.2.3 การพัฒนาอุตสาหกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีความเข้มแข็งและสามารถแข่งขันเชิงนวัตกรรมได้

การพัฒนาอุตสาหกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีความเข้มแข็งและสามารถแข่งขันเชิงนวัตกรรมได้ เป็นยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศที่มุ่งยกระดับเศรษฐกิจจากฐานการผลิตแบบดั้งเดิมไปสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม (Innovation-Driven Economy) ในบริบทเศรษฐกิจดิจิทัล ความสามารถในการแข่งขันของประเทศมิได้วัดจากการเข้าถึงเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการพัฒนา ประยุกต์ใช้ และสร้างเทคโนโลยีและนวัตกรรมของตนเองอย่างเป็นระบบ

แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมดิจิทัลจึงควรมุ่งเน้นการส่งเสริมอุตสาหกรรมที่ประเทศไทยมีศักยภาพเชิงเปรียบเทียบและสามารถต่อยอดสู่ตลาดโลกได้ โดยเฉพาะ เทคโนโลยีการผลิตอัจฉริยะ (Smart Manufacturing) ซึ่งอาศัยการบูรณาการเทคโนโลยี Internet of Things (IoT) ปัญญาประดิษฐ์ ระบบอัตโนมัติ และการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสายการผลิต ลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพสินค้า และเพิ่มความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาด เทคโนโลยีดังกล่าวเป็นหัวใจสำคัญของอุตสาหกรรม 4.0 และมีบทบาทโดยตรงต่อการยกระดับขีดความสามารถการแข่งขันของภาคการผลิตในระดับสากล

นอกจากนี้ เทคโนโลยีการเงิน (Financial Technology: FinTech) เป็นอีกหนึ่งอุตสาหกรรมดิจิทัลที่มีศักยภาพสูงในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัล เนื่องจากช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการเงิน การชำระเงิน และการเข้าถึงบริการทางการเงินของประชาชนและภาคธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) การพัฒนาโซลูชันฟินเทคที่ทันสมัย ปลอดภัย และเข้าถึงได้ จะช่วยลดต้นทุนทางการเงิน เพิ่มความโปร่งใส และสนับสนุนการเติบโตของเศรษฐกิจดิจิทัลอย่างครอบคลุม (World Bank, 2021)

ในมิติของเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) การพัฒนาอุตสาหกรรมที่ใช้ทรัพย์สินทางปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมเชิงวัฒนธรรม เช่น สื่อดิจิทัล เกม ภาพยนตร์ ดนตรี และคอนเทนต์ออนไลน์ เป็นกลไกสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจในยุคดิจิทัล อุตสาหกรรมดังกล่าวไม่เพียงสร้างรายได้และการจ้างงาน แต่ยังช่วยเสริมสร้างอัตลักษณ์และอำนาจละมุนทางวัฒนธรรม (Cultural Soft Power) ของประเทศในเวทีโลก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในระดับสากล

ควบคู่กันนั้น การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลระดับประเทศ (National Digital Platforms) ถือเป็นโครงสร้างพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์ที่ช่วยสนับสนุนการเติบโตของอุตสาหกรรมดิจิทัล โดยรวม แพลตฟอร์มดังกล่าวสามารถรองรับการให้บริการด้าน e-Commerce, e-Government และบริการสาธารณะดิจิทัล ช่วยลดต้นทุนการทำธุรกรรม เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ และสร้างระบบนิเวศดิจิทัลที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมของภาคธุรกิจและภาครัฐ

โดยสรุป การสร้างความแข็งแกร่งของอุตสาหกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลของไทยจำเป็นต้องก้าวข้ามบทบาทของการเป็นผู้บริโภคเทคโนโลยี ไปสู่การเป็นผู้ผลิตและผู้สร้างนวัตกรรม ผ่านการพัฒนาอุตสาหกรรมดิจิทัลเชิงนวัตกรรมที่มีศักยภาพ การลงทุนในเทคโนโลยีขั้นสูง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการแข่งขันในระดับโลก อันจะนำไปสู่การเติบโตของเศรษฐกิจดิจิทัลไทยในอนาคต

6.6.2.4 การเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้กับภาคเกษตรและชุมชนผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล

การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องมุ่งให้เศรษฐกิจฐานรากได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง โดยเฉพาะภาคเกษตรและชุมชนท้องถิ่นซึ่งเป็นฐานสำคัญของโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในภาคส่วนดังกล่าวไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและรายได้ของเกษตรกร หากแต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำ สร้างโอกาสทางเศรษฐกิจ และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนในระยะยาว

หนึ่งในแนวทางสำคัญคือการพัฒนาและส่งเสริม e-Marketplace และแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการค้า ซึ่งเปิดโอกาสให้เกษตรกรและผู้ประกอบการชุมชนสามารถจำหน่ายสินค้าโดยตรงถึงผู้บริโภค ลดการพึ่งพาคนกลาง และเพิ่มอำนาจต่อรองด้านราคา แพลตฟอร์มดิจิทัลยังช่วยขยายช่องทางการตลาดจากระดับท้องถิ่นสู่ระดับประเทศและระดับนานาชาติ เพิ่มการเข้าถึงตลาดใหม่ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์ชุมชน โดยเฉพาะสินค้าที่มีอัตลักษณ์และคุณค่าทางวัฒนธรรม

ในมิติของการผลิต การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี Internet of Things (IoT) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในภาคเกษตร หรือที่เรียกว่า AgriTech มีบทบาทสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพและความแม่นยำของการทำเกษตรสมัยใหม่ เทคโนโลยีดังกล่าวสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้านสภาพดิน น้ำ ภูมิอากาศ และการเจริญเติบโตของพืชผล ช่วยให้เกษตรกรสามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูล ลดต้นทุนการใช้ทรัพยากร เพิ่มผลผลิต และลดความเสี่ยงจากความผันผวนของสภาพแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเกษตรอัจฉริยะ (Smart Agriculture) และการพัฒนาการเกษตรอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการตลาดชุมชน และการใช้สื่อดิจิทัลในการสร้างแบรนด์ท้องถิ่น ยังช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการของชุมชน โดยการเล่าเรื่อง (Storytelling) การใช้ข้อมูลเชิงสร้างสรรค์ และการเชื่อมโยงสินค้าเข้ากับวิถีชีวิต วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น แนวทางดังกล่าวไม่เพียงเพิ่มรายได้ให้กับชุมชน แต่ยังช่วยส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์และการท่องเที่ยวชุมชนในยุคดิจิทัล

อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัลในภาคเกษตรและชุมชนจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือแบบพหุภาคี ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ภาครัฐมีบทบาทสำคัญใน

การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล การกำหนดนโยบายและสิ่งจูงใจที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีในภาคเกษตร ขณะที่ภาคเอกชนมีบทบาทในการพัฒนาเทคโนโลยี แพลตฟอร์ม และนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการของชุมชน ส่วนภาคประชาสังคมและองค์การชุมชนมีบทบาทในการเสริมสร้างศักยภาพของเกษตรกร การถ่ายทอดความรู้ และการสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา

โดยสรุป การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในภาคเกษตรและชุมชนมิได้เป็นเพียงการปรับปรุงกระบวนการผลิตในระดับจุลภาค หากแต่เป็น การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ ที่ช่วยยกระดับเศรษฐกิจฐานราก เชื่อมโยงชุมชนเข้ากับเศรษฐกิจดิจิทัลระดับชาติและระดับโลก และผลักดันประเทศจากระบบเศรษฐกิจดั้งเดิมไปสู่เศรษฐกิจดิจิทัลที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างยั่งยืน

กรณีตัวอย่างในบริบทไทย

โครงการสมาร์ทฟาร์ม AgriTech มีการนำ IoT และ AI มาใช้ตรวจสอบคุณภาพดิน น้ำ และสภาพอากาศแบบเรียลไทม์ เพื่อช่วยเกษตรกรตัดสินใจด้านการเพาะปลูกอย่างแม่นยำ เช่น การใช้เซนเซอร์ตรวจวัดความชื้นดินและระบบให้น้ำอัจฉริยะ ทำให้ลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มผลผลิตได้อย่างยั่งยืน

แพลตฟอร์มตลาดเกษตรออนไลน์ (Agricultural e-Marketplace) เช่น Thai Farmers' Marketplace หรือแพลตฟอร์ม e-Marketplace ที่สนับสนุนโดยกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เปิดโอกาสให้เกษตรกรขายสินค้าโดยตรงถึงผู้บริโภคและผู้ค้าส่ง โดยไม่ต้องผ่านพ่อค้าคนกลาง ซึ่งช่วยเพิ่มรายได้และสร้างความเป็นธรรมด้านราคามากขึ้น

โครงการ Digital Community ของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (DEPA) มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในการยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน ทั้งด้านเศรษฐกิจ การศึกษา และบริการสาธารณะ ตัวอย่างเช่น การสร้าง "หมู่บ้านดิจิทัล" ที่สนับสนุนผู้ประกอบการ OTOP ให้เข้าถึงแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อขยายตลาดสินค้า และใช้เครื่องมือดิจิทัลในการบริหารจัดการชุมชน

กรณีตัวอย่างเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในภาคเกษตรและชุมชนไทยไม่เพียงแต่ช่วยยกระดับประสิทธิภาพการผลิตและเพิ่มรายได้ แต่ยังเป็น กลไกสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจฐานราก อันจะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะยาว

6.6.3 การสร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงและเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

มุ่งเน้นการสร้างสังคมดิจิทัลที่ประชาชนทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเท่าเทียม โดยเฉพาะกลุ่มเปราะบาง เช่น เกษตรกร ผู้ที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ห่างไกล ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส และผู้พิการ เพื่อให้สามารถเข้าถึงบริการภาครัฐ ข้อมูล และองค์ความรู้ต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การส่งเสริม ทักษะดิจิทัล (Digital Literacy) และการรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร จะช่วยให้ประชาชนสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบ

ต่อสังคม การพัฒนาสังคมดิจิทัลที่มีคุณภาพจึงต้องดำเนินควบคู่ไปกับการลดความเหลื่อมล้ำและเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลในทุกมิติ การสร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงและเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย

6.6.3.1 การส่งเสริมโอกาสและความเท่าเทียมในการเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล

การส่งเสริมโอกาสและความเท่าเทียมในการเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Inclusion) เป็นหลักการสำคัญของการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจดิจิทัลอย่างยั่งยืน เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลได้กลายเป็นปัจจัยพื้นฐานในการเข้าถึงโอกาสทางเศรษฐกิจ การศึกษา การสาธารณสุข และบริการสาธารณะในยุคปัจจุบัน หากประชาชนบางกลุ่มไม่สามารถเข้าถึงหรือใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเท่าเทียม ย่อมนำไปสู่ความเหลื่อมล้ำทางสังคมและเศรษฐกิจที่รุนแรงยิ่งขึ้น

ในเชิงโครงสร้าง ความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลอาจเกิดจากหลายปัจจัย ได้แก่ ความแตกต่างด้านรายได้ ระดับการศึกษา พื้นที่อยู่อาศัย อายุ เพศ และสถานะทางสังคม โดยเฉพาะประชาชนในพื้นที่ชนบท พื้นที่ห่างไกล ผู้มีรายได้น้อย ผู้สูงอายุ และกลุ่มเปราะบาง ซึ่งมักเผชิญข้อจำกัดทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ค่าใช้จ่ายในการเข้าถึงอุปกรณ์และบริการอินเทอร์เน็ต รวมถึงการขาดทักษะและความรู้ด้านดิจิทัล (Digital Skills) องค์การระหว่างประเทศ เช่น International Telecommunication Union ชี้ให้เห็นว่า แม้การเข้าถึงอินเทอร์เน็ตทั่วโลกจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ช่องว่างด้านคุณภาพการเข้าถึงและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลยังคงเป็นปัญหาสำคัญในหลายประเทศ

แนวทางในการส่งเสริมความเท่าเทียมในการเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลจึงจำเป็นต้องดำเนินการอย่างบูรณาการ โดยเริ่มจากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลให้ครอบคลุมทั่วประเทศ เพื่อให้ประชาชนทุกพื้นที่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตที่มีความเร็ว เสถียร และราคาที่เหมาะสม ควบคู่กับการกำหนดนโยบายด้านราคาค่าบริการและอุปกรณ์ดิจิทัลที่เป็นธรรม เพื่อลดอุปสรรคทางเศรษฐกิจในการเข้าถึงเทคโนโลยี โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มผู้มีรายได้น้อย

นอกจากนี้ การพัฒนาทักษะและความรอบรู้ด้านดิจิทัล (Digital Literacy) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างความเท่าเทียมเชิงคุณภาพในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การให้การศึกษาและการฝึกอบรมด้านดิจิทัลแก่ประชาชนทุกช่วงวัย ไม่เพียงช่วยเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการทำงานเท่านั้น หากแต่ยังช่วยเสริมสร้างความเข้าใจด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ การรู้เท่าทันสื่อ และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม ซึ่งเป็นรากฐานของการมีส่วนร่วมในสังคมดิจิทัลอย่างมีคุณภาพ

ในเชิงนโยบายสาธารณะ ภาครัฐควรมีบทบาทในการออกแบบมาตรการเฉพาะกลุ่มเพื่อสนับสนุนการเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลของกลุ่มเปราะบาง เช่น โครงการสนับสนุนอุปกรณ์ดิจิทัลสำหรับนักเรียนและผู้สูงอายุ การพัฒนาแพลตฟอร์มบริการสาธารณะที่เข้าถึงได้ง่าย และการออกแบบเทคโนโลยีที่คำนึงถึงผู้ใช้ทุกกลุ่ม (Universal Design) แนวทางดังกล่าวจะช่วยลดการกีดกันทางดิจิทัลและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการพัฒนาประเทศ

โดยสรุป การส่งเสริมโอกาสและความเท่าเทียมในการเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลมิได้เป็นเพียงการขยายการเข้าถึงทางกายภาพของเทคโนโลยี หากแต่เป็นการสร้างเงื่อนไขเชิงโครงสร้างที่เอื้อต่อ

การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีอย่างทั่วถึง เป็นธรรม และมีคุณภาพ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาสังคมดิจิทัลที่ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

6.6.3.2 การพัฒนาทักษะและศักยภาพของประชาชนในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

การพัฒนาทักษะและศักยภาพของประชาชนในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นองค์ประกอบสำคัญของการขับเคลื่อนสังคมและเศรษฐกิจดิจิทัลอย่างยั่งยืน เนื่องจากการเข้าถึงเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ หากประชาชนขาดความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และสร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะดิจิทัลจึงถือเป็นการลงทุนด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ต่อการพัฒนาประเทศในระยะยาว

ในเชิงแนวคิด ทักษะดิจิทัลของประชาชนสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายระดับ ตั้งแต่ความรอบรู้ด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานในการเข้าถึง ใช้งาน และประเมินข้อมูลดิจิทัล ไปจนถึง ทักษะดิจิทัลขั้นสูง (Advanced Digital Skills) เช่น การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การทำงานร่วมกับระบบดิจิทัลอัจฉริยะ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมดิจิทัล การพัฒนาทักษะเหล่านี้ช่วยให้ประชาชนสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ การทำงาน การประกอบอาชีพ และการมีส่วนร่วมทางสังคมได้อย่างมีคุณภาพ

ในบริบทของตลาดแรงงานและเศรษฐกิจดิจิทัล องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development) ระบุว่าการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลทำให้ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แรงงานจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการ Upskilling และ Reskilling เพื่อให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและรูปแบบงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของประชาชนจึงควรดำเนินการอย่างครอบคลุมและตลอดช่วงชีวิต โดยเริ่มตั้งแต่การบูรณาการทักษะดิจิทัลในระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษา การพัฒนาหลักสูตรที่ส่งเสริมการคิดเชิงดิจิทัล การแก้ปัญหา และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม ควบคู่กับการจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับประชาชนวัยทำงาน ผู้ประกอบการ ผู้สูงอายุ และกลุ่มเปราะบาง เพื่อให้ทุกกลุ่มสามารถมีส่วนร่วมในสังคมดิจิทัลได้อย่างเท่าเทียม

นอกจากนี้ การพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลยังควรครอบคลุมมิติของ ความปลอดภัยและจริยธรรมดิจิทัล เช่น การรู้เท่าทันสื่อดิจิทัล การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และการใช้งานเทคโนโลยีอย่างรับผิดชอบ ซึ่งเป็นทักษะสำคัญในการดำรงชีวิตในโลกดิจิทัลที่มีความซับซ้อนและความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้น การเสริมสร้างทักษะดังกล่าวจะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยี ลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อประโยชน์สาธารณะ

โดยสรุป การพัฒนาทักษะและศักยภาพของประชาชนในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างสังคมดิจิทัลที่มีคุณภาพ ครอบคลุม และยั่งยืน เนื่องจากเป็นกลไกที่ช่วยให้ประชาชนสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระยะยาว

6.6.3.3 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้และสื่อดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เป็นแนวคิดสำคัญที่มีบทบาทอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในยุคดิจิทัล เนื่องจากความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตและการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาแหล่งเรียนรู้และสื่อดิจิทัลจึงเป็นกลไกสำคัญในการเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกช่วงวัยสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ยืดหยุ่น และไม่จำกัดด้วยเวลา สถานที่ หรือรูปแบบการศึกษาแบบดั้งเดิม

ในบริบทของสังคมดิจิทัล แหล่งเรียนรู้มิได้จำกัดอยู่เฉพาะสถาบันการศึกษา หากแต่ครอบคลุมแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ (Online Learning Platforms) ระบบการเรียนรู้แบบเปิด หลักสูตรออนไลน์แบบเปิดขนาดใหญ่ (Massive Open Online Courses: MOOCs) ห้องสมุดดิจิทัล และแหล่งความรู้จากภาคธุรกิจและชุมชน การพัฒนาและบูรณาการแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลเหล่านี้ช่วยเพิ่มความหลากหลายของโอกาสการเรียนรู้ และสนับสนุนการเรียนรู้ตามความต้องการเฉพาะบุคคล (Personalized Learning) ซึ่งเป็นแนวโน้มสำคัญของการศึกษาในศตวรรษที่ 21

นอกจากนี้ สื่อดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ เช่น สื่อมัลติมีเดีย แพลตฟอร์มการเรียนรู้แบบโต้ตอบ (Interactive Learning Platforms) เทคโนโลยีเสมือนจริง (Virtual Reality: VR) และเทคโนโลยีเสริมจริง (Augmented Reality: AR) มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสบการณ์การเรียนรู้ โดยช่วยให้ผู้เรียนสามารถเข้าใจเนื้อหาที่ซับซ้อนได้ง่ายขึ้น เรียนรู้จากสถานการณ์จำลอง และพัฒนาทักษะเชิงปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลดังกล่าวยังช่วยกระตุ้นแรงจูงใจในการเรียนรู้ และสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

ในเชิงนโยบาย การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ตลอดชีวิตในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล การเชื่อมโยงแหล่งเรียนรู้จากหลายภาคส่วน และการรับรองผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นนอกระบบการศึกษาแบบเป็นทางการ (Recognition of Prior Learning: RPL) เพื่อให้การเรียนรู้ของประชาชนสามารถนำไปใช้ต่อยอดในการทำงานและการพัฒนาวิชาชีพได้จริง

ควบคู่กันนั้น ภาครัฐควรมีบทบาทในการสนับสนุนการพัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัลระดับชาติ การจัดทำฐานข้อมูลความรู้สาธารณะ และการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษา ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อผลิตและเผยแพร่สื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ เข้าถึงได้ง่าย และสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและสังคม การออกแบบแหล่งเรียนรู้ที่คำนึงถึงความหลากหลายของผู้เรียนและหลักการออกแบบเพื่อทุกคน (Universal Design for Learning) ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเท่าเทียมในการเรียนรู้ตลอดชีวิต

โดยสรุป การพัฒนาแหล่งเรียนรู้และสื่อดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล เนื่องจากช่วยให้ประชาชนสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี พัฒนาทักษะใหม่อย่างต่อเนื่อง และมีส่วนร่วมในเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลได้อย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

6.6.3.4 การยกระดับมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล

การยกระดับมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพทุนมนุษย์และขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอน กระบวนการเรียนรู้ และการประเมินผลการเรียนรู้จากระบบดั้งเดิมไปสู่ระบบที่มีความยืดหยุ่น เปิดกว้าง และเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางมากยิ่งขึ้น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการศึกษาอย่างเป็นระบบจึงมีบทบาทสำคัญในการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

ในเชิงกระบวนการ เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายและตอบสนองความแตกต่างระหว่างผู้เรียน ผ่านรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) การเรียนรู้แบบออนไลน์ (Online Learning) และการเรียนรู้แบบยืดหยุ่น (Flexible Learning) เทคโนโลยีดังกล่าวเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงเนื้อหาคุณภาพสูงจากแหล่งความรู้ระดับโลก เรียนรู้ตามจังหวะและความสนใจของตนเอง และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อศตวรรษที่ 21 เช่น การคิดเชิงวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การทำงานร่วมกัน และความคิดสร้างสรรค์

นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการประเมินผลการเรียนรู้ (Digital Assessment) และการใช้ข้อมูลการเรียนรู้ (Learning Analytics) ช่วยให้สถาบันการศึกษาสามารถติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนได้อย่างต่อเนื่อง วิเคราะห์จุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนา และออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางดังกล่าวช่วยยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนจากการเน้นผลสัมฤทธิ์เชิงปริมาณไปสู่การพัฒนาผลลัพธ์การเรียนรู้เชิงสมรรถนะ (Competency-Based Learning)

ในระดับนโยบาย การยกระดับคุณภาพการศึกษาในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องอาศัยการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล การพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา และการปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับทักษะที่ตลาดแรงงานต้องการ โดยเฉพาะทักษะดิจิทัล ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต และสมรรถนะด้านนวัตกรรม

ควบคู่กันนั้น การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา (EdTech) ยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างนวัตกรรมทางการเรียนรู้ เช่น ระบบปัญญาประดิษฐ์เพื่อการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (Personalized Learning) เทคโนโลยีเสมือนจริง (VR/AR) สำหรับการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ และแพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัลระดับชาติที่เชื่อมโยงแหล่งเรียนรู้จากหลายภาคส่วน การประยุกต์ใช้ EdTech อย่างมีคุณภาพและมีธรรมาภิบาลจะช่วยยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทสังคมดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงของโลกการทำงาน

โดยสรุป การยกระดับมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลมิได้หมายถึงเพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในห้องเรียน หากแต่เป็นการปรับเปลี่ยนเชิงระบบของการศึกษา ทั้งในมิติของนโยบาย หลักสูตร วิธีการเรียนการสอน และการประเมินผล เพื่อสร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ เท่าเทียม และสามารถพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้พร้อมต่อการดำรงชีวิตและการทำงานในยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน

6.6.3.5 ส่งเสริมบริการทางการแพทย์ดิจิทัลและสุขภาพดิจิทัลเพื่อรองรับสังคมสูงวัย

การก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์เป็นหนึ่งในความท้าทายเชิงโครงสร้างที่สำคัญของหลายประเทศ รวมถึงประเทศไทย ซึ่งส่งผลให้ความต้องการบริการด้านสาธารณสุขเพิ่มสูงขึ้น ขณะเดียวกันระบบบริการสุขภาพต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านบุคลากร งบประมาณ และความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงบริการ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในระบบสาธารณสุข หรือที่เรียกว่า สุขภาพดิจิทัล (Digital Health) จึงเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริการสุขภาพ และรองรับความต้องการด้านการดูแลสุขภาพของประชาชนสูงวัยอย่างยั่งยืน

บริการทางการแพทย์ดิจิทัล เช่น การแพทย์ทางไกล (Telemedicine/Telehealth) ช่วยให้ผู้สูงอายุสามารถเข้าถึงบริการทางการแพทย์ได้โดยไม่จำเป็นต้องเดินทางไปยังสถานพยาบาล ลดภาระด้านค่าใช้จ่ายและความเสี่ยงจากการเดินทาง โดยเฉพาะผู้สูงอายุที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ชนบทหรือพื้นที่ห่างไกล เทคโนโลยีดังกล่าวยังช่วยเพิ่มความต่อเนื่องในการดูแลรักษาโรคเรื้อรัง และสนับสนุนการติดตามอาการผู้ป่วยอย่างใกล้ชิดผ่านระบบดิจิทัล ซึ่งองค์การอนามัยโลกชี้ว่า Telemedicine เป็นหนึ่งในเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มการเข้าถึงบริการสุขภาพอย่างเท่าเทียมในสังคมสูงวัย

นอกจากนี้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี Internet of Things (IoT) และอุปกรณ์สวมใส่อัจฉริยะ (Wearable Devices) ในการติดตามข้อมูลสุขภาพ เช่น อัตราการเต้นของหัวใจ ความดันโลหิต ระดับน้ำตาลในเลือด และกิจกรรมทางกาย ช่วยให้การดูแลสุขภาพผู้สูงอายุมีลักษณะเชิงป้องกัน (Preventive Care) มากกว่าการรักษาเมื่อเกิดอาการรุนแรง การใช้ข้อมูลสุขภาพแบบเรียลไทม์ร่วมกับระบบวิเคราะห์ข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) ยังช่วยสนับสนุนการวินิจฉัย การพยากรณ์ความเสี่ยง และการวางแผนดูแลสุขภาพเฉพาะบุคคล (Personalized Healthcare) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในเชิงระบบ การพัฒนาระบบข้อมูลสุขภาพอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Health Records: EHRs) และการเชื่อมโยงข้อมูลสุขภาพระหว่างหน่วยบริการสาธารณสุข เป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับคุณภาพการดูแลผู้สูงอายุ เนื่องจากช่วยให้บุคลากรทางการแพทย์สามารถเข้าถึงข้อมูลผู้ป่วยได้อย่างครบถ้วน ลดความซ้ำซ้อนในการตรวจรักษา และเพิ่มความปลอดภัยของผู้ป่วย อย่างไรก็ตาม การพัฒนาระบบสุขภาพดิจิทัลจำเป็นต้องคำนึงถึงมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลด้านสุขภาพ

ในมิติทางสังคมและนโยบาย การส่งเสริมสุขภาพดิจิทัลเพื่อรองรับสังคมสูงวัยควรเชื่อมโยงกับแนวคิด Active Ageing และการดูแลสุขภาพแบบองค์รวม โดยรัฐควรสนับสนุนการพัฒนาแพลตฟอร์มสุขภาพดิจิทัล การพัฒนาทักษะดิจิทัลด้านสุขภาพ (Digital Health Literacy) ให้แก่ผู้สูงอายุ และการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านสุขภาพที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้สูงอายุอย่างแท้จริง แนวทางดังกล่าวจะช่วยลดภาระของระบบสาธารณสุข เพิ่มคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุ และเสริมสร้างความยั่งยืนของระบบสุขภาพในระยะยาว

โดยสรุป การส่งเสริมบริการทางการแพทย์ดิจิทัลและสุขภาพดิจิทัลมิได้เป็นเพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในระบบสาธารณสุข หากแต่เป็นการปรับโครงสร้างการดูแลสุขภาพให้สอดคล้องกับบริบทสังคมสูงวัย ผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มการเข้าถึง คุณภาพ และความต่อเนื่องของบริการ อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาสังคมดิจิทัลที่มีคุณภาพและยั่งยืน

กรณีตัวอย่างในบริบทไทย

โครงการเน็ตประชารัฐ (Net Pracharat Project) ดำเนินการโดยกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (MDES) มีเป้าหมายเพื่อขยายโครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงให้ครอบคลุมทุกหมู่บ้านทั่วประเทศ โดยเฉพาะพื้นที่ชนบทและห่างไกล ช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล และเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการภาครัฐ การศึกษาออนไลน์ และการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ได้

แพลตฟอร์ม Thai MOOC (Massive Open Online Course of Thailand) เป็นแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์แห่งชาติที่รวบรวมรายวิชาจากมหาวิทยาลัยและสถาบันการศึกษาในประเทศ เปิดโอกาสให้ประชาชนทุกกลุ่มสามารถเรียนรู้ได้ฟรี ไม่จำกัดเวลาและสถานที่ ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อเศรษฐกิจดิจิทัล

โครงการ DEPA Digital Literacy จัดทำโดยสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (DEPA) เพื่อยกระดับทักษะดิจิทัลขั้นพื้นฐานของประชาชน ครอบคลุมตั้งแต่การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างปลอดภัย การรู้เท่าทันสื่อ การแยกแยะข่าวปลอม ไปจนถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างโอกาสทางอาชีพ โครงการนี้มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizens) ที่มีคุณภาพ

กรณีตัวอย่างเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาสังคมดิจิทัลในประเทศไทยไม่ได้เป็นเพียงแนวคิดเชิงนโยบาย แต่มีการดำเนินงานจริงในหลายมิติ ตั้งแต่การขยายโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ ไปจนถึงการยกระดับทักษะดิจิทัลของประชาชน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างสังคมที่เท่าเทียมและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

การพัฒนาสังคมดิจิทัลเพื่อความเท่าเทียมและการเรียนรู้ต้องดำเนินไปทั้ง ด้านโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาทักษะ การสร้างแหล่งเรียนรู้ และการยกระดับระบบการศึกษา ทั้งหมดนี้จะช่วยสร้างสังคมที่ทุกคนมีโอกาสเข้าถึงเทคโนโลยี ใช้อย่างสร้างสรรค์ และสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต อันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

6.6.4 การปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Transformation)

มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของภาครัฐ ทั้งในระดับ ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อสร้างระบบบริการดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และ ไม่มีข้อจำกัดด้านสถานที่และภาษา การเปลี่ยนผ่านไปสู่รัฐบาลดิจิทัลจะช่วยให้การทำงานของหน่วยงานรัฐมีความเชื่อมโยงกันมากขึ้น ทำให้การให้บริการแก่ประชาชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เสมือนเป็นองค์การเดียว ซึ่งในอนาคต รัฐบาลดิจิทัลจะเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น ไม่เพียงแต่ในฐานะผู้รับบริการ แต่ยังสามารถแสดงความคิดเห็น เสนอแนวทางการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ รวมถึงร่วมกำหนดทิศทางนโยบายผ่าน ช่องทางดิจิทัลที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ การปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัล ประกอบด้วย

6.6.4.1 การพัฒนาระบบบริการอัจฉริยะที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชน (Citizen-Centric Smart Services)

การพัฒนาระบบบริการอัจฉริยะที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชน (Citizen-Centric Smart Services) เป็นหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลและการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ในยุคดิจิทัล แนวคิดดังกล่าวมุ่งปรับบทบาทของภาครัฐจากการเป็นผู้ให้บริการแบบรวมศูนย์และยึดกระบวนการเป็นหลัก (Process-Oriented) ไปสู่การเป็นผู้ให้บริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centered) โดยออกแบบบริการสาธารณะบนฐานความต้องการ ประสบการณ์ และปัญหาที่แท้จริงของผู้ใช้บริการ

ในบริบทของรัฐบาลอัจฉริยะ (Smart Government) เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) ระบบคลาวด์ (Cloud Computing) และแพลตฟอร์มดิจิทัล มีบทบาทสำคัญในการยกระดับการให้บริการสาธารณะให้มีความสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างตรงจุด การนำข้อมูลจากหลายหน่วยงานมาบูรณาการและวิเคราะห์ร่วมกันช่วยให้ภาครัฐสามารถออกแบบบริการเชิงรุก (Proactive Services) และให้บริการแบบเฉพาะบุคคล (Personalized Public Services) มากยิ่งขึ้น ลดภาระของประชาชนในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานรัฐหลายแห่ง

นอกจากนี้ แนวคิด Citizen-Centric Smart Services ยังเน้นการออกแบบบริการสาธารณะโดยคำนึงถึงประสบการณ์ของผู้ใช้ (User Experience: UX) และการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการออกแบบและพัฒนาบริการ (Co-Creation) การเปิดโอกาสให้ประชาชนสะท้อนความต้องการ แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการพัฒนาบริการดิจิทัล ช่วยให้บริการสาธารณะมีความสอดคล้องกับบริบทชีวิตจริงของประชาชน และเพิ่มระดับความไว้วางใจต่อภาครัฐ ซึ่งองค์การสหประชาชาติชี้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนและการให้บริการภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางเป็นปัจจัยสำคัญของรัฐบาลดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ในเชิงโครงสร้าง การพัฒนาระบบบริการอัจฉริยะจำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐ การเชื่อมโยงฐานข้อมูลภาครัฐอย่างปลอดภัย และการกำหนดมาตรฐานข้อมูลและแพลตฟอร์มกลาง เพื่อให้บริการสาธารณะสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างไร้รอยต่อ (Seamless Services) แนวทางดังกล่าวช่วยลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของภาครัฐ และลดต้นทุนทั้งของรัฐและประชาชน

ในมิติของคุณค่าทางสาธารณะ (Public Value) ระบบบริการอัจฉริยะที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางไม่เพียงมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ หากแต่ยังมุ่งสร้างคุณค่าทางสังคม เช่น ความเท่าเทียมในการเข้าถึงบริการ ความโปร่งใสในการบริหารจัดการ และการเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจต่อภาครัฐ การออกแบบบริการที่คำนึงถึงกลุ่มเปราะบาง ผู้สูงอายุ และผู้พิการ รวมถึงการใช้หลักการออกแบบเพื่อทุกคน (Universal Design) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างระบบบริการสาธารณะที่ครอบคลุมและไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง

โดยสรุป การพัฒนาระบบบริการอัจฉริยะที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนเป็นการปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้างของการบริหารภาครัฐในยุคดิจิทัล จากการเน้นกระบวนการภายในไปสู่

การเน้นคุณค่าและประสบการณ์ของประชาชน อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืน

6.6.4.2 การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลและการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนการทำงาน หากแต่เป็นกลไกที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของกระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ และรูปแบบการตัดสินใจของภาครัฐ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความคล่องตัว และความโปร่งใสในการบริหารจัดการภาครัฐ

ในเชิงกระบวนการ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ช่วยให้ภาครัฐสามารถปรับเปลี่ยนจากระบบการทำงานแบบแยกส่วนและใช้เอกสารเป็นหลัก ไปสู่ระบบการทำงานแบบดิจิทัลครบวงจร (End-to-End Digital Processes) ผ่านการใช้ระบบสารสนเทศภาครัฐ แพลตฟอร์มดิจิทัล และการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน การลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนและการใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้การดำเนินงานของภาครัฐมีความรวดเร็ว ลดต้นทุน และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ เทคโนโลยีดิจิทัลยังเอื้อต่อการนำแนวคิด การบริหารภาครัฐแบบคล่องตัว (Agile Government) และ การบริหารภาครัฐเชิงบูรณาการมาใช้ โดยการใช้ระบบดิจิทัลช่วยสนับสนุนการทำงานร่วมกันข้ามหน่วยงาน การตัดสินใจบนฐานข้อมูล และการทดลองนโยบายหรือบริการใหม่อย่างยืดหยุ่นและรวดเร็ว ซึ่งองค์การสหประชาชาติระบุว่า การปรับระบบการทำงานของภาครัฐให้มีความคล่องตัวและใช้ข้อมูลเป็นฐาน เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิผลของรัฐบาลดิจิทัลในศตวรรษที่ 21

ในมิติของทรัพยากรมนุษย์ การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลจำเป็นต้องควบคู่กับการพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ การส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดรับนวัตกรรม การเรียนรู้ตลอดชีวิต และการใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ จะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบงานและเทคโนโลยีใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลจะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยทั้งเทคโนโลยี โครงสร้างองค์การ และการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมควบคู่กันไป

ในเชิงธรรมาภิบาล การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในระบบการทำงานของภาครัฐยังมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการตรวจสอบได้ เช่น การใช้ระบบติดตามการดำเนินงานดิจิทัล การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open Government Data) และการใช้เทคโนโลยีในการป้องกันการทุจริต แนวทางดังกล่าวช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อภาครัฐ และสนับสนุนการบริหารภาครัฐที่ยึดหลักธรรมาภิบาล

โดยสรุป การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นการปฏิรูปเชิงระบบที่ครอบคลุมทั้งกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์การ บุคลากร และวัฒนธรรมการบริหาร เพื่อสร้างภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว โปร่งใส และสามารถตอบสนองต่อความท้าทายของสังคมและเศรษฐกิจดิจิทัล

6.6.4.3 การสนับสนุนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data)

การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลและการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ โดยหมายถึงการที่หน่วยงานภาครัฐเปิดเผยข้อมูลที่อยู่ในความครอบครองให้ประชาชน ภาคธุรกิจ และภาคประชาสังคมสามารถเข้าถึง นำไปใช้ วิเคราะห์ และต่อยอดได้อย่างเสรี ภายใต้กรอบกฎหมายและมาตรฐานที่เหมาะสม แนวคิด Open Data มีเป้าหมายหลักในการเพิ่มความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และประสิทธิภาพของภาครัฐ ควบคู่กับการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคมจากการใช้ข้อมูลสาธารณะ

ในเชิงธรรมาภิบาล การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะช่วยเสริมสร้างความโปร่งใสในการบริหารจัดการภาครัฐ และเพิ่มความสามารถในการตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐโดยประชาชนและสื่อมวลชน ข้อมูลด้านงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การให้บริการสาธารณะ และผลการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐ เมื่อถูกเปิดเผยอย่างเป็นระบบและอยู่ในรูปแบบที่ประชาชนสามารถเข้าถึงและเข้าใจได้ จะช่วยลดความเสี่ยงด้านการทุจริต เพิ่มความไว้วางใจต่อภาครัฐ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการกำหนดนโยบายสาธารณะ ซึ่งองค์การสหประชาชาติชี้ว่า Open Data เป็นกลไกสำคัญของรัฐบาลเปิด (Open Government) และการพัฒนาสถาบันภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ

ในมิติทางเศรษฐกิจและนวัตกรรม การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะยังเป็นทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัลและนวัตกรรม โดยข้อมูลจากภาครัฐสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาแอปพลิเคชัน บริการดิจิทัล และโมเดลธุรกิจใหม่ในภาคเอกชน เช่น ข้อมูลด้านคมนาคม พลังงาน สิ่งแวดล้อม สุขภาพ และการท่องเที่ยว การใช้ Open Data ช่วยลดต้นทุนการเข้าถึงข้อมูล เพิ่มโอกาสให้ผู้ประกอบการและสตาร์ทอัพสามารถสร้างนวัตกรรมบนฐานข้อมูลสาธารณะ และเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจในภาพรวม

อย่างไรก็ตาม การสนับสนุนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะจำเป็นต้องคำนึงถึงคุณภาพและมาตรฐานของข้อมูล โดยข้อมูลที่เปิดเผยควรมีความถูกต้อง ทันสมัย อยู่ในรูปแบบที่เครื่องสามารถอ่านได้ (Machine-Readable) และมีมาตรฐานเดียวกันระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง นอกจากนี้ การเปิดเผยข้อมูลต้องดำเนินการควบคู่กับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ และการกำหนดขอบเขตการใช้ข้อมูลอย่างชัดเจน เพื่อป้องกันการละเมิดสิทธิของประชาชนและการใช้ข้อมูลในทางที่ไม่เหมาะสม

ในเชิงนโยบาย การพัฒนา Open Data อย่างยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยการกำหนดกรอบนโยบายระดับชาติ การจัดตั้งแพลตฟอร์มข้อมูลสาธารณะกลาง การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภาครัฐด้านการจัดการข้อมูล และการส่งเสริมวัฒนธรรมการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ควบคู่กับการสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และภาคประชาสังคม เพื่อกระตุ้นการใช้ข้อมูลสาธารณะให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคม

โดยสรุป การสนับสนุนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะมิได้เป็นเพียงการเปิดข้อมูลของรัฐเท่านั้น หากแต่เป็นการสร้างโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลและธรรมาภิบาลดิจิทัลที่เอื้อต่อความโปร่งใส นวัตกรรม และการมีส่วนร่วมของประชาชน อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลและสังคมดิจิทัล

6.6.4.4 การพัฒนาแพลตฟอร์มบริการพื้นฐานของภาครัฐ (Government Service Platform)

การพัฒนาแพลตฟอร์มบริการพื้นฐานของภาครัฐ (Government Service Platform) เป็นกลไกสำคัญของการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลในยุคใหม่ โดยมีเป้าหมายเพื่อบูรณาการการให้บริการสาธารณะของรัฐให้สามารถดำเนินการผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลแบบรวมศูนย์ (Integrated Digital Platform) ลดความซ้ำซ้อนของระบบงาน เพิ่มความสะดวกให้แก่ประชาชน และยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการของภาครัฐโดยรวม แนวคิดดังกล่าวสะท้อนการเปลี่ยนบทบาทของรัฐจากการให้บริการแบบแยกส่วนตามหน่วยงาน ไปสู่การให้บริการแบบเชื่อมโยงและยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

ในเชิงโครงสร้าง แพลตฟอร์มบริการพื้นฐานของภาครัฐทำหน้าที่เป็น โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลสาธารณะ (Digital Public Infrastructure) ที่รองรับการให้บริการสำคัญ เช่น ระบบยืนยันตัวตนดิจิทัล (Digital ID) ระบบชำระเงินภาครัฐ ระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน (Government Data Exchange) และพอร์ทัลบริการภาครัฐแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One-Stop Service Portal) การมีแพลตฟอร์มกลางดังกล่าวช่วยให้หน่วยงานรัฐสามารถพัฒนาและเชื่อมโยงบริการของตนได้อย่างรวดเร็ว ลดต้นทุนในการพัฒนาระบบซ้ำซ้อน และเพิ่มความสอดคล้องของมาตรฐานการให้บริการในระดับประเทศ ในมิติของการให้บริการประชาชน แพลตฟอร์มบริการภาครัฐช่วยอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงบริการสาธารณะผ่านช่องทางดิจิทัลเดียว ลดภาระด้านเวลา ค่าใช้จ่าย และขั้นตอนทางราชการ ประชาชนสามารถติดต่อขอรับบริการจากหลายหน่วยงานผ่านแพลตฟอร์มเดียวโดยไม่จำเป็นต้องเข้าใจโครงสร้างการแบ่งหน้าที่ของหน่วยงานรัฐ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Citizen-Centric Services และ Life-Event-Based Services ที่มุ่งออกแบบบริการภาครัฐตามช่วงชีวิตและความต้องการจริงของประชาชน

นอกจากนี้ การพัฒนา Government Service Platform ยังเอื้อต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูงมาใช้ในการบริหารจัดการบริการสาธารณะ เช่น การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อให้บริการตอบคำถามอัตโนมัติ การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมการใช้บริการ และการออกแบบบริการเชิงรุก (Proactive Services) ที่สามารถคาดการณ์และเสนอบริการให้แก่ประชาชนได้ล่วงหน้า แนวทางดังกล่าวช่วยยกระดับคุณภาพการให้บริการจากเชิงรับไปสู่เชิงรุก และเพิ่มคุณค่าทางสาธารณะ (Public Value) อย่างเป็นรูปธรรม

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาแพลตฟอร์มบริการพื้นฐานของภาครัฐจำเป็นต้องดำเนินการควบคู่กับการกำกับดูแลด้านข้อมูลและความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์อย่างเข้มแข็ง โดยต้องคำนึงถึงการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล มาตรฐานความปลอดภัยของระบบ และความเชื่อมั่นของประชาชนในการใช้บริการดิจิทัล ภาครัฐจึงต้องกำหนดกรอบนโยบาย มาตรฐานเทคโนโลยี และกลไกกำกับดูแลที่ชัดเจน เพื่อให้การพัฒนาแพลตฟอร์มบริการภาครัฐมีความยั่งยืนและได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วน

โดยสรุป การพัฒนาแพลตฟอร์มบริการพื้นฐานของภาครัฐเป็นการปฏิรูปเชิงระบบที่ช่วยยกระดับการให้บริการสาธารณะ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และเสริมสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อภาครัฐ ผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นโครงสร้างพื้นฐานหลักของการบริหารประเทศในยุคดิจิทัล

6.6.5 การพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัล ยุทธศาสตร์นี้มุ่งเน้น การเพิ่มศักยภาพแรงงานทุกสาขาอาชีพ ทั้งในภาครัฐและเอกชนให้สามารถสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาด เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับ การพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีความรู้และทักษะในระดับมาตรฐานสากล ซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและรองรับความต้องการแรงงานที่มีมูลค่าสูงในอนาคต การพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ประกอบด้วย

6.6.5.1 การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับกำลังแรงงานทุกภาคส่วน

การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของกำลังแรงงานเป็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่มีบทบาทโดยตรงต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ได้ส่งผลให้ลักษณะงานและทักษะที่ตลาดแรงงานต้องการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากกำลังแรงงานไม่สามารถปรับตัวและพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ ย่อมเสี่ยงต่อการสูญเสียโอกาสในการจ้างงานและรายได้ในระยะยาว

ในเชิงแนวคิด ทักษะดิจิทัลของกำลังแรงงานสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายระดับ ตั้งแต่ทักษะดิจิทัลพื้นฐาน เช่น การใช้อุปกรณ์ดิจิทัล การสื่อสารออนไลน์ และการจัดการข้อมูลเบื้องต้น ไปจนถึง ทักษะดิจิทัลระดับกลางและระดับสูง เช่น การใช้ซอฟต์แวร์เฉพาะทาง การทำงานร่วมกับระบบอัตโนมัติ การวิเคราะห์ข้อมูล และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาทักษะในทุกระดับอย่างต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้แรงงานสามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางในการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับกำลังแรงงานควรครอบคลุมแรงงานทุกภาคส่วน ทั้งภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการ ภาคเกษตร และภาครัฐ โดยการส่งเสริมกระบวนการ Upskilling และ Reskilling เพื่อยกระดับทักษะเดิมและพัฒนาทักษะใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานยุคดิจิทัล การจัดโครงการฝึกอบรม การเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล และความร่วมมือระหว่างภาครัฐ สถานประกอบการ และสถาบันการศึกษา เป็นกลไกสำคัญในการสร้างโอกาสให้แรงงานสามารถพัฒนาทักษะได้อย่างต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิตการทำงาน

นอกจากนี้ องค์การเพื่อการศึกษา วิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) เน้นย้ำว่า การพัฒนาทักษะดิจิทัลควรเชื่อมโยงกับแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการสร้างโอกาสการเรียนรู้ที่เข้าถึงได้สำหรับแรงงานทุกกลุ่ม รวมถึงแรงงานนอกระบบและแรงงานกลุ่มเปราะบาง เพื่อป้องกันไม่ให้การเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัลก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางสังคมและเศรษฐกิจที่รุนแรงยิ่งขึ้น

ในมิติของนโยบายแรงงาน การพัฒนาทักษะดิจิทัลควรถูกบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนของประเทศ โดยเชื่อมโยงกับนโยบายอุตสาหกรรมดิจิทัล นโยบายการจ้างงาน และนโยบายสวัสดิการแรงงาน การใช้ข้อมูลตลาดแรงงานและการคาดการณ์แนวโน้มทักษะใน

อนาคต (Skills Foresight) จะช่วยให้การออกแบบหลักสูตรและโครงการพัฒนาทักษะมีความสอดคล้องกับความต้องการจริงของภาคเศรษฐกิจ และเพิ่มประสิทธิผลของการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์

โดยสรุป การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับกำลังแรงงานทุกภาคส่วนเป็นรากฐานสำคัญของการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัลอย่างยั่งยืน เนื่องจากช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัวของแรงงาน เสริมสร้างผลิตภาพ และลดความเสี่ยงจากการถูกทดแทนด้วยเทคโนโลยี อันจะนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลที่มีความครอบคลุมและแข่งขันได้ในระยะยาว

6.6.5.2 การพัฒนาและยกระดับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

การพัฒนาและยกระดับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เป็นองค์ประกอบสำคัญของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัลและเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกเหนือจากทักษะดิจิทัลพื้นฐานแล้ว ประเทศจำเป็นต้องมีกำลังคนที่มีความเชี่ยวชาญเชิงลึกในสาขาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเฉพาะด้าน เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้พัฒนา ผู้ประยุกต์ใช้ และผู้ขับเคลื่อนเทคโนโลยีขั้นสูงในภาคเศรษฐกิจต่าง ๆ

ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในยุคดิจิทัลครอบคลุมสาขาที่มีบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ต่อการพัฒนาประเทศ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) วิทยาการข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง (Data Science and Advanced Analytics) ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity) การพัฒนาซอฟต์แวร์และระบบดิจิทัล (Software and Systems Development) เทคโนโลยีคลาวด์และเอดจ์คอมพิวติง (Cloud and Edge Computing) รวมถึงเทคโนโลยีเชิงลึก (Deep Tech) อื่น ๆ เช่น หุ่นยนต์ ระบบอัตโนมัติ และเทคโนโลยีชีวภาพดิจิทัล ทักษะเหล่านี้เป็นหัวใจของการสร้างนวัตกรรม การเพิ่มผลิตภาพ และการยกระดับอุตสาหกรรมสู่ระดับมูลค่าสูง

แนวทางในการพัฒนาและยกระดับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาและการฝึกอบรมขั้นสูงที่เชื่อมโยงกับความต้องการของอุตสาหกรรมและทิศทางการพัฒนาเทคโนโลยีในอนาคต การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษา หน่วยงานวิจัย และภาคอุตสาหกรรม จะช่วยให้การพัฒนาทักษะเชิงลึกมีความสอดคล้องกับการใช้งานจริง และเอื้อต่อการถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมจากห้องปฏิบัติการสู่เชิงพาณิชย์

นอกจากนี้ รายงานของ World Economic Forum ชี้ให้เห็นว่า ประเทศที่สามารถพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีขั้นสูงได้อย่างเพียงพอ จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันระดับโลก เนื่องจากบุคลากรกลุ่มนี้เป็นกำลังหลักในการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ การสร้างนวัตกรรมเชิงระบบ และการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมดิจิทัลที่มีมูลค่าสูง

ในเชิงนโยบาย รัฐควรสนับสนุนการพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านผ่านมาตรการที่หลากหลาย เช่น การให้ทุนการศึกษาและทุนวิจัยในสาขาเทคโนโลยีขั้นสูง การสร้างศูนย์ความเป็นเลิศ (Centers of Excellence) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การส่งเสริมการเรียนรู้ระดับสูงและการรับรองสมรรถนะวิชาชีพ (Professional Certification) รวมถึงการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ ทั้งจากภายในและต่างประเทศ แนวทางดังกล่าวจะช่วยเสริมสร้างระบบนิเวศของบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศในระยะยาว

โดยสรุป การพัฒนาและยกระดับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัลที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เนื่องจากช่วยสร้างกำลังคนที่มีความรู้เชิงลึก สามารถพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นรากฐานสำคัญของการยกระดับอุตสาหกรรม การวิจัยและพัฒนา และขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

6.6.5.3 การพัฒนาผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ (CIO)

ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ Chief Information Officer (CIO) มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการแปลงผ่านสู่ยุคดิจิทัลขององค์การ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน เนื่องจาก CIO มิได้ทำหน้าที่เพียงดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความพร้อมและเสถียรเท่านั้น หากแต่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) ที่สามารถบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับยุทธศาสตร์องค์การ การบริหารจัดการ และการสร้างคุณค่าทางธุรกิจและสาธารณะอย่างเป็นระบบ

ในบริบทของการบริหารยุคดิจิทัล บทบาทของ CIO ได้ขยายจากผู้ดูแลระบบ IT (IT Manager) ไปสู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation Leader) ซึ่งต้องมีความเข้าใจทั้งด้านเทคโนโลยี ธุรกิจ นโยบาย และการบริหารองค์การ CIO จำเป็นต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล (Digital Vision) วางแผนยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์การ และผลักดันการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์การให้รองรับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพ

การพัฒนาผู้บริหาร CIO จึงต้องมุ่งเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะในหลายมิติ ได้แก่

(1) สมรรถนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competency) เช่น ความสามารถในการวิเคราะห์แนวโน้มเทคโนโลยี การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการตัดสินใจบนฐานข้อมูล

(2) สมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูง เช่น Cloud Computing, Cybersecurity, Data Analytics, AI และ Digital Platforms

(3) สมรรถนะด้านการกำกับดูแลและธรรมาภิบาลดิจิทัล (Digital Governance) ซึ่งครอบคลุมการบริหารความเสี่ยงด้านไซเบอร์ การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม

ในภาครัฐ การพัฒนา CIO มีความสำคัญเป็นพิเศษ เนื่องจาก CIO ทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการเชื่อมโยงนโยบายรัฐบาลดิจิทัลเข้ากับการปฏิบัติจริงของหน่วยงาน การมี CIO ที่มีความรู้ความเข้าใจทั้งด้านเทคโนโลยีและนโยบายสาธารณะจะช่วยให้การพัฒนาระบบรัฐบาลดิจิทัลเป็นไปอย่างมีเอกภาพ ลดความซ้ำซ้อนของระบบสารสนเทศ และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน องค์การสหประชาชาติระบุว่า ความเข้มแข็งของผู้นำดิจิทัลในภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

แนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร CIO ควรดำเนินการผ่านการจัดหลักสูตรพัฒนาผู้นำดิจิทัลระดับสูง (Executive Digital Leadership Programs) การเรียนรู้จากกรณีศึกษาระดับสากล การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่าง CIO จากหน่วยงานต่าง ๆ และการสร้างเครือข่ายผู้นำด้านเทคโนโลยี นอกจากนี้ การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และการประเมินผลการทำงาน

ของ CIO บนฐานผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์และคุณค่าที่สร้างให้กับองค์การ จะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและความยั่งยืนของบทบาท CIO ในระยะยาว

โดยสรุป การพัฒนาผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ (CIO) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างความพร้อมด้านผู้นำในยุคดิจิทัล เนื่องจาก CIO ทำหน้าที่เป็นแกนกลางในการเชื่อมโยงเทคโนโลยี นโยบาย และยุทธศาสตร์องค์การ การยกระดับสมรรถนะของ CIO อย่างเป็นระบบจะช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การและประเทศ พร้อมทั้งสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลอย่างยั่งยืน

6.6.6 การสร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

การสร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลอย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์นี้มุ่งเน้นการพัฒนา กฎหมาย กฎระเบียบ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติ ที่มีความทันสมัย สอดคล้องกับมาตรฐานสากล เพื่ออำนวยความสะดวก ลดอุปสรรค และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและธุรกรรมออนไลน์ นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ และการคุ้มครองสิทธิ์ของผู้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในทุกภาคส่วน เพื่อรองรับการเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้งานที่เพิ่มขึ้นในอนาคต การสร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย

6.6.6.1 การกำหนดมาตรฐาน กฎระเบียบ และแนวปฏิบัติด้านดิจิทัล

การสร้างระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลที่มั่นคง จำเป็นต้องมีกฎหมาย มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่ทันสมัยเพื่อรองรับพลวัตของเทคโนโลยี กรอบกฎหมายควรครอบคลุมทั้งด้าน สัญญาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Contracts) ธุรกรรมออนไลน์ (e-Transactions) และ การยืนยันตัวตนทางดิจิทัล (Digital Identity) เพื่อให้ภาคธุรกิจและประชาชนสามารถดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจผ่านระบบดิจิทัลได้อย่างมั่นคงและเชื่อถือได้

ในขณะเดียวกัน การกำหนดมาตรฐานการปกป้องข้อมูล และมาตรการรักษาความปลอดภัยระบบดิจิทัล ถือเป็นหัวใจสำคัญในการลดความเสี่ยงด้านการละเมิดข้อมูลและการโจมตีทางไซเบอร์ การมีมาตรฐานที่ชัดเจนยังช่วยสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใช้และนักลงทุน ทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ

6.6.6.2 ปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

พลวัตของเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้กฎหมายที่ล้าสมัยกลายเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล รัฐบาลจึงจำเป็นต้องเร่งปรับปรุงกฎหมายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นสำคัญ ได้แก่ กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Data Privacy Law) เพื่อปกป้องสิทธิของประชาชนและสร้างสมดุลระหว่างการใช้ประโยชน์จากข้อมูลกับการเคารพสิทธิส่วนบุคคล เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ของไทย กฎหมายป้องกันอาชญากรรมทางไซเบอร์ (Cybercrime Law) เพื่อป้องกันและรับมือกับการก่ออาชญากรรมไซเบอร์ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น และกฎหมายด้านเทคโนโลยีการเงิน (FinTech Regulations) เพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมทางการเงิน

เช่น Mobile Banking, e-Payment, และ Blockchain โดยไม่ละเลยความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและความปลอดภัย นอกจากนี้ การพัฒนา Regulatory Sandbox ถือเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถทดสอบนวัตกรรมใหม่ภายใต้กรอบกฎหมายที่ยืดหยุ่น ซึ่งเอื้อต่อการสร้างสมดุลระหว่างการคุ้มครองผู้บริโภคและการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ทางธุรกิจ

6.6.6.3 เสริมสร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและธุรกรรมออนไลน์

ความเชื่อมั่นถือเป็นรากฐานสำคัญของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล หากประชาชนและภาคธุรกิจไม่มั่นใจในระบบธุรกรรมออนไลน์ ย่อมเป็นอุปสรรคต่อการเติบโต ดังนั้น ภาครัฐจำเป็นต้องดำเนินมาตรการที่ครอบคลุมทั้งด้าน ความปลอดภัย (Security) และ ความโปร่งใส (Transparency) เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมดิจิทัลที่มีมาตรฐานและน่าเชื่อถือ

มาตรการสำคัญที่ควรดำเนินการ ได้แก่

(1) การพัฒนามาตรการด้าน Cybersecurity และระบบเฝ้าระวังภัยคุกคามดิจิทัล (Cyber Threat Monitoring) เพื่อลดความเสี่ยงจากการโจมตีทางไซเบอร์และอาชญากรรมดิจิทัลที่มีความซับซ้อนมากขึ้น

(2) การสร้างระบบคุ้มครองผู้บริโภคออนไลน์ เช่น การตรวจสอบความถูกต้องของผู้ขาย การรับประกันการคืนเงิน และการป้องกันการฉ้อโกง เพื่อให้ธุรกรรมออนไลน์มีความโปร่งใสและยุติธรรม

(3) การยกระดับความรู้และทักษะด้านความปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity Awareness Training) สำหรับประชาชนและภาคธุรกิจ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันทางดิจิทัลและลดผลกระทบจากการถูกโจมตี

เมื่อมีกฎหมายและมาตรการด้านความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพ ภาคธุรกิจ ภาครัฐ และประชาชนจะสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมั่นใจ อันจะนำไปสู่การลดความเสี่ยง เพิ่มความปลอดภัย และสร้างความเชื่อมั่นในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งจะช่วยเสริมสร้าง ความสามารถในการแข่งขันของประเทศในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

6.7 บทสรุป

นโยบายดิจิทัลถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศไทยเข้าสู่ยุค ประเทศไทย 4.0 ซึ่งมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้มีความเท่าเทียมมากขึ้น โดยมีเป้าหมายในการสร้างระบบเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-driven Economy) และการพัฒนาสังคมที่มีความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างทั่วถึง การขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัลต้องอาศัยความร่วมมือระหว่าง ภาครัฐและภาคเอกชน โดยภาครัฐมีบทบาทในฐานะ ผู้กำกับดูแล (Regulator) และผู้สนับสนุน (Facilitator) ซึ่งครอบคลุมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล เช่น เครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง การขยายโครงข่ายโทรคมนาคม และการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลสำหรับภาครัฐ ขณะที่ภาคเอกชนเป็นกลไกสำคัญในการนำนวัตกรรม เทคโนโลยี และการลงทุนเข้ามาเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์การและประเทศโดยรวม การส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล จำเป็นต้องมีมาตรการสนับสนุนที่ชัดเจน เช่น การพัฒนาอุตสาหกรรมดิจิทัล

(Digital Industry) การส่งเสริมธุรกิจ e-Commerce การสนับสนุนสตาร์ทอัพด้านเทคโนโลยี และการพัฒนาสังคมดิจิทัล เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างทั่วถึง ลดความเหลื่อมล้ำ และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของแรงงานไทยในตลาดโลก โดยแนวทางการพัฒนานโยบายดิจิทัลในระดับประเทศจำเป็นต้องพิจารณาประเด็นสำคัญ ได้แก่ การกำกับดูแลด้านความมั่นคงไซเบอร์ (Cybersecurity) การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Data Privacy) และการพัฒนากฎหมายดิจิทัลที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการพัฒนาเทคโนโลยี ความมั่นคงของข้อมูล และสิทธิของประชาชน การเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ไม่ใช่เพียงแค่การนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่ต้องเป็นกระบวนการบริหารที่มี การบูรณาการระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน อย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันในเวทีโลก เสริมสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม และพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะยาว

6.8 คำถามทบทวน

1. อธิบายความหมายของนโยบายดิจิทัลและแนวทางของประเทศไทย 4.0 พร้อมยกตัวอย่างนโยบายดิจิทัลที่ถูกนำมาใช้ในประเทศไทย และวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการบริหารภาครัฐและภาคเอกชน

2. บทบาทของภาครัฐและภาคเอกชนในการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลมีความสำคัญอย่างไร จงอธิบายลักษณะของการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัล และยกตัวอย่างโครงการที่ประสบความสำเร็จ

3. โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลมีองค์ประกอบหลักอะไรบ้าง จงอธิบายบทบาทของโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่มีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงความท้าทายที่ภาครัฐต้องเผชิญในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดังกล่าว

4. กลยุทธ์ในการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลมีอะไรบ้าง จงวิเคราะห์ผลกระทบของกลยุทธ์ดังกล่าวต่อการดำเนินงานขององค์การภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงการปรับตัวขององค์การในยุคดิจิทัล

5. การพัฒนาสังคมดิจิทัลมีผลต่อการดำเนินงานของภาครัฐและภาคเอกชนอย่างไร จงอธิบายแนวทางในการพัฒนานโยบายดิจิทัลในระดับประเทศ และบทบาทของภาครัฐในการสร้างความเท่าเทียมในการเข้าถึงเทคโนโลยี

6.9 เอกสารอ้างอิงประจำบท

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2559). *แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.* สืบค้นจาก https://www.ops.go.th/images/2016/digital-Thailand.pdf

กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2561). *แผนปฏิบัติการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดานดิจิทัลเพื่อรองรับเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก.* สืบค้นจาก https://www.eeco.or.th/th/digital-infrastructure-development-action-plan/contact-eec?utm_source=chatgpt.com

สำนักพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2564). บทบาทภาครัฐในการสนับสนุน e-Commerce. สืบค้นจาก https://www.etda.or.th/th/Useful-Resource/Government-Support-of-e-Commerce.aspx?utm_source=chatgpt.com

Abbate, J. (2020). *Inventing the Internet.* MIT Press.

Aguirre, S., & Rodriguez, A. (2017). Automation in business processes with robotic process automation (RPA). *IEEE Latin America Transactions, 15*(1), 1153-1160.

Aigencorp. (2021). 7 ประโยชน์ของการนำเทคโนโลยี AI มาใช้ในภาคธุรกิจ. สืบค้นจาก https://aigencorp.com/7-ai-benefits-for-business/?utm_source=chatgpt.com

Armbrust, M., Fox, A., Griffith, R., Joseph, A. D., Katz, R., Konwinski, A., & Zaharia, M. (2010). A view of cloud computing. *Communications of the ACM, 53*(4), 50-58.

Association of Southeast Asian Nations. (2021). *ASEAN digital masterplan 2025*. ASEAN Secretariat. https://asean.org/book/asean-digital-masterplan-2025/

Bashroush, R., & Lawrence, D. (2020). Green Data Centers & Energy Efficiency in IT. *Sustainable Computing: Informatics & Systems, 27*, 100420.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2021). *The Second Machine Age: Work, Progress, & Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.

Castells, M. (2010). *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, & Culture*. Wiley-Blackwell.

Caragliu, A., Del Bo, C., & Nijkamp, P. (2020). "Smart Cities in Europe." *Journal of Urban Technology, 27*(2), 1-17.

Carr, N. G. (2003). IT doesn't matter. *Harvard Business Review, 81*(5), 41-49.

China Digital Economy Report. (2022). *China's Digital Economy: Trends, Challenges, & Opportunities*. China Academy of Information & Communications Technology.

Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management.* Pearson.

Davenport, T. H. (2000). *Mission Critical: Realizing the Promise of Enterprise Systems.* Harvard Business School Press.

Doyle, P., Smith, J., & Turner, R. (2019). Utility network management: Advancements in smart grid & IoT applications. *Energy Informatics, 2*(1), 45-60.

e-Estonia. (2021). *How Estonia Became a Digital Society*. Estonian Government Digital Services.

Esri. (2021). The Role of GIS in Utility Network Management. *Esri Technical Paper.* Retrieved from www.esri.com

European Commission. (2021). *General Data Protection Regulation (GDPR)*. Retrieved from https://ec.europa.eu

European Commission. (2021). *The Digital Skills & Jobs Coalition: Closing the Digital Skills Gap in Europe*. Retrieved from https://digital-strategy.ec.europa.eu

European Commission. (2022). *Digital Inclusion & Equity Policies in the European Union*. Retrieved from https://digital-strategy.ec.europa.eu

Forbes. (2022). *How AI, IoT, and blockchain are transforming modern industries*. Forbes Media. https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/05/10/how-ai-iot-and-blockchain-are-transforming-industries/

Google Sustainability Report. (2021). *Towards Carbon Neutrality: The Future of Cloud & AI*. Google.

Gungor, V. C., Sahin, D., Kocak, T., Ergut, S., & Buccella, C. (2010). Smart Grid & Emerging Technologies. *IEEE Transactions on Industrial Informatics, 7*(1), 50-70.

Huang, Y., Li, W., & Wang, X. (2019). Smart Logistics: A Comprehensive Review. *IEEE Transactions on Industrial Informatics, 15*(3), 1482-1496.

IBM. (2021). *Hybrid cloud and AI: Transforming business in the digital era*. IBM Corporation. https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/hybrid-cloud

IBM. (2022). *Cloud Disaster Recovery: Enhancing Business Continuity in the Digital Age*. IBM Research.

IMF. (2022). *Central Bank Digital Currencies (CBDCs) & Digital Payment Systems*.

International Telecommunication Union. (2021). *Greening Digital Transformation: Strategies for Sustainable ICT Infrastructure*. Geneva: ITU.

International Telecommunication Union. (2022). *Measuring digital development: Facts and figures 2022*. ITU Publications. https://www.itu.int/itud/reports/statistics/facts-figures-2022/

ITU. (2022). *Global Digital Sustainability Report*. International Telecommunication Union.

Jensen, T., Larsen, A., & Petersen, C. (2018). "Real-Time Freight Tracking & Logistics Optimization Using IoT & AI." *International Journal of Logistics Management, 29*(4), 728-746.

Kim, H., Feamster, N., & Rexford, J. (2019). Software-Defined Networking: A

Comprehensive Overview. *Communications of the ACM, 62*(1), 89-99.

Kim, H., Lee, J., & Kim, J. (2021). Smart Metering & Customer Engagement in Utility Networks. *Sustainable Cities & Society, 8*(4), 102-117.Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management.* Pearson.

McKinsey & Company. (2021). *The future of digital transformation*. McKinsey Global Institute. https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-future-of-digital-transformation

McKinsey & Company. (2022). *The Future of Work in a Digital Economy: How Companies Can Adapt to Technological Change*.

McKinnon, A., Browne, M., & Whiteing, A. (2017). *Green Logistics: Improving the Environmental Sustainability of Logistics.* Kogan Page.

Monk, E., & Wagner, B. (2012). *Concepts in Enterprise Resource Planning.* Cengage Learning.

Nakamoto, S. (2008). *Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System.*

National Digital Inclusion Alliance. (2021). *The State of Digital Equity: Challenges & Strategies for the 21st Century*. Retrieved from https://www.digitalinclusion.org

Raskin, M. (2022). *Web 3.0 & the Evolution of Decentralized Networks*. MIT Press.

Rodrigue, J. P. (2020). *The Geography of Transport Systems.* Routledge.

Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. Pearson.

Sathirathai, S., & Nakavachara, V. (2019). Connecting Locals to Locals: Market Discovery through E-Commerce. PIER Discussion Paper No. 118.

Schneier, B. (2015). *Data & Goliath: The Hidden Battles to Collect Your Data & Control Your World.* W. W. Norton & Company.

SCG Annual Report. (2022). *SCG's Digital Manufacturing Transformation*.

Smart Nation Singapore. (2021). *AI in Digital Banking: The DBS Bank Strategy*.

Smart Nation Singapore. (2022). *Building a Digital Future for Singapore*.

Turban, E., Pollard, C., & Wood, G. (2011). *Information Technology for Management: Improving Strategic & Operational Performance.* Wiley.

United Nations. (2020). *E-Government Survey 2020: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development.* United Nations Department of Economic & Social Affairs (UNDESA).

United Nations. (2022). *E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government*. New York: United Nations.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation.* Harvard Business Press.

World Bank. (2021). *Digital health platforms: A critical component of health system transformation*. World Bank. https://www.worldbank.org/en/topic/health/publication/digital-health-platform

World Bank. (2022). *The Rise of FinTech & Digital Financial Inclusion*.

World Bank. (2022). *Digital Skills for Development: Strategies & Approaches for Inclusive Growth*. Washington, D.C.: World Bank Group.

World Bank. (2022). *Financial consumer protection and digital finance*. World Bank Group. https://www.worldbank.org/en/topic/financialconsumerprotection/brief/financial-consumer-protection-and-digital-finance

World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020: Digital Transformation & Workforce Readiness*. Geneva: World Economic Forum.

World Economic Forum. (2021). *Digital transformation: Powering the great reset*. World Economic Forum. https://www.weforum.org/reports/digital-transformation-powering-the-great-reset/

World Economic Forum. (2022). *Global lighthouse network: Unlocking sustainability through 4IR technologies*. World Economic Forum. https://www.weforum.org/reports/global-lighthouse-network-unlocking-sustainability-through-4ir-technologies/

World Economic Forum. (2022). *The Future of the Digital Economy & New Value Creation*. Geneva: World Economic Forum.

World Health Organization. (2021). *Global strategy on digital health 2020–2025*. World Health Organization. https://www.who.int/publications/i/item/9789240020924

Yu, X., Wang, L., & Song, W. (2018). Optimizing Utility Network for Resilient Smart Cities. *IEEE Access, 6*, 31256-31268.

Zhang, X., Li, W., & Cheng, G. (2016). Cloud-Based Utility Management for Digital Transformation. *Journal of Cloud Computing, 5*(1), 12-25.

Zheng, Z., Xie, S., Dai, H., & Chen, X. (2018). Blockchain Applications in Cybersecurity & Cloud Computing. *IEEE Transactions on Dependable & Secure Computing, 15*(3), 591-604.

Zheng, Z., Xie, S., Dai, H., & Chen, X. (2017). Blockchain Challenges & Opportunities: A Survey. *International Journal of Web & Grid Services, 13*(2), 199-217.

บทที่ 7
การจัดการการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลแบบองค์รวม

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล หรือการแปลงโฉมดิจิทัล (Digital Transformation) ได้กลายเป็นประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำรงอยู่และความสามารถในการแข่งขันขององค์การทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ท่ามกลางบริบทของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้จึงมิได้เป็นเพียงการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานให้มีความรวดเร็วหรือแม่นยำมากขึ้นเท่านั้น หากแต่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่มุ่งสร้างคุณค่าใหม่ (Value Creation) ทั้งในมิติของการให้บริการ การบริหารจัดการ และความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวขององค์การ

ในภาครัฐ การแปลงโฉมดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการยกระดับการให้บริการสาธารณะให้มีความโปร่งใส คล่องตัว และยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางมากยิ่งขึ้น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายที่มีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการทำงาน และเพิ่มคุณภาพของการให้บริการแก่ประชาชน ขณะเดียวกัน ในภาคเอกชน การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลถูกใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ผ่านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และรูปแบบธุรกิจใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม

อย่างไรก็ตาม การแปลงโฉมดิจิทัลมิได้หมายถึงการลงทุนด้านเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงแบบองค์รวมที่ครอบคลุมการปรับโครงสร้างองค์การ การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง (Change-Oriented Culture) เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านเป็นไปอย่างราบรื่นและยั่งยืน ความท้าทายที่องค์การต้องเผชิญ ได้แก่ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากร ข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และความไม่พร้อมในการนำเทคโนโลยีใหม่มาประยุกต์ใช้ ดังนั้น การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Top Management Support) การกำหนดยุทธศาสตร์ดิจิทัลที่ชัดเจน และการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของการแปลงโฉมดิจิทัล

กล่าวโดยสรุป การแปลงโฉมดิจิทัลในภาครัฐและภาคเอกชนเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายที่องค์การไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ การจัดการการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลอย่างมีระบบและครอบคลุมทุกมิติ ไม่

เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการให้บริการเท่านั้น แต่ยังเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมให้สามารถก้าวสู่ความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัลอย่างมั่นคง

7.1 ความหมายของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล หรือ การแปลงโฉมดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นกระบวนการที่องค์การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และกลยุทธ์ทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสร้างมูลค่าใหม่ให้กับองค์การ กระบวนการนี้เป็นมากกว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อทุกระดับขององค์การ

7.1.1 นิยามและความหมาย

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation: DX) หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบขององค์การ โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูล และนวัตกรรมใหม่เป็นเครื่องมือสำคัญในการพลิกโฉมกระบวนการดำเนินงาน โครงสร้างธุรกิจ โมเดลการให้บริการ ตลอดจนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์การ และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Vial, 2019; Kane et al., 2015)

แนวคิดหลักของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลไม่ใช่เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ แต่คือการ สร้างคุณค่าใหม่ (Value Creation) ผ่านการปรับเปลี่ยนแบบแผนการดำเนินธุรกิจให้สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าและบริบทของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Westerman et al., 2014) การแปลงโฉมนี้ต้องเกิดขึ้นทั้งในระดับโครงสร้าง กลยุทธ์ และวัฒนธรรม ซึ่งมักต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนวิธีคิดของผู้นำและบุคลากรทั้งองค์การ (Hess et al., 2016)

การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในระดับโลก โดยเฉพาะในภาคธุรกิจที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทในทุกภาคส่วนขององค์การ ทั้งในด้านการสื่อสาร การดำเนินงาน และการให้บริการ ส่งผลให้องค์การต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2563)

Digital Transformation มิใช่เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเสริมประสิทธิภาพขององค์การเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ การบริหารจัดการ การออกแบบโครงสร้างองค์การ และการขับเคลื่อนวัฒนธรรมภายใน โดยต้องเริ่มจากการตระหนักรู้ของผู้บริหารระดับสูง และการปลูกฝังแนวคิดใหม่ (New Mindset) ให้กับบุคลากรทุกระดับเพื่อสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ (ธนชาติ นุ่มนนท์, 2563)

Boston Consulting Group (BCG) ได้เสนอกรอบแนวคิดหลักของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลที่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ (จันทร์จิรา เหลาราช, 2565) ได้แก่

1) การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยดิจิทัล (Digitally-driven Business Strategy) ซึ่งต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์การโดยรวม และให้ความสำคัญกับแนวโน้มด้านเทคโนโลยี เช่น

การใช้ข้อมูล (Data-nriven Decision) ระบบอัตโนมัติ (Automation) และการพัฒนา/ส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการในรูปแบบดิจิทัล

2) การปรับเปลี่ยนองค์การให้มีดิจิทัลเป็นศูนย์กลาง (Digital Core Organization) ผ่านการใช้ระบบดิจิทัลในการดำเนินงาน เช่น ระบบบริหารจัดการองค์การ (ERP) และระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) รวมถึงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อยกระดับประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Experience)

3) การสร้างผลิตภัณฑ์ บริการ และโมเดลธุรกิจใหม่ (Digital Innovation and Business Model) โดยองค์การอาจต้องลงทุนในธุรกิจใหม่ (Growth Units) หรือร่วมมือกับพันธมิตรในระบบนิเวศ (Ecosystem) เพื่อเร่งการเปลี่ยนแปลงและรองรับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป

4) ตัวขับเคลื่อนหลัก (Enablers) ได้แก่ บุคลากรที่มีทักษะดิจิทัล ข้อมูลและการวิเคราะห์ เทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐาน และพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งต้องสอดคล้องและสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนผ่านในทุกระดับ (ธนชาติ นุ่มนนท์, 2563)

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน และต้องอาศัยความรับผิดชอบที่ชัดเจนในแต่ละขั้นตอน เพื่อป้องกันความล้มเหลวในการดำเนินงาน องค์การจึงควรมอบหมายหน้าที่ให้กับผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์อย่างเหมาะสม (Matt et al., 2015)

การเปลี่ยนแปลงนี้ยังมีความเชื่อมโยงกับโครงสร้างเศรษฐกิจยุคใหม่ โดยเฉพาะ “เศรษฐกิจดิจิทัล” (Digital Economy) ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล เทคโนโลยี และนวัตกรรม ซึ่งแตกต่างจากระบบเศรษฐกิจแบบดั้งเดิมอย่างมีนัยสำคัญ การนำ Digital Transformation มาใช้ในองค์การจึงควรเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์หลัก ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินธุรกิจอย่างรอบด้าน หากองค์การไม่สามารถวางกลยุทธ์ดิจิทัลที่สอดคล้องกับบริบทของตนเองได้ อาจส่งผลต่อความอยู่รอดและศักยภาพในการแข่งขันในอนาคต (Janzik, 2015)

องค์ประกอบสำคัญของ Digital Transformation ประกอบด้วยการใช้เทคโนโลยี เช่น Cloud Computing, Big Data, AI, IoT และ Blockchain เข้ามาเป็นกลไกในการเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) ของระบบงาน ลดต้นทุน เพิ่มความเร็ว และลดข้อผิดพลาด ยกระดับประสิทธิผล (Effectiveness) ของนโยบายหรือบริการให้ตอบโจทย์เป้าหมายองค์การ สร้างประสบการณ์ที่ดี (User Experience) ให้แก่ผู้ใช้บริการ หรือประชาชนในภาครัฐ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) และ ความยืดหยุ่นขององค์การ (Organizational Agility) ขององค์การในระยะยาว (Fitzgerald et al., 2014; Reis et al., 2018)

กล่าวได้ว่า การแปลงโฉมดิจิทัลมิได้เป็นเพียงโครงการเทคโนโลยี แต่คือกระบวนการเปลี่ยนผ่าน (Transformation Process) ที่ลึกซึ้ง ครอบคลุม และจำเป็นอย่างยิ่งในยุคที่ความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติของโลกธุรกิจและภาครัฐ

7.1.1.1 ความหมายของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในมิติทางธุรกิจและการบริหารองค์การ

การแปลงโฉมดิจิทัลในมิติของภาคธุรกิจมิได้หมายถึงเพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานเดิมเท่านั้น หากแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่ครอบคลุมทั้งรูปแบบ

ธุรกิจ (Business Models), วิธีการสร้างคุณค่า (Value Creation), และกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision-Making) โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) การประมวลผลแบบคลาวด์ (Cloud Computing) และแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platforms) เข้ามาขับเคลื่อนองค์การ (Westerman et al., 2014; Verhoef et al., 2021)

องค์การธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการแปลงโฉมดิจิทัลมักเน้นการสร้างประสบการณ์ลูกค้าที่แตกต่าง (Customer Experience) ผ่านการใช้ข้อมูลแบบเรียลไทม์และการออกแบบบริการที่ตอบสนองเฉพาะบุคคล (Personalization) รวมถึงการสร้างระบบนิเวศธุรกิจที่เชื่อมโยงกันอย่างยืดหยุ่นด้วย API และแพลตฟอร์มร่วม (Li, Papagiannidis, & Bourlakis, 2021) นอกจากนี้ การปรับใช้แนวทาง Agile และ DevOps ยังทำให้องค์การสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ และเร่งกระบวนการนวัตกรรมได้อย่างเป็นระบบ (Fitzgerald et al., 2013)

ในขณะเดียวกัน มิติของภาครัฐหรือ GovTech มีเป้าหมายในการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ผ่านการให้บริการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเข้าถึงง่าย โดยการแปลงโฉมดิจิทัลในภาครัฐเน้นการบูรณาการข้อมูลจากหลายหน่วยงาน การใช้ Big Data และ AI เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบาย รวมถึงการพัฒนาระบบ One-stop Service และ Omni-channel สำหรับการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (Mergel, Edelmann, & Haug, 2019)

นอกจากนี้ การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data) และแนวทางที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Approach) ยังมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือระหว่างรัฐกับประชาชน ผลที่ตามมาคือการลดความซ้ำซ้อนของระบบราชการ เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณ และสร้างสรรค์บริการสาธารณะที่ตอบสนองความต้องการของสังคมในยุคดิจิทัลได้ดียิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป การแปลงโฉมดิจิทัลในบริบทของทั้งภาคธุรกิจและภาครัฐ ไม่ใช่เพียงการดำเนินโครงการด้านเทคโนโลยี แต่คือการปรับเปลี่ยนทั้งองค์การในระดับวัฒนธรรม โครงสร้าง การบริหารทรัพยากรบุคคล และกระบวนการทำงาน เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ความยืดหยุ่น และความยั่งยืนในระยะยาว (Vial, 2019)

7.1.1.2 ความแตกต่างระหว่าง Digitization, Digitalization และ Digital Transformation

ในยุคที่องค์การทุกภาคส่วนต้องเร่งปรับตัวเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล การเข้าใจความหมายและความแตกต่างระหว่าง Digitization, Digitalization และ Digital Transformation จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ให้มีความชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทขององค์การ (Verhoef et al., 2021)

Digitization หมายถึงกระบวนการแปลงข้อมูลจากรูปแบบอนาล็อกให้เป็นรูปแบบดิจิทัล เช่น การสแกนเอกสารกระดาษให้เป็นไฟล์ PDF หรือการแปลงเทปเสียงเป็นไฟล์ MP3 ซึ่งเป็นการ

เปลี่ยนแปลงในระดับข้อมูล (Data-level Change) โดยไม่มีผลกระทบต่อโครงสร้างหรือกระบวนการหลักขององค์การ (Brennen & Kreiss, 2016; Gartner, 2023)

Digitalization เป็นขั้นตอนถัดจาก Digitization โดยหมายถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับปรุงกระบวนการทำงานเดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การใช้ระบบ ERP เพื่อบูรณาการงานภายในองค์การ หรือการยื่นแบบฟอร์มออนไลน์แทนแบบกระดาษ แม้จะยังไม่เปลี่ยนแปลงโครงสร้างเชิงลึกขององค์การ แต่ Digitalization ช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ (Henriette, Feki, & Boughzala, 2016)

ในขณะที่ Digital Transformation เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ลึกซึ้งกว่าขั้นตอนก่อนหน้า โดยเน้นที่การปรับเปลี่ยนทั้งแบบจำลองธุรกิจ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมการทำงาน และรูปแบบการให้บริการเพื่อให้สามารถสร้างคุณค่าใหม่ (Value Creation) และความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว ตัวอย่างเช่น บริษัทเทคโนโลยีทางการเงิน (FinTech) ที่ใช้ข้อมูลและ AI ในการปรับประสบการณ์ลูกค้าแบบเฉพาะบุคคล หรือภาครัฐที่พัฒนา e-Government เพื่อให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One-stop Service) และเชิงรุก (Proactive) (Vial, 2019; Schallmo & Williams, 2018)

หากพิจารณาตามระดับของการเปลี่ยนแปลงสามารถสรุปได้ว่า

- Digitization เปลี่ยนระดับข้อมูล
- Digitalization เปลี่ยนระดับกระบวนการ
- Digital Transformation เปลี่ยนระดับองค์การและกลยุทธ์

โดยตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละระดับก็ต่างกัน เช่น อัตราการแปลงเอกสารใน Digitization, ระยะเวลาที่ลดลงใน Digitalization และการสร้างคุณค่าใหม่ ความพึงพอใจของผู้ใช้ และขีดความสามารถขององค์การในการปรับตัวใน Digital Transformation (Verhoef et al., 2021; Kane et al., 2015)

กล่าวโดยสรุป แม้ทั้งสามแนวคิดจะมีความเชื่อมโยงกัน แต่มีระดับความลึกของการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน องค์การที่ต้องการปรับตัวอย่างแท้จริงจึงไม่ควรหยุดอยู่แค่ Digitization หรือ Digitalization เท่านั้น หากแต่ควรมุ่งไปสู่ Digital Transformation ซึ่งเป็นการออกแบบอนาคตขององค์การใหม่ทั้งหมดด้วยการผสานเทคโนโลยี วัฒนธรรม และกลยุทธ์เพื่อความยั่งยืนในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

7.1.1.3 องค์ประกอบหลักของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

การแปลงโฉมดิจิทัล (Digital Transformation) ไม่ได้เป็นเพียงการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้อย่างโดดเดี่ยว หากแต่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่ต้องอาศัยการบูรณาการหลากหลายมิติภายในองค์การ ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ เทคโนโลยี ข้อมูล บุคลากร วัฒนธรรม และการเชื่อมโยงกับระบบนิเวศภายนอก เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนผ่านที่ยั่งยืนและมีผลกระทบเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์การในระยะยาว (Westerman et al., 2014; Fitzgerald et al., 2014; Gartner, 2023)

1) ยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ดิจิทัล ถือเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญ องค์การต้องกำหนดเป้าหมายว่าเทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยสร้างคุณค่าอะไร ให้กับใคร และด้วยวิธีการใด โดยต้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดความสำเร็จทางธุรกิจ เช่น OKR (Objectives and Key Results) หรือ KPI (Key Performance

Indicators) รวมถึงแผนการลงทุนและพอร์ตโฟลิโอโครงการดิจิทัล (MIT Sloan Management Review, 2020)

2) ภาวะผู้นำและธรรมาภิบาลดิจิทัล เป็นอีกองค์ประกอบที่ขาดไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงระดับองค์การจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Executive Sponsorship) และมีคณะกรรมการหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบกำกับทิศทางของการแปลงโฉมโดยเฉพาะ พร้อมโครงสร้างการตัดสินใจที่โปร่งใส ยืดหยุ่น และคล่องตัว (Kane et al., 2019)

3) ข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ คือ ทรัพยากรที่มีค่าอย่างยิ่งในยุคดิจิทัล องค์การต้องลงทุนในการจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ ด้วยมาตรฐาน Data Governance ที่ชัดเจน รวมถึงการใช้ Data Lake, Data Warehouse และเครื่องมือวิเคราะห์ขั้นสูง เช่น AI และ Machine Learning เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การคาดการณ์ และการปรับแต่งบริการให้สอดคล้องกับผู้ใช้แบบเฉพาะบุคคล (Deloitte, 2022)

4) เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน ต้องมีความยืดหยุ่น ปลอดภัย และสามารถขยายตัวได้ในอนาคต เช่น การใช้ระบบคลาวด์ (Cloud Computing) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยแบบ Zero Trust Architecture และการออกแบบระบบแบบ API-First ซึ่งช่วยให้เกิดการเชื่อมต่อระหว่างแพลตฟอร์มและพันธมิตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) กระบวนการและการดำเนินงาน ต้องปรับให้เป็นแบบ End-to-End และใช้แนวทาง Agile และ Lean เพื่อเพิ่มความเร็วในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมกับการใช้ Automation และ RPA ในการลดงานที่ซ้ำซ้อน ขณะที่การออกแบบบริการต้องเน้น User Experience (UX) และ Customer Journey เพื่อให้บริการตรงความต้องการและมีความลื่นไหล (McKinsey & Company, 2021)

6) บุคลากรและทักษะดิจิทัล การแปลงโฉมที่ยั่งยืนไม่อาจเกิดขึ้นได้หากขาดบุคลากรที่มีทักษะและความพร้อม องค์การจึงต้องวางแผนการพัฒนาทักษะใหม่ (Upskilling) และการเสริมทักษะ (Reskilling) ในด้านเทคโนโลยี เช่น Data Analytics, Cloud, Cybersecurity และ Digital Product Management ควบคู่กับการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) อย่างเป็นระบบ

7) วัฒนธรรมและวิธีการทำงาน จำเป็นต้องเอื้อต่อการทดลอง การเรียนรู้ และความล้มเหลว (Fail Fast, Learn Faster) โดยเฉพาะการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ที่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและริเริ่มนวัตกรรมได้โดยไม่ถูกตำหนิ (Harvard Business Review, 2022)

8) ประสบการณ์ผู้ใช้และประชาชน (CX/Citizen Experience) องค์การต้องออกแบบบริการที่มีลักษณะ Omni-channel และสามารถปรับเปลี่ยนตามข้อมูลและพฤติกรรมของผู้ใช้แบบ Real-time การใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ราบรื่นและเป็นมิตรเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในยุคดิจิทัล (Accenture, 2023)

9) ระบบนิเวศและความร่วมมือ องค์การไม่สามารถแปลงโฉมได้ลำพัง แต่ต้องอาศัยการสร้างพันธมิตร เช่น ความร่วมมือกับสตาร์ทอัพ ภาคการศึกษา และภาคประชาสังคม รวมถึงโครงการแบบรัฐ–เอกชน (PPP) เพื่อเร่งนวัตกรรมและแบ่งปันทรัพยากรในการขยายผล

10) การจัดการความเสี่ยงและจริยธรรมดิจิทัล ต้องควบคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลง เช่น การปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล การใช้ AI อย่างมีจริยธรรม และการมีนโยบาย Cybersecurity ที่แข็งแกร่งตลอดห่วงโซ่คุณค่า

11) การวัดผลและการสร้างคุณค่า (Value Realization) องค์การต้องมีระบบวัดผลที่ครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เช่น การลดต้นทุน เวลาส่งมอบ ความพึงพอใจของผู้ใช้ อัตราการใช้งานเทคโนโลยีใหม่ และผลกระทบทางเศรษฐกิจหรือสังคม เพื่อให้การแปลงโฉมดิจิทัลสามารถสะท้อน “คุณค่าใหม่” ที่สร้างขึ้นได้อย่างชัดเจน

สรุป การแปลงโฉมดิจิทัลจะไม่ประสบความสำเร็จหากดำเนินการแบบแยกส่วน แต่ต้องเป็นการพัฒนาระบบนิเวศภายในและภายนอกองค์การอย่างบูรณาการ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้งและยั่งยืนในโลกที่ไม่หยุดนิ่งและเต็มไปด้วยความไม่แน่นอน

7.1.2 วิวัฒนาการของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ไม่ได้เกิดขึ้นในชั่วข้ามคืน แต่เป็นผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา การเร่งรัดของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ได้สร้างแรงกระเพื่อมให้กับองค์การในทุกภาคส่วนต้องทบทวนและปรับเปลี่ยนโมเดลการดำเนินงานเพื่อความอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน

7.1.2.1 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลจากอดีตถึงปัจจุบัน

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลนับตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1960 จนถึงปัจจุบันได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนผ่านที่สำคัญในลักษณะของการทำงาน การสื่อสาร และการบริหารจัดการองค์การ โดยสามารถแบ่งพัฒนาการของเทคโนโลยีดิจิทัลออกเป็น 4 ช่วงสำคัญ ได้แก่ (1) ยุคเมนเฟรม (Mainframe Era) (2) ยุคพีซีและอินเทอร์เน็ต (PC & Internet Era) (3) ยุคโมบายและคลาวด์ (Mobile & Cloud Era) และ (4) ยุคปัญญาประดิษฐ์และระบบอัตโนมัติ (AI & Automation Era)

ในช่วงแรกของการพัฒนา องค์การพึ่งพาระบบคอมพิวเตอร์เมนเฟรมขนาดใหญ่เพื่อประมวลผลข้อมูลพื้นฐาน ต่อมาในช่วงทศวรรษ 1980–1990 การเกิดขึ้นของพีซีและระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้เปิดโอกาสให้องค์การสามารถขยายศักยภาพในการสื่อสารและจัดการข้อมูลได้อย่างก้าวกระโดด ในระยะถัดมา สมาร์ตโฟน เทคโนโลยีคลาวด์ และแอปพลิเคชันบนอุปกรณ์พกพาได้เข้ามามีบทบาทในการเชื่อมโยงข้อมูลแบบเรียลไทม์ ทำให้เกิดการเคลื่อนที่ขององค์การ (Enterprise Mobility) ที่เอื้อให้พนักงานและผู้บริหารสามารถเข้าถึงข้อมูลและตัดสินใจได้จากทุกที่ทุกเวลา (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014)

ในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการใช้เทคโนโลยีเสริมกระบวนการภายในเท่านั้น แต่ได้กลายเป็นแกนกลางของกลยุทธ์องค์การ (Bharadwaj et al., 2013) องค์การไม่เพียงแค่ลงทุนในระบบ ERP หรือระบบสารสนเทศ แต่เริ่มออกแบบโมเดลธุรกิจใหม่ทั้งหมดโดยมีดิจิทัลเป็นศูนย์กลาง เช่น การใช้แพลตฟอร์มแบบเปิด การจัดการข้อมูลแบบ Big Data และการพัฒนาเชิงดิจิทัลในลักษณะดังกล่าวยังนำไปสู่การสร้างระบบนิเวศทางธุรกิจ (Digital Ecosystem) ที่องค์การ

ไม่ได้ดำเนินงานอย่างโดดเดี่ยว แต่เชื่อมโยงและพึ่งพาเครือข่ายของพันธมิตรทางธุรกิจ เทคโนโลยี และนวัตกรรม องค์การจึงต้องปรับบทบาทจากการควบคุมทรัพยากรภายใน ไปสู่การบริหารความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันในเชิงเครือข่าย ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของกลยุทธ์ดิจิทัลในยุคปัจจุบัน

นอกจากนี้ องค์การที่เคยเริ่มต้นจากการใช้ระบบอัตโนมัติขั้นพื้นฐาน เช่น การใช้ Excel หรือระบบบัญชีสำเร็จรูป ได้ยกระดับมาสู่การประยุกต์ใช้ AI, Machine Learning, และ Analytics ขั้นสูง เพื่อคาดการณ์แนวโน้มของตลาด วิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า และตัดสินใจเชิงกลยุทธ์แบบเรียลไทม์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคการเงิน การค้าปลีก และโลจิสติกส์ ที่เริ่มปรับเปลี่ยนบริการให้มีความคาดการณ์ได้ (Predictive) และ ตอบสนองล่วงหน้า (Proactive) มากขึ้น เช่น การใช้ AI ในการคัดกรองสินเชื่ออัตโนมัติ การเสนอโปรโมชันเฉพาะบุคคล หรือการบริหารสินค้าคงคลังด้วยระบบอัตโนมัติ (Iansiti & Lakhani, 2020)

ผลจากการพัฒนาของเทคโนโลยีเหล่านี้ทำให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์การไม่ได้ขึ้นอยู่กับขนาดหรือทุนเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัว การเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่องค์การและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบนิเวศอย่างแท้จริง

7.1.2.2 การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่ขับเคลื่อนด้วยดิจิทัล

ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา โลกได้เปลี่ยนผ่านจากเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (Industrial Economy) สู่เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) และก้าวเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) อย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งมีลักษณะสำคัญคือ การที่ ข้อมูล เทคโนโลยี และนวัตกรรม กลายเป็นสินทรัพย์หลักในการขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจ แทนที่ทรัพยากรดั้งเดิมอย่างแรงงานหรือวัตถุดิบเพียงอย่างเดียว ในเศรษฐกิจดิจิทัลนี้ องค์การต่าง ๆ สามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจากข้อมูลผู้บริโภค พฤติกรรมการใช้งาน การเชื่อมโยงกับระบบนิเวศ และการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น การใช้ AI เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของกระบวนการผลิต หรือการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อเข้าถึงลูกค้าโดยตรง (Brynjolfsson & McAfee, 2017)

ในขณะเดียวกัน ด้านโครงสร้างทางสังคมก็เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของประชากรเมือง (Urbanization) การเพิ่มขึ้นของผู้ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค โดยเฉพาะกลุ่ม Millennials และ Gen Z ที่คาดหวังบริการที่รวดเร็ว มีความเป็นส่วนตัว และมีประสบการณ์ผู้ใช้ (UX) ที่ราบรื่นและสอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ (Smith, 2021)

พฤติกรรมผู้บริโภคเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อการออกแบบกลยุทธ์ดิจิทัลขององค์การ กล่าวคือ "User Experience" (UX) และ "Customer Journey" ได้กลายเป็นศูนย์กลางของการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการดิจิทัล โดยไม่ใช่เพียงเรื่องของอินเทอร์เฟซ แต่หมายรวมถึงการตอบสนองอย่างรวดเร็ว การให้บริการหลายช่องทาง (Omni-Channel) และการให้บริการแบบเฉพาะบุคคล (Personalization) ที่สอดคล้องกับบริบทของผู้ใช้ (Lemon & Verhoef, 2016)

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงเชิงสังคมยังเกิดขึ้นจากการลดลงของพรมแดนทางข้อมูลและวัฒนธรรม เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลช่วยให้การสื่อสารระหว่างผู้คนเกิดขึ้นได้แบบไร้พรมแดน ทั้งในด้านภาษา สถานที่ และเวลา เกิดสังคมที่เชื่อมโยงกันด้วยเครือข่าย (Networked Society) ซึ่งมีลักษณะ

เป็น "On-demand Culture" ที่ความคาดหวังของผู้บริโภคมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Tapscott & Tapscott, 2017)

ดังนั้น องค์การที่ต้องการปรับตัวให้ทันกับบริบทใหม่นี้ จำเป็นต้องพัฒนาโมเดลธุรกิจและโครงสร้างการดำเนินงานให้สามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างยืดหยุ่นและรวดเร็ว ควบคู่กันนี้ การนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจ ได้กลายเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มความแม่นยำและประสิทธิผลของการบริหารจัดการ องค์การสามารถใช้ข้อมูลจากหลากหลายแหล่ง ทั้งข้อมูลภายในและข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อวิเคราะห์แนวโน้ม พฤติกรรมของผู้บริโภค และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การตัดสินใจบนฐานข้อมูลจึงช่วยลดการพึ่งพาประสบการณ์หรือสัญชาตญาณเพียงอย่างเดียว และสนับสนุนการกำหนดยุทธศาสตร์ที่มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น

7.1.2.3 อิทธิพลของอุตสาหกรรม 4.0 และเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีต่อองค์การ

แนวคิดของ อุตสาหกรรม 4.0 (Industry 4.0) ซึ่งริเริ่มโดยรัฐบาลเยอรมนี ได้ปฏิวัติวิธีการดำเนินงานขององค์การในภาคการผลิต การบริการ และห่วงโซ่อุปทานอย่างลึกซึ้ง โดยเน้นการผสานรวมของระบบทางกายภาพและดิจิทัล (Cyber-Physical Systems: CPS) การใช้ Internet of Things (IoT) เพื่อเชื่อมโยงเครื่องจักร อุปกรณ์ และข้อมูลแบบเรียลไทม์ และการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ Machine Learning เพื่อให้ระบบสามารถเรียนรู้ ตัดสินใจ และตอบสนองต่อสถานการณ์โดยอัตโนมัติ (Schwab, 2017; Lasi et al., 2014)

องค์ประกอบสำคัญของ Industry 4.0 ได้แก่

- Smart Factory หรือโรงงานอัจฉริยะที่สามารถผลิตได้แบบยืดหยุ่น
- Mass Customization หรือการผลิตที่ตอบสนองตามความต้องการเฉพาะของลูกค้าในระดับบุคคล
- การลด ของเสียในกระบวนการ (Waste) และเพิ่มประสิทธิภาพผ่านการใช้ข้อมูลที่แม่นยำและทันเวลา
- การเชื่อมโยงระบบโลจิสติกส์แบบ End-to-End อย่างไร้รอยต่อ (Moeuf et al., 2018)

ในขณะเดียวกัน เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) ได้เปลี่ยนโฉมภูมิทัศน์ของการแข่งขันทางธุรกิจอย่างสิ้นเชิง โดยเฉพาะการขยายตลาดและโมเดลรายได้ผ่าน แพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น Amazon, Alibaba, Grab, LINE, หรือแพลตฟอร์มสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถเข้าถึงลูกค้าได้ทั่วโลกโดยไม่มีข้อจำกัดด้านภูมิศาสตร์ และสร้างช่องทางการตลาดที่มีต้นทุนต่ำแต่มีประสิทธิภาพสูง (Bukht & Heeks, 2018)

องค์การที่สามารถปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพมักมีลักษณะสำคัญ คือ มีการใช้ Big Data และ Predictive Analytics เพื่อเข้าใจพฤติกรรมลูกค้า ปรับกลยุทธ์อย่างยืดหยุ่น (Agile) สามารถสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจ (Business Model Innovation) ได้อย่างต่อเนื่อง และมีการใช้แพลตฟอร์มแบบเปิดเพื่อสร้างระบบนิเวศดิจิทัล (Digital Ecosystem) ร่วมกับพันธมิตรต่าง ๆ (Manyika et al., 2016; Weking et al., 2020)

นอกจากนี้ ยังพบว่าองค์การที่สามารถบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับระบบธุรกิจหลัก (Core Business) ได้ดี มีแนวโน้มที่จะมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงกว่าองค์การทั่วไป สามารถปรับตัวต่อความไม่แน่นอนของตลาดได้ดีกว่า และสามารถสร้างคุณค่าใหม่จากข้อมูลและนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง (Iansiti & Lakhani, 2020)

กล่าวโดยสรุป อุตสาหกรรม 4.0 และเศรษฐกิจดิจิทัล ไม่ได้เป็นเพียงเทรนด์ทางเทคโนโลยี แต่เป็นแรงขับเคลื่อนเชิงระบบ ที่ส่งผลโดยตรงต่อโครงสร้างองค์การ กลยุทธ์ธุรกิจ และความสามารถในการแข่งขันขององค์การในยุคที่โลกหมุนเร็วกว่าเดิมอย่างมีนัยสำคัญ

7.1.3 ประเภทของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในองค์การ

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ในระดับองค์การสามารถจำแนกออกเป็น 4 ประเภทหลัก โดยพิจารณาจากมิติของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการ รูปแบบธุรกิจ ประสบการณ์ลูกค้า และวัฒนธรรมองค์การ การเข้าใจประเภทต่าง ๆ นี้จะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดแนวทางการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนและตรงเป้าหมาย (Fitzgerald et al., 2014; Westerman et al., 2011)

7.1.3.1 การเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงาน (Process Transformation)

เป็นหนึ่งในรูปแบบสำคัญของการแปลงโฉมดิจิทัลที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงกระบวนการภายในองค์การให้มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำมากขึ้น โดยไม่จำกัดเฉพาะการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง แต่รวมถึงการเปลี่ยนวิธีการทำงาน การจัดการทรัพยากร และการประสานงานข้ามหน่วยงานอย่างไร้รอยต่อ (Bharadwaj et al., 2013; Weking et al., 2020)

เทคโนโลยีที่มีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการ ได้แก่ ระบบอัตโนมัติ (Robotic Process Automation: RPA) ปัญญาประดิษฐ์ (AI) อินเทอร์เน็ตในทุกสรรพสิ่ง (IoT) การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง (Advanced Analytics) ระบบบริหารจัดการองค์การ (Enterprise Resource Planning: ERP) และแพลตฟอร์มระบบคลาวด์ (Cloud Computing) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยให้สามารถลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดความซ้ำซ้อนของงาน ลดข้อผิดพลาดที่เกิดจากมนุษย์ และเพิ่มความโปร่งใสในกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างที่ชัดเจนของการแปลงโฉมในมิตินี้ ได้แก่ การเปลี่ยนกระบวนการจัดซื้อแบบใช้เอกสารเป็นระบบจัดซื้ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Procurement) ที่เชื่อมโยงกับระบบบัญชีและสินค้าคงคลังแบบเรียลไทม์ หรือการใช้ระบบคลาวด์และเครื่องมือสื่อสารภายใน เพื่อให้ทีมงานสามารถทำงานร่วมกันได้แบบเรียลไทม์จากทุกที่ทุกเวลา (Davenport & Ronanki, 2018)

นอกจากนี้ องค์การจำนวนมากยังเริ่มปรับใช้แนวทาง Agile และ Lean ในการดำเนินงาน โดยเน้นการปรับปรุงกระบวนการแบบยืดหยุ่น วัดผลได้ และเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Kane et al., 2019)

กล่าวโดยสรุป การแปลงโฉมกระบวนการดำเนินงานไม่ได้เป็นเพียงการเพิ่มประสิทธิภาพเชิงเทคนิค แต่คือการออกแบบกระบวนการใหม่ทั้งหมด โดยมีเทคโนโลยีเป็นตัวเร่งในการยกระดับความสามารถขององค์การในการทำงาน การประสานงาน และการส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบที่รวดเร็ว ยืดหยุ่น และโปร่งใสมากยิ่งขึ้น

7.1.3.2 การเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจ (Business Model Transformation)

หมายถึง การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของวิธีที่องค์การสร้าง ส่งมอบ และจับคุณค่า (Value Creation, Delivery, and Capture) โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นตัวขับเคลื่อนหลัก แนวคิดนี้ไม่ได้จำกัดเพียงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการภายในเท่านั้น แต่หมายถึงการออกแบบแนวทางใหม่ในการดำเนินธุรกิจทั้งหมด เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป และโอกาสใหม่ในตลาดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Iansiti & Lakhani, 2020)

ตัวอย่างของการแปลงโฉมในลักษณะนี้ ได้แก่ กรณีของ Netflix ที่พลิกโฉมจากธุรกิจให้เช่าแผ่น DVD ผ่านไปรษณีย์มาเป็นแพลตฟอร์มวิดีโอสตรีมมิ่งที่ให้บริการทั่วโลก โดยใช้เทคโนโลยี Cloud และ AI เพื่อแนะนำคอนเทนต์ให้เหมาะกับพฤติกรรมของผู้ชมแต่ละราย (Iansiti & Lakhani, 2020)

นอกจากนี้ ธุรกิจดั้งเดิมจำนวนมากยังใช้การแปลงโฉมรูปแบบธุรกิจเพื่อขยายตลาดจากแบบ B2B (Business to Business) ไปสู่ B2C (Business to Consumer) โดยตรงผ่านช่องทางดิจิทัล เช่น การเปิดร้านค้าออนไลน์ การใช้โซเชียลมีเดียเป็นช่องทางการขาย หรือการสร้างแพลตฟอร์มของตนเอง เช่น การเปิดแอปพลิเคชันมือถือเพื่อให้บริการแบบ Self-service หรือ Subscription ซึ่งช่วยเพิ่มประสบการณ์เชิงลึกและความผูกพันของลูกค้า (Lemon & Verhoef, 2016)

การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ยังทำให้องค์การสามารถเปิดตลาดใหม่ที่ไม่เคยเข้าถึงมาก่อน เพิ่มรายได้จากช่องทางที่หลากหลาย และลดการพึ่งพารูปแบบธุรกิจดั้งเดิมที่อาจล้าสมัยหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าในยุคดิจิทัลได้ไม่เพียงพอ ทั้งยังช่วยเพิ่มศักยภาพในการวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า การปรับเปลี่ยนบริการแบบเฉพาะบุคคล และการสร้างระบบนิเวศทางธุรกิจ (Digital Ecosystem) ที่องค์การสามารถเป็นศูนย์กลางได้

กล่าวโดยสรุป การแปลงโฉมรูปแบบธุรกิจเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในยุคดิจิทัล เพราะไม่เพียงเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการสร้างคุณค่าใหม่ และเพิ่มศักยภาพในการเติบโตอย่างยั่งยืนในโลกที่เชื่อมต่อกันแบบไร้พรมแดน

7.1.3.3 การเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience Transformation)

เป็นองค์ประกอบสำคัญของการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล ซึ่งมุ่งเน้นการยกระดับประสบการณ์ของลูกค้าให้มีความราบรื่น เป็นส่วนตัว และตรงกับความคาดหวังมากที่สุด โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความแตกต่างเชิงกลยุทธ์ (Lemon & Verhoef, 2016)

องค์การในยุคปัจจุบันไม่ได้แข่งขันกันเพียงที่ผลิตภัณฑ์หรือราคา แต่แข่งขันกันที่ประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับ (Customer Experience: CX) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนการค้นหาข้อมูล การติดต่อ การสั่งซื้อ ไปจนถึงบริการหลังการขาย การใช้แนวทาง “Omni-Channel” จึงมีความจำเป็นใน

การเชื่อมโยงช่องทางต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์, แอปพลิเคชันมือถือ, แชทบอท, ศูนย์บริการลูกค้า และโซเชียลมีเดียให้ทำงานร่วมกันอย่างไร้รอยต่อ (Verhoef et al., 2015)

การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ทำให้องค์การสามารถเข้าใจความต้องการของลูกค้าแต่ละรายได้ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น ทั้งในแง่พฤติกรรม ความชอบ และช่วงเวลาในการตัดสินใจ ส่งผลให้สามารถปรับแต่งบริการแบบเฉพาะบุคคล (Personalization) ได้แบบเรียลไทม์ ตัวอย่างเช่น การแนะนำสินค้าอัตโนมัติในแอปชอปปิง หรือการให้สิทธิพิเศษตามพฤติกรรมการใช้งาน ซึ่งมีส่วนช่วยเพิ่มความพึงพอใจและสร้างความภักดีของลูกค้าในระยะยาว (Bughin et al., 2018; KPMG, 2020)

นอกจากนี้ องค์การชั้นนำยังลงทุนในการออกแบบประสบการณ์แบบ End-to-End โดยคำนึงถึงอารมณ์ของลูกค้าในแต่ละจุดสัมผัส (Touchpoint) รวมถึงการสร้างความรู้สึกปลอดภัยและไว้วางใจในการใช้งานดิจิทัล ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว (Rawson, Duncan, & Jones, 2013)

กล่าวโดยสรุป การแปลงโฉมประสบการณ์ลูกค้าไม่ได้เป็นเพียงการปรับปรุงหน้าตาระบบหรือเพิ่มช่องทางการสื่อสาร แต่เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อออกแบบความสัมพันธ์ใหม่ระหว่างองค์การกับลูกค้า ให้มีความลื่นไหล เชื่อมโยง และมีคุณค่าในทุกขั้นตอน

7.1.3.4 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การและการบริหารจัดการ

หนึ่งในองค์ประกอบที่ท้าทายที่สุดของการแปลงโฉมดิจิทัล คือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การและรูปแบบการบริหารจัดการ ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงลึกที่ต้องอาศัยเวลา ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในองค์การ ไม่ใช่เพียงแค่การนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ แต่เป็นการปรับวิธีคิด และวิธีทำงานของคนทั้งองค์การ (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2018)

วัฒนธรรมองค์การแบบเดิมมักเน้นโครงสร้างลำดับชั้น การสั่งการจากบนลงล่าง และการควบคุมที่เข้มงวด ซึ่งอาจขัดขวางการเปลี่ยนแปลงในยุคที่ต้องการความรวดเร็ว ยืดหยุ่น และเน้นการเรียนรู้ตลอดเวลา การแปลงโฉมในมิตินี้จึงต้องส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อการทดลอง การทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน การตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ และการยอมรับความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ (Kane et al., 2019)

องค์การที่ประสบความสำเร็จในการทรานส์ฟอร์มวัฒนธรรม มักสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกมั่นใจในการแสดงความคิดเห็น ทดลองแนวคิดใหม่ และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันโดยไม่กลัวการถูกตำหนิ ทั้งยังต้องมีการพัฒนาผู้นำให้เป็น “ผู้นำเชิงดิจิทัล” (Digital Leader) ที่เข้าใจเทคโนโลยี มีวิสัยทัศน์ และสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง (Goran, LaBerge, & Srinivasan, 2017)

นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องออกแบบกระบวนการ Change Management อย่างเป็นระบบ โดยกำหนดแผนการสื่อสาร การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ การฝึกอบรมทักษะใหม่ (Upskilling/Reskilling) และการวัดผลเชิงวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นจริงในพฤติกรรมและค่านิยมของคนในองค์การ

ท้ายที่สุด องค์การที่ต้องการพลิกโฉมให้สำเร็จ จำเป็นต้องเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเข้ากับอีกสามมิติของ Digital Transformation ได้แก่ กระบวนการ (Process) รูปแบบธุรกิจ (Business Model) และประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience) อย่างเป็นองค์รวม เพราะหากขาดวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง การแปลงโฉมดิจิทัลจะเป็นเพียงการลงทุนด้านเทคโนโลยีที่ไม่มีวันออกดอกออกผลได้อย่างยั่งยืน (George, Haas, & Pentland, 2020)

7.1.4 ความท้าทายและข้อจำกัดของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

แม้การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล หรือ การแปลงโฉมดิจิทัล จะมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การในศตวรรษที่ 21 แต่อย่างไรก็ตาม กระบวนการเปลี่ยนผ่านนี้ยังคงเผชิญกับข้อจำกัดและความท้าทายหลายประการ ทั้งในด้านเทคโนโลยี คน และระบบการจัดการ ซึ่งหากองค์การไม่สามารถจัดการกับปัจจัยเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม อาจทำให้การดำเนินการล้มเหลวหรือไม่เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่คาดหวัง (Vial, 2019; Kane et al., 2019)

7.1.4.1 อุปสรรคทางเทคโนโลยีและการลงทุน

หนึ่งในอุปสรรคสำคัญของการแปลงโฉมดิจิทัลคือ การขาดความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะในองค์การขนาดเล็กหรือหน่วยงานภาครัฐที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ เช่น ระบบคลาวด์ ปัญญาประดิษฐ์ หรือแพลตฟอร์มวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง มักมีต้นทุนเริ่มต้นสูง และต้องการบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะทาง (Susanti et al., 2023) นอกจากนี้ ความล้าสมัยของระบบเดิม (Legacy Systems) นับเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้ไม่สามารถเชื่อมโยง หรือการบูรณาการข้อมูลได้อย่างราบรื่น (Verhoef et al., 2021)

7.1.4.2 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากรและโครงสร้างองค์การ

ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) เป็นประเด็นที่เกิดขึ้นในเกือบทุกบริบทของการแปลงโฉมดิจิทัล โดยเฉพาะในองค์การที่มีลักษณะการบริหารแบบดั้งเดิม บุคลากรอาจรู้สึกไม่มั่นใจในเทคโนโลยีใหม่ หรือกลัวว่างานของตนจะถูกแทนที่ ส่งผลให้ไม่ให้ความร่วมมือ หรือไม่ใช้เทคโนโลยีอย่างเต็มศักยภาพ (Kane et al., 2019) อีกทั้ง โครงสร้างองค์การแบบลำดับชั้นที่ตายตัว (Bureaucratic Hierarchy) อาจขัดขวางการตัดสินใจที่รวดเร็วและยืดหยุ่น ซึ่งจำเป็นต่อการดำเนินกลยุทธ์ดิจิทัล (Westerman et al., 2018)

7.1.4.3 ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยไซเบอร์และการจัดการข้อมูล

การแปลงโฉมดิจิทัลยิ่งทำให้องค์การต้องพึ่งพาข้อมูลเป็นศูนย์กลางมากขึ้น การรวบรวมประมวลผล และจัดเก็บข้อมูลปริมาณมหาศาล ทั้งจากลูกค้า พนักงาน และกระบวนการภายใน ส่งผลให้ความปลอดภัยไซเบอร์กลายเป็นความเสี่ยงที่สำคัญ หากเกิดการละเมิดข้อมูล (Data Breach) อาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าและชื่อเสียงขององค์การในวงกว้าง (Curry et al., 2022) นอกจากนี้ การปฏิบัติตามกฎหมายความเป็นส่วนตัว เช่น GDPR หรือ PDPA ยังเป็นภาระด้านการบริหารจัดการที่องค์การต้องให้ความสำคัญ การแปลงโฉมดิจิทัลเป็นมากกว่าการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ภายในองค์การ

แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อทุกด้านขององค์การ ตั้งแต่กระบวนการดำเนินงาน โครงสร้างองค์การ ไปจนถึงประสบการณ์ของลูกค้า ความสำเร็จของกระบวนการแปลงโฉมดิจิทัลขึ้นอยู่กับการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างวัฒนธรรมที่รองรับการปรับตัว และการนำแนวคิดทางทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติจริง

แม้การแปลงโฉมดิจิทัลจะเป็นโอกาสในการเติบโตขององค์การ แต่หากขาดการวางแผนที่รอบคอบ ความพร้อมด้านเทคโนโลยี การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการควบคุมความเสี่ยง ก็อาจกลายเป็นอุปสรรคที่ทำให้ความพยายามในกระบวนการนี้ไม่บรรลุเป้าหมาย

7.2 แนวคิดการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

แนวคิดการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transition) เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนจากระบบดั้งเดิมไปสู่การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในทุกระดับขององค์การ ซึ่งไม่เพียงแค่การนำเครื่องมือดิจิทัลมาใช้ แต่ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงแนวคิด วิธีดำเนินธุรกิจ และวัฒนธรรมองค์การ การเปลี่ยนผ่านนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถดำรงอยู่และแข่งขันได้ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล กระบวนการเปลี่ยนผ่านต้องอาศัยกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและความพร้อมขององค์การในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

7.2.1 แนวคิดพื้นฐานของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transition) คือกระบวนการที่องค์การหรือภาครัฐนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้กับระบบ กระบวนการ หรือโครงสร้างที่มีอยู่เดิม โดยมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนจากระบบอนาล็อกหรือการดำเนินการแบบดั้งเดิมสู่ระบบดิจิทัลที่สามารถจัดเก็บ ประมวลผล และสื่อสารข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดนี้ถือเป็นพื้นฐานของการพัฒนาไปสู่การแปลงโฉมดิจิทัล (Digital Transformation) ซึ่งมีความลึกซึ้งกว่าในด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม กระบวนการ และรูปแบบธุรกิจ

7.2.1.1 ความหมายของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลและความแตกต่างจากการแปลงโฉมดิจิทัล

แม้คำว่า Digital Transition และ Digital Transformation จะถูกใช้แทนกันได้ในบางบริบท แต่ในเชิงแนวคิดและการปฏิบัติจริงแล้ว ทั้งสองคำมีความหมายและระดับของการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transition) มักหมายถึงกระบวนการเริ่มต้นของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้แทนที่ระบบแบบดั้งเดิมที่เป็นอนาล็อก เช่น การเปลี่ยนจากการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบกระดาษเป็นการจัดเก็บในระบบคลาวด์ หรือการเปลี่ยนจากการสื่อสารผ่านเอกสารราชการเป็นการสื่อสารผ่านอีเมลหรือแอปพลิเคชันดิจิทัล (Reis et al., 2018)

ในขณะที่ การแปลงโฉมดิจิทัล (Digital Transformation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้งและครอบคลุมทั้งในระดับโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมการทำงาน รูปแบบธุรกิจ และการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า เป็นการวางกลยุทธ์ระยะยาวเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคดิจิทัล โดยไม่ได้มุ่งเพียงแค่การใช้เทคโนโลยี แต่รวมถึงการเปลี่ยนวิธีคิด วิธีบริหาร และการสร้างสรรค์โมเดลธุรกิจใหม่ (Vial, 2019; Mergel et al., 2019)

กล่าวได้ว่า Digital Transition คือ จุดเริ่มต้น ที่เน้นการเปลี่ยนรูปแบบเครื่องมือหรือระบบให้ทันสมัย ในขณะที่ Digital Transformation คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธศาสตร์ ที่มุ่งเปลี่ยนแนวทางการดำเนินธุรกิจทั้งหมดขององค์การเพื่อสร้างคุณค่าใหม่และความยั่งยืนในระยะยาว (Verhoef et al., 2021)

7.2.1.2 ปัจจัยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transition) ไม่ได้เกิดขึ้นโดยลำพังจากการตัดสินใจขององค์การเพียงฝ่ายเดียว หากแต่เป็นผลมาจากปัจจัยผลักดันหลายมิติ ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และนโยบายภาครัฐ โดยเฉพาะการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์การมีความยืดหยุ่นสูงขึ้น สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกได้แบบเรียลไทม์ และเพิ่มความโปร่งใสในกระบวนการตัดสินใจ (Verhoef et al., 2021)

ในภาคธุรกิจ แรงผลักดันสำคัญมาจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในกลุ่ม Millennials และ Gen Z ที่คาดหวังการเข้าถึงสินค้าและบริการผ่านช่องทางดิจิทัลแบบครบวงจร (Omni-channel) ความเร็วในการให้บริการ (Real-time service) และความเป็นส่วนตัวของประสบการณ์ (Personalized Experience) (Lemon & Verhoef, 2016) ความคาดหวังเหล่านี้กดดันให้องค์การต้องเร่งเปลี่ยนผ่านเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน

ขณะเดียวกัน ภาครัฐ มีบทบาทสำคัญในการผลักดันการเปลี่ยนผ่านดังกล่าวผ่านกรอบนโยบายสาธารณะ เช่น นโยบาย Thailand 4.0 ยุทธศาสตร์รัฐบาลดิจิทัล นโยบายการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open Government) และการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ซึ่งล้วนมีจุดร่วมในการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและการให้บริการสาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2565)

ปัจจัยเหล่านี้ไม่เพียงแค่ก่อให้เกิดแรงกระเพื่อมในระดับองค์การ แต่ยังส่งผลต่อภาพรวมของระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างสมบูรณ์

7.2.1.3 ผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อการดำเนินธุรกิจและภาครัฐ

เทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อทั้งภาคธุรกิจและภาครัฐ ไม่เพียงแต่ในแง่ของความเร็วและประสิทธิภาพ แต่ยังรวมถึงการสร้างรูปแบบบริการใหม่ การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างตรงจุด และการบริหารทรัพยากรอย่างชาญฉลาด ภาคธุรกิจสามารถใช้ข้อมูลเพื่อปรับกลยุทธ์แบบเรียลไทม์ ขณะที่ภาครัฐสามารถให้บริการแบบยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric) ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น G-Cloud, Mobile App หรือระบบ Open Data (United Nations, 2022)

นอกจากนี้ ยังมีผลต่อวัฒนธรรมการทำงาน เช่น การเปลี่ยนจากระบบลำดับชั้นไปสู่ระบบที่ยืดหยุ่น การทำงานข้ามสายงาน (cross-functional) และการเปิดรับนวัตกรรมในทุกระดับขององค์การ

7.2.2 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ไม่ใช่เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์การเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้งในระดับโครงสร้าง วัฒนธรรม และรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์การ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยทฤษฎีและกรอบแนวคิดที่เป็นระบบเพื่อให้สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ทั้งนี้ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่มสำคัญ ดังนี้

7.2.2.1 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Theory)

การเปลี่ยนแปลงองค์การจำเป็นต้องใช้หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่เน้นการเตรียมความพร้อมบุคลากร จัดการกับแรงต้าน และวางแผนอย่างเป็นระบบ

โมเดลการเปลี่ยนแปลงของ Kotter (Kotter's Eight Steps of Change)

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Kotter (Kotter's Eight Steps of Change) ที่ได้ศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์การกว่า 100 แห่งที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่ผันผวนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตลอดระยะเวลากว่าทศวรรษ เพื่อวิเคราะห์ความสำเร็จและความล้มเหลวในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) จากการศึกษานี้ Kotter (1995) ได้สังเคราะห์แนวทางที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง และพัฒนาเป็นโมเดลการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ซึ่งเป็นหนึ่งในโมเดลที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดในระดับสากล ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความรู้สึกเร่งด่วน (Establishing a Sense of Urgency) การเปลี่ยนแปลงองค์การที่ประสบความสำเร็จต้องเริ่มต้นจากการสร้าง "ความรู้สึกเร่งด่วน" ในหมู่สมาชิกภายในองค์การ เพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง และพร้อมเปิดใจยอมรับกระบวนการใหม่ที่จะเกิดขึ้น (Kotter, 1995) Kotter ชี้ให้เห็นว่าองค์การจำนวนมากล้มเหลวในขั้นตอนแรกนี้ เนื่องจากไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้เพียงพอ ทำให้ขาดพลังในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การปล่อยให้พนักงานรู้สึกปลอดภัยในสิ่งที่คุ้นเคย (Comfort Zone) ส่งผลให้เกิดแรงต้านทานที่ฝังลึก ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อความสำเร็จ ผู้นำองค์การจึงมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้เกิด "Sense of Urgency" ผ่านการนำเสนอข้อมูลเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับความเสี่ยง โอกาส และปัญหาที่องค์การเผชิญอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงวิกฤตที่เกี่ยวข้องกับสถานะทางการเงิน หรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารในองค์การที่เปลี่ยนแปลงสำเร็จสามารถสื่อสารตรงไปตรงมา และโน้มน้าวให้พนักงานเห็นว่าจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานอย่างจริงจัง เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์การในระยะยาว

ขั้นตอนที่ 2 การจัดตั้งแนวร่วมทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Building the Guiding Team) Kotter (1995) เน้นว่าความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จไม่สามารถขับเคลื่อนได้จากคนเพียงลำพัง แต่ต้องอาศัยแนวร่วม หรือทีมผู้นำที่มีความพร้อมทั้งในด้านอำนาจ ทักษะ และความน่าเชื่อถือ โดยทีมนี้จะทำหน้าที่เป็นกลไกขับเคลื่อนหลักของการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับยุทธศาสตร์และการปฏิบัติ แม้องค์การจะต้องการเปลี่ยนแปลงในระดับระบบหรือโครงสร้าง แต่หากขาดการเปลี่ยนแปลง

ที่เริ่มจากบุคคล และทีมงานหลัก การเปลี่ยนแปลงก็จะไม่เกิดขึ้นจริง ทีมผู้นำจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่สามารถเปลี่ยนเจตคติ ความคิด และพฤติกรรมของคนในองค์การ Kotter เสนอว่าแนวร่วมที่มีประสิทธิภาพควรมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) ความไว้วางใจระหว่างกัน (Trust) ทีมต้องมีบรรยากาศของความเชื่อใจ เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างจริงใจและโปร่งใส (2) เป้าหมายร่วม (Shared Vision and Purpose) ทุกคนในทีมต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน เห็นพ้องในทิศทางการเปลี่ยนแปลง เพื่อป้องกันการสื่อสารที่ขัดแย้ง (3) องค์ประกอบของทีมที่เหมาะสม (Right Mix of Skills and Influence) สมาชิกควรมีอำนาจที่เป็นทางการ (จากตำแหน่ง) และอิทธิพลที่ไม่เป็นทางการ (จากความน่าเชื่อถือ) รวมถึงทักษะที่หลากหลาย เช่น ความรู้เฉพาะด้าน ความสามารถในการเป็นผู้นำ การคิดเชิงกลยุทธ์ และประสบการณ์การจัดการ หากทีมขาดพลังอำนาจหรือความสามารถในการชี้นำ องค์การอาจเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงแบบฉาบฉวย ที่ไม่สามารถฝังลึกในระบบงานได้ และมีแนวโน้มสูงที่จะล้มเหลวในระยะยาว

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) การสร้างวิสัยทัศน์เป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลงที่มีทิศทางและพลังขับเคลื่อนอย่างแท้จริง Kotter (1995) อธิบายว่า วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีพลังจะช่วยกำหนดเป้าหมายระยะยาวขององค์การ ทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจร่วมกันว่า “เรากำลังจะไปที่ใด” และ “เหตุใดจึงต้องเปลี่ยนแปลง” ซึ่งเป็นการสื่อสารทิศทางและจุดมุ่งหมายในอนาคตให้ชัดเจนและจับต้องได้ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนยังช่วยเสริมแรงจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ และช่วยให้ผู้นำสามารถกำหนดแผนงาน กลยุทธ์ และกิจกรรมต่าง ๆ ให้ตรงกับทิศทางการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการนำการเปลี่ยนแปลง มักให้ความสำคัญกับการสร้าง “ภาพอนาคต” มากกว่าการเน้นเป้าหมายระยะสั้น เพราะภาพอนาคตที่น่าสนใจและมีความหมายจะสามารถจูงใจและสร้างการมีส่วนร่วมจากคนในองค์การได้ดีกว่าเป้าหมายเชิงตัวเลขเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ความชัดเจนของวิสัยทัศน์ มีอิทธิพลอย่างมากต่อการสร้างความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในด้านความชัดเจนของทิศทาง ความรู้สึกไว้วางใจในผู้นำ ความเหมาะสมของแนวทางที่เลือก หากองค์การขาดวิสัยทัศน์ที่มีพลังและความชัดเจน ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงก็อาจล้มเหลวได้ง่ายและอาจนำพาองค์การไปในทิศทางที่ไม่พึงประสงค์

ขั้นตอนที่ 4 การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the Change Vision) เมื่อวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงถูกกำหนดขึ้นแล้ว สิ่งสำคัญถัดไปคือการสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นให้คนในองค์การ "เข้าใจ" และ "เชื่อมั่น" อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง Kotter (1995) เน้นย้ำว่า ผู้บริหารควรใช้ช่องทางการสื่อสารทั้งหมดที่มีอยู่ ทั้งการประชุมภายใน บันทึกข่าวสาร สื่อภายในองค์การ การฝึกอบรม และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่วิสัยทัศน์และทิศทางการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความเข้าใจร่วมกันทั่วทั้งองค์การ การสื่อสารวิสัยทัศน์ไม่ควรเป็นเพียงถ้อยแถลงหรือข้อความที่ส่งจากบนลงล่าง แต่ควรเป็นการสื่อสารที่ต่อเนื่อง จริงใจ และมีความสอดคล้องในทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสื่อสารที่ทรงพลังที่สุดคือ “การกระทำของผู้นำ” (Leadership by example) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าวิสัยทัศน์นั้นไม่ใช่แค่คำพูด แต่เป็นแนวทางปฏิบัติที่ผู้บริหารเองยึดถือและลงมือทำ เมื่อพนักงานเห็นว่า ผู้นำ “ลงมือทำ” ตามวิสัยทัศน์อย่าง

สม่ำเสมอ จะช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจ และลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีนัยสำคัญ

ขั้นตอนที่ 5 เสริมแรงให้เกิดการกระทำ (Empowering & Acting on the Vision) ขั้นตอนนี้มีเป้าหมายเพื่อปลดล็อกศักยภาพของพนักงาน และสนับสนุนให้พวกเขาสามารถลงมือปฏิบัติตามวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นที่การ ขจัดอุปสรรค และ เสริมแรง (Empowerment) ให้พนักงานรู้สึกว่าตนมีอำนาจ ความสามารถ และความมั่นใจ ในการเปลี่ยนแปลงการเสริมแรงในบริบทนี้ หมายถึงการเตรียมความพร้อมให้พนักงาน ทั้งในด้านความรู้และทักษะที่จำเป็น ทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสม สิทธิ์ในการตัดสินใจที่เพิ่มความเป็นเจ้าของในงาน และความมั่นใจในตนเองที่เกิดจากการได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดย Gill (2003) เสริมว่า การเสริมแรงคือการส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกมีอิสระในการคิดและลงมือทำ โดยไม่ต้องถูกขัดขวางจากระบบที่ล้าหลังหรือผู้บริหารที่เน้นอำนาจนิยม อย่างไรก็ตาม Kotter (1995) ระบุว่า อุปสรรคสำคัญ 4 ประการที่มักขัดขวางการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ระบบข้อมูลหรือบุคลากรที่ไม่สนับสนุน การขาดทักษะที่จำเป็น สำหรับบทบาทใหม่ หัวหน้างานที่ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานลงมือทำจริง และโครงสร้างองค์การแบบทางการมากเกินไป ซึ่งทำให้เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจ ดังนั้น การขจัดอุปสรรคเหล่านี้เป็นภารกิจสำคัญ เพื่อเปิดทางให้พนักงานสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างราบรื่น และลดความเสี่ยงของการล้มเหลวในช่วงกลางของกระบวนการ

ขั้นตอนที่ 6 สร้างชัยชนะระยะสั้น (Creating Short-Term Wins) ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งมักต้องใช้เวลาและความพยายามในระยะยาว Kotter (1995) ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของ “ชัยชนะระยะสั้น” หรือผลลัพธ์ที่จับต้องได้ในช่วงต้นของการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและรักษาแรงจูงใจของพนักงานไม่ให้ลดลงกลางทาง ชัยชนะระยะสั้นควรมีความชัดเจนและวัดผลได้ สอดคล้องกับเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงหลัก สามารถรับรู้ได้โดยคนในองค์การ ทั้งผู้บริหารและพนักงาน และเป็นแรงกระตุ้นและสร้างแรงศรัทธาว่าการเปลี่ยนแปลงกำลังไปในทิศทางที่ถูกต้อง เมื่อพนักงานมองเห็นผลลัพธ์ของความพยายามอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การปรับระบบใหม่ที่ใช้งานได้จริง การลดต้นทุนบางส่วนสำเร็จ หรือการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในบางแผนก จะช่วย เพิ่มความเชื่อมั่น และลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างมีนัยสำคัญ Kotter ยังเน้นว่า ชัยชนะระยะสั้นเหล่านี้ควรวางแผนอย่างตั้งใจ ไม่ใช่ปล่อยให้เกิดขึ้นแบบสุ่ม โดยองค์การควรกำหนดเป้าหมายย่อยที่สามารถบรรลุได้ในระยะเวลาอันใกล้ และต้องมีการเฉลิมฉลองความสำเร็จนั้นเพื่อสร้างพลังบวกในวงกว้าง

ขั้นตอนที่ 7 ดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่อไปจนกว่าจะถึงเป้าหมาย (Consolidating Gains and Producing More Change) เมื่อองค์การเริ่มเห็นผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลงในระยะต้นแล้ว ขั้นตอนสำคัญถัดมาคือ การต่อยอดผลลัพธ์นั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันไม่ให้แรงผลักดันหยุดชะงักกลางทาง และเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงฝังแน่นอย่างยั่งยืน Kotter ชี้ว่า หลายองค์การล้มเหลวในขั้นตอนนี้เพราะเชื่อว่าความสำเร็จระยะต้นคือจุดสิ้นสุด แต่ในความเป็นจริง ช่วงเวลาหลัง “ชัยชนะระยะสั้น” คือตอนที่องค์การต้องเร่งขยายการเปลี่ยนแปลงในระดับลึกและกว้าง โดยเฉพาะในมิติของ โครงสร้าง ระบบ คน และวัฒนธรรม กลยุทธ์สำคัญในขั้นตอนนี้ ได้แก่ การเสริมความน่าเชื่อถือของการเปลี่ยนแปลง ด้วยการ

แสดงให้เห็นความคืบหน้าอย่างเป็นรูปธรรม เช่น ระบบใหม่เริ่มทำงานได้จริง หรือมีผลตอบรับเชิงบวกจากพนักงานหรือลูกค้า การปรับปรุงโครงสร้างและนโยบาย ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เช่น การเปลี่ยนกฎระเบียบ ระบบประเมินผล หรือแนวทางปฏิบัติที่เคยเป็นอุปสรรค การสนับสนุนบุคลากรที่ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ โดยการคัดเลือก อบรม หรือเลื่อนตำแหน่งบุคคลที่มีแนวคิดสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และการขยายการเปลี่ยนแปลงสู่ส่วนอื่นๆ ขององค์การ เช่น สร้างโครงการนำร่องใหม่ หรือให้แต่ละฝ่ายริเริ่มกิจกรรมของตนภายใต้เป้าหมายร่วม

ขั้นตอนที่ 8 ทำให้การเปลี่ยนแปลงฝังรากในวัฒนธรรมองค์การ (Anchoring New Approaches to the Culture) ขั้นตอนสุดท้ายนี้มีเป้าหมายเพื่อ ทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การอย่างถาวร ไม่ใช่เพียงแค่การเปลี่ยนผ่านชั่วคราว แต่คือการฝังแนวคิด พฤติกรรม และวิถีปฏิบัติใหม่ให้กลายเป็น “ความเคยชินใหม่” ขององค์การ การเปลี่ยนแปลงจะยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อสิ่งใหม่ ๆ ถูกรวมเข้าไปในโครงสร้าง ความเชื่อ และค่านิยมร่วมขององค์การ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นวัฒนธรรมได้ก็ต่อเมื่อสิ่งเหล่านั้นถูกนำมาใช้ซ้ำ ๆ ผ่านกิจกรรมหลักขององค์การ เช่น การบริหารงาน การประชุม การตัดสินใจ และการพัฒนาคน ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงฝังแน่นในวัฒนธรรม ได้แก่ การแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงว่าได้ผลจริง ผู้บริหารควรชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมใหม่ ๆ หรือระบบที่นำเข้ามานั้นช่วยเพิ่มประสิทธิภาพองค์การอย่างไร เช่น มีผลลัพธ์ที่ดีขึ้น การบริการที่รวดเร็วขึ้น หรือการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ดีขึ้น การพัฒนาและส่งเสริมผู้นำรุ่นใหม่ที่เข้าใจการเปลี่ยนแปลง โดยการคัดเลือกผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่มีแนวคิดสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงให้เติบโตในสายงาน เป็นการยืนยันว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวทางหลักขององค์การ เช่น การเลื่อนตำแหน่งจากความสามารถในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง มีการปรับนโยบายและระบบให้รองรับแนวทางใหม่ เช่น การปรับระบบประเมินผลงาน การให้รางวัล และการฝึกอบรมให้สนับสนุนพฤติกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้บุคลากรมีแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง และการสื่อสารอย่างต่อเนื่องและการเป็นแบบอย่างจากผู้นำ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การไม่ได้ถูกสร้างด้วยคำพูดเท่านั้น แต่เกิดจากการกระทำที่สม่ำเสมอของผู้นำที่เป็นแบบอย่าง และการสนับสนุนพฤติกรรมใหม่อย่างชัดเจนในทุกระดับ

โมเดลการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Lewin (Lewin’s Change Model)

หนึ่งในแนวคิดคลาสสิกที่ยังคงได้รับการยอมรับและนำมาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างแพร่หลาย คือ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของเคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) นักจิตวิทยาสังคมผู้ทรงอิทธิพล ซึ่งได้เสนอแบบจำลองการเปลี่ยนแปลง (Change Model) ที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ Unfreezing, Changing และ Refreezing (Lewin, 1951) โดยทั้งสามขั้นตอนสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบและเน้นความเข้าใจต่อพฤติกรรมมนุษย์ในการปรับตัวต่อสิ่งใหม่

ขั้นตอนที่หนึ่ง Unfreezing (การละลายพฤติกรรมเดิม) ขั้นตอนนี้มุ่งเน้นไปที่การปลดล็อคพฤติกรรม ความเชื่อ และทัศนคติเดิมของบุคลากรที่ฝังรากลึกอยู่ในวัฒนธรรมขององค์การ เป็นการเตรียมจิตใจและทัศนคติให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างความรู้สึกเร่งด่วน (Sense of

Urgency) ผ่านการนำเสนอปัญหา หรือข้อเท็จจริงที่สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรสามารถแสดงความเห็นหรือข้อกังวลได้อย่างเปิดเผย ลดแรงต้านด้วยการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการออกแบบแนวทางการเปลี่ยนแปลง และมีการใช้ "ผู้นำการเปลี่ยนแปลง" หรือ Change Agents เพื่อช่วยสื่อสารและประสานการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ Lewin เน้นว่าพนักงานส่วนใหญ่มักยึดติดกับพื้นที่ปลอดภัย (Safe Zone) ซึ่งเป็นพื้นที่ทางความรู้สึกที่มั่นคง การเปลี่ยนแปลงจึงต้องเริ่มจากการสร้างความมั่นใจว่า พฤติกรรมใหม่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

ขั้นตอนที่สอง Changing (การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใหม่) เมื่อบุคลากรเริ่มเปิดใจยอมรับความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนต่อไปคือการเคลื่อนไปสู่พฤติกรรมใหม่หรือระบบการทำงานใหม่ที่องค์การต้องการ ในช่วงนี้องค์การต้องสนับสนุนการเรียนรู้ ทั้งในรูปแบบการอบรม การให้เครื่องมือสนับสนุน และการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) เพื่อให้บุคลากรสามารถทดลองและปรับตัวได้โดยไม่กลัวความล้มเหลว การออกแบบแผนการดำเนินงานอย่างมีโครงสร้าง และการใช้แรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก ล้วนเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยลดความสับสนและเพิ่มความยินยอมในการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนนี้ถือเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการทั้งหมด เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่บุคลากรต้องต่อสู้กับตัวเอง และละทิ้งพฤติกรรมเดิมเพื่อก้าวเข้าสู่แนวทางใหม่

ขั้นตอนที่สาม Refreezing (การทำให้พฤติกรรมใหม่คงอยู่) การเปลี่ยนแปลงจะไม่มีความยั่งยืน หากองค์การไม่สามารถทำให้พฤติกรรมใหม่กลายเป็นเรื่องปกติในการดำเนินงานได้ ขั้นตอนของการ Refreezing จึงเป็นการทำให้แข็งตัวใหม่ หรือฝังพฤติกรรมใหม่ลงในโครงสร้าง วัฒนธรรม และกระบวนการทำงานขององค์การอย่างถาวร การปรับระบบประเมินผล การให้รางวัล และตัวชี้วัด (KPI) ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมใหม่นั้น เป็นสิ่งจำเป็น เช่นเดียวกับการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ต่อเนื่อง และการที่ผู้นำทำตนเป็นแบบอย่าง (Role Model) ที่ชัดเจนในแนวทางใหม่ๆ (Lewin, 1951) องค์การที่สามารถทำให้พฤติกรรมใหม่กลายเป็นส่วนหนึ่งของอัตลักษณ์องค์การ จะสามารถลดความเสี่ยงของการกลับไปสู่แนวทางเดิม และเพิ่มโอกาสที่การเปลี่ยนแปลงจะส่งผลลัพธ์อย่างยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีของ Lewin เป็นกรอบคิดพื้นฐานที่มีประโยชน์อย่างมากต่อการออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลและระดับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคดิจิทัลที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

โมเดลการจัดการการเปลี่ยนแปลง ADKAR (ADKAR Change Management Model)

โมเดล ADKAR เป็นแนวคิดด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ถูกพัฒนาขึ้นโดย Jeff Hiatt ผู้ก่อตั้งสถาบัน Prosci ในช่วงทศวรรษ 1990 จากการศึกษาการเปลี่ยนแปลงในองค์การนับร้อยรายการ ทั้งที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว โดยโมเดลนี้มุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล และประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ Awareness, Desire, Knowledge, Ability และ Reinforcement ซึ่งลำดับของแต่ละขั้นตอนสะท้อนถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่บุคคลต้องผ่านเพื่อให้

เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน ไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะอยู่ในบริบทขององค์การธุรกิจ ภาครัฐ หรือแม้กระทั่งในชีวิตส่วนตัว

1) Awareness (การสร้างการรับรู้) การเปลี่ยนแปลงใด ๆ จะไม่สามารถเริ่มต้นได้หากบุคลากรในองค์การยังไม่เข้าใจถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอน Awareness จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเข้าใจว่าเหตุใดองค์การจึงต้องเปลี่ยนแปลง และหากไม่เปลี่ยนแปลงจะเกิดผลเสียหรือความเสี่ยงใดบ้าง โดยเฉพาะการสื่อสารเกี่ยวกับปัจจัยผลักดันจากภายในและภายนอก เช่น การแข่งขันทางธุรกิจ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง หรือปัญหาภายในองค์การ เช่น โครงสร้างที่ล้าสมัย ระบบที่ไม่ตอบโจทย์ หรือขวัญกำลังใจที่ถดถอย นอกจากนี้ยังต้องชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่ผู้เกี่ยวข้องจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างทัศนคติเชิงบวกและเป็นฐานสำหรับขั้นตอนถัดไป

2) Desire (ความปรารถนา) หลังจากเข้าใจเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงแล้ว ขั้นต่อไปคือการสร้างความปรารถนา หรือแรงจูงใจภายในที่ทำให้บุคคลอยากมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มใจ ความปรารถนาเป็นการตัดสินใจในระดับบุคคล ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นในผู้นำ สถานการณ์ส่วนตัว และแรงจูงใจภายใน เช่น ความต้องการความก้าวหน้า การเติบโต หรือเป้าหมายในชีวิต การสื่อสารอย่างจริงใจ การเปิดพื้นที่ให้แสดงความคิดเห็น และการเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงกับคุณค่าของบุคลากร จึงเป็นหัวใจของการเสริมแรงปรารถนาอย่างลึกซึ้ง

3) Knowledge (ความรู้ที่จำเป็น) แม้บุคลากรจะมีแรงจูงใจที่ดี หากขาดความรู้ในการปฏิบัติตามแนวทางใหม่ การเปลี่ยนแปลงก็ไม่อาจบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขั้นตอนนี้เน้นการจัดเตรียมความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่จำเป็น ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลง วิธีการทำงานแบบใหม่ เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ต้องใช้ รวมถึงบทบาทหน้าที่ใหม่ของบุคลากร การจัดแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสม เช่น การอบรม หรือการจัด Coaching อย่างต่อเนื่อง ล้วนเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความมั่นใจในการทำงาน

4) Ability (ความสามารถในการปฏิบัติ) ขั้นตอน Ability เป็นการนำความรู้ที่ได้รับมาใช้จริงในการปฏิบัติงาน บุคลากรจะต้องสามารถแสดงพฤติกรรมใหม่ ใช้เครื่องมือหรือกระบวนการใหม่ และรับมือกับสถานการณ์จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถนี้ได้แก่ อุปสรรคทางจิตใจ เช่น ความกลัว ความไม่มั่นใจ ข้อจำกัดทางร่างกาย หรือแม้กระทั่งเวลาในการฝึกฝน องค์การควรจัดให้มีการติดตามผล สนับสนุนอย่างเป็นระบบ และออกแบบกิจกรรมฝึกปฏิบัติ เช่น Workshop, On-the-job training, Coaching หรือ Mentoring เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

5) Reinforcement (การเสริมแรงให้คงอยู่) การเปลี่ยนแปลงจะยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อพฤติกรรมใหม่ได้รับการสนับสนุนและย้ำเตือนอย่างสม่ำเสมอ Reinforcement จึงเป็นขั้นตอนที่มีบทบาทในการประคับประคองให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ แรงสนับสนุนอาจมาจากภายนอก เช่น การให้รางวัล การชื่นชม หรือระบบการประเมินผลที่สอดคล้องกับพฤติกรรมใหม่ และจากภายใน เช่น ความภาคภูมิใจ ความพึงพอใจส่วนบุคคล และแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการเห็นคุณค่าของ

ตนเอง การส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้บุคลากรรักษาพฤติกรรมใหม่ไว้ได้ในระยะยาว

โดยสรุป โมเดล ADKAR เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์การสามารถเข้าใจและจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากร หากองค์การสามารถขับเคลื่อนแต่ละองค์ประกอบได้อย่างสมดุลและเชื่อมโยงกัน ย่อมเพิ่มโอกาสที่การเปลี่ยนแปลงจะบรรลุผลสำเร็จอย่างยั่งยืนและเป็นที่ยอมรับในระดับองค์การ

7.2.2.2 ทฤษฎีการปรับตัวทางดิจิทัล (Digital Maturity Models)

กรอบการประเมินระดับความสามารถขององค์การในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้และปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ โดยจะวิเคราะห์จากมิติสำคัญต่าง ๆ เช่น กลยุทธ์ ผู้นำ ประสบการณ์ลูกค้า กระบวนการ บุคลากร วัฒนธรรม โครงสร้างองค์การ และเทคโนโลยี เพื่อช่วยให้องค์การทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง และวางแผนเพื่อยกระดับไปสู่การเป็นองค์การดิจิทัลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้นได้อย่างมีทิศทาง

แนวคิดเรื่องความพร้อมทางดิจิทัล หรือ Digital Maturity หมายถึง ระดับความสามารถขององค์การในการปรับตัวและบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าไว้ในกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์การ เพื่อสร้างคุณค่าและผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014) โดยทั่วไป โมเดลความพร้อมทางดิจิทัลมักประกอบด้วยกรอบการประเมินแบบหลายมิติที่ช่วยให้องค์การสามารถวัดระดับความก้าวหน้าในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล พร้อมทั้งกำหนดแผนกลยุทธ์ในแต่ละช่วงได้อย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้ แนวคิดความพร้อมทางดิจิทัลยังช่วยให้องค์การสามารถเปรียบเทียบตนเองกับ “Benchmark” ในระดับอุตสาหกรรมหรือคู่แข่งในตลาด ช่วยขับเคลื่อนการวางแผนและตัดสินใจในประเด็นสำคัญ เช่น การลงทุนด้านเทคโนโลยี การพัฒนาทักษะของบุคลากร หรือการปรับปรุงกระบวนการธุรกิจ (Schumacher, Erol, & Sihn, 2016) องค์การที่มีความเข้าใจในระดับความพร้อมของตนเองจะสามารถกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลได้อย่างแม่นยำและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

7.2.2.3 กรอบแนวคิดการแปลงโฉมดิจิทัล (Digital Transformation Frameworks)

เป็นเครื่องมือสำคัญในการวางกลยุทธ์และการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างบูรณาการทั้งในด้านโครงสร้าง วัฒนธรรม กระบวนการ และเทคโนโลยี

หนึ่งในกรอบแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางคือโมเดลของ Vial (2019) ซึ่งเสนอองค์ประกอบหลัก 9 ด้านที่มีบทบาทต่อความสำเร็จของการแปลงโฉมดิจิทัล ได้แก่

1) ปัจจัยขับเคลื่อนภายนอก (Environmental Drivers)
2) เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technologies)
3) การเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบภายในองค์การ (Organizational Changes)
4) กลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Strategy)

5) ผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership)
6) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)
7) การเปลี่ยนแปลงทางกระบวนการ (Process Change)
8) การบริหารทรัพยากรบุคคล (Workforce Management)
9) การสร้างคุณค่าทางธุรกิจ (Value Creation)

กรอบแนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จของการแปลงโฉมดิจิทัลมิได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเกิดจากการจัดการที่เชื่อมโยงทุกมิติภายในองค์การ (Vial, 2019)

ในทำนองเดียวกัน Kane et al. (2015) จาก MIT Sloan Management Review ได้เน้นย้ำว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลมักมีความสามารถทางดิจิทัล (Digital Capabilities) ที่เข้มแข็ง ซึ่งไม่ได้จำกัดอยู่ที่การลงทุนด้านไอทีเท่านั้น แต่รวมถึงการสร้างทักษะ ความเข้าใจ และวัฒนธรรมที่สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในทุกระดับขององค์การ ตั้งแต่บุคลากรระดับปฏิบัติการไปจนถึงระดับผู้นำสูงสุด

ทั้งนี้ กรอบแนวคิดการแปลงโฉมดิจิทัลจึงทำหน้าที่เป็นแผนที่กลยุทธ์ ที่ช่วยให้องค์การสามารถประเมินจุดยืนปัจจุบัน วางแผนอนาคต และบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งสามารถวัดผลลัพธ์ของการดำเนินการในแต่ละมิติได้อย่างชัดเจน (Verhoef et al., 2021)

ตัวอย่างกรอบแนวคิดการแปลงโฉมดิจิทัลในระดับสากล ที่องค์การต่าง ๆ ใช้เป็นเข็มทิศในการวางแผน ปรับตัว และพัฒนาองค์การให้สามารถแข่งขันได้ในยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแต่ละกรอบแนวคิดมีจุดเน้นและมุมมองเฉพาะที่สะท้อนบริบทขององค์การและการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ซึ่งมีตัวอย่าง ดังนี้

MIT Digital Transformation Framework

กรอบแนวคิดจากงานของ Westerman, Bonnet และ McAfee (2014) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นโดย MIT Center for Digital Business และบริษัท Capgemini Consulting ถือเป็นกรอบแนวคิดที่ได้รับการยอมรับในระดับโลก โดยเน้นไปที่ 3 แกนหลักของการแปลงโฉมดิจิทัล ได้แก่

(1) Customer Experience (CX) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาประสบการณ์ของลูกค้า เช่น การสร้างช่องทางการสื่อสารแบบ Omnichannel การนำเสนอสินค้าและบริการที่ปรับแต่งได้ตามลูกค้าแต่ละราย (Personalization) และการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเชิงลึก (Customer Insights)

(2) Operational Process การปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในด้วยระบบดิจิทัล เช่น การใช้ระบบ ERP, RPA, Cloud Computing หรือ AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และลดความผิดพลาดจากกระบวนการแบบเดิม

(3) Business Model การเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจไปสู่โมเดลใหม่ เช่น จากการขายสินค้าแบบดั้งเดิม ไปสู่บริการแบบ Subscription, Platform Economy หรือการเพิ่มแหล่งรายได้จากข้อมูล (Data Monetization)

กรอบนี้เน้นว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จไม่ใช่แค่ลงทุนในเทคโนโลยี แต่ต้องเปลี่ยนแปลงในระดับแกนหลักขององค์การ ทั้งการบริการ กระบวนการ และโครงสร้างธุรกิจ (Westerman et al., 2014)

Capgemini Digital Transformation Framework

กรอบแนวคิดนี้พัฒนาขึ้นจากความร่วมมือระหว่าง Capgemini Consulting และ MIT โดยเน้นไปที่ การบูรณาการระหว่างความสามารถทางดิจิทัล (Digital Capabilities) และ ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Leadership Capabilities) ซึ่งเชื่อว่าการเปลี่ยนผ่านที่ยั่งยืน เกิดขึ้นได้จากทั้งสองปัจจัยทำงานร่วมกัน

(1) Digital Capabilities ได้แก่ ความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management), ความคล่องตัวของกระบวนการ (Process Agility) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Usage) และการสร้างประสบการณ์ดิจิทัลให้กับลูกค้า

(2) Leadership Capabilities ได้แก่ วิสัยทัศน์เชิงดิจิทัลของผู้นำ (Transformational Vision) การกำกับดูแลและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Governance) การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม (Culture of Innovation) และความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จุดเด่นของกรอบนี้คือการเน้น ภาวะผู้นำ เป็นตัวแปรสำคัญที่ผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้จริงในองค์การ (Capgemini & MIT, 2011)

Vial's Integrative Framework

Vial (2019) ได้เสนอกรอบแนวคิดที่ครอบคลุมทั้งในเชิง ทฤษฎีและปฏิบัติ โดยอิงจากการวิเคราะห์เอกสารวิชาการจำนวนมากจากสาขาการจัดการและระบบสารสนเทศ โดยจุดเด่นของกรอบนี้คือการ บูรณาการตัวแปรหลากหลายมิติ ที่มีบทบาทในความสำเร็จของการแปลงโฉมดิจิทัล ได้แก่

(1) Digital Technologies การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ เช่น Cloud, IoT, AI, Blockchain เป็นต้น

(2) Environmental Drivers แรงกดดันจากปัจจัยภายนอก เช่น คู่แข่ง กฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า

(3) Organizational Changes การปรับโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ กระบวนการทำงาน และโมเดลธุรกิจ

(4) Digital Strategy การวางยุทธศาสตร์ดิจิทัลอย่างชัดเจน มีเป้าหมายที่วัดผลได้

(5) Leadership & Governance บทบาทของผู้นำในการส่งเสริมและกำกับดูแลการเปลี่ยนแปลง

(6) Value Creation การเน้นสร้างคุณค่าทั้งในมิติของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์การโดยรวม

กรอบแนวคิดของ Vial มองว่าการแปลงโฉมดิจิทัลไม่ใช่แค่การนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่เป็นกระบวนการเปลี่ยนผ่านเชิงระบบ ที่ต้องการทั้งกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม และความสามารถในการปรับตัว (Vial, 2019)

ตารางที่ 7.1 เปรียบเทียบกรอบแนวคิดการแปลงโฉมดิจิทัล

กรอบแนวคิด	จุดเน้นหลัก	องค์ประกอบสำคัญ	จุดเด่น
MIT Digital Transformation Framework	กระบวนการและรูปแบบธุรกิจ	CX, Operational Process, Business Model	เหมาะกับองค์การที่ต้องการรีดีไซน์บริการและกระบวนการ
Capgemini Digital Transformation Framework	ความสามารถและภาวะผู้นำ	Digital & Leadership Capabilities	เน้นบทบาทผู้นำและการขับเคลื่อนจากบนลงล่าง
Vial's Integrative Framework	มุมมองบูรณาการ	Technology, Strategy, Culture, Leadership, Value	เหมาะสำหรับการวางกลยุทธ์ระยะยาวและปรับใช้ในหลายบริบท

จากการวิเคราะห์กรอบแนวคิดการแปลงโฉมดิจิทัลทั้งสามกรอบแนวคิด ได้แก่ MIT Digital Transformation Framework, Capgemini Digital Transformation Framework, และ Vial's Integrative Framework พบว่าแต่ละกรอบต่างมีจุดเน้นที่แตกต่างกันตามบริบทขององค์การและเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง โดยกรอบของ MIT เหมาะกับการปรับกระบวนการทำงานและโมเดลธุรกิจให้ทันสมัยด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ขณะที่ Capgemini ให้ความสำคัญกับความสามารถเชิงดิจิทัลควบคู่กับภาวะผู้นำที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และกรอบของ Vial มีความครอบคลุมในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติโดยบูรณาการทั้งเทคโนโลยี กลยุทธ์ วัฒนธรรม และคุณค่าที่องค์การต้องการสร้างขึ้น

ทั้งนี้ การเลือกกรอบแนวคิดที่เหมาะสมควรพิจารณาจากระดับความพร้อมขององค์การ โครงสร้างภายใน และเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว เพื่อให้การแปลงโฉมดิจิทัลไม่ใช่เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้เท่านั้น แต่เป็นกระบวนการปรับตัวเชิงระบบที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ ความสามารถของบุคลากร และความยั่งยืนในการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

7.2.2.4 แนวคิดการบริหารแบบ Agile และ Lean Transformation

ในบริบทของการแปลงโฉมดิจิทัลที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน Agile และ Lean จึงเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง Agile เน้นการทำงานแบบเป็นรอบ (Iteration) การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง และการสร้างมูลค่าให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง (Beck et al., 2001) ขณะที่ Lean Transformation มุ่งลดความสูญเปล่าและปรับปรุงกระบวนการให้คล่องตัว โดยเน้นการเรียนรู้ การทดลอง และการปรับตัวอย่างรวดเร็ว (Womack & Jones, 2003;

Rigby, Sutherland, & Noble, 2018) การผสาน Agile และ Lean เข้ากับกลยุทธ์ดิจิทัลสามารถช่วยให้องค์การปรับตัวได้ดีในยุคที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและนวัตกรรม

แนวคิดการบริหารแบบ Agile (ความคล่องตัวในการส่งมอบคุณค่า)

แนวคิด Agile มีจุดกำเนิดจากภาคอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ โดยเน้นการทำงานที่ยืดหยุ่นเป็นรอบสั้น ๆ และให้ความสำคัญกับการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง แทนที่จะรอให้โครงการเสร็จสมบูรณ์ทั้งหมดก่อนถึงจะปล่อยผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Beck et al., 2001) หลักการสำคัญของ Agile ได้แก่

- การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการยึดตามแผนที่ตายตัว
- การสื่อสารระหว่างบุคคลมากกว่าการพึ่งพาเอกสาร
- การมีส่วนร่วมของลูกค้าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ
- การทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross-functional Teams)

Agile จึงเหมาะอย่างยิ่งในยุคดิจิทัลที่ความต้องการของผู้ใช้เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การใช้แนวทางนี้ช่วยให้องค์การสามารถปรับผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการต่าง ๆ ได้อย่างทันท่วงที พร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนได้ดียิ่งขึ้น

แนวคิดการบริหารแบบ Lean Transformation

แนวคิด Lean ซึ่งมีต้นกำเนิดจากระบบการผลิตของโตโยต้า มุ่งเน้นที่การสร้างคุณค่าสูงสุดให้แก่ลูกค้า ด้วยทรัพยากรที่น้อยที่สุด (Womack & Jones, 2003) โดยมีเป้าหมายเพื่อกำจัดความสูญเปล่า ในทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงาน และส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และการทำงานแบบมีประสิทธิภาพ

ในบริบทของการแปลงโฉมดิจิทัล Lean ถูกประยุกต์ใช้ในการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล เทคโนโลยี และบริการใหม่ ๆ โดยเน้นการทดลองและเรียนรู้ อย่างรวดเร็ว (Rigby, Sutherland, & Noble, 2018) เพื่อให้แน่ใจว่าทรัพยากรที่ใช้จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสามารถส่งมอบคุณค่าได้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งานอย่างแท้จริง

การผสานแนวคิด Agile และ Lean กับกลยุทธ์ดิจิทัล

แม้ Agile และ Lean จะมีรากฐานที่แตกต่างกัน แต่เมื่อถูกนำมาผสานกันในบริบทของ Digital Transformation จะสามารถสร้างพลังในการเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาล Agile ให้ความคล่องตัวในการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ขณะที่ Lean ช่วยให้มั่นใจว่าทุกกระบวนการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและไม่สิ้นเปลืองทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์

องค์การที่สามารถประยุกต์ Agile และ Lean ได้อย่างเหมาะสม จะมีศักยภาพในการขับเคลื่อนนวัตกรรม บริหารจัดการความเสี่ยง และสร้างวัฒนธรรมที่พร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นหัวใจของความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลอย่างยั่งยืน (Rigby et al., 2018)

7.2.3 องค์ประกอบหลักที่ใช้ประเมินความพร้อมทางดิจิทัล

โมเดลความพร้อมทางดิจิทัล (Digital Maturity Models) ได้รับการออกแบบเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินขีดความสามารถขององค์การในการปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างมีระบบ โดยแต่ละโมเดลอาจมีองค์ประกอบแตกต่างกันเล็กน้อยตามแนวทางของแต่ละสำนัก แต่โดยทั่วไปแล้วจะประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ดังนี้

1) กลยุทธ์ (Strategy) การวางกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Strategy) คือจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การในยุคดิจิทัล โดยองค์การจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ แผนระยะยาว และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนว่าต้องการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างคุณค่าอย่างไร (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014) กลยุทธ์ดิจิทัลที่ดีต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายทางธุรกิจในระดับองค์รวม ไม่ใช่เพียงการลงทุนในเทคโนโลยีเฉพาะส่วน

2) ผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล (Digital Leadership) มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง สร้างแรงบันดาลใจ และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่เข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัลและสามารถใช้มันในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ จะสามารถสร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับการทดลองสิ่งใหม่และสร้างความคล่องตัวในองค์การได้มากกว่า (Kane et al., 2019)

3) ประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับประสบการณ์ของลูกค้า (Digital Customer Experience) เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการปรับตัวขององค์การสู่ยุคดิจิทัล โดยครอบคลุมตั้งแต่ช่องทางบริการออนไลน์ ความสามารถในการให้บริการแบบเฉพาะบุคคล (Personalization) ไปจนถึงการตอบสนองแบบเรียลไทม์ (Real-time) ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า (Verhoef et al., 2021)

4) กระบวนการ (Operations) องค์การที่มีความพร้อมทางดิจิทัลสูงจะสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นของกระบวนการทางธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง (Schumacher et al., 2016) การเปลี่ยนกระบวนการแบบเดิมให้เป็นดิจิทัล (Digital Process Redesign) ไม่เพียงช่วยลดต้นทุน แต่ยังเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีนัยสำคัญ

5) บุคลากร (People) การพัฒนาและเสริมสร้างทักษะดิจิทัลให้แก่บุคลากร (Digital Skills & Competencies) ถือเป็นหัวใจของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล โดยเฉพาะในด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking), ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีใหม่, และการทำงานร่วมกันผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล องค์การที่ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรจะสามารถปรับตัวได้เร็วกว่าคู่แข่ง (Gill & VanBoskirk, 2016)

6) วัฒนธรรมองค์การ (Culture) การสร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง (Change-Oriented Culture) เป็นอีกองค์ประกอบที่ไม่อาจมองข้าม วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้จากความล้มเหลว ความโปร่งใส และการทำงานร่วมกันแบบ Agile จะช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาได้ต่อเนื่อง และลดแรงต้านจากการเปลี่ยนแปลง (Kane et al., 2019)

7) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) โครงสร้างองค์การในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น รองรับการทำงานข้ามสายงาน (Cross-functional Collaboration) และลด

ลำดับชั้นในการตัดสินใจ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (Capgemini & MIT, 2011)

8) เทคโนโลยี (Technology) การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและสามารถบูรณาการเข้ากับระบบเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมตั้งแต่ระบบ ERP, CRM, Cloud Computing, AI, IoT ไปจนถึงแพลตฟอร์มการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง (Big Data Analytics) เทคโนโลยีเหล่านี้ต้องสามารถสนับสนุนการตัดสินใจ การปฏิบัติงาน และการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ (Deloitte, 2021)

7.2.4 การบริหารความเสี่ยงและอุปสรรคของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transition) เป็นกระบวนการที่ต้องการการปรับตัวในระดับโครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี และบุคลากร โดยแม้จะมีศักยภาพในการเพิ่มประสิทธิภาพและนวัตกรรม แต่ก็เผชิญกับความเสี่ยงและอุปสรรคหลายด้านที่อาจบั่นทอนความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนให้การเปลี่ยนผ่านไปสู่ดิจิทัลเป็นไปอย่างยั่งยืนและปลอดภัย (Bughin et al., 2018)

7.2.4.1 อุปสรรคด้านโครงสร้างองค์การและความต้านทานการเปลี่ยนแปลง

หนึ่งในอุปสรรคที่สำคัญต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล คือ โครงสร้างองค์การที่ล้าสมัย ซึ่งไม่สอดคล้องกับความจำเป็นในการเคลื่อนไหวที่รวดเร็ว ยืดหยุ่น และเปิดรับนวัตกรรม โครงสร้างองค์การแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure) โดยเฉพาะในองค์การขนาดใหญ่ มักมีขั้นตอนการตัดสินใจที่ซับซ้อน ส่งผลให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างล่าช้า ขาดการบูรณาการ และไม่สามารถปรับตัวทันกับบริบทการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014) ในทางตรงกันข้าม องค์การที่มีโครงสร้างแบบกระจายศูนย์ (Decentralized) และมีลักษณะแบบ Agile มักสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า

นอกจากข้อจำกัดเชิงโครงสร้างแล้ว ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ยังถือเป็นอุปสรรคเชิงพฤติกรรมที่สำคัญ ซึ่งสามารถพบได้ในทุกระดับขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือพนักงานปฏิบัติการ ความต้านทานนี้มักมีสาเหตุมาจากความไม่แน่ใจในอนาคต ความกลัวที่จะสูญเสียตำแหน่ง ความรู้สึกขาดอำนาจในการควบคุมสถานการณ์ หรือความไม่เข้าใจต่อผลประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน (Kotter, 2012) ยิ่งไปกว่านั้น ความเคยชินในระบบงานเดิมที่ปลอดภัย อาจทำให้พนักงานบางส่วนเกิดการต่อต้านในรูปแบบที่ไม่เปิดเผย เช่น การไม่ให้ความร่วมมือหรือการละเลยต่อมาตรการใหม่ (Hiatt, 2006)

การจัดการกับความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงจึงต้องอาศัย การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการสื่อสารอย่างชัดเจน โปร่งใส และต่อเนื่องเพื่อสร้างความเข้าใจและลดความวิตกกังวลของบุคลากร อีกทั้งควรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการออกแบบการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) และความผูกพันกับวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์การ (Armenakis & Harris, 2009) การฝึกอบรมและการโค้ชชิ่งก็เป็นอีกกลไกสำคัญที่ช่วยพัฒนาขีดความสามารถในการปรับตัว และเตรียมความพร้อมสำหรับทักษะที่จำเป็นในยุคดิจิทัล

กล่าวโดยสรุป ความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากองค์การยังคงยึดติดอยู่กับโครงสร้างเดิมที่ขาดความยืดหยุ่น และละเลยความรู้สึกของบุคลากรที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

7.2.4.2 ความท้าทายด้านความปลอดภัยไซเบอร์และการคุ้มครองข้อมูล

ในยุคดิจิทัลที่ข้อมูลถูกแลกเปลี่ยนและประมวลผลแบบเรียลไทม์ผ่านเครือข่ายที่เชื่อมโยงกันอย่างมหาศาล ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity) และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Data Protection) จึงกลายเป็นหนึ่งในความท้าทายสำคัญที่ทุกองค์การต้องเผชิญ ความเสี่ยงด้านนี้ทวีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นเมื่อองค์การนำเทคโนโลยีที่มีจุดเปราะบางเชิงโครงสร้างเข้ามาใช้งาน ซึ่งต่างมีช่องว่างที่สามารถถูกโจมตีจากภายนอกได้ (Kraemer et al., 2020)

ภัยคุกคามทางไซเบอร์ไม่เพียงส่งผลต่อระบบปฏิบัติงานหรือการเข้าถึงข้อมูลขององค์การเท่านั้น แต่ยังมีผลกระทบทางจริยธรรมและกฎหมายอย่างมีนัยสำคัญ หากเกิดเหตุการณ์การรั่วไหลของข้อมูล (Data Breach) หรือการถูกโจมตีทางไซเบอร์ (Cyber Attack) องค์การอาจสูญเสียความน่าเชื่อถือจากผู้ใช้บริการ เสียเปรียบในการแข่งขัน และต้องเผชิญกับความรับผิดชอบตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA) ของประเทศไทย หรือ General Data Protection Regulation (GDPR) ของสหภาพยุโรป ซึ่งมีบทลงโทษที่เข้มงวดและเน้นการปกป้องสิทธิของเจ้าของข้อมูลอย่างชัดเจน (European Union, 2016) เพื่อจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว องค์การจำเป็นต้องมี การบริหารจัดการความปลอดภัยทางไซเบอร์เชิงบูรณาการ (Cybersecurity Governance) ซึ่งครอบคลุมหลากหลายมิติ ได้แก่ การกำหนดสิทธิ์และระดับการเข้าถึงข้อมูล (Access Control) การจัดฝึกอบรมและเสริมสร้างความรู้ด้านไซเบอร์ให้แก่บุคลากรในทุกระดับ การกำหนดแผนบริหารเหตุฉุกเฉิน (Incident Response Plan) และการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้าน Cyber Resilience ที่สามารถฟื้นตัวจากเหตุการณ์คุกคามได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง (Khan et al., 2021; PwC, 2022)

นอกจากนี้ แนวคิด Zero Trust Architecture ซึ่งเป็นหลักการที่ไม่ไว้วางใจผู้ใช้งานหรือระบบใดโดยอัตโนมัติ แม้จะอยู่ภายในเครือข่ายขององค์การ ก็เริ่มได้รับการยอมรับมากขึ้นในฐานะแนวทางที่ช่วยลดความเสี่ยงจากภัยไซเบอร์สมัยใหม่ โดยเฉพาะในบริบทของการทำงานแบบ Hybrid และการเข้าถึงข้อมูลจากอุปกรณ์ส่วนตัว (Forrester, 2021)

7.2.4.3 ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนผ่าน

แม้ว่าการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลจะก่อให้เกิดโอกาสทางเศรษฐกิจในหลากหลายมิติ เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ และการขยายตลาดสู่ระดับโลก แต่ในขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวยังส่งผลกระทบเชิงลบต่อประชากรบางกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มแรงงานที่มีทักษะต่ำหรือกลุ่มที่ไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้อย่างเท่าเทียม

หนึ่งในผลกระทบสำคัญคือการ ทดแทนแรงงานมนุษย์ด้วยระบบอัตโนมัติ (Automation) ซึ่งขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) หุ่นยนต์ และระบบ Machine Learning โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่พึ่งพาแรงงานซ้ำซาก เช่น การผลิต คลังสินค้า และบริการลูกค้า ซึ่งอาจส่งผล

ให้แรงงานที่ไม่มีทักษะดิจิทัลต้องเผชิญกับภาวะว่างงาน หรือการถูกลดบทบาทในตลาดแรงงานอย่างมีนัยสำคัญ (Autor, 2015)

อีกหนึ่งประเด็นที่ควรให้ความสำคัญคือ ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้ประชาชนบางกลุ่มไม่สามารถเข้าถึงประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเท่าเทียม กลุ่มประชากรที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด ได้แก่ ผู้สูงอายุ ประชาชนในพื้นที่ชนบท ผู้พิการ และกลุ่มที่มีฐานะทางเศรษฐกิจต่ำ ซึ่งมักขาดทั้งโอกาสในการเข้าถึงอุปกรณ์ เทคโนโลยี และทักษะดิจิทัลที่จำเป็น (UNESCO, 2022; ITU, 2021) ปัญหานี้ยิ่งทวีความรุนแรงเมื่อระบบบริการภาครัฐและเอกชนเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ เช่น การให้บริการด้านสุขภาพ การศึกษา หรือการเข้าถึงสิทธิพื้นฐาน ซึ่งอาจกลายเป็นความไม่เป็นธรรมทางดิจิทัล หากไม่ได้รับการวางแผนอย่างรอบด้าน

การบรรเทาความเสี่ยงและผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมดังกล่าว องค์การและรัฐบาลควรดำเนิน กลยุทธ์เพื่อสร้างความเป็นธรรมในการเปลี่ยนผ่าน (Inclusive Digital Transition) โดยมุ่งเน้นการลงทุนใน โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่ทั่วถึง (Universal Digital Infrastructure) ไม่ว่าจะเป็นเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงหรือศูนย์การเรียนรู้ในชุมชนห่างไกล ควบคู่ไปกับการส่งเสริม การพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Literacy) การ ฝึกอบรมทักษะใหม่ (Reskilling) และ การยกระดับทักษะ (Upskilling) ให้แก่กลุ่มแรงงานที่อาจได้รับผลกระทบ (McKinsey Global Institute, 2019)

นอกจากนี้ การออกแบบนโยบายควรคำนึงถึงความหลากหลายของบริบทสังคม ไม่ว่าจะเป็นเพศ วัย หรือความสามารถทางกายภาพ และส่งเสริมให้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือเพื่อความเสมอภาค ไม่ใช่กลไกที่ซ้ำเติมความเหลื่อมล้ำที่มีอยู่เดิม

กรณีศึกษาการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในองค์การต่าง ๆ

1) ตัวอย่างกรณีศึกษาที่สำคัญของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในภาครัฐไทยที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างมากคือ การพัฒนา “แอปพลิเคชันเป๋าตัง” การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐดิจิทัลเพื่อสวัสดิการสังคม โดยในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 รัฐบาลไทยเผชิญกับความท้าทายในการให้ความช่วยเหลือทางเศรษฐกิจแก่ประชาชนอย่างเร่งด่วนและทั่วถึง จึงได้พัฒนา แพลตฟอร์ม “เป๋าตัง” ซึ่งเป็นแอปพลิเคชันบนสมาร์ตโฟนที่ใช้เป็นช่องทางในการจ่ายเงินเยียวยาให้กับประชาชนภายใต้โครงการต่าง ๆ เช่น “เราไม่ทิ้งกัน”, “คนละครึ่ง”, “เราชนะ” และ “บัตรสวัสดิการแห่งรัฐ” รวมถึงการเข้าถึงบริการภาครัฐอื่น ๆ ในอนาคต เช่น การนัดฉีดวัคซีน การจองสิทธิการรักษา และการใช้ e-Wallet

การพัฒนาเป๋าตังถือเป็น Digital Transition จากระบบราชการแบบใช้เอกสารและการลงทะเบียนแบบต่อแถว ไปสู่การให้บริการดิจิทัลแบบครบวงจร ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็น Digital Transformation เมื่อรัฐสามารถใช้ฐานข้อมูลจากแพลตฟอร์มเป๋าตังเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมประชาชน วางแผนสวัสดิการ และเพิ่มประสิทธิภาพการบริการแบบเฉพาะบุคคล (Personalized) มากขึ้น

2) ตัวอย่างกรณีศึกษาสำคัญของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในภาคธุรกิจของประเทศไทย ได้แก่ กรณีของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจชั้นนำของประเทศที่มีการปรับตัวสู่ดิจิทัลอย่างเป็นระบบ ผ่านการนำแนวคิด Enterprise Digital Transformation มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในตลาดพลังงานและธุรกิจใหม่ การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

ของกลุ่ม ปตท. (PTT Group) ต้องเผชิญกับความผันผวนของราคาน้ำมัน ความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค และแรงกดดันด้านสิ่งแวดล้อม ทำให้องค์การต้องเร่งปรับตัวด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับโฉมองค์การ ทั้งในส่วนของธุรกิจพลังงานหลัก (Oil & Gas) และการขยายไปสู่ธุรกิจใหม่ (New S-Curve) เช่น ยานยนต์ไฟฟ้า (EV) พลังงานสะอาด และ ระบบขนส่ง (Logistics)

แนวทางการดำเนินการของกลุ่ม ปตท. ในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลดำเนินไปอย่างเป็นระบบและครบวงจร โดยเริ่มจากการจัดตั้ง สำนักงานการแปลงโฉมดิจิทัล หรือ Digital Transformation Office (DTO) เพื่อทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนนโยบายดิจิทัลในระดับองค์การอย่างชัดเจนและมีทิศทางที่เป็นรูปธรรม นอกจากนี้ กลุ่ม ปตท. ยังนำเทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ การเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) มาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อคาดการณ์แนวโน้มความต้องการพลังงานในอนาคต ปรับเส้นทางการขนส่งให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ลดต้นทุนการจัดเก็บ และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงกลั่นอย่างต่อเนื่อง

ด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ได้มีการพัฒนา PTT Digital Platform และดำเนินโครงการสำคัญหลายประการ เช่น Smart Terminal, Smart Gas Station และ Smart Maintenance ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นโครงการที่ใช้เทคโนโลยีเชิงลึกเข้ามายกระดับการดำเนินงานให้มีความแม่นยำ ปลอดภัย และตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้มากยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกัน องค์การยังให้ความสำคัญกับ “คน” ซึ่งถือเป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลง โดยมีการสร้าง วัฒนธรรมดิจิทัลภายในองค์การ ผ่านโครงการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบภายใต้ชื่อ “Digital Upskilling” ซึ่งครอบคลุมพนักงานมากกว่า 5,000 คนในกลุ่มบริษัท เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถทำงานในโลกยุคใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

แนวคิดการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลเป็นกระบวนการที่องค์การต้องเตรียมความพร้อมทั้งในเชิงโครงสร้าง เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้สามารถปรับตัวและแข่งขันในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการนี้ไม่ใช่เพียงแค่การนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่เป็นการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการดำเนินงานในระดับองค์การอย่างเป็นระบบ ความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่ชัดเจน การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ และการปรับตัวของบุคลากรเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายในยุคดิจิทัล

7.3 กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์การ

การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organizational Transformation) ในยุคดิจิทัลเป็นกระบวนการที่องค์การต้องปรับเปลี่ยนทั้งโครงสร้าง ระบบการบริหาร และแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้สามารถแข่งขันและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กลยุทธ์การแปลงโฉมองค์การมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาผสานกับการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างการบริหารงาน และความสามารถของบุคลากร

7.3.1 แนวคิดพื้นฐานของกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์การ

การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organizational Transformation) หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ ครอบคลุมทุกมิติขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ โครงสร้าง วัฒนธรรม กระบวนการ เทคโนโลยี หรือบุคลากร เพื่อให้สามารถรับมือกับความท้าทายของบริบทแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสร้างคุณค่าได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว (Cameron & Green, 2019; Burke, 2017) การปรับเปลี่ยนองค์การในยุคปัจจุบันจึงไม่ใช่เพียงการปรับตัว (Adaptation) แต่เป็นการเปลี่ยนผ่าน (Transformation) ที่มีผลกระทบในระดับโครงสร้างและอัตลักษณ์ขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ซึ่งองค์การจำเป็นต้องออกแบบกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น เชื่อมโยงหลายมิติ และมีศักยภาพในการเปลี่ยนผ่านอย่างต่อเนื่อง (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021)

7.3.1.1 ความหมายและขอบเขตของการปรับเปลี่ยนองค์การ

การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organizational Transformation) หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบและเชิงลึกที่ครอบคลุมทุกมิติขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการ วัฒนธรรม และพฤติกรรมของบุคลากร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานจากสิ่งที่เป็นอยู่ ไปสู่รูปแบบใหม่ที่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์การและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดียิ่งขึ้นในระยะยาว (Worley & Mohrman, 2014) ลักษณะสำคัญของการปรับเปลี่ยนองค์การนั้นแตกต่างจากแนวคิดการปรับปรุง (Process Improvement) หรือ การปฏิรูปเชิงโครงสร้าง (Restructuring) ตรงที่ไม่ใช่การปรับแค่บางส่วน แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบที่ส่งผลต่ออัตลักษณ์ขององค์การในภาพรวม

องค์ประกอบสำคัญของการปรับเปลี่ยนองค์การ ได้แก่

1) การนิยามภาพอนาคต โดยองค์การต้องมีเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสถานะที่ต้องการไปให้ถึงหลังการเปลี่ยนแปลง

2) การจัดโครงสร้างให้สอดคล้อง โดยโครงสร้างองค์การจะต้องถูกปรับเพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินกลยุทธ์ใหม่ เช่น การลดลำดับขั้น การจัดทีมข้ามสายงาน หรือการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนโครงสร้าง

3) การพัฒนาภาวะผู้นำและศักยภาพของบุคลากร โดยผู้นำต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และบุคลากรทุกระดับต้องได้รับการส่งเสริมทักษะ ความสามารถ และความเข้าใจในบริบทใหม่

4) การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ โดยการปลูกฝังค่านิยมใหม่ พฤติกรรมใหม่ และรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างการยอมรับในระดับลึกขององค์การ

ขอบเขตของการปรับเปลี่ยนองค์การจึงไม่ได้จำกัดเพียงแค่ระดับยุทธศาสตร์หรือนโยบาย แต่ขยายลงสู่ระดับปฏิบัติการจริงในทุกมิติขององค์การ รวมถึงความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น ลูกค้า คู่ค้า และสังคมโดยรวม การเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้องใช้การจัดการอย่างเป็นระบบ การประสานงานหลายฝ่าย และการวางแผนในระยะยาว เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ (Burke, 2017)

ในบริบทของโลกยุคใหม่ซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะจากอิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัล การปรับเปลี่ยนองค์การจึงมิใช่ทางเลือก แต่เป็นความจำเป็นเชิงกลยุทธ์ที่องค์การไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ องค์การที่ปรับตัวได้จะสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันไว้ได้ ขณะที่องค์การที่ยึดติดกับรูปแบบเดิมอาจเผชิญกับความเสี่ยงในการสูญเสียศักยภาพในการดำรงอยู่

7.3.1.2 ความแตกต่างระหว่างการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

แม้ว่าทั้งการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Change) และการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) จะมีจุดมุ่งหมายร่วมกันคือการปรับปรุงขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง แต่ทั้งสองแนวคิดมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในแง่ของเป้าหมาย กลไก และแรงผลักดัน

การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ คือกระบวนการที่องค์การดำเนินการเพื่อปรับเปลี่ยนเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางทางธุรกิจในระดับองค์รวม เช่น การเข้าสู่ตลาดใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การควบรวมกิจการ หรือการเปลี่ยนตำแหน่งทางการแข่งขัน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้อาจหรือไม่จำเป็นต้องพึ่งพาเทคโนโลยีก็ได้ จุดเน้นของการเปลี่ยนแปลงประเภทนี้อยู่ที่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision-making) และ การจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาวขององค์การ (Johnson, Scholes, & Whittington, 2017)

ในทางกลับกัน การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งมีผลต่อทุกระดับขององค์การ ทั้งระดับปฏิบัติการ การบริหารจัดการ และความสัมพันธ์กับลูกค้าและคู่ค้า การเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้ไม่เพียงแค่ปรับเปลี่ยนเครื่องมือหรือระบบงาน แต่ยังเปลี่ยนรูปแบบความคิด วิธีการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ และประสบการณ์ของผู้ใช้บริการด้วย (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015; Vial, 2019)

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ คือ การวางทิศทางใหม่ขององค์การ ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล คือ กลไกและเทคโนโลยี ที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นจริงได้ในยุคที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและนวัตกรรม ความเข้าใจในความแตกต่างนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางแผนพัฒนาองค์การในระยะยาว เพราะหากองค์การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ดีแต่ไม่สามารถปรับใช้เทคโนโลยีให้สอดรับกับเป้าหมาย ย่อมอาจสูญเสียโอกาสในการแข่งขันไปอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล

7.3.1.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์การในยุคดิจิทัล

เมื่อเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทอย่างลึกซึ้งในทุกมิติของการดำเนินงาน องค์การไม่สามารถแยกกระบวนการปรับเปลี่ยน (Transformation) ออกจากบริบทของดิจิทัลได้อีกต่อไป ความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดรับกับโลกดิจิทัลจึงกลายเป็นหนึ่งในปัจจัยชี้ขาดความอยู่รอดและความสามารถในการแข่งขันขององค์การในระยะยาว ซึ่งองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนองค์การในยุคดิจิทัลสามารถสรุปได้ในประเด็นหลัก ดังนี้

1) ความพร้อมของผู้นำองค์การ (Digital Leadership) การปรับเปลี่ยนองค์การในยุคดิจิทัลต้องการผู้นำที่มีทั้ง วิสัยทัศน์ (Vision) และ ความกล้าตัดสินใจ เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่าง

เป็นระบบและต่อเนื่อง ผู้นำที่สามารถเข้าใจแนวโน้มของเทคโนโลยี และสามารถแปลสิ่งเหล่านั้นไปสู่กลยุทธ์ที่จับต้องได้ จะช่วยให้องค์การสามารถเปลี่ยนผ่านสู่อนาคตได้อย่างมั่นคง (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014) ผู้นำยังต้องสามารถบริหารความไม่แน่นอน สนับสนุนนวัตกรรม และสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมภายในองค์การ

2) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การเปิดรับความเปลี่ยนแปลง และการทดลองสิ่งใหม่ ๆ คือหัวใจสำคัญขององค์การที่ต้องการปรับเปลี่ยนตนเองในยุคดิจิทัล ตามแนวคิดของ Schein (2010) วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยฝังลึกที่ส่งผลต่อการรับรู้ ความเชื่อ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ หากวัฒนธรรมขององค์การยังยึดติดกับความสำเร็จในอดีต ไม่กล้าเสี่ยงหรือเปลี่ยนแปลง องค์การนั้นอาจไม่สามารถพัฒนาไปสู่รูปแบบใหม่ที่ทันสมัยและยืดหยุ่นได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

3) ความสามารถของบุคลากร (Digital Talent & Capabilities) ในบริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ความสามารถของบุคลากรกลายเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยี (Digital literacy) ทักษะการใช้เครื่องมือดิจิทัล (Digital Skills) หรือกรอบความคิดแบบดิจิทัล (Digital Mindset) การพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรในด้านเหล่านี้อย่างต่อเนื่องจะช่วยให้องค์การมี ทุนมนุษย์ดิจิทัล ที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรม และปรับตัวได้ในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Bughin, Catlin, LaBerge, & Williams, 2018)

4) ระบบและโครงสร้างที่ยืดหยุ่น (Agile Structures & Systems) การมีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น เป็นระบบนิเวศที่เอื้อให้เกิดความคล่องตัวในการตัดสินใจ การทำงานข้ามสายงาน และการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นอีกหนึ่งเงื่อนไขสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในยุคดิจิทัล โครงสร้างที่ดีจะต้องเอื้อให้เกิดการบูรณาการระหว่างเทคโนโลยี กระบวนการ และบุคลากร (Verhoef et al., 2021) องค์การควรมีการจัดระบบข้อมูลที่เชื่อมโยงกัน การออกแบบแพลตฟอร์มการทำงานที่ยืดหยุ่น และรูปแบบการจัดการที่ไม่ยึดติดกับลำดับชั้นแบบเดิม

องค์การที่สามารถบูรณาการทั้งสี่ปัจจัยนี้เข้าด้วยกันจะมีความได้เปรียบในการเผชิญกับความท้าทายของโลกยุคใหม่ และสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่องค์การและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างยั่งยืน

7.3.2 องค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์การ

การปรับเปลี่ยนองค์การในยุคดิจิทัลไม่ใช่เพียงการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ แต่คือกระบวนการที่ครอบคลุมตั้งแต่วิสัยทัศน์ การจัดโครงสร้าง ไปจนถึงการบริหารคนและเทคโนโลยีอย่างบูรณาการ องค์การที่จะปรับตัวได้สำเร็จต้องมีองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกันในทุกมิติดังนี้

7.3.2.1 วิสัยทัศน์และพันธกิจในการปรับเปลี่ยนองค์การ

การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับอนาคตขององค์การในบริบทดิจิทัล เป็นหัวใจของกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องสามารถกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่ครอบคลุมทั้งการเติบโตทางธุรกิจและการใช้เทคโนโลยีอย่างยั่งยืน วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะช่วยกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง

ขณะที่พันธกิจจะเป็นตัวสะท้อนความมุ่งมั่นขององค์การในการบรรลุเป้าหมายนั้น (Kotter, 2012) การแปลงโฉมดิจิทัลจะล้มเหลวหากไม่มีการสร้างฉันทามติภายในองค์การเกี่ยวกับเหตุผล และ เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การที่รองรับการเปลี่ยนแปลง

7.3.2.2 โครงสร้างองค์การที่รองรับการเปลี่ยนแปลง

โครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น (Agile Structure) และเปิดรับการทำงานข้ามสายงาน (Cross-functional Collaboration) คือปัจจัยสนับสนุนสำคัญของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนจากโครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchy) สู่รูปแบบเครือข่าย (Network-based) จะช่วยให้องค์การสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Galbraith, 2014) โครงสร้างที่ดีต้องเอื้อต่อการทดลอง การตัดสินใจแบบกระจาย (Decentralization) และการสื่อสารที่เปิดกว้างระหว่างทุกระดับในองค์การ

7.3.2.3 การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยน

บุคลากร คือฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง องค์การจึงต้องวางแผนและบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) อย่างมีกลยุทธ์ ตั้งแต่การสรรหาและพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับโลกดิจิทัล เช่น Digital Mindset, Soft Skills, และ Collaborative Intelligence ตลอดจนการเสริมสร้างความผูกพัน (Engagement) กับพนักงานในช่วงเปลี่ยนผ่าน (Ulrich, Brockbank, & Younger, 2021) การออกแบบระบบจูงใจ การประเมินผลแบบ Agile และการสื่อสารภายในอย่างต่อเนื่อง ล้วนเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้พนักงานพร้อมปรับตัวและมีบทบาทในการขับเคลื่อนองค์การ

7.3.2.4 การพัฒนาและปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

การปรับเปลี่ยนองค์การในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีการวางแผนเทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ องค์การต้องประเมินศักยภาพของเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับเป้าหมาย ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพแต่ยังสามารถสร้างนวัตกรรมและรูปแบบธุรกิจใหม่ (Vial, 2019) การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล การบูรณาการระบบงาน และการบริหารจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ล้วนเป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์การที่ประสบความสำเร็จต้องมีองค์ประกอบที่สอดประสานกันระหว่างทิศทาง วิสัยทัศน์แ ละพันธกิจ โครงสร้างที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง การบริหารบุคลากรที่เหมาะสม และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีเป้าหมาย องค์การที่สามารถจัดการองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างความยืดหยุ่น ความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืนในระยะยาว

7.3.3 ขั้นตอนการพัฒนาและดำเนินกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์การ

การปรับเปลี่ยนองค์การ เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและต้องการการวางแผนอย่างเป็นระบบ การดำเนินกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์การอย่างมีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องอาศัยขั้นตอนที่ชัดเจน ตั้งแต่การวิเคราะห์สถานการณ์ ไปจนถึงการประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอนหลักดังนี้

7.3.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ

การวางกลยุทธ์ที่ดีเริ่มจากความเข้าใจตนเองและบริบทที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เช่น แนวโน้มเทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย และพฤติกรรมของผู้บริโภค จะช่วยให้องค์การสามารถระบุโอกาสและภัยคุกคามได้ ขณะเดียวกัน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เช่น ทรัพยากร ความสามารถ วัฒนธรรม และโครงสร้างองค์การ จะช่วยระบุจุดแข็งและจุดอ่อน (SWOT Analysis) (Wheelen & Hunger, 2017) การใช้เครื่องมือเสริม เช่น เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก “PESTEL” การวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการ “Five Forces Model” เครื่องมือวิเคราะห์การแข่งขันทางธุรกิจ หรือ VRIO Framework ซึ่งเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ประเมินทรัพยากรและความสามารถภายในองค์การ เพื่อหาแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยใช้เกณฑ์ 4 ข้อ คือ Value (คุณค่า) Rarity (ความหายาก) Imitability (ความยากในการเลียนแบบ) และ Organization (การจัดองค์การ) เพื่อวิเคราะห์ว่าทรัพยากรนั้นมีศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบให้แก่ธุรกิจได้มากน้อยเพียงใด จะสามารถช่วยให้การวิเคราะห์มีความลึกและแม่นยำยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นรากฐานสำหรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ

7.3.3.2 การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์หลัก

หลังจากเข้าใจบริบทอย่างรอบด้าน องค์การต้องกำหนดเป้าหมายของการปรับเปลี่ยน (Transformation Goals) อย่างชัดเจน ทั้งในเชิงปริมาณ เช่น เพิ่มรายได้ ลดต้นทุน และในเชิงคุณภาพ เช่น ยกระดับนวัตกรรม หรือเพิ่มประสบการณ์ลูกค้า จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์หลัก (Core Strategies) ที่จะใช้ในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น โดยอาจเป็นการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ การปรับรูปแบบธุรกิจ หรือการปรับโครงสร้างองค์การ (Kaplan & Norton, 2008) กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ มีลำดับความสำคัญที่ชัดเจน และสามารถแปลงเป็นแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรมได้

7.3.3.3 การออกแบบและดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนนี้คือการแปลงกลยุทธ์ให้กลายเป็นการดำเนินการจริง โดยเริ่มจากการจัดทำแผนการเปลี่ยนแปลง (Change Management Plan) ที่ครอบคลุมโครงสร้าง แผนงาน บุคลากร เทคโนโลยี และงบประมาณที่เกี่ยวข้อง เครื่องมืออย่าง Kotter’s 8 Steps หรือ ADKAR Model ของ Prosci สามารถใช้เป็นแนวทางในการออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ (Kotter, 2012; Hiatt, 2006) นอกจากนี้ การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับ และการจัดการความต้านทาน (Resistance Management) ล้วนเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินการเป็นไปอย่างราบรื่นและยั่งยืน

7.3.3.4 การติดตามผลและการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์การต้องไม่หยุดอยู่ที่การดำเนินงานเท่านั้น แต่ต้องมีการติดตามผลอย่างใกล้ชิด โดยอาศัยตัวชี้วัด (KPIs) ที่ชัดเจน ทั้งด้านผลลัพธ์และกระบวนการ เช่น ระดับความพึงพอใจของลูกค้า ระยะเวลาในการดำเนินงาน หรืออัตราการยอมรับเทคโนโลยีของพนักงาน เมื่อ

พบปัญหาหรือแนวโน้มใหม่ องค์การต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับกลยุทธ์ และปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น การปรับเป้าหมายในช่วงวิกฤต หรือการเร่งพัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อรองรับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Teece, Peteraf, & Leih, 2016)

การพัฒนาและดำเนินกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์การไม่ใช่กิจกรรมแบบครั้งเดียวจบ (one-time activity) แต่เป็นวงจรต่อเนื่องที่เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดทิศทางที่ชัดเจน แปลงกลยุทธ์เป็นแผนการดำเนินงาน และประเมินผลเพื่อการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์การที่สามารถบริหารจัดการขั้นตอนเหล่านี้ได้ดี จะมีศักยภาพในการอยู่รอด เติบโต และเป็นผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี

7.3.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปรับเปลี่ยนองค์การ

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถเปลี่ยนผ่านสู่สถานะใหม่ได้อย่างราบรื่นและยั่งยืน โดยเฉพาะในบริบทของการปรับเปลี่ยนองค์การในยุคดิจิทัล ซึ่งต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนสูง ความซับซ้อนเชิงเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพจึงต้องอาศัยกระบวนการเชิงรุก การบริหารความเสี่ยง การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และบทบาทของผู้นำในการสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจให้แก่บุคลากร

7.3.4.1 การบริหารความเสี่ยงในการปรับเปลี่ยนองค์การ

การปรับเปลี่ยนองค์การ โดยเฉพาะการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัล (Digital Transformation) ถือเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนและเปราะบางต่อความเสี่ยงหลากหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี เช่น ระบบล่มหรือถูกโจมตีทางไซเบอร์ ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การขาดแคลนทักษะดิจิทัลของพนักงาน ความเสี่ยงด้านกระบวนการ เช่น ความล่าช้าในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ความไม่เข้าใจหรือการต่อต้านจากผู้บริหารหรือพนักงาน (Ghosh, 2022; Wiblen et al., 2021)

ความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่

1) ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risks) ที่เกิดจากความไม่สอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ดิจิทัลกับเป้าหมายองค์การ เช่น การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้โดยไม่มีทิศทางชัดเจน หรือขาดการสนับสนุนจากระดับผู้บริหารสูงสุด ซึ่งอาจส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงไม่บรรลุผลสำเร็จ

2) ความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการ (Operational Risks) เช่น การพึ่งพาระบบเทคโนโลยีที่ยังไม่เสถียร การขาดทรัพยากรเพียงพอในการสนับสนุนโครงการ หรือความล่าช้าในการดำเนินงาน เนื่องจากขั้นตอนซับซ้อนหรือทีมงานขาดความเข้าใจในเทคโนโลยี (Smith & Fischbacher, 2009)

การจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจึงควรดำเนินการภายใต้แนวทางแบบเชิงรุก หรือ Proactive Risk Management ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

(1) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงตามระดับความรุนแรงและความเป็นไปได้ที่จะเกิด

(2) การวางแผนรับมือ (Mitigation Planning) กำหนดมาตรการหรือกลยุทธ์ในการลดความเสี่ยง รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

(3) การติดตามผลและทบทวนอย่างต่อเนื่อง (Monitoring and Review) ตรวจสอบความคืบหน้า และปรับปรุงแผนตามสถานการณ์และข้อมูลใหม่ที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ องค์การควรมีระบบควบคุมภายใน (Internal Controls) และจัดทำแผนสำรอง (Contingency Plan) รองรับกรณีเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด เช่น การโจมตีทางไซเบอร์ หรือความล้มเหลวของระบบเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถฟื้นตัวและดำเนินการต่อไปได้โดยไม่สะดุด (Frigo & Anderson, 2011)

ในยุคที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนเป็นเรื่องปกติ การบริหารความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงองค์การจึงไม่ใช่เพียงการหลีกเลี่ยงผลเสีย แต่เป็นส่วนสำคัญของการเสริมสร้างความยืดหยุ่น (resilience) และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การในระยะยาว

7.3.4.2 การสื่อสารและการมีส่วนร่วมของพนักงาน

การสื่อสาร (Communication) ถือเป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนวิธีทำงาน กระบวนการ หรือโครงสร้างที่มีผลกระทบต่อพนักงานโดยตรง การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพสามารถช่วยลดความกังวล ความต้านทาน และความไม่แน่นอนในหมู่พนักงาน พร้อมทั้งส่งเสริมความเข้าใจ ความเชื่อมั่น และความผูกพัน (Engagement) ต่อเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (Kotter, 2012; Hiatt, 2006)

ลักษณะของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในบริบทของการเปลี่ยนแปลงองค์การควรประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่

1) การเปิดเผย (Transparency) การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ขั้นตอน และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงอย่างตรงไปตรงมา

2) ความสม่ำเสมอ (Consistency) การส่งสารอย่างต่อเนื่องและไม่ขัดแย้งกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้จัดการระดับปฏิบัติการ

3) การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication): เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความเห็น ตั้งคำถาม และเสนอแนวทางปรับปรุง

แนวคิดของ Hiatt (2006) ในโมเดล ADKAR ยังชี้ให้เห็นว่าการสื่อสาร เป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการสร้าง “Awareness” และ “Desire” ให้เกิดความเต็มใจในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น การประชุมกลุ่มย่อย การสัมมนาภายใน การใช้สื่อดิจิทัล และการสร้างพื้นที่ให้พนักงานซักถามข้อสงสัย

ควบคู่ไปกับการสื่อสาร องค์การควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Participation) ในกระบวนการออกแบบและดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจดำเนินการผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การตั้งทีมเฉพาะกิจ (Task Force) การจัดเวิร์กชอประดมความคิดร่วมกัน (Co-creation

Workshop) หรือการเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามความคิดเห็น (Employee Surveys) ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมเชิงรุกไม่เพียงช่วยลดแรงต้าน (Resistance) แต่ยังช่วยสร้างความเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) ต่อการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมพฤติกรรมที่สนับสนุนการดำเนินงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Lines, 2004; Armenakis & Harris, 2009)

องค์การที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและการสื่อสารเชิงบูรณาการ ย่อมมีแนวโน้มประสบความสำเร็จสูงกว่าในการเปลี่ยนผ่านสู่องค์การยุคใหม่ เนื่องจากสามารถสร้างความเข้าใจ ความไว้วางใจ และแรงสนับสนุนจากภายในได้อย่างมั่นคง

7.3.4.3 บทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนการแปลงโฉม

ผู้นำ (Leaders) ถือเป็นปัจจัยวิกฤต (Critical Success Factor) ของความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนและแปลงโฉมองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ภาวะผู้นำจึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการบริหารจัดการ แต่ต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์ สื่อสารกลยุทธ์ สร้างแรงจูงใจ และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับขององค์การ (Kotter, 2012)

หนึ่งในบทบาทหลักของผู้นำ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Visionary Leadership) ซึ่งทำหน้าที่เป็นเข็มทิศนำทางองค์การไปสู่อนาคตที่ต้องการ ผู้นำต้องสามารถมองเห็นแนวโน้มและโอกาสที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และแปลงให้กลายเป็นทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่เข้าใจได้ง่ายและสร้างแรงบันดาลใจ (Bass & Riggio, 2006) นอกจากนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) โดยการเน้นความสำคัญของพันธกิจ ความท้าทายที่มีความหมาย และเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันและเต็มใจที่จะร่วมมือในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Kouzes & Posner, 2017)

อีกบทบาทที่สำคัญคือ การเป็นแบบอย่าง (Role Model) ซึ่งสะท้อนผ่านพฤติกรรมของผู้นำในชีวิตประจำวัน ความสม่ำเสมอระหว่างคำพูดและการกระทำจะช่วยสร้างความเชื่อมั่น และเป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในระดับบุคลากร ผู้นำที่สามารถบริหารจัดการแรงต้าน (Resistance to Change) ได้อย่างสร้างสรรค์จะสามารถลดความวิตกกังวลของพนักงานผ่านการให้ข้อมูล การรับฟัง และการสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม เช่น การจัดหาโครงสร้าง ทรัพยากร และนโยบายที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง (Hiatt, 2006)

ในบริบทของการแปลงโฉมดิจิทัล ผู้นำต้องพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล (Digital Leadership) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัล การตัดสินใจโดยอิงข้อมูล (Data-driven Decisions) และการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรมและความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014) ผู้นำเชิงดิจิทัลยังต้องสามารถส่งเสริมการพัฒนาทักษะใหม่ (Reskilling/Upskilling) ของบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับการทดลอง เรียนรู้ และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป บทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนการแปลงโฉมองค์การไม่อาจถูกมองว่าเป็นเรื่องของผู้บริหารระดับบนเท่านั้น แต่เป็นการแสดงภาวะผู้นำในทุกระดับ ที่เชื่อมโยงคน เทคโนโลยี กลยุทธ์ และวัฒนธรรมเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนและครอบคลุม

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปรับเปลี่ยนองค์การต้องใช้แนวทางแบบองค์รวม โดยผสานการจัดการความเสี่ยง การสื่อสารเชิงรุก การมีส่วนร่วมของบุคลากร และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างความพร้อมและแรงสนับสนุนจากทุกภาคส่วนในองค์การ องค์การที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพจะมีความสามารถในการปรับตัวสูง และสามารถสร้างความได้เปรียบในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้

7.4 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร

การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลแบบองค์รวม เนื่องจากการแปลงโฉมดิจิทัลจะไม่สามารถบรรลุผลได้อย่างแท้จริง หากองค์การยังคงใช้กระบวนการทำงานแบบดั้งเดิมและบุคลากรขาดความพร้อมในการใช้และประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลจึงต้องดำเนินไปพร้อมกันทั้งในมิติของกระบวนการและบุคลากร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

ในมิติของกระบวนการทำงาน การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้จำเป็นต้องเริ่มจากการทบทวนและออกแบบกระบวนการใหม่ (Business Process Reengineering: BPR) โดยมุ่งลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน เพิ่มความคล่องตัว และบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงาน การปรับเปลี่ยนจากกระบวนการที่เน้นเอกสารและการดำเนินงานแบบแยกส่วน ไปสู่กระบวนการดิจิทัลแบบครบวงจร (End-to-End Digital Processes) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และเพิ่มความรวดเร็วในการให้บริการ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน นอกจากนี้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ยังช่วยสนับสนุนการตัดสินใจและการทำงานที่อิงข้อมูลมากขึ้น

ขณะเดียวกัน การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรเป็นอีกหนึ่งปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน บุคลากรในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีทั้งทักษะดิจิทัลพื้นฐาน เช่น การใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารดิจิทัล และการจัดการข้อมูล ตลอดจนทักษะดิจิทัลขั้นสูง เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล การทำงานร่วมกับระบบอัตโนมัติ และความเข้าใจเทคโนโลยีใหม่ องค์การจึงต้องส่งเสริมการพัฒนา Upskilling และ Reskilling อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของลักษณะงานและความต้องการของตลาดแรงงานในยุคดิจิทัล

นอกจากนี้ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการพัฒนาทักษะดิจิทัลยังต้องดำเนินควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง (Learning & Change-Oriented Culture) ภายในองค์การ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทดลอง เรียนรู้จากความล้มเหลว และมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม จะช่วยลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มการยอมรับเทคโนโลยีใหม่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง และการเชื่อมโยงการพัฒนาทักษะกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ล้วนเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและความพร้อมของบุคลากร

โดยสรุป การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การบูรณาการการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่เข้ากับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร จะช่วยให้องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล

ได้อย่างเต็มศักยภาพ ลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลง และสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาวภายใต้บริบทของเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

7.4.1 แนวคิดพื้นฐานของการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการพัฒนาทักษะดิจิทัล

ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทอย่างลึกซึ้งในแทบทุกมิติของการดำเนินธุรกิจและภาครัฐ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และการพัฒนาทักษะดิจิทัล จึงกลายเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน การให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ และการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วอย่างไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน

7.4.1.1 ความหมายและความสำคัญของการปรับกระบวนการทำงาน

การปรับกระบวนการทำงาน (Work Process Transformation) ในยุคดิจิทัล หมายถึงการทบทวนและออกแบบกระบวนการดำเนินงานขององค์การใหม่ โดยยึดหลักการของการจัดการแบบองค์รวม (Holistic Management) ซึ่งมุ่งบูรณาการศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างองค์การ และวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (Davenport & Short, 1990)

แนวคิดนี้ไม่ใช่เพียงการทำของเดิมให้เร็วขึ้น ผ่านการนำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการที่มีอยู่ แต่เป็นการคิดใหม่ (Rethink) และ ออกแบบใหม่ (Redesign) อย่างลึกซึ้ง ว่าแท้จริงแล้วองค์การควรดำเนินงานอย่างไรจึงจะสามารถตอบโจทย์ผู้รับบริการและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในโลกที่เทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ตัวอย่างของการปรับกระบวนการทำงานในบริบทองค์รวม ได้แก่ การนำระบบ Automation มาจัดการขั้นตอนที่ซ้ำซากและลดภาระงานของบุคลากร การใช้ Artificial Intelligence (AI) เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มและสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์แบบเรียลไทม์ และการประยุกต์ใช้ Data Analytics เพื่อเข้าใจพฤติกรรมของผู้ใช้บริการในเชิงลึก องค์การที่สามารถผสานเทคโนโลยีเหล่านี้กับศักยภาพของคนและโครงสร้างการทำงานได้อย่างเหมาะสม จะสามารถสร้างนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Brynjolfsson & McAfee, 2014)

อย่างไรก็ตาม การปรับกระบวนการไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยลำพังจากฝ่ายเทคโนโลยี หากไม่มีการมีส่วนร่วมของผู้นำและพนักงานในทุกระดับ โดยเฉพาะผู้นำยุคใหม่ที่ต้องเป็นทั้ง Visionary Strategist และ Digital Facilitator ซึ่งเข้าใจทั้งเทคโนโลยีและศักยภาพของคน พร้อมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงผ่านวัฒนธรรมที่เปิดรับการเรียนรู้และการทดลองใหม่ ๆ

กระบวนการทำงานแบบเดิมที่เน้นลำดับขั้นตอนตายตัวและการควบคุมจากบนลงล่าง (Top-down) มักไม่สามารถตอบสนองต่อความท้าทายของยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนมาใช้แนวทางที่เน้นผลลัพธ์ มากกว่าขั้นตอน และให้ความสำคัญกับความคล่องตัว (Agility) และ การทำงานแบบร่วมมือ (Collaborative Work) จะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวได้เร็วและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในทุกบริบท (Hammer & Stanton, 1999)

โดยสรุป การปรับกระบวนการทำงานในยุคดิจิทัลตามแนวคิดแบบองค์รวม มิใช่เพียงเรื่องของเทคโนโลยี หากแต่เป็นการปรับ วิธีคิดขององค์การ ที่รวมศูนย์กลางอยู่ที่ “คน” “เทคโนโลยี” และ “คุณค่า” อย่างมีพลวัตและยั่งยืน

7.4.1.2 ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร

ขณะที่เทคโนโลยีพัฒนาอย่างรวดเร็ว ความสามารถของบุคลากรที่จะใช้และปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีดังกล่าวกลายเป็นข้อกำหนดพื้นฐานในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทักษะดิจิทัลจึงเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งในระดับพื้นฐาน เช่น การใช้ซอฟต์แวร์สำนักงานหรือระบบออนไลน์ ไปจนถึงทักษะขั้นสูง เช่น การเขียนโปรแกรม การวิเคราะห์ข้อมูล หรือการบริหารจัดการโครงการดิจิทัล

ทักษะดิจิทัลสามารถจำแนกได้หลากหลายระดับ ตั้งแต่ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการทำงานประจำวัน เช่น การใช้ระบบสำนักงานดิจิทัล การจัดการเอกสารออนไลน์ การเข้าถึงและใช้ข้อมูล ไปจนถึงทักษะขั้นสูงที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูล การออกแบบประสบการณ์ผู้ใช้ การพัฒนาแอปพลิเคชัน และการบริหารโครงการดิจิทัลแบบ Agile ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การแบบองค์รวม (Bughin et al., 2018)

หากองค์การละเลยการพัฒนาและยกระดับทักษะดิจิทัลของบุคลากร ย่อมส่งผลให้เกิดข้อจำกัดหลายประการ ทั้งในด้านการใช้เทคโนโลยีได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ การต้านทานการเปลี่ยนแปลงจากพนักงาน และความล้มเหลวในการสร้างขีดความสามารถใหม่ที่จำเป็นสำหรับการเติบโตในอนาคต องค์การจำนวนไม่น้อยต้องเผชิญกับ “Digital Skill Gap” หรือช่องว่างระหว่างทักษะที่บุคลากรมี กับทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลอย่างแท้จริง

นอกเหนือจากทักษะทางเทคนิคแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญไม่แพ้กัน คือ การสร้าง Digital Mindset หรือ กรอบคิดดิจิทัล ซึ่งหมายถึง ความสามารถของบุคลากรในการเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง การมองเห็นโอกาสจากเทคโนโลยี และการไม่กลัวความล้มเหลวหากสิ่งนั้นคือหนทางสู่การเรียนรู้ องค์การที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบต่อเนื่อง (Continuous Learning Culture) และให้พื้นที่สำหรับการทดลองจะสามารถปลดปล่อยศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเต็มที่ (Saldanha, 2019)

โดยเฉพาะในบริบทของ ผู้นำยุคใหม่ การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรต้องไม่ใช่เพียงหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายเทคโนโลยี แต่ควรเป็นนโยบายระดับองค์การที่ผู้นำต้องมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง ทั้งในด้านการลงทุน การเป็นแบบอย่าง และการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเรียนรู้และการพัฒนา

การพัฒนาทักษะดิจิทัลจึงไม่ใช่เพียงการจัดอบรมเชิงเทคนิคแบบแยกส่วน แต่ต้องผสานกับยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์การแบบองค์รวม ที่คำนึงถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมภายใน และเป้าหมายเชิงคุณค่าขององค์การในระยะยาว

7.4.1.3 ผลกระทบของเทคโนโลยีที่มีต่อรูปแบบการทำงานและโครงสร้างองค์การ

การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลได้ส่งผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อรูปแบบการทำงาน และโครงสร้างขององค์การโดยตรง เทคโนโลยีดิจิทัล ได้เปิดทางให้เกิดการทำงานในรูปแบบใหม่ที่มีความยืดหยุ่นสูง คล่องตัว และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ส่งผลให้แนวคิดการจัดการแบบเดิมที่เน้นลำดับขั้นตายตัว

(Hierarchical Management) ไม่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หนึ่งในผลกระทบสำคัญของเทคโนโลยี คือการเกิดขึ้นของ รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Work) การทำงานทางไกล (Remote Work) และ เศรษฐกิจที่อาศัยแรงงานอิสระ (Gig Economy) ที่ใช้แพลตฟอร์มเป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงผู้ให้บริการกับผู้ว่าจ้าง การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้รับการเร่งตัวจากวิกฤตการณ์โควิด-19 ซึ่งบีบบังคับให้องค์การต้องใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานระยะไกลอย่างเร่งด่วน แนวโน้มนี้สะท้อนให้เห็นว่า "งาน" ไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นใน "สำนักงาน" อีกต่อไป แต่สามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่ที่มีการเชื่อมต่อกับระบบดิจิทัล

ในด้านโครงสร้างองค์การ แนวโน้มสำคัญคือการเปลี่ยนผ่านจากโครงสร้างแบบลำดับขั้น (Hierarchical Structure) ไปสู่โครงสร้างที่ แบนราบ (Flat Structure) หรือ แบบ Agile ซึ่งมีความยืดหยุ่นสูงและเน้น การทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน (Cross-functional Teams) โดยมีการลดชั้นการบังคับบัญชา เพื่อให้การสื่อสารและการตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้โครงสร้างแบบ Agile ยังเน้นการทำงานเป็นรอบสั้น ๆ (Sprints) การทบทวนผลอย่างต่อเนื่อง และการปรับกลยุทธ์แบบ Dynamic ซึ่งเหมาะกับโลกธุรกิจที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน (Vial, 2019)

อีกประการหนึ่งที่สำคัญคือ การเปลี่ยนจากระบบการจัดการแบบรวมศูนย์ (Centralized Control) ไปสู่การบริหารที่กระจายอำนาจ (Decentralized Management) โดยเฉพาะเมื่อเทคโนโลยีเอื้อให้แต่ละหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูล วิเคราะห์สถานการณ์ และตัดสินใจได้ด้วยตนเองบนพื้นฐานของข้อมูลจริง (Data-Driven Governance) สิ่งนี้ทำให้องค์การมีความคล่องตัวสูง ลดภาระของผู้บริหารระดับสูง และส่งเสริมความคิดริเริ่มของหน่วยปฏิบัติการ

ในมุมของ ผู้นำยุคใหม่ การปรับโครงสร้างและรูปแบบการทำงานต้องอาศัย “มุมมองแบบองค์รวม” ที่เชื่อมโยงเทคโนโลยีกับมนุษย์ ไม่ใช่เพียงการออกแบบระบบหรือเลือกใช้ซอฟต์แวร์เท่านั้น แต่รวมถึงการออกแบบประสบการณ์การทำงาน การเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบดิจิทัล และการประเมินผลที่เน้นผลลัพธ์และนวัตกรรมมากกว่าขั้นตอน

กล่าวโดยสรุป เทคโนโลยีไม่ได้เพียงเปลี่ยนเครื่องมือในการทำงานเท่านั้น แต่ได้เปลี่ยนวิธีคิด และโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการองค์การอย่างเป็นระบบ องค์การที่สามารถปรับตัวต่อผลกระทบนี้ได้อย่างมียุทธศาสตร์ ย่อมมีแนวโน้มที่จะเติบโตอย่างยั่งยืนในโลกดิจิทัล

7.4.2 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อรองรับการแปลงโฉมดิจิทัล

การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน (Process Transformation) ถือเป็นหัวใจสำคัญของการแปลงโฉมดิจิทัล (Digital Transformation) โดยมิได้หมายถึงเพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการเดิมเท่านั้น หากแต่เป็นการ ออกแบบกระบวนการใหม่ (Reengineering) อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างคุณค่าให้กับผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสูงสุด

กระบวนการทำงานที่รองรับการแปลงโฉมดิจิทัลจำเป็นต้องมีลักษณะยืดหยุ่น ปรับตัวได้ และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล โดยเน้นผลลัพธ์มากกว่าขั้นตอน และสามารถตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาดและผู้บริโภค ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนระบบงานเอกสารเป็นระบบ

อัตโนมัติ (Automation) การเปลี่ยนกระบวนการให้บริการจากการเข้าคิวหน้าสำนักงานเป็นการยื่นคำร้องผ่านแอปพลิเคชัน หรือการใช้ AI ในการวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าเพื่อเสนอสินค้าเฉพาะบุคคล (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Wamba-Taguimdje et al., 2020)

องค์การที่ต้องการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลอย่างยั่งยืนควรพิจารณาการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใน 3 ระดับที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่

1) ระดับกลยุทธ์ การวางแนวทางการดำเนินงานใหม่โดยใช้เทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อน เช่น การใช้แพลตฟอร์มกลางในการเชื่อมโยงข้อมูลภายในทั้งองค์การ

2) ระดับกระบวนการหลัก การปรับเปลี่ยนขั้นตอนหลักที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรง เช่น การสั่งซื้อ การให้บริการ การจัดส่ง โดยลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มความเร็ว

3) ระดับกระบวนการสนับสนุน เช่น การเงิน บัญชี หรือบุคคล ซึ่งสามารถใช้ RPA (Robotic Process Automation) หรือ Workflow Automation เพื่อลดงานซ้ำซ้อนและเพิ่มความถูกต้อง

ในขณะเดียวกัน การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานควรเชื่อมโยงกับการจัดการความเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมภายในองค์การ เพราะความสำเร็จของการแปลงโฉมไม่ได้อยู่ที่เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับการยอมรับและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อรองรับการแปลงโฉมดิจิทัล คือลักษณะการเปลี่ยนผ่านที่มีผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง (User-centric) ใช้ข้อมูลในการขับเคลื่อน (Data-driven) และ ใช้เทคโนโลยีเป็นกลไก (Technology-enabled) ซึ่งต้องอาศัยการผสมผสานอย่างกลมกลืนระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ และบุคลากร

การเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลไม่อาจประสบผลสำเร็จได้หากไม่เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน (Work Process Transformation) ให้สอดคล้องกับศักยภาพของเทคโนโลยีใหม่และพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับเปลี่ยนนี้มิได้จำกัดอยู่ที่การทำให้กระบวนการเดิมรวดเร็วขึ้นหรือถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติเท่านั้น แต่หมายถึงการออกแบบใหม่ (Redesign) ทั้งระบบ ตั้งแต่แนวคิด วิธีคิดเชิงคุณค่า ไปจนถึงวิธีการทำงานเชิงปฏิบัติ

องค์การที่ประสบความสำเร็จในการแปลงโฉมดิจิทัลจะต้องวางรากฐานกระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่น รวดเร็ว และยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric) ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนการตัดสินใจ การเรียนรู้ และการสร้างคุณค่าใหม่ (Fitzgerald et al., 2014; Kane et al., 2015)

7.4.2.1 หลักการออกแบบกระบวนการทำงานในยุคดิจิทัล (Business Process Reengineering: BPR)

การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ในยุคดิจิทัล หรือ Business Process Reengineering (BPR) คือ กระบวนการที่มุ่งเน้นการรื้อโครงสร้างและวิธีการทำงานขององค์การอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการอย่างมีรากฐาน (Fundamental) รอบด้าน (Radical) และพลิกโฉม (Transformational) โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดต้นทุน ยกระดับ

คุณภาพ และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำมากยิ่งขึ้น (Hammer & Champy, 2006)

ในบริบทของยุคดิจิทัล แนวคิด BPR ไม่เพียงแต่เน้นการปรับโครงสร้างกระบวนการให้สั้นลงหรือเร็วขึ้น แต่ยังมุ่งเน้นการบูรณาการศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าไปในทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงาน เช่น การใช้ Cloud Computing เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและการเข้าถึงข้อมูล การใช้ Internet of Things (IoT) เพื่อเชื่อมต่อข้อมูลจากอุปกรณ์ต่าง ๆ แบบเรียลไทม์ หรือแม้กระทั่งการใช้ Blockchain เพื่อเพิ่มความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือในกระบวนการจัดการข้อมูล (Reddy & Srinivasu, 2021)

กระบวนการ BPR ที่มีประสิทธิภาพจะต้องเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจความต้องการของผู้ใช้บริการ (User-Centric Perspective) เป็นสำคัญ จากนั้นจึงวิเคราะห์กระบวนการเดิมอย่างรอบด้าน (Process Mapping) ระบุจุดอ่อนหรือจุดติดขัด (Bottlenecks) และออกแบบกระบวนการใหม่ที่สามารถใช้เทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มคุณค่า (Value Creation) ได้อย่างแท้จริง (Al-Mashari & Zairi, 2000)

องค์ประกอบที่ควรคำนึงในการออกแบบกระบวนการทำงานแบบ BPR ในยุคดิจิทัล ได้แก่

- การทำงานแบบ End-to-End แทนการแยกส่วนตามหน้าที่
- ความคล่องตัว (Agility) และ ความยืดหยุ่น (Flexibility) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
- การวัดผลที่เน้นผลลัพธ์ (Outcome-based Metrics) ไม่ใช่แค่ผลผลิต
- การใช้เทคโนโลยีเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Technology as Enabler)
- การจัดโครงสร้างองค์การแบบข้ามสายงาน (Cross-functional Teams)

BPR จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์การอย่างองค์รวม (holistic transformation) ที่ไม่ได้เปลี่ยนเฉพาะขั้นตอนการทำงาน แต่รวมถึงวัฒนธรรมองค์การ ระบบข้อมูล และบทบาทของผู้นำ ที่จะต้องสามารถนำพาการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจริงและยั่งยืน (Dumas et al., 2018; Vom Brocke et al., 2021)

7.4.2.2 การนำแนวคิด Lean และ Agile มาใช้ในการบริหารกระบวนการทำงาน

ในบริบทขององค์การยุคดิจิทัลที่เผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและไม่แน่นอน แนวคิด Lean และ Agile ได้กลายเป็นแนวทางสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่น และสอดรับกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที (Dikert, Paasivaara, & Lassenius, 2016)

แนวคิด Lean Management มีจุดเน้นที่การขจัดความสูญเปล่า (Waste Elimination) ในทุกขั้นตอนของกระบวนการ โดยยึดหลักเพิ่มคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Customer Value) เป็นศูนย์กลาง เครื่องมือที่ใช้ใน Lean ได้แก่ Value Stream Mapping (VSM) เพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงกระแสคุณค่าในกระบวนการทำงาน การผลิตแบบ Just-in-Time การใช้ระบบ Kaizen เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการจัดระเบียบสถานที่ทำงานแบบ “5 S” หรือ “5 ส” เป็นการจัดระเบียบสถานที่

ทำงานตามหลักการ 5 ขั้นตอนที่เป็นระบบเพื่อสร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อย ลดความสูญเปล่า และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยย่อมาจาก 5 คำภาษาญี่ปุ่นซึ่งลงท้ายด้วยเสียง "ส" ได้แก่ สะสาง (Seiri) สะดวก (Seiton) สะอาด (Seiso) สุขลักษณะ (Seiketsu) และสร้างนิสัย (Shitsuke) (Liker, 2004)

ในขณะที่แนวคิด Agile Management เน้นที่ความยืดหยุ่น (Flexibility) การทำงานเป็นรอบสั้น (Iterations) และการมีส่วนร่วมของผู้ใช้งาน (End-User Involvement) โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากการทดลอง ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการส่งมอบคุณค่าแบบรวดเร็ว (Incremental Delivery) ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งกับบริบทที่มีความไม่แน่นอนสูง เช่น การพัฒนาเทคโนโลยีหรือการให้บริการดิจิทัล (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016)

การบูรณาการ Lean และ Agile เข้าด้วยกันในระดับองค์การ (Lean-Agile Enterprise) ช่วยให้เกิดระบบการทำงานที่ทั้งมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และยืดหยุ่น (Adaptability) โดย Lean สร้างความชัดเจนในคุณค่าและกำจัดสิ่งที่ไม่จำเป็น ส่วน Agile ช่วยให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดหรือความต้องการของผู้ใช้ได้อย่างทันท่วงที ซึ่งถือเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารจัดการแบบองค์รวมในศตวรรษที่ 21 (Moe et al., 2022)

ตัวอย่างการนำแนวคิดเหล่านี้มาใช้ เช่น การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams) การใช้ Sprint หรือ Iteration ในการออกแบบกระบวนการใหม่ การวางระบบ Feedback Loop เพื่อรับฟังปัญหาจากหน้างาน และการกำหนดตัวชี้วัดที่เน้นคุณค่าของผู้ใช้มากกว่าปริมาณผลผลิต

องค์การที่สามารถหลอมรวม Lean และ Agile เข้ากับการบริหารกระบวนการ จะมีความสามารถในการปรับตัวสูง มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ และสามารถสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่ยั่งยืน (Denning, 2018)

7.4.2.3 การบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับกระบวนการทำงาน

การบูรณาการเทคโนโลยี (Technology Integration) หมายถึง การผสานเทคโนโลยีเข้าเป็นองค์ประกอบหลักในกระบวนการทำงานขององค์การอย่างเป็นระบบและยั่งยืน ไม่ใช่เพียงการเพิ่มเครื่องมือดิจิทัลเพื่อเสริมประสิทธิภาพเฉพาะจุด แต่เป็นการเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานโดยรวมให้ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี (Technology-driven Operations) เพื่อสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนให้แก่องค์การ (Bharadwaj et al., 2013)

การบูรณาการเทคโนโลยีที่ประสบความสำเร็จต้องเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การอย่างชัดเจน เช่น การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า การลดต้นทุน หรือการพัฒนานวัตกรรมใหม่ จากนั้นจึงออกแบบเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับโครงสร้างงาน วัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะของบุคลากร โดยคำนึงถึงความพร้อมและศักยภาพในการใช้งานจริง ไม่ใช่เพียงเพราะกระแสหรือแรงกดดันทางการแข่งขัน (Chen, Chiang, & Storey, 2012)

ตัวอย่างของเทคโนโลยีที่มักถูกบูรณาการเข้ากับกระบวนการทำงานในองค์การยุคใหม่ ได้แก่

- Enterprise Resource Planning (ERP) ช่วยในการรวมข้อมูลการดำเนินงานจากหลายหน่วยงานเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดการตัดสินใจที่แม่นยำและทันท่วงที

- Customer Relationship Management (CRM) ส่งเสริมการบริหารลูกค้าด้วยข้อมูลเชิงลึก ช่วยให้ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะบุคคลได้ดียิ่งขึ้น
- Workflow System และ Robotic Process Automation (RPA) ช่วยจัดระเบียบขั้นตอนงาน และลดภาระงานซ้ำซ้อนด้วยระบบอัตโนมัติ
- Collaboration Platforms เช่น Microsoft Teams, Slack หรือ Notion ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันแบบ Real-Time ที่ไม่จำกัดด้วยสถานที่หรือเวลา
- Data Analytics และ Business Intelligence (BI) ช่วยให้สามารถวิเคราะห์และคาดการณ์แนวโน้มทางธุรกิจจากข้อมูลจริงได้อย่างแม่นยำ

การบูรณาการเทคโนโลยีควรดำเนินการไปพร้อมกับการปรับกระบวนการทำงานและการพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถใช้ศักยภาพของเทคโนโลยีได้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะในโลกยุคใหม่ที่ข้อมูลคือทรัพยากรหลัก (Brynjolfsson & McAfee, 2014)

องค์การที่สามารถบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะมีความคล่องตัวสูงขึ้น (Organizational Agility) การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Decision Making) และสามารถสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างต่อเนื่อง (Verhoef et al., 2021)

7.4.2.4 การใช้ระบบอัตโนมัติ (Automation) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน

ในยุคดิจิทัลที่องค์การต้องเผชิญกับความซับซ้อนและการแข่งขันที่รวดเร็ว การใช้ระบบอัตโนมัติ (Automation) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) จึงกลายเป็นกลยุทธ์หลักในการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งสองเทคโนโลยีนี้ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยลดต้นทุนหรือเพิ่มความเร็ว แต่ยังเปลี่ยนวิธีคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การโดยสิ้นเชิง

Automation โดยเฉพาะในรูปแบบ Robotic Process Automation (RPA) ช่วยให้สามารถดำเนินการขั้นตอนที่ซ้ำซาก เช่น การป้อนข้อมูล การย้ายไฟล์ หรือการจัดทำรายงาน ได้อย่างอัตโนมัติ ลดข้อผิดพลาดจากมนุษย์ และเพิ่มความเร็วของกระบวนการแบบทันตาเห็น (Willcocks, Lacity, & Craig, 2017) นอกจากนี้ RPA ยังสามารถทำงานร่วมกับระบบต่าง ๆ ได้โดยไม่ต้องเปลี่ยนโครงสร้างระบบเดิม ทำให้มีความยืดหยุ่นในการนำไปใช้สูง

ในขณะที่ AI มีบทบาทสำคัญในกระบวนการที่ต้องการการตัดสินใจ หรือ การเรียนรู้จากข้อมูล เช่น การใช้ Machine Learning เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า การใช้ Natural Language Processing (NLP) เพื่อจัดการข้อความหรือเสียงพูด และการใช้ Predictive Analytics เพื่อทำนายแนวโน้มในอนาคต โดย AI สามารถประมวลผลข้อมูลจำนวนมากแบบเรียลไทม์ และสร้างคำแนะนำในการตัดสินใจที่แม่นยำขึ้น (Brynjolfsson & McAfee, 2017; Davenport & Ronanki, 2018)

องค์การที่ประยุกต์ใช้ Automation และ AI อย่างบูรณาการจะสามารถเปลี่ยนผ่านจากกระบวนการที่ขับเคลื่อนด้วยคน (Human-Driven Processes) ไปสู่กระบวนการที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและอัลกอริธึม (Data-Driven and Algorithmic Processes) ซึ่งเป็นรากฐานของการเป็นองค์การ

อัจฉริยะ (Smart Organization) ที่สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว มีความแม่นยำสูง และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ (Westerman et al., 2014; Bughin et al., 2018)

อย่างไรก็ตาม การนำ Automation และ AI เข้ามาใช้จำเป็นต้องคำนึงถึงบริบทขององค์การ ทักษะของบุคลากร และการออกแบบกระบวนการอย่างเหมาะสม ไม่เช่นนั้นอาจเกิดความต้านทานภายใน หรือใช้เทคโนโลยีโดยไม่สร้างคุณค่าที่แท้จริง

7.4.3 การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร

การพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Skills Development) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านยุคดิจิทัล เพราะแม้จะมีเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยเพียงใด หากบุคลากรขาดทักษะในการเข้าใจ ใช้งาน และบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับภารกิจของตนเอง จะไม่สามารถสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นจริงได้

7.4.3.1 ความหมายของทักษะดิจิทัล (Digital Skills) และและมาตรฐานสากล

ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills) หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม ปลอดภัย และมีประสิทธิภาพเพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การตัดสินใจ และการให้บริการบนฐานข้อมูล (Data-driven Insight) โดยคำนึงถึงผลกระทบทั้งต่อตนเอง องค์การ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้องค์การโดยเฉพาะภาครัฐสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปรัฐ (สำนักงาน ก.พ., 2564)

สำหรับผู้นำภาครัฐและเอกชน ยังต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การเป็นแบบอย่างในยุคดิจิทัล และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานดิจิทัลอย่างแท้จริง ทั้งนี้ ทักษะดิจิทัลจึงไม่ได้หมายถึงเพียงทักษะเฉพาะทางเทคโนโลยี แต่เป็น ทักษะทั่วไป (Generic Skills) ที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ “รัฐบาลดิจิทัล” และ “องค์การแห่งอนาคต”

มาตรฐานสากลด้านทักษะดิจิทัล (Digital Skills Framework) เป็นหนึ่งในกรอบมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ คือ ICDL (International Computer Driving License) ภายใต้แนวคิด “Digital Workplace Skills Framework” ซึ่งแบ่งองค์ประกอบของ Digital Literacy ออกเป็น 4 ด้านสำคัญ ได้แก่ (Tris Academy, 2021)

1) Using the Digital Workplace ความสามารถในการใช้อุปกรณ์และระบบดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดการข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลองค์การอย่างปลอดภัย การใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมในที่ทำงาน

2) Process and apply ทักษะในการค้นหา ประเมินความน่าเชื่อถือ และประมวลผลข้อมูล เพื่อนำไปประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมและทันเวลาในบริบทการทำงานจริง

3) Create and connect ความสามารถในการสร้างเนื้อหาดิจิทัลใหม่ เช่น การเขียนโพสต์ การแก้ไขข้อมูลในระบบร่วม หรือการผลิตสื่อดิจิทัล และสามารถสื่อสารอย่างเหมาะสมผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ

4) Think and adapt ความสามารถในการจัดการกับข้อมูลจำนวนมาก มีความยืดหยุ่นในการทำงานหลายอย่างพร้อมกัน (multi-tasking) และพร้อมปรับตัวเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

จากผลการสำรวจของ ICDL Asia (อ้างใน Tris Academy, 2021) พบว่า ร้อยละ 88.5 ของบุคลากรในองค์การต่าง ๆ ประเมินตนเองว่ามีทักษะดิจิทัลในระดับดีหรือดีมาก อย่างไรก็ตาม เมื่อทำการทดสอบด้วยมาตรฐาน ICDL จริงกลับพบว่าผลลัพธ์อยู่ที่เพียงร้อยละ 55 เท่านั้น สะท้อนปรากฏการณ์ “Over-estimation” หรือการประเมินตนเองสูงกว่าความเป็นจริง ซึ่งอาจนำไปสู่การวางแผนกำลังคนและนโยบายที่คลาดเคลื่อน

ดังนั้น ภาครัฐและเอกชนควรออกแบบหลักสูตรพัฒนาทักษะดิจิทัลที่ ได้มาตรฐานสากล มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์การ และ สามารถวัดผลได้จริง เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางดิจิทัลของประเทศในระยะยาว (Bughin et al., 2018)

ในยุคที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่หยุดนิ่ง การพัฒนาทักษะดิจิทัลไม่สามารถจำกัดอยู่เพียงการอบรมครั้งเดียวหรือหลักสูตรระยะสั้น แต่ต้องถูกออกแบบให้เป็นกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งต่อเนื่อง ยืดหยุ่น และสอดรับกับการเปลี่ยนผ่านของเทคโนโลยีและการทำงานในโลกดิจิทัล แนวคิดนี้สะท้อนถึงความจำเป็นที่บุคลากรจะต้องพัฒนา Reskill และ Upskill อย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

การพัฒนาทักษะดิจิทัลตลอดชีวิตต้องตั้งอยู่บนโครงสร้างของระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในงาน (Learning in the flow of work) โดยผสานกิจกรรมการเรียนรู้เข้าไปในบริบทการทำงานจริง เช่น การใช้แพลตฟอร์ม Microlearning การเรียนรู้แบบ Just-in-time การโค้ชชิ่งผ่านดิจิทัล หรือการใช้ AI ในการแนะนำเส้นทางการเรียนรู้ที่เหมาะสมเฉพาะบุคคล (Bersin, 2018)

นอกจากนี้ ผู้นำองค์การต้องส่งเสริม Growth Mindset หรือกรอบคิดที่เชื่อว่าทักษะและความสามารถสามารถพัฒนาได้ผ่านการเรียนรู้ และสร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับความล้มเหลว (Fail-forward Culture) ซึ่งช่วยให้บุคลากรไม่หวาดกลัวต่อการทดลองเทคโนโลยีหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ และกล้าที่จะปรับตัวและพัฒนา (Brynjolfsson & McElheran, 2016; Senge et al., 2015) การเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้ไม่เพียงทำให้องค์การทันสมัยเท่านั้น แต่ยังส่งเสริมความยั่งยืนในระยะยาวในฐานะองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์การที่มุ่งเน้น Lifelong Digital Learning จึงเป็นองค์การที่พร้อมเติบโตไปกับเทคโนโลยี และสร้างบุคลากรที่ไม่ใช่เพียงแค่ใช้งานเทคโนโลยีเป็น แต่เติบโตไปพร้อมกับเทคโนโลยีอย่างมีวิสัยทัศน์และคุณค่าร่วม

7.4.3.2 ประเภทของทักษะดิจิทัลที่จำเป็นในยุคดิจิทัล

การขับเคลื่อนองค์การในยุคดิจิทัลไม่ได้ขึ้นอยู่กับการมีเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีทักษะดิจิทัลที่รอบด้าน (Comprehensive Digital Skills) ซึ่งประกอบด้วยทั้งทักษะเชิงเทคนิค ข้อมูล และการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะหลักที่จำเป็นในบริบทนี้สามารถจัดแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) ทักษะด้านเทคโนโลยี (Technical Skills) ทักษะด้านเทคโนโลยีคือความสามารถในการใช้งานและเข้าใจเครื่องมือดิจิทัลที่เป็นฐานรากของการเปลี่ยนผ่านสู่องค์การดิจิทัล ทักษะเหล่านี้จำเป็นต่อการออกแบบโซลูชันใหม่ ๆ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Bughin et al., 2018

2) ทักษะด้านข้อมูล (Data Literacy) เช่น การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล ในยุคที่ข้อมูลกลายเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุด ทักษะในการเข้าถึง วิเคราะห์ แปลความหมาย และใช้ข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณจึงเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ (Mandinach & Gummer, 2016) บุคลากรต้องสามารถอ่าน Dashboard วิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติขั้นพื้นฐาน และตั้งคำถามจากข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล องค์การที่มีพนักงานซึ่งเข้าใจข้อมูลจะสามารถเปลี่ยนข้อมูลดิบให้กลายเป็นข้อได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ (Data-driven Advantage) ได้อย่างยั่งยืน (Deloitte, 2020)

3) ทักษะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการสื่อสารในยุคดิจิทัล การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลไม่ได้เป็นเพียงเรื่องของเทคโนโลยี แต่เป็นการปรับวัฒนธรรม วิธีคิด และวิธีการทำงานของทั้งองค์การ ผู้นำและบุคลากรจึงต้องมีทักษะในการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) การสื่อสารวิสัยทัศน์ดิจิทัล (Digital Vision) และการสร้างความร่วมมือข้ามสายงานและข้ามวัฒนธรรม (Westerman et al., 2014) ทักษะเหล่านี้มักผสานกับ Soft Skills เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participatory Leadership) และการทำงานเป็นทีมในสภาพแวดล้อมแบบ Hybrid หรือ Remote ซึ่งล้วนมีความสำคัญต่อการนำพาองค์การไปสู่อนาคตอย่างมีความยืดหยุ่นและยั่งยืน

การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการแปลงโฉมดิจิทัลในองค์การ องค์การที่สามารถออกแบบกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม จะสามารถแข่งขันและเติบโตได้ในยุคดิจิทัล ทั้งนี้ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ การสนับสนุนจากผู้นำ และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม

7.5 เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารองค์การสมัยใหม่

การบริหารองค์การในยุคดิจิทัลต้องอาศัยเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการตัดสินใจ เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า มีบทบาทสำคัญในการปรับโครงสร้างและกระบวนการทำงานขององค์การให้สอดคล้องกับแนวทางดิจิทัล เครื่องมือและเทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ลดต้นทุน เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเสริมสร้างการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล

ในยุคที่การดำเนินงานขององค์การต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากเทคโนโลยีดิจิทัล เครื่องมือและเทคโนโลยีการจัดการจึงมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การให้สามารถปรับตัว แข่งขัน และเติบโตได้อย่างยั่งยืน องค์การยุคใหม่ไม่ได้มองเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนเท่านั้น หากแต่เป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญของการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง กลยุทธ์ และวัฒนธรรมการบริหาร (Bughin et al., 2018; Vial, 2019)

7.5.1 ระบบบริหารทรัพยากรองค์การ (Enterprise Resource Planning: ERP)

ระบบบริหารทรัพยากรองค์การ หรือ ERP (Enterprise Resource Planning) คือระบบซอฟต์แวร์แบบบูรณาการที่ถูกออกแบบมาเพื่อรวมกระบวนการทำงานหลักขององค์การเข้าไว้ในระบบเดียวอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการด้าน การเงิน การบัญชี การจัดซื้อ การควบคุมสินค้าคงคลัง การผลิต การบริหารบุคลากร ตลอดจนการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ระบบ ERP จะรวบรวมข้อมูลทั้งหมดเข้าสู่ฐานข้อมูลเดียวกัน เพื่อให้ข้อมูลสามารถแลกเปลี่ยนกันได้ระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ และลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล

จุดเด่นสำคัญของ ERP คือการเชื่อมโยงและรวมศูนย์ข้อมูล ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจและตัดสินใจได้อย่างมีข้อมูลรองรับแบบเรียลไทม์ (Real-time decision-making) ลดข้อผิดพลาดจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ตรงกัน เพิ่มความโปร่งใส และเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุน รวมถึง ส่งเสริมความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การ
ตัวอย่างเช่น ฝ่ายจัดซื้อสามารถดูข้อมูลคงคลังจากคลังสินค้าได้ทันทีโดยไม่ต้องประสานงานแยกส่วน หรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถประเมินผลผลิตพนักงานร่วมกับข้อมูลผลประกอบการทางการเงินได้จากแพลตฟอร์มเดียว (Bradford, 2020)

ในบริบทขององค์การยุคใหม่ ERP ได้พัฒนาไปสู่ระบบที่รองรับ Cloud-based ERP ซึ่งมีความยืดหยุ่นสูง ไม่จำกัดสถานที่หรืออุปกรณ์ในการเข้าถึงข้อมูล และช่วยลดภาระด้านโครงสร้างพื้นฐานด้าน IT ภายในองค์การ

โดยสรุป ERP ไม่เพียงเป็น ระบบ IT แต่เป็นกลไกสำคัญในการบูรณาการองค์การ ช่วยสร้างความคล่องตัว ความแม่นยำ และประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่ธุรกิจต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภค

7.5.2 ระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM)

ระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) เป็นทั้งระบบเทคโนโลยีและแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่องค์การใช้ในการรวบรวม วิเคราะห์ และบริหารจัดการข้อมูลลูกค้าอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวและเพิ่มคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์การกับลูกค้า CRM จึงไม่ใช่เพียงเครื่องมือสนับสนุนงานขายหรือการตลาด แต่เป็นรากฐานของการบริหารแบบยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-centric Management) ที่เชื่อมโยงข้อมูล กระบวนการ และประสบการณ์ลูกค้าเข้าด้วยกัน (Buttle & Maklan, 2019)

ระบบ CRM เปิดโอกาสให้องค์การรวบรวมข้อมูลจากหลายช่องทาง เช่น การซื้อขาย การบริการหลังการขาย ช่องทางดิจิทัล และสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อนำมาวิเคราะห์พฤติกรรม ความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าในระดับรายบุคคล การประยุกต์ใช้ CRM ในเชิงปฏิบัติ ได้แก่ การจำแนกลูกค้า (Customer Segmentation) เพื่อออกแบบกลยุทธ์เฉพาะกลุ่ม การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ (Predictive Analytics) เพื่อเสนอสินค้าและบริการเชิงรุก และการให้บริการแบบเฉพาะบุคคล (Personalized Service) ซึ่งช่วยยกระดับประสบการณ์ลูกค้าและเพิ่มความพึงพอใจ

ในระดับองค์การ ระบบ CRM ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทีมขายและฝ่ายบริการลูกค้า ผ่านการติดตามกิจกรรมการติดต่อ การจัดการลูกค้าเป้าหมาย และการประเมินคุณภาพการบริการ เมื่อบูรณาการ CRM เข้ากับระบบ ERP และเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล (Business Intelligence) องค์การจะสามารถสร้างมุมมองแบบองค์รวมของลูกค้า (360-degree customer view) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคดิจิทัลที่พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

กล่าวโดยสรุป CRM เป็นกลไกสำคัญในการออกแบบและบริหารประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience) ที่มีคุณภาพ ช่วยเสริมสร้างความภักดีต่อแบรนด์ และเป็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์การ

7.5.3 แพลตฟอร์มการทำงานร่วมกัน (Collaboration Platforms)

ในบริบทของการทำงานยุคดิจิทัลที่รูปแบบการทำงานแบบไฮบริด (Hybrid Work) และการทำงานทางไกล (Remote Work) กลายเป็นมาตรฐานใหม่ขององค์การ แพลตฟอร์มการทำงานร่วมกันจึงมีบทบาทสำคัญในฐานะโครงสร้างพื้นฐานเชิงดิจิทัลที่สนับสนุนการประสานงาน การสื่อสาร และการสร้างองค์ความรู้ร่วมกันของบุคลากร แพลตฟอร์มเหล่านี้หมายถึงระบบซอฟต์แวร์ที่ออกแบบมาเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานแบบร่วมมือ (collaborative work) ผ่านการสื่อสารแบบเรียลไทม์ การแบ่งปันข้อมูล การทำงานบนเอกสารร่วมกัน และการบริหารจัดการโครงการในสภาพแวดล้อมดิจิทัล

ในเชิงโครงสร้าง แพลตฟอร์มการทำงานร่วมกันสามารถจำแนกได้ตามหน้าที่หลัก ได้แก่ ระบบสื่อสารภายในทีมที่สนับสนุนการสนทนาแบบทันทีและการประชุมออนไลน์ ระบบการทำงานร่วมกันบนเอกสารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรแก้ไขและแสดงความคิดเห็นในไฟล์เดียวกันแบบพร้อมกัน ระบบบริหารโครงการที่ช่วยติดตามความคืบหน้าของงาน และเครื่องมือระดมความคิดที่สนับสนุนการวางแผนเชิงภาพ การบูรณาการเครื่องมือเหล่านี้เข้าด้วยกันช่วยลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการทำงาน เพิ่มความโปร่งใส และสร้างความต่อเนื่องในการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน

ในระดับองค์การ การใช้แพลตฟอร์มการทำงานร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิภาพเชิงระบบหลายมิติ ได้แก่ การลดเวลาในการประสานงาน การเพิ่มความรวดเร็วในการตัดสินใจ การสนับสนุนการทำงานแบบกระจายตัว และการส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ยังช่วยให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลและกระบวนการทำงานได้อย่างเท่าเทียม ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการเพิ่มการมีส่วนร่วมและความยืดหยุ่นขององค์การในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

กล่าวโดยสรุป แพลตฟอร์มการทำงานร่วมกันไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือทางเทคโนโลยี แต่เป็นองค์ประกอบเชิงโครงสร้างขององค์การยุคใหม่ที่เชื่อมโยงคน ข้อมูล และกระบวนการทำงานเข้าด้วยกัน ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องตัว สนับสนุนนวัตกรรม และรักษาประสิทธิภาพในการทำงานภายใต้รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย

7.5.4 ระบบการวิเคราะห์ข้อมูลและธุรกิจอัจฉริยะ (Business Intelligence: BI)

Business Intelligence (BI) หมายถึง ชุดกระบวนการ วิธีการ และเทคโนโลยีที่องค์การใช้ในการรวบรวม จัดการ วิเคราะห์ และสื่อสารข้อมูล เพื่อแปลงข้อมูลดิบให้เป็นสารสนเทศเชิงลึก (actionable insights) ที่สนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ BI จึงเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญขององค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (data-driven organization) ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจผลการดำเนินงาน ระบุปัญหาเชิงระบบ วิเคราะห์แนวโน้มตลาด และค้นหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ได้อย่างเป็นระบบ (Marr, 2021)

องค์ประกอบหลักของระบบ BI ประกอบด้วยสามมิติสำคัญ ได้แก่

(1) การรวบรวมและจัดการข้อมูล (Data Collection & Management) ซึ่งครอบคลุมการดึงข้อมูลจากหลายแหล่งทั้งภายในและภายนอกองค์การ การทำความสะอาดข้อมูล และกระบวนการ ETL (Extract, Transform, Load) เพื่อเตรียมข้อมูลให้มีคุณภาพและพร้อมสำหรับการวิเคราะห์

(2) การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) โดยใช้เทคนิคสถิติ การทำเหมืองข้อมูล (Data Mining) และการวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ เพื่อสร้างความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับรูปแบบ แนวโน้ม และความสัมพันธ์ของข้อมูล

(3) การแสดงผลข้อมูล (Data Visualization) ซึ่งแปลงผลการวิเคราะห์ให้อยู่ในรูปแบบแดชบอร์ด รายงาน และภาพข้อมูลเชิงโต้ตอบ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตีความข้อมูลและตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ

การประยุกต์ใช้ BI ในองค์การสมัยใหม่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของการตัดสินใจ เนื่องจากช่วยยกระดับการบริหารแบบใช้ข้อมูลเป็นฐาน ลดความไม่แน่นอน และเพิ่มความแม่นยำในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ BI ยังมีบทบาทในการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน โดยช่วยระบุคอขวด จุดอ่อน และความสูญเปล่า ทำให้องค์การสามารถปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว

ในมิติของตลาดและลูกค้า ระบบ BI ช่วยให้องค์การเข้าใจพฤติกรรม ความต้องการ และระดับความพึงพอใจของลูกค้าในเชิงลึก สนับสนุนการออกแบบกลยุทธ์การตลาดแบบเฉพาะกลุ่ม และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับแนวโน้มตลาด ข้อมูลเชิงลึกที่ได้จาก BI ยังเปิดโอกาสให้องค์การค้นพบรูปแบบธุรกิจใหม่และแหล่งรายได้ที่ซ่อนอยู่ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล

กล่าวโดยสรุป ระบบ BI ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล แต่เป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ที่ช่วยให้องค์การเรียนรู้จากข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เสริมสร้างความสามารถในการปรับตัว และสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

7.5.5 ระบบอัตโนมัติและปัญญาประดิษฐ์ (Automation & AI)

ในยุครัฐบาลดิจิทัล ภาครัฐต้องเผชิญแรงกดดันให้ยกระดับคุณภาพบริการสาธารณะให้รวดเร็ว โปร่งใส และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้แบบเรียลไทม์ เทคโนโลยีระบบอัตโนมัติ (Automation) และปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) จึงกลายเป็นกลไกสำคัญในการปฏิรูปการบริหารภาครัฐ โดยเฉพาะเมื่อทั้งสองเทคโนโลยีถูกบูรณาการเป็นระบบอัตโนมัติอัจฉริยะ (Intelligent Automation) ที่สามารถจัดการงานเชิงกระบวนการ วิเคราะห์ข้อมูล และสนับสนุนการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระบบอัตโนมัติหมายถึงการใช้เทคโนโลยีเพื่อดำเนินงานตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อลดงานซ้ำซาก เพิ่มความเร็ว และลดความผิดพลาดของมนุษย์ ตัวอย่างเช่น การประมวลผลเอกสารราชการ การตอบคำร้องอัตโนมัติ หรือการจัดการข้อมูลจำนวนมากในระบบงานบริการประชาชน ขณะที่ AI คือความสามารถของระบบคอมพิวเตอร์ในการเรียนรู้ วิเคราะห์ และคาดการณ์จากข้อมูล (machine learning) ซึ่งช่วยให้ระบบสามารถปรับตัวและพัฒนาประสิทธิภาพได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อ AI ทำงานร่วมกับเทคโนโลยีอย่าง Robotic Process Automation (RPA) หรือ Business Process Management (BPM) จะเกิดระบบที่สามารถเรียนรู้จากข้อมูลจริง ปรับปรุงกระบวนการ และตัดสินใจได้แบบกึ่งอัตโนมัติ

ในบริบทภาครัฐ ระบบอัตโนมัติอัจฉริยะสามารถประยุกต์ใช้ได้หลากหลาย เช่น การคัดกรองคำร้องประชาชน การวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการคลัง การตรวจจับความผิดปกติของงบประมาณ การวิเคราะห์ข้อมูลนโยบายเชิงคาดการณ์ หรือการให้บริการผ่านแชตบอตอัจฉริยะ การประยุกต์ใช้ดังกล่าวช่วยลดภาระงานของเจ้าหน้าที่ เพิ่มความแม่นยำของข้อมูล และยกระดับความโปร่งใสของระบบราชการ

ประโยชน์เชิงยุทธศาสตร์ของ Automation และ AI ต่อภาครัฐ ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ลดต้นทุนและเวลา สนับสนุนการตัดสินใจด้วยข้อมูล ยกระดับประสบการณ์ของประชาชน เพิ่มความคล่องตัวขององค์การ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมุ่งเน้นงานเชิงนโยบายและงานที่ต้องใช้วิจารณญาณสูง อย่างไรก็ตาม การนำเทคโนโลยีเหล่านี้มาใช้จำเป็นต้องควบคู่กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และกรอบจริยธรรม AI เพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านอคติของอัลกอริทึม ความไม่โปร่งใส และการละเมิดสิทธิพลเมือง

กล่าวโดยสรุป ระบบอัตโนมัติและ AI ไม่ใช่เพียงเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพเชิงเทคนิค แต่เป็นโครงสร้างพื้นฐานเชิงนโยบายที่ช่วยยกระดับธรรมาภิบาลดิจิทัล (digital governance) ทำให้ภาครัฐสามารถให้บริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืนในสังคมดิจิทัล

7.6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลแบบองค์รวม

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล หรือ การแปลงโฉมดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการแปลงโฉมดิจิทัลขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นความพร้อมทางเทคโนโลยี การสนับสนุนจากผู้บริหาร การพัฒนาทักษะ

บุคลากร และวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกัน กระบวนการนี้ยังเผชิญกับอุปสรรคหลายประการ เช่น ความต้านทานจากบุคลากร ความไม่พร้อมทางโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และข้อจำกัดด้านงบประมาณและกฎระเบียบ การศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จและอุปสรรคเหล่านี้จะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินโครงการแปลงโฉมดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.6.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลแบบองค์รวม

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลแบบองค์รวม (Holistic Digital Transformation) เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมทั้งมิติเทคโนโลยี โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรม และธรรมาภิบาล ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่ได้ขึ้นอยู่กับการลงทุนด้านเทคโนโลยีเพียงลำพัง แต่ต้องอาศัยการบูรณาการผู้นำ ยุทธศาสตร์ บุคลากร ระบบข้อมูล และกลไกกำกับดูแลเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ องค์การที่ประสบความสำเร็จในการแปลงโฉมดิจิทัลมักมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ ที่ทำงานสอดประสานกัน ดังนี้

1) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ภาวะผู้นำเป็นตัวกำหนดทิศทางและความต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลที่ชัดเจน เข้าใจผลกระทบของเทคโนโลยีทั้งในเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรม และสามารถสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรได้อย่างแท้จริง ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงช่วยลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินงานระยะยาว (Kane et al., 2015)

2) ยุทธศาสตร์ดิจิทัลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์การ การแปลงโฉมดิจิทัลต้องไม่เกิดในลักษณะโครงการย่อยที่กระจัดกระจาย แต่ต้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์การอย่างชัดเจน ยุทธศาสตร์ดิจิทัลควรกำหนดบทบาทของเทคโนโลยี ลำดับความสำคัญ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และคุณค่าที่จะเกิดขึ้นต่อผู้รับบริการ เพื่อให้การลงทุนด้านดิจิทัลสร้างผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์จริง (Fitzgerald et al., 2014)

3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต เทคโนโลยีจะไม่ก่อให้เกิดคุณค่าหากบุคลากรไม่สามารถใช้งานได้อย่างเหมาะสม องค์การต้องสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ (learning ecosystem) ที่สนับสนุนการพัฒนา Upskilling และ Reskilling อย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมทั้งทักษะเทคนิค (AI, Data Analytics, Cybersecurity) และทักษะการจัดการความเปลี่ยนแปลง เพื่อเชื่อมโยงเทคโนโลยีกับการปฏิบัติจริง

4) โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่คล่องตัว การออกแบบกระบวนการใหม่ การลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน และการทำงานแบบบูรณาการข้ามหน่วยงาน ช่วยให้เทคโนโลยีถูกใช้ได้เต็มศักยภาพ โครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นและลดลำดับชั้นที่ไม่จำเป็น เอื้อต่อการตัดสินใจรวดเร็วและการสร้างนวัตกรรม

5) วัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรม องค์การที่ประสบความสำเร็จมักมีวัฒนธรรมแบบ Agile เปิดรับการทดลอง เรียนรู้จากความผิดพลาด และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมเช่นนี้ช่วยลดแรงต้าน สร้างความร่วมมือ และทำให้องค์การปรับตัวได้ต่อเนื่อง (Westerman et al., 2014)

6) แผนปฏิบัติการและ Roadmap ที่ชัดเจน การแปลงโฉมดิจิทัลต้องมีแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว พร้อมตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์จริง ทั้งในด้านคุณภาพบริการ ประสิทธิภาพ และผลกระทบต่อประชาชน

7) การบริหารเทคโนโลยีเชิงยุทธศาสตร์ การเลือกเทคโนโลยีควรสอดคล้องกับบริบทองค์การ มีความยืดหยุ่น ขยายตัวได้ และสนับสนุนการทำงานแบบบูรณาการ การลงทุนต้องมองในเชิงระบบระยะยาว ไม่ใช่เพียงการจัดหาเครื่องมือเฉพาะหน้า

8) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเปลี่ยนแปลงภาครัฐต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายภาคส่วน การเปิดพื้นที่รับฟังและร่วมออกแบบบริการ ช่วยเพิ่มการยอมรับและการนำไปใช้จริง

9) โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลแบบบูรณาการ ระบบข้อมูลที่แยกส่วนเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการแปลงโฉมดิจิทัล การพัฒนาฐานข้อมูลกลาง การใช้คลาวด์ และแพลตฟอร์มเชื่อมโยงข้อมูล เป็นหัวใจของความสำเร็จระยะยาว

10) ระบบติดตามและประเมินผล องค์การที่มีระบบติดตามและประเมินผลที่ดี จะสามารถเรียนรู้ ปรับตัว และพัฒนาแนวทางการแปลงโฉมดิจิทัลได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับภาครัฐที่ต้องรับผิดชอบต่อประชาชนในวงกว้าง

11) ระบบธรรมาภิบาลดิจิทัลและการจัดการความเสี่ยง เป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลง การกำหนดกรอบการกำกับดูแลที่ชัดเจน การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ และจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้การแปลงโฉมดิจิทัลเกิดขึ้นบนพื้นฐานของความรับผิดชอบและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การแปลงโฉมดิจิทัลแบบองค์รวมในภาครัฐจะไม่สำเร็จเพียงเพราะมีงบประมาณหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่ต้องเกิดจากการบูรณาการปัจจัยด้านผู้นำ คน วัฒนธรรม โครงสร้าง และข้อมูลเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ พร้อมสร้างสมดุลระหว่างนวัตกรรม เทคโนโลยี และผลประโยชน์ของประชาชนในระยะยาว

7.6.2 อุปสรรคของการแปลงเปลี่ยนทางดิจิทัลแบบองค์รวม

แม้ว่าการแปลงโฉมดิจิทัลแบบองค์รวมจะเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถขององค์การและการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่าโครงการจำนวนมากประสบความล่าช้า ล้มเหลว หรือไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ตามเป้าหมายได้ อุปสรรคสำคัญมิได้อยู่ที่เทคโนโลยีเพียงลำพัง หากแต่อยู่ในมิติของคน โครงสร้าง วัฒนธรรม และระบบกำกับดูแล ซึ่งสามารถจำแนกได้ดังนี้

1) ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านจากบุคลากรเป็นอุปสรรคพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงทุกประเภท โดยเฉพาะในองค์การภาครัฐที่มีวัฒนธรรมราชการเข้มแข็ง บุคลากรมักกังวลต่อความมั่นคงในตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ และความสามารถในการปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่ ความไม่เข้าใจต่อเป้าหมายของการแปลงโฉมดิจิทัลจึงนำไปสู่การไม่ให้ความร่วมมือหรือการต่อต้านเชิงเงียบ (Kane et al., 2015)

2) โครงสร้างราชการที่แข็งตัวและการทำงานแบบแยกส่วน โครงสร้างที่ยึดติดกับลำดับขั้นและระบบงานแบบแยกส่วน (silos) ทำให้การเชื่อมโยงข้อมูลและกระบวนการระหว่างหน่วยงานเป็นไปได้

ยาก ส่งผลให้ไม่สามารถสร้างระบบดิจิทัลแบบบูรณาการได้อย่างแท้จริง ความซ้ำซ้อนของขั้นตอนและกฎระเบียบที่ไม่ยืดหยุ่นยิ่งลดความคล่องตัวของการเปลี่ยนแปลง

3) การขาดยุทธศาสตร์และทิศทางนโยบายที่ชัดเจน การแปลงโฉมดิจิทัลต้องอาศัยนโยบายระยะยาวที่ต่อเนื่อง แต่หลายหน่วยงานยังขาดแผนแม่บทที่เชื่อมโยงระดับนโยบายกับการปฏิบัติจริง เกิดช่องว่างระหว่างการออกแบบยุทธศาสตร์กับการนำไปใช้ (implementation gap) และขาดระบบติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ (Fitzgerald et al., 2014)

4) ช่องว่างทักษะดิจิทัลของบุคลากร เทคโนโลยีจะไม่สร้างคุณค่าหากบุคลากรไม่สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาครัฐต้องเผชิญกับความหลากหลายของช่วงวัยและระดับทักษะ ทำให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นความท้าทายเชิงโครงสร้างที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

5) ข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลต้องใช้การลงทุนระยะยาว ทั้งระบบคลาวด์ ศูนย์ข้อมูล แพลตฟอร์มบริการ และการพัฒนาบุคลากร หน่วยงานจำนวนมากไม่สามารถจัดสรรงบประมาณได้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้โครงการดิจิทัลขาดความยั่งยืน

6) ความกังวลด้านความมั่นคงไซเบอร์และความเป็นส่วนตัว ความเสี่ยงจากการโจมตีไซเบอร์และการรั่วไหลของข้อมูลส่วนบุคคลสร้างความไม่มั่นใจทั้งในระดับองค์การและประชาชน หากกรอบกฎหมาย มาตรฐาน และมาตรการป้องกันไม่เข้มแข็งเพียงพอ การยอมรับระบบดิจิทัลจะลดลง (Marr, 2021)

7) การขาดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การแปลงโฉมดิจิทัลแบบองค์รวมต้องอาศัยความร่วมมือเชิงระบบ แต่หลายหน่วยงานยังคงหวงแหนข้อมูลและดำเนินการแบบแยกส่วน การขาดกลไกแบ่งปันข้อมูลและแพลตฟอร์มกลางเป็นอุปสรรคต่อการบูรณาการบริการสาธารณะ

8) ความท้าทายด้านวัฒนธรรมองค์การและธรรมาภิบาลดิจิทัล องค์การที่ไม่เปิดรับการทดลองและการเรียนรู้มักไม่สามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน การขาดกรอบจริยธรรมดิจิทัล การคุ้มครองข้อมูล และการกำกับดูแลที่โปร่งใส อาจบั่นทอนความเชื่อมั่นของสาธารณะ

สรุปได้ว่า อุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลแบบองค์รวมในภาครัฐไม่ได้อยู่ที่เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่ “คน โครงสร้าง วัฒนธรรม และระบบนิเวศของการกำกับดูแล” ที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงควบคู่กันไป หากสามารถระบุและจัดการอุปสรรคเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม จะช่วยให้การขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

7.7 บทสรุป

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลแบบองค์รวม (Holistic Digital Transformation) เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่องค์การภาครัฐและเอกชนต้องดำเนินการเพื่อให้สามารถปรับตัวและแข่งขันได้ในยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้เป็นเพียงการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการทำงาน แต่หมายถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมการทำงาน และรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สามารถสร้างคุณค่าใหม่ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวคิดการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลต้องอาศัยการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางการปรับตัวที่เหมาะสม ซึ่งการใช้กลยุทธ์การแปลงโฉมองค์การต้องคำนึงถึงโครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การ โดยเน้นให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่น รองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมของผู้บริโภค นอกจากนี้ องค์การต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร เพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันสมัย เครื่องมือดิจิทัล เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ระบบประมวลผลแบบคลาวด์ (Cloud Computing) ระบบอัตโนมัติ (Automation) และ Internet of Things (IoT) ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้การบริหารองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ที่สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการแปลงโฉมดิจิทัลขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ความพร้อมของผู้นำองค์การ การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และการกำกับดูแลข้อมูลและความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity Governance) องค์การจำเป็นต้องพิจารณาการบริหารความเสี่ยงและความต้านทานจากบุคลากรที่อาจเกิดขึ้นระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมถึงข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานและนโยบายภาครัฐ ดังนั้น การแปลงโฉมดิจิทัลต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยมีแนวทางที่ครอบคลุมทุกมิติขององค์การ รวมถึงการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน เพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลอย่างยั่งยืน

7.8 คำถามทบทวน

1. อธิบายความหมายของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลแบบองค์รวม (Holistic Digital Transformation) และเหตุผลที่องค์การภาครัฐและเอกชนต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงนี้ในยุคดิจิทัล

2. แนวคิดการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลมีองค์ประกอบสำคัญอะไรบ้าง และองค์การควรคำนึงถึงปัจจัยใดบ้างเพื่อให้การเปลี่ยนผ่านประสบความสำเร็จ

3. จงวิเคราะห์กลยุทธ์สำคัญในการแปลงโฉมองค์การให้สามารถปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัล และยกตัวอย่างแนวทางปฏิบัติที่องค์การสามารถนำไปใช้ได้

4. เทคโนโลยีใดที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารองค์การยุคใหม่ และองค์การสามารถนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานได้อย่างไร

5. ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของการแปลงโฉมดิจิทัลคืออะไร และองค์การควรรับมือกับอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างไร

7.9 เอกสารอ้างอิงประจำบท

จันทร์จิรา เหลาราช. (2565). ตัวแบบของการปรับเปลี่ยนสู่องค์การดิจิทัล. *วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ*, *32*(2), 172–185.

ธนชาติ นุ่มนนท์. (2563). *Digital transformation: ยุทธศาสตร์ธุรกิจยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: เอสพี แพลท.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2564). *แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล*. สืบค้นจาก https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/process_dev

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2563). *Digital transformation กับ Digital worker และ Digital workforce*. สืบค้นจากhttps://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/dx-digital-worker-work/

สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. (2565). *ยุทธศาสตร์การส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลประเทศไทย พ.ศ. 2565–2570*. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.

Accenture. (2023). *Technology Vision 2023: When Atoms Meet Bits*. Retrieved from https://www.accenture.com

Al-Mashari, M., & Zairi, M. (2000). Business process reengineering: A survey of international experience. *Business Process Management Journal, 6*(1), 10–13. https://doi.org/10.1108/14637150010313364

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management, 9*(2), 127–142.

Autor, D. H. (2015). *Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation*. Journal of Economic Perspectives, 29(3), 3–30.

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., et al. (2001). *Manifesto for Agile Software Development.* Retrieved from https://agilemanifesto.org

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly, 37*(2), 471–482.

Bradford, M. (2020). *Modern ERP: Select, implement, and use today's advanced business systems* (4th ed.). Lulu Press.

Brennen, S., & Kreiss, D. (2016). *Digitization and Digitalization*. In The International

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.

Bughin, J., Catlin, T., Hirt, M., & Willmott, P. (2018). Why digital strategies fail. *McKinsey Quarterly*, 1, 1–11.

Bughin, J., Hazan, E., Lund, S., Dahlström, P., Wiesinger, A., & Subramaniam, A. (2018). *Skill shift: Automation and the future of the workforce*. McKinsey Global Institute.

Bukht, R., & Heeks, R. (2018). *Defining, conceptualising and measuring the digital*

economy. Development Informatics Working Paper Series.

Burke, W. W. (2017). *Organization change: Theory and practice* (5th ed.). SAGE Publications.

Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: Concepts and Technologies* (5th ed.). Routledge.

Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page.

Capgemini & MIT Center for Digital Business. (2011). *Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*.

Chen, H., Chiang, R. H., & Storey, V. C. (2012). Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. *MIS Quarterly, 36*(4), 1165–1188.

https://doi.org/10.2307/41703503

Curry, E., Sheth, A., & Wood, P. (2022). Data Governance and Cybersecurity in the Era of Big Data and AI. *Journal of Data and Information Quality, 14*(2), 195–210.

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review, 96*(1), 108–116.

De Carolis, A., Macchi, M., Negri, E., & Terzi, S. (2020). A maturity model for assessing the digital readiness of manufacturing companies. *Procedia CIRP*, *93,* 178–183.

Deloitte. (2021). *Digital Maturity Model: Achieving digital transformation with a structured approach*. Deloitte Insights.

Deloitte. (2022). *State of AI in the Enterprise* (5th ed.). Retrieved from https://www2.deloitte.com

Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM.

Digital Government Development Agency. (2021). *รายงานประจำปี 2564: ยกระดับการให้บริการภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล*. สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน).

Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software, 119*, 87–108. https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management* (2nd ed.). Springer.

Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy. Retrieved from https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital

technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review, 55*(2), 1–12.

Forrester. (2021). *Zero Trust Extended Ecosystem Platform Landscape, Q3 2021*.

Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). Strategic risk management: A foundation for improving enterprise risk management and governance. *Journal of Corporate Accounting & Finance, 22*(3), 81–88.

Galbraith, J. R. (2014). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Gartner. (2023). *Glossary: Digitization, Digitalization, Digital Transformation*. Retrieved from https://www.gartner.com

George, G., Haas, M. R., & Pentland, A. (2020). Big data and management. *Academy of Management Journal, 63*(2), 449–460. https://doi.org/10.5465/amj.2020.4002

Ghosh, R. (2022). *Digital transformation and change management: Navigating disruption in modern organizations*. Springer.

Gill, M., & VanBoskirk, S. (2016). *The Digital Maturity Model 4.0*. Forrester Research.

Goran, J., LaBerge, L., & Srinivasan, R. (2017). Culture for a digital age. *McKinsey Quarterly*. Retrieved from https://www.mckinsey.com

Hammer, M., & Champy, J. (2006). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business.

Hammer, M., & Stanton, S. A. (1999). *How process enterprises really work*. Harvard Business Review.

Harvard Business Review. (2022). *The Case for Psychological Safety*. Retrieved from https://hbr.org

Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016). Digital transformation challenges. *2016 IEEE Conference on Business Informatics (CBI), 2,* 15–24.

Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive, 15*(2), 123–139.

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci Research.

Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2020). *Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algorithms and networks run the world*. Harvard Business Review Press.

Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H. G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, 6(4), 239–242.

ITU. (2021). *Measuring digital development: Facts and figures 2021*. International Telecommunication Union.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.

Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation.* MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.

Khan, R., McLaughlin, K., & Sezer, S. (2021). Cybersecurity metrics for Industry 4.0 systems: A review and future research directions. *Computers & Security, 106,* 102266. https://doi.org/10.1016/j.cose.2021.102266

Kotter, J. P. (1995). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Kraemer, S., Carayon, P., & Hundt, A. S. (2020). Cybersecurity in health care: Policy implications. *Health Policy and Technology, 9*(2), 100–107.

Krungthai Bank. (2021). *Krungthai NEXT and Pao Tang App – Thailand's Financial Digital Inclusion*. Retrieved from https://www.krungthai.com

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69–96.

Li, F., Papagiannidis, S., & Bourlakis, M. (2021). Digital transformation and business model innovation. *Journal of Business Research, 122*, 686–693.

Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, *4*(3), 193–215.

Mandinach, E. B., & Gummer, E. S. (2016). *Data literacy for educators: Making it count in teacher preparation and practice*. Teachers College Press.

Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., & Byers, A. H. (2016). *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*. McKinsey Global Institute.

Marr, B. (2021). *Data Strategy: How to Profit from a World of Big Data, Analytics and the Internet of Things*. Kogan Page.

McKinsey Global Institute. (2019). *The future of work in America: People and places, today and tomorrow*.

McKinsey & Company. (2021). *The New Digital Edge: Rethinking Strategy for the Postpandemic Era*. Retrieved from https://www.mckinsey.com

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly, 36*(4), 101385.

Microsoft. (2022). *The future of work: Hybrid work is just work. Are we doing it wrong?* Retrieved from https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work

Ministry of Finance. (2021). *โครงการคนละครึ่ง: สรุปผลการดำเนินงาน*. สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง.

Moe, N. B., Šmite, D., Ågerfalk, P. J., & Jabangwe, R. (2022). Agile transformations: A systematic review and research agenda. *Journal of Systems and Software, 183*, 111130. https://doi.org/10.1016/j.jss.2021.111130

Moeuf, A., Pellerin, R., Lamouri, S., Tamayo-Giraldo, S., & Barbaray, R. (2018). The industrial management of SMEs in the era of Industry 4.0. *International Journal of Production Research*, *56*(3), 1118–1136.

PTT Digital Solutions. (2021). *Digital Transformation Strategy: Empowering PTT Group's Future*. Bangkok: PTT Group.

Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard Business Review, 91*(9), 90–98.

Reddy, P., & Srinivasu, R. (2021). Re-engineering of business process in digital era: Trends and practices. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government, 27*(3), 1233–1240.

Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018). Digital transformation: A literature review and guidelines for future research*. In World Conference on Information Systems and Technologies* (pp. 411–421). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review, 94*(5), 40–50.

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at Scale. *Harvard Business Review, 96*(3), 88–96.

Saldanha, T. J. V. (2019). *Why digital transformations fail: The surprising disciplines of how to take off and stay ahead*. Berrett-Koehler Publishers.

Schallmo, D., & Williams, C. A. (2018). *Digital Transformation Now!: Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model*. Springer.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Schumacher, A., Erol, S., & Sihn, W. (2016). A maturity model for assessing Industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises. *Procedia CIRP*, *52,* 161–166.

Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.

Smith, A. (2021). *Gen Z and the digital experience revolution*. McKinsey & Company.

Smith, D., & Fischbacher, M. (2009). The changing nature of risk and risk management: The challenge of borders, uncertainty and resilience. *Risk Management, 11*(1), 1–12.

Susanti, D., Hidayanto, A. N., & Ayuningtyas, D. (2023). Challenges in Digital Transformation for Public Sector Organizations. *Government Information Quarterly*, *40*(3), 445–458.

Tapscott, D., & Tapscott, A. (2017). *Blockchain revolution: How the technology behind bitcoin and other cryptocurrencies is changing the world*. Penguin.

Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility. *California Management Review, 58*(4), 13–35.

Tris Academy. (2021). *รายงานผลการศึกษา: ทักษะดิจิทัลในการทำงานยุค Digital Transformation*.

Ulrich, D., Brockbank, W., & Younger, J. (2021). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill Education.

UNESCO. (2022). *Digital learning and education in the post-COVID-19 world*.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research, 122*, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The *Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Vom Brocke, J., Zelt, S., & Schmiedel, T. (2021). On the role of context in business process management. *International Journal of Information Management, 61*, 102395. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102395

Weking, J., Stöcker, M., Kowalkiewicz, M., Böhm, M., & Krcmar, H. (2020). Leveraging industry 4.0–A business model pattern framework. *International Journal of Production Economics*, 225, 107588. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107588

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation.* Harvard Business Review Press.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15th ed.). Pearson.

Wiblen, S., Marler, J. H., & Parry, E. (2021). Digital transformation and the future of human resource management: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, *32*(2), 364–398.

Willcocks, L. P., Lacity, M., & Craig, A. (2017). Robotic Process Automation: Strategic Transformation Lever for Shared Services. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, *7*(1), 17–28. https://doi.org/10.1057/s41266-016-0001-4

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation.* Free Press.

World Bank. (2022). *Thailand Digital Government Readiness Assessment*. Washington, DC: World Bank Group.

Worley, C. G., & Mohrman, S. A. (2014). Is change management obsolete? *Organizational Dynamics*, *43*(3), 214–224.

World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*.

บทที่ 8
การพัฒนาทักษะและกรอบความคิดสำหรับผู้นำยุคใหม่

บทนำ

ในบริบทของศตวรรษที่ 21 โลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอย่างรวดเร็ว ทั้งในมิติของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ความซับซ้อนของปัญหา และการเชื่อมโยงของระบบต่าง ๆ ในระดับโลก ได้ทำให้บทบาทและความคาดหวังต่อ “ผู้นำ” เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ ผู้นำในยุคใหม่จึงไม่สามารถอาศัยเพียงอำนาจตามตำแหน่ง ประสบการณ์ในอดีต หรือทักษะการบริหารแบบดั้งเดิมได้อีกต่อไป หากแต่จำเป็นต้องพัฒนาทักษะและกรอบความคิดใหม่ที่สอดคล้องกับบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้นำยุคใหม่ต้องเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล การทำงานร่วมกับเทคโนโลยีอัจฉริยะ การบริหารคนในสภาพแวดล้อมการทำงานที่หลากหลายและยืดหยุ่น รวมถึงการตัดสินใจภายใต้ข้อมูลจำนวนมหาศาลและสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน บทบาทของผู้นำจึงขยายจากการเป็นผู้สั่งการ ไปสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) และ ผู้นำเชิงคุณค่า (Value-Based Leader) ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความร่วมมือ และนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายระยะยาวได้อย่างยั่งยืน

ภายใต้บริบทดังกล่าว การพัฒนาผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญทั้งในมิติของ ทักษะ (Skills) และ กรอบความคิด (Mindset) ควบคู่กันไป ทักษะสำคัญของผู้นำยุคใหม่มิได้จำกัดอยู่เพียงทักษะด้านเทคนิคหรือการบริหารจัดการเท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงทักษะด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ การบริหารความเปลี่ยนแปลง การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ การทำงานร่วมกับผู้อื่นในลักษณะเครือข่าย และความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน กรอบความคิดของผู้นำต้องเปลี่ยนจากการยึดติดกับความสำเร็จในอดีต ไปสู่กรอบความคิดแบบเปิดกว้าง ยืดหยุ่น พร้อมเรียนรู้ และยอมรับความไม่แน่นอนของอนาคต

โดยมุ่งอธิบายแนวคิดและหลักการสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะและกรอบความคิดสำหรับผู้นำยุคใหม่ โดยเชื่อมโยงมิติของภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล การบริหารองค์การในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน และการสร้างคุณค่าให้กับองค์การและสังคมในระยะยาว เนื้อหาในบทนี้จะช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจบทบาทใหม่ของผู้นำ แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้นำ และความสำคัญของการปรับกรอบความคิดเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

8.1 แนวคิดเกี่ยวกับทักษะและความสำคัญต่อภาวะผู้นำ

ทักษะ (Skills) คือความสามารถเชิงปฏิบัติที่บุคคลนำมาใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่คาดหวัง โดยทักษะเป็นผลลัพธ์ของการผสมผสานระหว่างความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) และการฝึกฝน (Practice) อย่างต่อเนื่อง (Armstrong & Taylor, 2020) แนวคิดนี้สะท้อนว่าทักษะมิใช่เพียงคุณลักษณะที่มีมาโดยกำเนิด หากแต่สามารถสร้างและพัฒนาได้ตลอดชีวิตการทำงาน ทั้งในระดับบุคคลและองค์การ โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วของศตวรรษที่ 21

ในบริบทของภาวะผู้นำ (Leadership Context) ทักษะถือเป็นปัจจัยสำคัญที่แสดงถึงสมรรถนะ (Competency) ของผู้นำในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทักษะที่หลากหลายช่วยให้ผู้นำสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ จัดการกับปัญหาที่ซับซ้อน และสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน (Northouse, 2022) ตัวอย่างเช่น Katz (1974) ได้เสนอว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีทักษะพื้นฐาน 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) และทักษะด้านแนวคิด (Conceptual Skills) ซึ่งยังคงเป็นกรอบวิเคราะห์ที่ใช้ได้จนถึงปัจจุบันในการทำความเข้าใจบทบาทของผู้นำ

นอกจากนี้ การพัฒนาทักษะในยุคปัจจุบันยังต้องคำนึงถึงทักษะในศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills) เช่น การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหา (Critical Thinking & Problem Solving) การทำงานร่วมกัน (Collaboration) การสื่อสาร (Communication) และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้นำสามารถรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม (Trilling & Fadel, 2009)

สำหรับภาวะผู้นำยุคใหม่ การมีทักษะที่รอบด้านไม่เพียงแต่ทำให้ผู้นำสามารถบริหารจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังช่วยสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ นวัตกรรม และความร่วมมือ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการองค์การเชิงองค์รวม (Holistic Management) (Ulrich et al., 2023) ดังนั้น การทำความเข้าใจและการพัฒนาทักษะจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยหล่อหลอมให้ผู้นำมีความสามารถในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จและความยั่งยืนในระยะยาว

8.1.1 ความหมายของทักษะ (Definition of Skills)

ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถเชิงปฏิบัติที่บุคคลนำมาใช้เพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่มุ่งหวัง ซึ่งเกิดจากการบูรณาการองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) และการฝึกฝนอย่างมีระบบ (Practice) จนเกิดเป็นความชำนาญ (Proficiency) ที่สามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิตการทำงาน (Armstrong & Taylor, 2020) ในมุมมองขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation & Development: OECD) ทักษะถูกนิยามว่าเป็น ความสามารถและศักยภาพในการลงมือปฏิบัติ (Carry out Processes) และการใช้ความรู้อย่างมีความรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยถือว่าทักษะเป็นองค์ประกอบหนึ่งของสมรรถนะ (Competency) ซึ่งต้องอาศัยการระดมใช้ทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติหรือค่านิยมร่วมกันจึงจะเกิดผลลัพธ์ที่แท้จริง เพื่อให้เข้าใจอย่างแม่นยำ จำเป็นต้องแยกความหมายของทักษะ (Skill) ออกจากสมรรถนะ (Competency) โดยทั่วไป “สมรรถนะ” ครอบคลุมสิ่งที่บุคคล “เป็น”

และ “ทำได้” อันประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถเชิงพฤติกรรม และค่านิยมที่สะท้อนออกมาในการปฏิบัติงาน ขณะที่ “ทักษะ” มุ่งเน้นไปที่ศักยภาพเชิงปฏิบัติ ที่ช่วยให้บุคคลสามารถทำภารกิจเฉพาะให้สำเร็จได้ สมรรถนะเป็นแนวคิดเชิงองค์รวม (Holistic) ที่มีทักษะเป็นองค์ประกอบภายในที่สำคัญ (Armstrong & Taylor, 2020)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2552) ให้นิยามคำว่า “ทักษะ” หมายถึง ความชำนาญ โดยมาจากคำภาษาอังกฤษว่า Skill ขณะเดียวกัน คณะกรรมการจัดทำพจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ร่วมสมัย ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า “ทักษะ” คือ ความสามารถหรือความชำนาญในการกระทำหรือการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นทักษะทางร่างกาย ทักษะทางสติปัญญา หรือทักษะทางสังคม ทั้งนี้ ทักษะดังกล่าวเกิดขึ้นจากการฝึกฝนหรือการปฏิบัติซ้ำ ๆ จนเกิดความชำนาญ ทักษะ เป็นพฤติกรรมที่ปรากฏออกมาภายนอกซึ่งสามารถสังเกตและมองเห็นได้อย่างชัดเจน ผ่านการกระทำหรือการปฏิบัติที่เกิดจากการเรียนรู้ ทักษะสะท้อนถึงความสามารถในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ได้อย่างคล่องแคล่วและชำนาญ โดยการแสดงออกทางทักษะนั้นสามารถประเมินได้จาก เวลาในการปฏิบัติ และ คุณภาพของผลการปฏิบัติ ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวชี้วัดระดับความสามารถของบุคคล (พัฒนา พรหมมณี, 2562) ทั้งนี้ การประเมินทักษะจำเป็นต้องอาศัยแบบวัดหรือเครื่องมือที่ได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวัดในแต่ละด้าน เพื่อให้สามารถสะท้อนระดับความชำนาญและประสิทธิภาพของบุคคลได้อย่างเป็นรูปธรรมและเชื่อถือได้โดยภาพรวม ทักษะสามารถจำแนกออกเป็นสองกลุ่มใหญ่ ได้แก่ สมรรถนทักษะ (Hard Skills) และ จรณทักษะ (Soft Skills) สมรรถนทักษะหมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานที่เกิดจากการเรียนรู้และการฝึกฝนเชิงวิชาการหรือวิชาชีพ ซึ่งมักอยู่ในรูปแบบหลักสูตรการศึกษา ทั้งหลักสูตรระยะยาวและหลักสูตรระยะสั้น เพื่อนำไปใช้ในการเรียนต่อหรือการประกอบอาชีพ ตัวอย่างของสมรรถนทักษะ ได้แก่ การอ่าน การเขียน การฟัง การพูด การพิมพ์ดีด การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ การทำบัญชี การใช้เครื่องจักรกล การขับขี่ยานพาหนะ การประกอบอาหาร การสอน การเพาะพันธุ์ไม้ การทำเกษตรกรรม การทำประมง การวิเคราะห์วิจัย การออกแบบทางวิศวกรรม การเล่นกีฬา การวาดภาพ การแสดงดนตรีหรือการร้องเพลง เป็นต้น ทักษะเหล่านี้มีลักษณะเชิงรูปธรรม สามารถมองเห็น สัมผัส และวัดหรือประเมินผลได้อย่างชัดเจนผ่านเกณฑ์หรือมาตรฐานการประเมินที่เป็นที่ยอมรับทั่วไป

ในมิติของการพัฒนา ทักษะมิได้เป็นคุณลักษณะที่ตายตัว หากแต่เป็นสิ่งที่สามารถฝึกฝนและต่อยอดได้ งานศึกษาของ Ericsson, Krampe และ Tesch-Römer (1993) ได้เสนอแนวคิด การฝึกฝนอย่างมุ่งเป้า (Deliberate Practice) ว่าความเชี่ยวชาญเกิดจากการฝึกฝนที่มีเป้าหมายชัดเจน การได้รับข้อเสนอแนะ (Feedback) อย่างต่อเนื่อง และการเพิ่มระดับความท้าทายอย่างเป็นขั้นตอน จึงทำให้ทักษะถูกพัฒนาและยกระดับขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยร่วมสมัยชี้ว่าผลของ Deliberate Practice แตกต่างกันไปตามสาขา และยังมีปัจจัยอื่น เช่น แรงจูงใจและโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากรที่มีผลร่วมด้วย (Macnamara & Maitra, 2019)

ในบริบทของโลกธุรกิจและภาครัฐยุคดิจิทัล ทักษะสามารถจำแนกได้เป็นทั้ง ทักษะเชิงสาขา (Domain-specific) และ ทักษะที่ถ่ายโอนข้ามบริบทได้ (Transferable Skills) ซึ่งอย่างหลังนี้รวมถึงการคิดเชิงวิพากษ์ การสื่อสาร และความคล่องตัวด้านดิจิทัล อันเป็นทักษะหลักที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานยุคใหม่ รายงาน Future of Jobs 2023 ของ World Economic Forum ชี้ว่า การ

เปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจสีเขียว และแรงกดดันทางเศรษฐกิจจะทำให้โครงสร้างงานและทักษะเปลี่ยนแปลงอย่างมากในช่วงห้าปีข้างหน้า ส่งผลให้องค์การจำเป็นต้องลงทุนในการยกระดับทักษะ (Upskilling) และการพัฒนาทักษะใหม่ (Reskilling) อย่างเป็นระบบ (World Economic Forum, 2023)

ผลที่ตามมาในเชิงนโยบายและการจัดการคือ แนวโน้มการนำแนวคิด “Skills-first Approach” มาใช้ในตลาดแรงงาน ซึ่งเป็นการสรรหา พัฒนา และออกแบบเส้นทางอาชีพโดยอิงกับทักษะและสมรรถนะจริง มากกว่าการพิจารณาจากคุณวุฒิการศึกษาแบบดั้งเดิม แนวทางนี้ช่วยให้อุปสงค์และอุปทานด้านทักษะสอดคล้องกันมากขึ้น และเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงงานของประชากรในวงกว้าง สำหรับผู้นำยุคใหม่ แนวทางดังกล่าวมีประโยชน์โดยตรงในการจัดทำแผนพัฒนาทักษะรายบุคคลหรือรายทีม การสร้างฐานข้อมูลทักษะขององค์การ และการออกแบบระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่สอดรับกับยุทธศาสตร์องค์การ

ท้ายที่สุด เมื่อเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำ จะเห็นได้ว่าทักษะมีบทบาทเป็นตัวขับเคลื่อนสมรรถนะของผู้นำในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน การสร้างความร่วมมือ และการสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Northouse, 2022) ดังนั้น ผู้นำยุคใหม่จึงควรมองทักษะไม่ใช่เพียงเครื่องมือส่วนบุคคล หากแต่เป็น ทุนเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ที่ต้องได้รับการบริหารอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายทักษะ การประเมินช่องว่าง ไปจนถึงการออกแบบระบบการเรียนรู้ที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์รองรับ

8.1.2 ประเภทของทักษะพื้นฐานสำหรับภาวะผู้นำ (Types of Leadership Skills)

แนวคิดสามทักษะ (Three-Skill Approach) ของ Katz (1974) อธิบายว่าความมีประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับการบูรณาการทักษะพื้นฐานสามประการ ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) และ ทักษะด้านแนวคิด (Conceptual Skills) โดยสัดส่วนความสำคัญของแต่ละทักษะจะแตกต่างกันไปตามระดับตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ กล่าวคือ ผู้นำในระดับต้นจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับทักษะทางเทคนิคและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เนื่องจากต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานโดยตรงและการประสานงานกับบุคคลในหน่วยงาน ในขณะที่ผู้นำในระดับสูงยิ่งขึ้นจำเป็นต้องพึ่งพาทักษะด้านแนวคิดมากขึ้น เพื่อมองภาพรวมขององค์การ วางแผนเชิงกลยุทธ์ และกำหนดทิศทางการพัฒนาในระยะยาว (Katz, 1974; Northouse, 2022)

กรอบแนวคิดนี้ถือเป็นการต่อยอดจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและเชิงพฤติกรรม โดยเปลี่ยนจุดเน้นจากสิ่งที่ผู้นำเป็น มาสู่สิ่งที่ผู้นำสามารถทำได้ ซึ่งสะท้อนว่า ทักษะไม่ใช่เพียงคุณลักษณะถาวร หากแต่เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง อันสอดคล้องกับมุมมองของ Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs และ Fleishman (2000) ที่ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำต้องอาศัยการสร้างและยกระดับทักษะผ่านการเรียนรู้ การฝึกฝน และการสั่งสมประสบการณ์ ซึ่งทำให้ผู้นำสามารถปรับตัวและบริหารจัดการความซับซ้อนขององค์การในยุคการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8.1.2.1 ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills)

หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้ ความรู้เฉพาะด้าน กระบวนการ เครื่องมือ เทคนิค และมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุผลลัพธ์ตามคุณภาพที่กำหนดไว้ (Katz, 1974; Northouse, 2022) ทักษะประเภทนี้มักเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และวัดผลได้ชัดเจน เช่น ความรู้ทางวิชาชีพ กฎระเบียบ ขั้นตอนการทำงาน รวมถึงทักษะเชิงปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ใช้ในงานเฉพาะด้าน

ในภาคการบริหารภาครัฐ ทักษะทางเทคนิคครอบคลุมความรู้และความเข้าใจที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลและการจัดการงานราชการ อาทิ ความรู้ด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ ระเบียบพัสดุและการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำงบประมาณ การกำกับดูแลองค์การ และการวิเคราะห์เชิงนโยบาย ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้นำและผู้บริหารในภาครัฐสามารถตัดสินใจเชิงปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ (Denhardt & Denhardt, 2015)

ในภาคเอกชน ทักษะทางเทคนิคจะเชื่อมโยงกับลักษณะของอุตสาหกรรมและงานวิชาชีพโดยตรง ตัวอย่างเช่น ความรู้ด้านการเงินและบัญชี การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การบริหารระบบฐานข้อมูล การใช้ซอฟต์แวร์ทางธุรกิจ (เช่น ERP และ CRM) วิศวกรรมและเทคโนโลยีการผลิต รวมถึงมาตรฐานคุณภาพสากล เช่น ISO หรือ HACCP ที่ใช้ในการประกันคุณภาพสินค้าและบริการ (Armstrong & Taylor, 2020)

ยุคเศรษฐกิจดิจิทัลและสังคมฐานความรู้ ทักษะทางเทคนิคมิได้จำกัดอยู่เพียงความสามารถทางวิชาชีพดั้งเดิม หากยังครอบคลุมถึงทักษะดิจิทัล (Digital Literacy) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการใช้และเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม การทำงานกับข้อมูล (Data Fluency) ตลอดจนความเข้าใจในเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจหรือ “เทคโนโลยีก่อกวน” (Disruptive Technologies) เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ระบบอัตโนมัติ (Automation) หรือการประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) ทักษะเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการสร้างความสามารถในการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ ลดความเสี่ยงเชิงเทคนิค และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

โดยทั่วไป ทักษะทางเทคนิคมีความสำคัญอย่างยิ่งในผู้จัดการระดับต้นและระดับกลาง เนื่องจากบุคคลในตำแหน่งเหล่านี้มีบทบาทโดยตรงในการควบคุมการทำงานในระดับปฏิบัติ ตรวจสอบคุณภาพงาน และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง (Northouse, 2022) อย่างไรก็ตาม เมื่อผู้นำเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ความสำคัญของทักษะทางเทคนิคจะลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านแนวคิด แต่ทักษะทางเทคนิคยังคงเป็นรากฐานที่ช่วยให้ผู้นำเข้าใจบริบทของงาน สามารถสื่อสารและประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิผล (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000)

ดังนั้น ทักษะทางเทคนิคจึงถือเป็นรากฐานสำคัญที่สะท้อนถึงความสามารถเฉพาะด้านของผู้นำในแต่ละสายงาน ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน อีกทั้งยังเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการผสมผสานทักษะด้านอื่น ๆ เข้าด้วยกันเพื่อสร้างศักยภาพในการบริหารจัดการองค์การอย่างรอบด้านและยั่งยืน

8.1.2.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)

ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำ เนื่องจากผู้นำไม่สามารถทำงานได้เพียงลำพัง แต่ต้องพึ่งพาความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากบุคคลอื่นในองค์การและเครือข่ายภายนอก ทักษะประเภทนี้หมายถึงความสามารถในการทำงานกับผู้อื่น และ ผ่านผู้อื่น อย่างมีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมการสื่อสารที่ชัดเจนและตรงไปตรงมา การสร้างและธำรงความไว้วางใจ ความตระหนักรู้ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น (Self-awareness และ Social Awareness) การประสานประโยชน์ การบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ตลอดจนการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยงานหรือทีมงานที่มีความแตกต่างหลากหลาย (Katz, 1974; Northouse, 2022)

ในเชิงทฤษฎี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับแนวคิดเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence: EI) ของ Goleman (2021) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ความสามารถในการรับรู้อารมณ์ การควบคุมและกำกับอารมณ์ของตนเอง การสร้างแรงจูงใจภายใน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Empathy) และทักษะทางสังคม การมีทักษะด้าน EI ที่ดีช่วยให้ผู้นำสามารถรับมือกับสถานการณ์กดดันสูงได้อย่างมั่นคง รักษาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดพลังในการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

สำหรับบริบทของโลกการทำงานยุคใหม่ที่เต็มไปด้วยความซับซ้อนและความไม่แน่นอน บทบาทของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ยิ่งทวีความสำคัญ การทำงานแบบ ไฮบริด (hybrid work) และการสร้างเครือข่ายพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alliances) ทำให้ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการสร้าง ความร่วมมือระหว่างภาคส่วน (Cross-sector Collaboration) ทั้งภาครัฐ เอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนและสร้างคุณค่าร่วมแก่สังคม นอกจากนี้ การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีจริยธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ถือเป็นหัวใจของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 และที่สำคัญ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่มีความจำเป็นในทุกระดับของการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการระดับต้นที่ต้องสื่อสารและทำงานใกล้ชิดกับพนักงาน ผู้จัดการระดับกลางที่ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างหน่วยงาน ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูงที่ต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์การภายนอกและกำหนดวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม กล่าวได้ว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ทำหน้าที่เป็นตัวกลาง ที่เชื่อมระหว่างยุทธศาสตร์ขององค์การกับการปฏิบัติจริง ทำให้เป้าหมายสามารถเปลี่ยนเป็นการลงมือทำที่จับต้องได้โดยทีมงานและเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง

8.1.2.3 ทักษะด้านแนวคิด (Conceptual Skills)

เป็นทักษะที่สะท้อนความสามารถของผู้นำในการมองภาพรวมขององค์การและสิ่งแวดล้อมโดยรอบ ตลอดจนทำความเข้าใจกับความซับซ้อนของระบบที่องค์การต้องเผชิญ ทักษะนี้ช่วยให้ผู้นำสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ระหว่างปัจจัยที่มีความแตกต่างหลากหลาย และใช้ข้อมูลเชิงลึกเหล่านั้นในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการออกแบบองค์การให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลง (Katz, 1974) กล่าวได้ว่า ทักษะด้านแนวคิดคือความสามารถในการมององค์การและสิ่งแวดล้อมแบบองค์รวม ไม่เพียงมุ่งเน้นที่ปัญหาเฉพาะหน้า แต่สามารถวิเคราะห์และคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตเพื่อเตรียมความพร้อมเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในเชิงภาวะผู้นำ ทักษะด้านแนวคิดครอบคลุมถึงการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ซึ่งเป็นการมององค์การในฐานะที่เป็นระบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเข้าใจพลวัตของระบบช่วยให้ผู้นำสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุเชิงราก (Root Causes) ของปัญหาได้ดียิ่งขึ้น (Senge, 2006) นอกจากนี้ยังรวมถึง การคาดการณ์อนาคต (Foresight) หรือความสามารถในการมองเห็นความเป็นไปได้ในอนาคตและเตรียมการเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น การวางทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Options) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของทักษะนี้ เนื่องจากช่วยให้ผู้นำสามารถกำหนดทิศทางขององค์การได้อย่างรอบคอบและยืดหยุ่นต่อความไม่แน่นอน (Northouse, 2022)

นอกจากนี้ การออกแบบการเปลี่ยนแปลง (Designing Organizational Change) ถือเป็นอีกหนึ่งมิติของทักษะด้านแนวคิด เนื่องจากโลกยุคปัจจุบันเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการออกแบบการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและไม่สร้างผลกระทบในทางลบต่อองค์การ (Burke, 2017)

การศึกษาของ Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs และ Fleishman (2000) ได้ขยายกรอบแนวคิดของ Katz โดยเพิ่มมิติสำคัญเข้าไปสองประการ ได้แก่ การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem-solving) และ ดุลยพินิจทางสังคม (Social Judgment) ทั้งสองมิตินี้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำระดับสูงไม่เพียงต้องใช้ความรู้ในเชิงเทคนิคและเชิงมนุษยสัมพันธ์เท่านั้น แต่ยังต้องมีความสามารถในการตีความสถานการณ์เชิงสังคม วิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้กระบวนการคิดขั้นสูงในการแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์และการสร้างนวัตกรรม

ทักษะด้านแนวคิดยิ่งมีบทบาทสำคัญมากขึ้นในยุคดิจิทัล เนื่องจากผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจผลกระทบของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เข้ามาปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานและรูปแบบธุรกิจ ตลอดจนต้องมีความสามารถในการผสมผสานข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด แรงงาน และความคาดหวังของสังคม (World Economic Forum, 2023)

กล่าวโดยสรุป ทักษะด้านแนวคิดคือความสามารถที่ทำให้ผู้นำระดับสูงสามารถกำหนดทิศทางองค์การ วางยุทธศาสตร์ที่มีวิสัยทัศน์ และขับเคลื่อนนวัตกรรมได้อย่างสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในระดับมหภาค โดยผู้นำที่มีทักษะด้านนี้จะสามารถเชื่อมโยงข้อมูล ความรู้ และเครือข่ายต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อสร้างคุณค่าเชิงองค์รวมให้แก่องค์การและสังคมในภาพรวม

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ทักษะสามด้านของผู้นำ

ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills)

- ภาครัฐ เช่น ข้าราชการระดับต้นที่ทำงานในกรมบัญชีกลาง ต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านระเบียบการเงินการคลัง การจัดซื้อจัดจ้าง และระบบพัสดุภาครัฐ เพื่อให้สามารถควบคุมงบประมาณและดำเนินการจัดซื้ออย่างถูกต้องตามกฎหมายและมีประสิทธิภาพ

– ภาคเอกชน เช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมต้องมีความรู้เชิงวิศวกรรมการผลิต การใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ และมาตรฐาน ISO เพื่อควบคุมคุณภาพสินค้าให้ได้ตามเกณฑ์ รวมถึงการใช้ซอฟต์แวร์ ERP เพื่อวางแผนการผลิต

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)

– ภาครัฐ เช่น นายอำเภอต้องมีความสามารถในการสื่อสารและสร้างความไว้วางใจกับประชาชนในพื้นที่ ทั้งในการรับฟังปัญหา การประสานงานกับผู้นำท้องถิ่น และการบริหารจัดการความขัดแย้งในชุมชน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะ
– ภาคเอกชน เช่น ผู้จัดการฝ่ายการตลาดต้องทำงานร่วมกับทีมสร้างสรรค์ ฝ่ายขาย และฝ่ายบริการลูกค้า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จึงมีความสำคัญต่อการสร้างทีมเวิร์ก การบริหารความขัดแย้งระหว่างฝ่าย และการสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานสามารถทำงานเชิงนวัตกรรมได้

ทักษะด้านแนวคิด (Conceptual Skills)

– ภาครัฐ เช่น ผู้ว่าราชการจังหวัดต้องมีความสามารถในการมองภาพรวมของการพัฒนาพื้นที่ วิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อนำมาสู่การกำหนดยุทธศาสตร์จังหวัด เช่น การวางแผนพัฒนาเมืองอัจฉริยะ (Smart City) ที่สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติและท้องถิ่น
– ภาคเอกชน เช่น ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเทคโนโลยีต้องมีทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์การ เช่น การคาดการณ์แนวโน้มการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) หรือเทคโนโลยีสีเขียว (Green Tech) และนำข้อมูลเชิงลึกมาสร้างกลยุทธ์การลงทุนและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ผู้บริโภคและตลาดโลก

จากการวิเคราะห์ทักษะทั้งสามด้านตามกรอบแนวคิดของ Katz สามารถสรุปได้ว่า ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ เนื่องจากช่วยให้ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ความรู้เฉพาะด้านและเครื่องมือวิชาชีพได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ ขณะที่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) เป็นสิ่งจำเป็นในทุกระดับของการบริหาร เนื่องจากเป็นรากฐานของการสร้างความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการประสานงานที่มีประสิทธิผลระหว่างบุคคลและหน่วยงาน ส่วน ทักษะด้านแนวคิด (Conceptual Skills) มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในระดับการกำหนดนโยบายและการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เพราะช่วยให้ผู้นำสามารถมองภาพรวมขององค์การและสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างเป็นระบบ และสามารถกำหนดวิสัยทัศน์และแนวทางการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม

กล่าวโดยสรุป ผู้นำที่มีความสมดุลระหว่างทักษะทั้งสามด้าน จะสามารถสร้างการจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน โดยสามารถขับเคลื่อน

องค์การให้บรรลุเป้าหมาย ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาวได้อย่างแท้จริง

8.1.3 ลำดับขั้นของการเกิดทักษะ

ทักษะมิใช่สิ่งที่เกิดขึ้นโดยฉับพลัน แต่เป็นผลลัพธ์ของการเรียนรู้ การฝึกฝน และการสั่งสมประสบการณ์อย่างเป็นลำดับขั้น การพัฒนาทักษะสะท้อนให้เห็นถึงพลวัตของพฤติกรรมการปฏิบัติ ที่ค่อย ๆ ก้าวจากการรับรู้ขั้นพื้นฐานไปจนถึงความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ซึ่งสามารถถ่ายทอดต่อผู้อื่นได้ กรอบแนวคิดของ Simpson ได้แบ่งลำดับขั้นของการเกิดทักษะออกเป็น 7 ขั้นตอนที่ต่อเนื่องกัน (Simpson, 1972) ดังนี้

ขั้นแรก ขั้นการรับรู้ (Perception) ซึ่งเป็นการสร้างพื้นฐานให้ผู้เรียนรู้จักสิ่งที่จะปฏิบัติผ่านการใช้ประสาทสัมผัสต่าง ๆ ทั้งการมองเห็น การได้ยิน การสัมผัส การดมกลิ่น และการเคลื่อนไหวของร่างกาย การรับรู้เหล่านี้ช่วยให้ผู้เรียนสามารถแปลความหมายของสิ่งเร้าและตัดสินใจเลือกแนวทางการตอบสนองได้อย่างเหมาะสม สำหรับผู้นำภาครัฐ ขั้นนี้เปรียบเสมือนการเรียนรู้ที่จะ “ฟังและสังเกต” ปัญหาของประชาชนในพื้นที่หรือสัญญาณจากนโยบายระดับชาติ ขณะที่ผู้นำภาคเอกชนจำเป็นต้องสังเกตสภาพตลาด พฤติกรรมผู้บริโภค และแนวโน้มของอุตสาหกรรมเพื่อใช้เป็นข้อมูลตั้งต้นของการตัดสินใจ

ขั้นที่ 2 ขั้นการเตรียมความพร้อม (Readiness) เป็นการปรับทั้งด้านสติปัญญา ร่างกาย และจิตใจให้พร้อมต่อการปฏิบัติ กล่าวคือ ผู้นำต้องมีพื้นฐานความรู้ที่เพียงพอ มีความพร้อมทางร่างกายเพื่อรองรับการทำงานที่ท้าทาย และมีทัศนคติที่เหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจภายใน ตัวอย่างเช่น ข้าราชการที่เตรียมความพร้อมด้านกฎหมายและข้อบังคับเพื่อรองรับการปฏิบัติงานในพื้นที่ หรือผู้จัดการเอกชนที่เตรียมความพร้อมด้านความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ก่อนนำเสนอแก่ลูกค้า

ขั้นที่ 3 ขั้นการปฏิบัติตาม (Guided Response) ซึ่งเป็นการฝึกปฏิบัติตามแบบอย่างหรือตัวอย่างที่ผู้ฝึกสอนแสดงให้เห็น ขั้นนี้มักอาศัยการเลียนแบบและการลองผิดลองถูก (Trial & Error) ก่อนที่จะเกิดความเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเอง ในบริบทของผู้นำภาครัฐอาจหมายถึงการปฏิบัติตามแนวทางนโยบายที่ส่วนกลางกำหนด ส่วนในภาคเอกชนอาจเป็นการปฏิบัติตามกระบวนการทำงานมาตรฐาน (Standard Operating Procedures: SOPs) ก่อนพัฒนาไปสู่การทำงานที่เป็นอิสระมากขึ้น

ขั้นที่ 4 ขั้นปฏิบัติได้เอง (Mechanism) ซึ่งเป็นการลงมือปฏิบัติซ้ำ ๆ จนเกิดความเคยชินและสามารถทำได้อย่างเป็นธรรมชาติ ทักษะในขั้นนี้จะถูกฝังในพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติและสะท้อนออกมาในความมั่นใจและคุณภาพการทำงาน สำหรับผู้นำ การมีทักษะในขั้นนี้ทำให้สามารถบริหารจัดการงานประจำได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ต้องพึ่งพาการควบคุมจากภายนอก

ขั้นที่ 5 ขั้นการปฏิบัติที่ซับซ้อน (Complex Overt Response) เป็นการพัฒนาทักษะจนถึงระดับความชำนาญสูง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว งดงาม และมั่นใจ ตัวอย่างเช่น

ผู้ว่าราชการจังหวัดที่สามารถบริหารสถานการณ์วิกฤตได้อย่างคล่องแคล่ว หรือผู้จัดการเอกชนที่สามารถจัดการโครงการขนาดใหญ่และซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิผล

ขั้นที่ 6 ขั้นการปรับปรุงและประยุกต์ใช้ (Adaptation) เป็นการพัฒนาทักษะที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับบริบทหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยผู้ปฏิบัติสามารถนำทักษะเดิมมาปรับใช้และสร้างคุณค่าใหม่ในสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคย ผู้นำภาครัฐที่สามารถปรับกระบวนการทำงานให้สอดรับกับนโยบายดิจิทัล หรือผู้บริหารภาคเอกชนที่สามารถปรับกลยุทธ์ธุรกิจให้เข้ากับกระแสเศรษฐกิจสีเขียว ล้วนเป็นตัวอย่างของการใช้ทักษะในขั้นนี้

ขั้นสุดท้าย ขั้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ (Origination) เป็นระดับสูงสุดของการเกิดทักษะ ซึ่งผู้ปฏิบัติสามารถสร้างวิธีการใหม่ ๆ หรือกระบวนการที่แตกต่างเพื่อแก้ไขปัญหาและสร้างคุณค่าใหม่ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ ในบริบทผู้นำภาครัฐ หมายถึงการริเริ่มนโยบายที่ตอบโจทย์สังคมในยุคใหม่ ขณะที่ผู้นำภาคเอกชนหมายถึงการพัฒนานวัตกรรมสินค้าและบริการที่พลิกโฉมตลาด

กล่าวโดยสรุป ลำดับขั้นของการเกิดทักษะตั้งแต่การรับรู้จนถึงการสร้างสรรค์ใหม่ เป็นเส้นทางการเรียนรู้ที่สำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งในภาครัฐและเอกชน ผู้นำที่สามารถก้าวผ่านทุกขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพจะไม่เพียงมีทักษะที่ชำนาญในระดับปฏิบัติ แต่ยังสามารถปรับใช้และสร้างสรรค์แนวทางใหม่เพื่อขับเคลื่อนองค์การสู่ความยั่งยืนและความเป็นเลิศได้อย่างแท้จริง

8.1.4 ความสำคัญของทักษะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ

ทักษะคือฐานรากที่ทำให้บทบาทผู้นำ กลายเป็นความสามารถในการนำอย่างแท้จริง ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพราะทักษะเป็นตัวแปลงความรู้และประสบการณ์ให้กลายเป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การจัดการการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการระดมพลังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายระยะยาว (Northouse, 2022) โดยแก่นสำคัญสามารถอธิบายได้อย่างน้อยสี่มิติดังนี้

8.1.4.1 ทักษะกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision-Making)

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นหนึ่งในภารกิจสำคัญที่สุดของผู้นำ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเข้ากับการกำหนดวิสัยทัศน์และการวางทิศทางระยะยาวขององค์การ ผู้นำที่มีพอร์ตโฟลิโอทักษะครบถ้วน ประกอบด้วยทักษะทางเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านแนวคิด ย่อมมีศักยภาพสูงกว่าในการตีความสัญญาณจากสิ่งแวดล้อมภายนอก วินิจฉัยปัญหาเชิงราก และคัดเลือกทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม (Northouse, 2022; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000) ทักษะทางเทคนิคช่วยให้เข้าใจระบบงานและข้อมูลเชิงปฏิบัติ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ช่วยสร้างความร่วมมือและระดมทรัพยากรจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนทักษะด้านแนวคิดช่วยให้ผู้นำสามารถมององค์การในภาพรวมและวิเคราะห์ผลกระทบเชิงระบบได้อย่างลึกซึ้ง

ในบริบทของภาครัฐ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยการพิจารณาที่รอบด้านและคำนึงถึงความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพ ความเสมอภาค และความโปร่งใส ผู้นำภาครัฐจำเป็นต้องใช้ทักษะในการแปลงข้อมูลนโยบายและข้อเท็จจริงเชิงวิชาการให้เป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับกฎหมาย

และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน เช่น การตัดสินใจจัดสรรงบประมาณเพื่อแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา หรือการกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมที่สมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจและการรักษาทรัพยากรธรรมชาติ การตัดสินใจที่มีทักษะสนับสนุนจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความชอบธรรมและความไว้วางใจจากสังคม

สำหรับภาคเอกชน ทักษะที่รอบด้านช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์การลงทุน การสร้างนวัตกรรม และการขยายตลาด การใช้ข้อมูลการวิเคราะห์แนวโน้มผู้บริโภค ข้อมูลเทคโนโลยี และสถานการณ์การแข่งขันในอุตสาหกรรม ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลือกกลยุทธ์ที่เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ตัวอย่างเช่น การปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลขนาดใหญ่มาใช้เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคและกำหนดกลยุทธ์การตลาดเฉพาะบุคคล

ดังนั้น การมีทักษะที่หลากหลายและบูรณาการกัน ไม่เพียงช่วยให้ผู้นำตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างแม่นยำและสอดคล้องกับสถานการณ์ แต่ยังช่วยเสริมความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร การตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ ๆ และการสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนทั้งในระดับองค์การและสังคมโดยรวม

8.1.4.2 ทักษะกับสมรรถนะการจัดการองค์การ (Organizational Execution & Change)

ความสามารถในการจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพมิได้ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์หรือยุทธศาสตร์เพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับทักษะที่ทำให้ผู้นำสามารถแปลงยุทธศาสตร์ให้เป็นการปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม ทักษะดังกล่าวครอบคลุมตั้งแต่การออกแบบโครงสร้างองค์การ กระบวนการทำงาน ไปจนถึงระบบแรงจูงใจที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Ulrich, Smallwood, & Sweetman, 2023) ผู้นำที่มีทักษะครบถ้วนจะไม่เพียงกำหนดทิศทางเท่านั้น แต่ยังสามารถทำให้บุคลากรในองค์การเกิด การยอมรับ (Acceptance) การมีส่วนร่วม (Engagement) และ การลงมือปฏิบัติจริง (Execution) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในมิติของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และ ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ผู้นำสามารถลดแรงเสียดทานที่มักเกิดขึ้นในช่วงการเปลี่ยนแปลง สร้างความเข้าใจร่วมและเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพร้อมก้าวไปในทิศทางเดียวกัน (Goleman, 2021) ทักษะเหล่านี้ยังช่วยให้ผู้นำเข้าใจความรู้สึก ความกังวล และความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา อันนำไปสู่การออกแบบการสื่อสารและมาตรการสนับสนุนที่ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นและพร้อมปรับตัว

ขณะเดียวกัน ทักษะทางเทคนิคและทักษะดิจิทัล กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับประสิทธิภาพของการดำเนินงานในยุคปัจจุบัน ผู้นำที่สามารถใช้เครื่องมือดิจิทัล ในการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างแม่นยำ ทำให้การตัดสินใจเชิงนโยบายและการบริหารมีหลักฐานเชิงประจักษ์รองรับ

สำหรับในองค์การภาครัฐ ทักษะเหล่านี้สะท้อนออกมาในรูปแบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย เช่น การขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลที่ต้องการผู้นำซึ่งสามารถจัดโครงสร้างบริการสาธารณะใหม่ให้ทันสมัย โปร่งใส และตอบสนองประชาชนได้อย่างรวดเร็ว การจัดการดังกล่าวไม่เพียง

ต้องการทักษะด้านนโยบาย แต่ยังต้องการทักษะด้านดิจิทัลและการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากประชาชนและบุคลากรภายในหน่วยงาน

ส่วนในองค์การภาคเอกชน สมรรถนะการจัดการองค์การจะปรากฏผ่านการปรับโครงสร้างธุรกิจเพื่อแข่งขันในตลาดโลก เช่น การเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัล การลงทุนในระบบอัตโนมัติ และการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture) ผู้นำที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะสามารถทำให้พนักงานเห็นคุณค่าของการปรับตัวและพร้อมสนับสนุนกลยุทธ์ใหม่ ในขณะที่ทักษะเชิงเทคนิคและดิจิทัลช่วยให้ผู้นำสามารถใช้ข้อมูลเป็นฐานในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันในระยะยาว (Ulrich et al., 2023)

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาทักษะที่หลากหลายและสอดคล้องกับบริบทขององค์การ จะช่วยให้ผู้นำทั้งภาครัฐและเอกชนสามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์เข้ากับการปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างราบรื่น และสร้างความยั่งยืนให้กับองค์การในระยะยาว

8.1.4.3 ทักษะกับความไว้วางใจและทุนความชอบธรรม (Trust & Legitimacy)

หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของภาวะผู้นำทั้งในภาครัฐและเอกชนคือ “ทุนความไว้วางใจ” และ “ทุนความชอบธรรม” ซึ่งเกิดจากการมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีคุณค่าจริยธรรมสูง ประกอบกับความสามารถในการสื่อสาร ฟังอย่างลึกซึ้ง และจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) อย่างรอบด้าน จะสามารถสร้างความไว้วางใจจากบุคลากรและสังคมได้มากขึ้น ความไว้วางใจดังกล่าวถือเป็นทรัพยากรเชิงสถาบันที่ช่วยหล่อเลี้ยงความร่วมมือและความยั่งยืนขององค์การในระยะยาว (Northouse, 2022)

บริบทของภาครัฐ ความชอบธรรมของผู้นำ ถูกสร้างและธำรงไว้ผ่านการดำเนินงานที่ยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่สะท้อนความโปร่งใส ความรับผิดรับชอบ และการมีส่วนร่วมของประชาชน การที่ผู้นำภาครัฐมีทักษะในการสื่อสารเชิงนโยบาย การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และการสร้างเวทีการมีส่วนร่วม จะช่วยให้การกำหนดนโยบายได้รับการยอมรับและเกิดการสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรม ตัวอย่างเช่น การดำเนินนโยบายสาธารณะด้านสาธารณสุขที่โปร่งใสและอาศัยข้อมูลจากทุกภาคส่วน ช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจของประชาชนในการปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ

บริบทของภาคเอกชน ความไว้วางใจและทุนความชอบธรรมเกิดจากการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) การสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG Communication) ตลอดจนการสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) กับสังคม ซึ่งช่วยให้ธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกับการสร้างผลกำไร (Porter & Kramer, 2019) ผู้นำที่มีทักษะการสื่อสารและการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถลดความเสี่ยงด้านชื่อเสียงขององค์การ สร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับชุมชน และเพิ่มความได้เปรียบเชิงแข่งขันในตลาดโลกได้

กล่าวโดยสรุป ความไว้วางใจและความชอบธรรมมิได้เกิดขึ้นจากตำแหน่งหรืออำนาจทางการบริหารเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นผลลัพธ์จากการใช้ทักษะที่หลากหลายของผู้นำ ทั้งทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการสื่อสาร และทักษะการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผสมผสานกับคุณค่าจริยธรรมและความโปร่งใสในการทำงาน ผู้นำที่สามารถสร้างทุนความไว้วางใจและความชอบธรรมได้ จะมีความ

ได้เปรียบในการขับเคลื่อนองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ พร้อมทั้งยืนหยัดอย่างมั่นคงในบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

8.1.4.4 ทักษะกับความยั่งยืนและความสามารถปรับตัว (Sustainability & Adaptability)

โลกยุคปัจจุบันเผชิญกับพลวัตการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจากทั้งเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) และการเปลี่ยนผ่านสีเขียว (Green Transition) ซึ่งทำให้กลุ่มทักษะหลักที่ผู้นำยุคใหม่ควรมีและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้แก่ ทักษะทางเทคนิคและดิจิทัล (Technical & Digital Skills) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และความฉลาดทางอารมณ์ (Human & Emotional Intelligence Skills) ทักษะด้านแนวคิดและการคิดเชิงระบบ (Conceptual & Systems Thinking Skills) ทักษะด้านจริยธรรม ความรับผิดชอบ และธรรมาภิบาล (Ethical & Governance Skills) ทักษะการปรับตัวและนวัตกรรม (Adaptability & Innovation Skills) และทักษะการบริหารความยั่งยืน (Sustainability & ESG Skills) โดยบุคลากรต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ความท้าทายที่เกิดขึ้นจากนวัตกรรมเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และแรงกดดันทางสังคม-เศรษฐกิจ ส่งผลให้ผู้นำจำเป็นต้องเสริมสร้างความสามารถเชิงรุก เช่น การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) และ การคาดการณ์อนาคต (Foresight) เพื่อจัดการกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยงเชิงระบบที่ซับซ้อน

หนึ่งในกลไกสำคัญที่ทำให้ผู้นำและองค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้คือ การยกระดับทักษะ (Upskilling) และ การพัฒนาทักษะใหม่ (Reskilling) ให้กับบุคลากรในทุกระดับขององค์การ การลงทุนในทักษะเหล่านี้ช่วยให้องค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต หรือ Fit for the Future ซึ่งเป็นแนวคิดที่ใช้ในเชิงการจัดการและการพัฒนาองค์การ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหรือองค์การในการปรับตัวและเตรียมความพร้อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะเป็นการยกระดับขีดความสามารถด้านดิจิทัล การบริหารข้อมูล และการพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ เพื่อเตรียมพร้อมต่อการทำงานที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Ulrich, Smallwood, & Sweetman, 2023)

นอกจากนี้ การปลูกฝังกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ตามแนวคิดของ Dweck (2006) ถือเป็นปัจจัยเสริมที่ทำให้บุคลากรมีความพร้อมในการเรียนรู้สิ่งใหม่ เปิดรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถมองความท้าทายเป็นโอกาสในการพัฒนา ความคิดแบบเติบโตช่วยให้บุคลากรไม่เพียงแค่ปรับตัว แต่ยังสร้างสรรค์นวัตกรรมและแนวทางใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์การพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

ในบริบทภาครัฐ ความสามารถในการปรับตัวและสร้างความยั่งยืนสะท้อนออกมาในรูปแบบของการปฏิรูประบบบริการสาธารณะ การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ เช่น การพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ที่โปร่งใส มีส่วนร่วม และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้รวดเร็ว การพัฒนาทักษะบุคลากรด้านดิจิทัลและการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำภาครัฐในการสร้างความไว้วางใจและความชอบธรรมในสายตาประชาชน

ส่วนในภาคเอกชน ความยั่งยืนและการปรับตัวสะท้อนผ่านการลงทุนใน กลยุทธ์ ESG (Environment, Social, Governance) การสร้างธุรกิจสีเขียว (Green Business) และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการให้บริการ ผู้นำที่มีทักษะในการเชื่อมโยงเป้าหมายเชิงเศรษฐกิจเข้ากับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จะสามารถสร้าง คุณค่าร่วม (Shared Value) ที่นำพาธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน พร้อมทั้งสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันในระยะยาว (Porter & Kramer, 2019)

ความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวมิได้เกิดขึ้นเพียงจากโครงสร้างหรือทรัพยากรขององค์การเท่านั้น หากแต่ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำและบุคลากรที่สามารถเรียนรู้ ปรับตัว และสร้างคุณค่าใหม่อย่างต่อเนื่อง ผู้นำทั้งภาครัฐและเอกชนจึงจำเป็นต้องลงทุนในการพัฒนาทักษะและกรอบความคิดที่เอื้อต่อการปรับตัว เพื่อขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความยั่งยืนในมิติ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล

กล่าวโดยสรุป ทักษะ ทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยง ความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) และ ค่านิยม (Values) ให้แปรเปลี่ยนเป็น สมรรถนะผู้นำ (Leadership Competencies) ที่สามารถตรวจสอบและประเมินได้จริง ทักษะจึงเปรียบเสมือนตัวขับเคลื่อน ที่ทำให้ผู้นำสามารถแสดงบทบาทได้อย่างรอบด้าน ตั้งแต่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่อาศัยการคิดเชิงระบบและข้อมูลเชิงประจักษ์ การดำเนินงานอย่างมีวินัยและมาตรฐาน การสื่อสารและการระดมความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไปจนถึงการสร้างความยั่งยืนเชิงองค์รวมให้แก่องค์การและสังคม (Northouse, 2022) ในบริบทของภาครัฐ การพัฒนาทักษะที่ครอบคลุมทำให้ผู้นำสามารถกำหนดและผลักดันนโยบายที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเท่าเทียม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ตัวอย่างเช่น ทักษะด้านการบริหารเชิงดิจิทัลและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียช่วยให้ผู้นำสามารถออกแบบระบบบริการสาธารณะดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับในเชิงสังคม สำหรับในภาคเอกชน ทักษะทำหน้าที่เป็นตัวสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) ผ่านการพัฒนานวัตกรรม การตัดสินใจด้านการลงทุน และการออกแบบกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับหลัก ESG ผู้นำที่มีทักษะการปรับตัวและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิผลสามารถสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) กับสังคมและสิ่งแวดล้อมได้ควบคู่ไปกับการสร้างผลกำไร (Porter & Kramer, 2019) การลงทุนพัฒนาทักษะจึงไม่ควรถูกมองว่าเป็นเพียงกิจกรรมฝึกอบรม แต่ต้องเป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบ ที่บูรณาการทั้งระดับบุคคล ทีม และองค์การ ผู้นำที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะในลักษณะนี้จะสามารถเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เกิดผลลัพธ์จริง (Vision-to-execution) เสริมสร้างขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ และสร้างคุณค่าอย่างแท้จริงให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว ทั้งในแง่เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Ulrich, Smallwood, & Sweetman, 2023)

8.1.5 การเชื่อมโยงทักษะกับการจัดการเชิงองค์รวม

อธิบายว่าการมีทักษะที่รอบด้านช่วยให้ผู้นำสามารถบูรณาการการทำงานในทุกมิติ ทั้งด้านบุคคล กระบวนการ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความสมดุลและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์การ (Ulrich et al., 2023) การพัฒนาทักษะของผู้นำมิได้มีเป้าหมายเพียงการเสริมศักยภาพส่วนบุคคลเท่านั้น แต่ยังทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการ บูรณาการการจัดการเชิงองค์รวม (Holistic

Management) ซึ่งเป็นแนวทางที่เน้นการมององค์การในฐานะระบบที่เชื่อมโยงทุกองค์ประกอบเข้าด้วยกัน ทั้งบุคคล กระบวนการ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม การมีทักษะที่รอบด้านจึงช่วยให้ผู้นำสามารถขับเคลื่อนองค์การไปสู่การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน (Ulrich, Smallwood, & Sweetman, 2023)

เชิงบุคคล (People Dimension) ผู้นำที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และความฉลาดทางอารมณ์สามารถสร้างความไว้วางใจ สื่อสารอย่างมีประสิทธิผล และระดมความร่วมมือจากบุคลากรในทุกระดับ ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม (Goleman, 2021) ขณะที่ทักษะด้านการโค้ชและการพัฒนาทีมยังช่วยเสริมสมรรถนะบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

เชิงกระบวนการ (Process Dimension) การมีทักษะทางเทคนิคและการจัดการโครงการอย่างมีระบบ ช่วยให้ผู้นำสามารถออกแบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ตลอดจนสามารถจัดการความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนให้เกิดความราบรื่น (Northouse, 2022) สิ่งนี้ทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่เพียงเป็นแผนบนกระดาษ แต่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงที่มีผลลัพธ์ชัดเจน

เชิงเทคโนโลยี (Technology Dimension) ผู้นำที่มีทักษะดิจิทัลและความสามารถในการใช้ข้อมูลเชิงลึก จะสามารถนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้สนับสนุนการตัดสินใจและยกระดับคุณภาพการบริการ ทั้งในภาครัฐและเอกชน การบูรณาการเทคโนโลยีกับกระบวนการทำงานยังทำให้เกิดความโปร่งใสและเพิ่มประสิทธิภาพในทุกมิติ

เชิงสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน (Environment & Sustainability Dimension) ผู้นำที่มีทักษะด้านจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการ (Governance) จะสามารถเชื่อมโยงการดำเนินงานกับเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ได้อย่างสมดุล การมีทักษะในการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อมและการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมยังช่วยให้ผู้นำสร้างความไว้วางใจและความชอบธรรมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Porter & Kramer, 2019)

ในภาพรวม การเชื่อมโยงทักษะกับการจัดการเชิงองค์รวมสะท้อนให้เห็นว่าผู้นำที่พัฒนาทักษะอย่างรอบด้านสามารถสร้างความเชื่อมโยงระหว่าง บุคคล–กระบวนการ–เทคโนโลยี–สิ่งแวดล้อม ได้อย่างบูรณาการ ผู้นำเช่นนี้ไม่เพียงตอบสนองต่อความท้าทายในปัจจุบัน แต่ยังสามารถออกแบบองค์การที่ “Fit for the Future” พร้อมสร้างการเติบโตที่สมดุลและยั่งยืนทั้งในภาครัฐและเอกชน (Ulrich et al., 2023)

8.1.6 การพัฒนาทักษะของผู้นำ

การพัฒนาทักษะของผู้นำมิได้เกิดขึ้นในชั่วข้ามคืน แต่เป็นผลลัพธ์ของกระบวนการเรียนรู้และการฝึกฝนที่ต่อเนื่อง โดยเริ่มจากระดับที่มีความซับซ้อนน้อย และค่อย ๆ พัฒนาสู่ระดับที่ซับซ้อนและประณีตมากขึ้น ตามลำดับขั้นของ Harrow (1972) การเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสามารถอธิบายได้ 5 ขั้นตอน ซึ่งมีความหมายต่อทั้งผู้นำภาครัฐและภาคเอกชนในการสร้างความเชี่ยวชาญที่แท้จริง

ขั้นที่ 1 การเลียนแบบ (Imitation) ในระยะเริ่มต้น ผู้นำเรียนรู้จากการสังเกตพฤติกรรมหรือการปฏิบัติของบุคคลต้นแบบ เช่น การเลียนแบบวิธีการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา การสังเกตวิธีการเจรจาต่อรองของนักการเมืองอาวุโส หรือการเรียนรู้จากผู้บริหารธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ แม้จะยังเข้าใจเพียงโครงสร้างหรือขั้นตอนหลัก ๆ ของการกระทำ แต่ก็เป็นก้าวแรกที่วางรากฐานของการเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การลงมือทำตามคำสั่ง (Manipulation) เมื่อผ่านการสังเกต ผู้นำสามารถลงมือปฏิบัติตามคำแนะนำหรือคำสั่งได้ แม้ว่าการปฏิบัติยังไม่สมบูรณ์และอาจเกิดข้อผิดพลาด แต่กระบวนการนี้ช่วยให้ผู้นำได้รับประสบการณ์ตรง เรียนรู้จากปัญหาที่เผชิญ และเริ่มปรับปรุงการปฏิบัติให้ใกล้เคียงกับมาตรฐานที่ถูกต้องมากขึ้น ตัวอย่างเช่น ข้าราชการที่ทดลองใช้ระบบดิจิทัลใหม่ภายใต้คำสั่งของผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารธุรกิจที่ทดลองดำเนินโครงการตามคู่มือมาตรฐานองค์การ

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติอย่างถูกต้องแม่นยำ (Precision) ผู้นำในขั้นนี้สามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและสมบูรณ์ โดยไม่จำเป็นต้องมีคำสั่งหรือแบบอย่างคอยกำกับอีกต่อไป ทักษะที่ฝึกฝนมาเริ่มมีความแม่นยำและมั่นคงมากขึ้น เช่น ผู้บริหารภาครัฐที่สามารถออกแบบนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติราชการอย่างถูกต้องตามกฎหมาย หรือผู้บริหารเอกชนที่สามารถใช้เครื่องมือทางการเงินและการตลาดได้อย่างเชี่ยวชาญ

ขั้นที่ 4 การแสดงออกอย่างมั่นใจ (Articulation) เมื่อทักษะถูกฝึกฝนจนเกิดความคล่องแคล่ว ผู้นำสามารถแสดงออกได้อย่างมั่นใจ ราบรื่น และรวดเร็ว ไม่เพียงแค่ทำได้ถูกต้อง แต่ยังสามารถอธิบายหรือถ่ายทอดต่อผู้อื่นได้อย่างชัดเจน เช่น นักการเมืองที่สามารถอภิปรายเชิงนโยบายได้อย่างทรงพลัง หรือผู้บริหารที่สามารถนำเสนอแผนกลยุทธ์ต่อคณะกรรมการได้อย่างมั่นใจและโน้มน้าวใจผู้ฟัง

ขั้นที่ 5 การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมชาติ (Naturalization) ระดับสูงสุดคือการที่ผู้นำสามารถปฏิบัติทักษะนั้นได้อย่างเป็นธรรมชาติ โดยไม่ต้องใช้ความพยายามมาก และสามารถปรับใช้ในสถานการณ์ที่หลากหลาย ตัวอย่างเช่น นายกรัฐมนตรีที่สามารถตอบคำถามสื่อมวลชนได้อย่างมั่นใจโดยไม่ต้องเตรียมสคริปต์ล่วงหน้า หรือผู้บริหารองค์การเอกชนที่สามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ท่ามกลางวิกฤติได้อย่างเป็นธรรมชาติราวกับสัญชาตญาณ

กล่าวโดยสรุป กระบวนการพัฒนาทักษะทั้ง 5 ขั้นนี้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นผลลัพธ์ของการเรียนรู้ ฝึกฝน และประสบการณ์สะสม ไม่ว่าจะอยู่ในภาครัฐหรือภาคเอกชน ผู้นำที่ผ่านทุกขั้นตอนอย่างเป็นระบบ จะสามารถพัฒนาจากผู้ที่ปฏิบัติตาม สู่ผู้ที่สร้างสรรค์และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง (Harrow, 1972)

8.2 ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้นำยุคใหม่

ศตวรรษที่ 21 ผู้นำเผชิญกับพลวัตของโลกที่เต็มไปด้วยความซับซ้อน ความไม่แน่นอน และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม บทบาทของผู้นำจึงมิได้จำกัดอยู่เพียงการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายระยะสั้น หากแต่ต้องมีทักษะรอบด้านที่ช่วยให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ บริหารการเปลี่ยนแปลง และสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนต่อองค์การและสังคมในภาพรวม (Northouse, 2022)

ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อน ทั้งจาก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม และแรงกดดันด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน ภายใต้บริบทดังกล่าว ผู้นำไม่สามารถพึ่งพาทักษะการบริหารแบบดั้งเดิมเท่านั้น หากแต่ต้องพัฒนา ชุดทักษะรอบด้าน ที่บูรณาการการเรียนรู้ การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร และภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถสร้างสมดุลระหว่างการขับเคลื่อนองค์การไปข้างหน้าและการตอบสนองต่อความท้าทายในระดับสังคมและโลก ดังนี้

8.2.1 ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning & Innovation Skills)

หนึ่งในคุณลักษณะสำคัญที่สะท้อนความเป็นผู้นำยุคศตวรรษที่ 21 คือ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning & Innovation Skills) ซึ่งเป็นรากฐานในการขับเคลื่อนองค์การให้สามารถปรับตัวและเติบโตได้ในโลกที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและการแข่งขันสูง ความสามารถด้าน การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation) ไม่ได้หมายถึงเพียงการผลิตแนวคิดใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังรวมถึงความสามารถในการ แปลงแนวคิดเหล่านั้นไปสู่โซลูชันที่จับต้องได้ ไม่ว่าจะในรูปแบบของนโยบายสาธารณะ โครงการเชิงกลยุทธ์ หรือผลิตภัณฑ์และบริการเชิงธุรกิจ (Dyer, Gregersen, & Christensen, 2019)

ในภาครัฐ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมปรากฏผ่านการออกแบบนโยบายสาธารณะที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมยุคใหม่ ตัวอย่างเช่น การนำดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platforms) มาใช้ในการยกระดับบริการประชาชน เช่น ระบบบริการออนไลน์แบบครบวงจร (One-stop Service) หรือการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้านสาธารณสุขเพื่อพัฒนามาตรการเชิงป้องกัน สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้นำที่มีทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมสามารถทำให้บริการสาธารณะมีความโปร่งใส รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สำหรับภาคเอกชน ทักษะด้านนวัตกรรมถือเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยเฉพาะในตลาดโลกที่มีการแข่งขันรุนแรงและความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่แตกต่างและมีคุณค่า เช่น การใช้ Big Data วิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสินค้าเฉพาะบุคคล (Personalized Products) หรือการออกแบบโมเดลธุรกิจที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Business Models)

การมีทักษะการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Critical Thinking & Complex Problem-solving) เป็นอีกองค์ประกอบที่ผู้นำยุคใหม่ไม่อาจขาดได้ ทักษะนี้หมายถึงความสามารถในการ ตีความสถานการณ์ที่ซับซ้อน การเชื่อมโยงข้อมูลจากหลายมิติ และการพัฒนาแนวทางแก้ไขที่มีประสิทธิผลและยั่งยืน (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000) ในภาครัฐ ตัวอย่างที่ชัดเจนคือ การตัดสินใจเชิงนโยบายของผู้นำในการรับมือกับวิกฤตโรคระบาด ที่ต้องผสมผสานข้อมูลด้านสาธารณสุข เศรษฐกิจ และสังคมเพื่อหามาตรการที่สมดุล ขณะที่ในภาคเอกชน การคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนช่วยให้ผู้บริหารสามารถรับมือกับความเสี่ยงทางธุรกิจ เช่น วิกฤตห่วงโซ่อุปทาน หรือความผันผวนทางเศรษฐกิจโลก โดยการออกแบบกลยุทธ์การลงทุนและการบริหารความเสี่ยงที่ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับสถานการณ์

ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning & Innovation Skills) ถือเป็นชุดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นรากฐานของการสร้างความสามารถในการปรับตัว การเรียนรู้ตลอดชีวิต และการสร้างคุณค่าใหม่ในโลกการทำงานที่ซับซ้อนและพลวัตสูง (Partnership for 21st Century Learning [P21], 2019; World Economic Forum, 2023) โดยทั่วไปทักษะกลุ่มนี้มักถูกอธิบายผ่านกรอบแนวคิด 4Cs ซึ่งประกอบด้วย การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation) การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหา (Critical Thinking & Problem-solving) การสื่อสาร (Communication) และ การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration) แต่ละองค์ประกอบมีบทบาทสำคัญต่อความสามารถของผู้นำในการเผชิญความท้าทายใหม่และขับเคลื่อนองค์การไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ (ประทีป คงเจริญ, 2564)

8.2.1.1 ทักษะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation Skills)

ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์สามารถมองปัญหาในมิติใหม่ ๆ คิดนอกกรอบ และจินตนาการถึงทางเลือกที่แตกต่างไปจากเดิม (Dyer, Gregersen, & Christensen, 2019) ทักษะนี้ไม่เพียงเกี่ยวข้องกับการสร้างแนวคิดใหม่ แต่ยังรวมถึงการต่อยอดความคิดให้กลายเป็นโครงการ นโยบาย หรือผลิตภัณฑ์ที่เป็นรูปธรรมและสร้างคุณค่าได้จริง ในภาครัฐ ผู้นำที่มีทักษะด้านนี้จะสามารถออกแบบนโยบายสาธารณะเชิงนวัตกรรม เช่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับบริการสุขภาพหรือการศึกษา ขณะที่ในภาคเอกชน ความคิดสร้างสรรค์ช่วยสร้างความแตกต่างและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

8.2.1.2 ทักาะการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหา (Critical Thinking & Problem Solving Skills)

ผู้นำยุคใหม่ต้องเผชิญกับปัญหาที่ซับซ้อนและไม่สามารถแก้ไขด้วยวิธีการเดิมได้ การคิดเชิงวิพากษ์ทำให้ผู้นำสามารถตั้งคำถาม วิเคราะห์ข้อมูลจากหลายแหล่ง และตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและรอบคอบ (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000) ส่วนทักษะการแก้ปัญหาช่วยให้ผู้นำสามารถพัฒนาวิธีการใหม่หรือปรับใช้แนวทางที่มีอยู่กับสถานการณ์ใหม่ได้อย่างเหมาะสม ในภาครัฐ ตัวอย่างเช่น การจัดการวิกฤตโรคระบาดที่ต้องผสมผสานมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ และสังคม ขณะที่

ในภาคเอกชน ผู้นำต้องสามารถบริหารความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของห่วงโซ่อุปทานโลก หรือความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

8.2.1.3 ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill)

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นหัวใจของการสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจในองค์การ ผู้นำต้องสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง และเหมาะสมกับผู้ฟังและบริบท ทั้งในรูปแบบการพูด การเขียน และการใช้ภาษากาย (Northouse, 2022) นอกจากนี้ ยังต้องสามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อเผยแพร่ข้อมูลและสร้างการมีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในภาครัฐ ทักษะการสื่อสารช่วยให้ผู้นำสามารถถ่ายทอดนโยบายสาธารณะให้ประชาชนเข้าใจและยอมรับ ขณะที่ในภาคเอกชน การสื่อสารที่ดีเป็นกลไกสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจและเชื่อมโยงพนักงานกับเป้าหมายองค์การ

8.2.1.4 ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration Skill) ในโลกการทำงานยุคใหม่ ความสำเร็จขององค์การไม่ได้ขึ้นอยู่กับการทำงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เกิดจากการบูรณาการความรู้และพลังของทีมงาน ผู้นำที่มีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นสามารถสร้างบรรยากาศที่เกื้อกูล เปิดกว้างต่อความคิดที่แตกต่าง และประสานความร่วมมือเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Goleman, 2021) ในภาครัฐ การทำงานร่วมกับภาคประชาสังคมและภาคเอกชนช่วยให้การกำหนดนโยบายสาธารณะมีความครอบคลุมและยั่งยืน ขณะที่ในภาคเอกชน การทำงานเป็นทีมช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมและเพิ่มความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด

ความสำคัญของทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะกลุ่มนี้มีบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ในการเตรียมบุคคลและองค์การให้พร้อมสำหรับอนาคต โดยช่วยให้ผู้นำและบุคลากร ปรับตัวได้ต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์สังคมและตลาด และ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการเรียนรู้ตลอดชีวิต สิ่งเหล่านี้ไม่เพียงยกระดับขีดความสามารถเชิงแข่งขันของภาคเอกชน แต่ยังสร้างความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และความยั่งยืนในภาครัฐด้วย

กล่าวโดยสรุป ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมจึงเป็นแกนกลางของความสามารถในการนำองค์การให้ก้าวข้ามข้อจำกัดเดิม ๆ ผู้นำที่มีทักษะนี้จะสามารถสร้างนวัตกรรมเชิงนโยบายหรือเชิงธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งพัฒนากลไกการแก้ปัญหาที่มีความยืดหยุ่นและยั่งยืน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชน สามารถยืนหยัดได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Northouse, 2022; Ulrich, Smallwood, & Sweetman, 2023)

8.2.2 ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (Information, Media & Technology Skills)

โลกดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 ทำให้ผู้นำต้องมีความสามารถด้าน การรู้เท่าทันสื่อและเทคโนโลยี (Media & Digital Literacy) ซึ่งรวมถึงการเข้าถึง วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างชาญฉลาด รวมถึงการใช้เครื่องมือดิจิทัลในการบริหารงานและสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในภาครัฐ ผู้นำต้องสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มความโปร่งใสและประสิทธิภาพในการสื่อสารกับประชาชน เช่น ระบบ

Open Data ขณะที่ผู้นำภาคเอกชนต้องใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ เช่น การใช้ Big Data และ AI เพื่อเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคและพัฒนากลยุทธ์การตลาดที่ตรงเป้าหมาย

การบริหารและการนำองค์การไม่อาจพึ่งพาเพียงทักษะด้านการจัดการแบบดั้งเดิมอีกต่อไป หากแต่จำเป็นต้องอาศัย ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (Information, Media, & Technology Skills) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึง วิเคราะห์ ประเมินค่า และใช้ข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณ รวมถึงการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับกระบวนการทำงาน การตัดสินใจ และการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทักษะเหล่านี้จึงมิใช่เพียงทักษะเชิงเทคนิค แต่ยังเป็น ทุนเชิงกลยุทธ์ ที่ช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และคุณค่าใหม่ ๆ ในสังคมและตลาดโลก

8.2.2.1 การรู้เท่าทันข้อมูล (Information Literacy)

การรู้เท่าทันข้อมูล (Information Literacy) เป็นทักษะพื้นฐานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำยุคใหม่ในสังคมดิจิทัล เนื่องจากการตัดสินใจเชิงนโยบายและเชิงบริหารในปัจจุบันต้องอาศัยข้อมูลจำนวนมากจากแหล่งที่หลากหลาย ทั้งข้อมูลภายในองค์การ ข้อมูลจากสื่อดิจิทัล และข้อมูลจากเครือข่ายสังคมออนไลน์ ภายใต้บริบทที่ข้อมูลสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วและแพร่กระจายได้ง่าย ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการเข้าถึง วิเคราะห์ ประเมิน และใช้ข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณ เพื่อหลีกเลี่ยงการตัดสินใจบนฐานของข้อมูลที่คลาดเคลื่อน ไม่ครบถ้วน หรือบิดเบือน

ในเชิงแนวคิด Information Literacy มิได้หมายถึงเพียงความสามารถในการค้นหาข้อมูลเท่านั้น หากแต่ครอบคลุมถึงกระบวนการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ในการประเมินความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูล การแยกแยะข้อเท็จจริงออกจากความคิดเห็นหรือข้อมูลเชิงอคติ รวมถึงความเข้าใจบริบทที่ข้อมูลถูกสร้างและนำเสนอ ทักษะดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคที่ข่าวสาร ข้อมูลเท็จ (Fake News) และข้อมูลบิดเบือน (Disinformation) สามารถส่งผลกระทบต่อการรับรู้ การตัดสินใจ และความเชื่อมั่นของสาธารณชนได้อย่างกว้างขวาง

สำหรับผู้นำยุคใหม่ การรู้เท่าทันข้อมูลยังเชื่อมโยงโดยตรงกับความสามารถในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Decision-Making) เนื่องจากผู้นำต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูงและข้อมูลที่อาจขัดแย้งกัน การมี Information Literacy ช่วยให้ผู้นำสามารถคัดกรองข้อมูลที่มีคุณค่า วิเคราะห์แนวโน้มและความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ และใช้ข้อมูลเป็นฐานในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่แท้จริงมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ Information Literacy ยังมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ใช้ข้อมูลเป็นฐาน (Data-Informed or Data-Driven Culture) ผู้นำที่มีการรู้เท่าทันข้อมูลจะสามารถส่งเสริมให้บุคลากรใช้ข้อมูลอย่างมีเหตุผล เคารพข้อเท็จจริง และตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักฐานมากกว่าความรู้สึกหรือประสบการณ์ส่วนบุคคลเพียงอย่างเดียว ซึ่งช่วยเพิ่มความโปร่งใส ลดอคติในการตัดสินใจ และยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภายในองค์การ

ในมิติทางจริยธรรม Information Literacy ยังเกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลอย่างรับผิดชอบ การเคารพสิทธิในข้อมูลส่วนบุคคล การปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานด้านข้อมูล และการหลีกเลี่ยงการใช้ข้อมูลในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อบุคคลหรือสังคม ผู้นำที่มีความรู้เท่าทันข้อมูลจึงต้องตระหนักถึงทั้งมิติของประสิทธิภาพและมิติของความรับผิดชอบควบคู่กันไป

โดยสรุป การรู้เท่าทันข้อมูลเป็นทักษะสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำยุคใหม่สามารถรับมือกับความซับซ้อนของสังคมดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ Information Literacy ไม่เพียงสนับสนุนการตัดสินใจที่มีคุณภาพและมีเหตุผลเท่านั้น แต่ยังเป็นรากฐานของภาวะผู้นำที่โปร่งใส มีความรับผิดชอบ และสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์การและสังคมในระยะยาว

8.2.2.2 การรู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy)

การรู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy) เป็นทักษะที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำยุคใหม่ เนื่องจากสื่อดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์ได้กลายเป็นช่องทางหลักในการสื่อสาร การสร้างการรับรู้ และการกำหนดความคิดเห็นของสาธารณชน ทั้งในระดับองค์การและระดับสังคม ผู้นำในยุคดิจิทัลจึงไม่เพียงเป็นผู้รับสารจากสื่อเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้สื่อสาร ผู้กำหนดกรอบความหมาย และผู้มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านสื่อหลากหลายรูปแบบ

ในเชิงแนวคิด Media Literacy หมายถึงความสามารถในการเข้าถึง วิเคราะห์ ประเมิน และตีความเนื้อหาสื่ออย่างมีวิจารณญาณ รวมถึงความเข้าใจในกระบวนการผลิตสื่อ วัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร และผลกระทบของสื่อต่อทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมของสังคม ทักษะดังกล่าวมีความสำคัญเป็นพิเศษในยุคที่ข้อมูลข่าวสารสามารถแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็ว และสื่อดิจิทัลมีลักษณะหลากหลาย ทั้งสื่อข่าว สื่อบันเทิง สื่อโฆษณา และเนื้อหาที่ผู้ใช้สร้างขึ้นเอง (User-Generated Content)

สำหรับผู้นำยุคใหม่ การรู้เท่าทันสื่อช่วยให้สามารถแยกแยะข้อมูลข่าวสารที่มีคุณภาพออกจากข่าวปลอม (Fake News) ข่าวบิดเบือน (Disinformation) และข่าวที่มีอคติหรือวาระแฝง (Biased Information) ซึ่งหากขาดความสามารถในการประเมินสื่ออย่างรอบคอบ อาจนำไปสู่การตัดสินใจที่คลาดเคลื่อน ความเข้าใจผิดในหมู่บุคลากร หรือการสูญเสียความเชื่อมั่นจากสาธารณชน นอกจากนี้ Media Literacy ยังช่วยให้ผู้นำเข้าใจกลไกของสื่อสังคมออนไลน์ เช่น อัลกอริทึม การสร้างกระแส และการขยายผลของเนื้อหา ซึ่งมีผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ

ในมิติของภาวะผู้นำและการสื่อสาร Media Literacy ช่วยเสริมสร้างความสามารถของผู้นำในการใช้สื่ออย่างมีกลยุทธ์และมีความรับผิดชอบ ผู้นำที่รู้เท่าทันสื่อจะสามารถเลือกใช้ช่องทางและรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสม สื่อสารสาระสำคัญอย่างชัดเจน ลดความคลุมเครือ และป้องกันการสื่อสารที่อาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดหรือความขัดแย้ง โดยเฉพาะในสถานการณ์วิกฤติที่สื่อมีบทบาทในการกำหนดทิศทางของการรับรู้และความเชื่อมั่นของสังคม

นอกจากนี้ Media Literacy ยังมีความเชื่อมโยงกับจริยธรรมในการสื่อสาร (Media Ethics) ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องตระหนักถึงผลกระทบของการสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัลต่อสังคม เคารพความหลากหลายของความคิดเห็น ไม่ใช้สื่อเพื่อบิดเบือนข้อเท็จจริง หรือสร้างความแตกแยกในสังคม การใช้สื่ออย่างมีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบจะช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของผู้นำและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว

โดยสรุป การรู้เท่าทันสื่อเป็นทักษะสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำยุคใหม่สามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมทางการสื่อสารที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว Media Literacy ไม่เพียงช่วยให้ผู้นำเป็นผู้รับสารที่มีวิจารณญาณเท่านั้น แต่ยังช่วยให้เป็นผู้สื่อสารที่มีความรับผิดชอบ โปร่งใส และ

สามารถใช้สื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือ และความเชื่อมั่นในระดับองค์การและสังคมได้อย่างยั่งยืน

8.2.2.3 ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT Literacy & Digital Skills)

ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT Literacy) และทักษะดิจิทัล (Digital Skills) เป็นสมรรถนะพื้นฐานที่ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำความเข้าใจ ใช้ประโยชน์ และกำกับทิศทางการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้บริบทที่เทคโนโลยีดิจิทัลแทรกซึมอยู่ในทุกมิติของการบริหารจัดการ การขาดความรู้และทักษะด้าน ICT อาจทำให้ผู้นำไม่สามารถตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างรอบคอบ หรือไม่สามารถเชื่อมโยงเทคโนโลยีกับเป้าหมายขององค์การได้อย่างเหมาะสม

ในเชิงแนวคิด ICT Literacy หมายถึงความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ เช่น การใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ เครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซอฟต์แวร์พื้นฐาน และแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน ขณะที่ Digital Skills มีขอบเขตกว้างกว่า โดยครอบคลุมถึงความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล การแก้ไขปัญหา การสร้างนวัตกรรม และการพัฒนากระบวนการทำงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สำหรับผู้นำยุคใหม่ ทักษะ ICT และ Digital Skills มิได้มีความหมายเพียงการใช้งานเทคโนโลยีในเชิงเทคนิคเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความเข้าใจในศักยภาพและข้อจำกัดของเทคโนโลยี เช่น ระบบอัตโนมัติ ปัญญาประดิษฐ์ การประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ และแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทาง นโยบาย และการลงทุนด้านเทคโนโลยีได้อย่างสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์การ ผู้นำที่มีความรู้ด้าน ICT จะสามารถสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดช่องว่างระหว่างมิติทางเทคนิคกับมิติทางการบริหาร

นอกจากนี้ Digital Skills ยังมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ผู้นำที่มีทักษะดิจิทัลจะมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานแบบดิจิทัล สามารถส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สนับสนุนการทำงานแบบยืดหยุ่น และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะดังกล่าวช่วยลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มการยอมรับเทคโนโลยีใหม่ในหมู่บุคลากร

ในมิติของความรับผิดชอบและจริยธรรม ผู้นำที่มี ICT Literacy และ Digital Skills ยังต้องตระหนักถึงประเด็นด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมและโปร่งใส การมีความรู้ความเข้าใจในประเด็นเหล่านี้ช่วยให้ผู้นำสามารถกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ลดความเสี่ยง และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์การ

โดยสรุป ICT Literacy และ Digital Skills เป็นทักษะสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำยุคใหม่สามารถบริหารจัดการองค์การในสภาพแวดล้อมดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เพียงในเชิงการใช้เทคโนโลยี แต่

ในเชิงการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนให้กับองค์การและสังคมในระยะยาว

8.2.3 ทักษะทางดิจิทัล (Digital Skills)

ทักษะทางดิจิทัลสามารถนิยามได้ว่าเป็นความสามารถเชิงบูรณาการของบุคคล ในการเข้าถึง วิเคราะห์ สร้างสรรค์ สื่อสาร ร่วมมือ และคุ้มครองข้อมูล โดยอาศัยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เครื่องมือ และแพลตฟอร์มที่หลากหลาย ทั้งนี้ ทักษะดังกล่าวไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น หากแต่ยังรวมถึงการประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับคุณภาพของการตัดสินใจ การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และการดำเนินงานอย่างปลอดภัยภายใต้กรอบจริยธรรม

สำหรับผู้นำในศตวรรษที่ 21 ทักษะทางดิจิทัลถือเป็นทุนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Capital) ที่ช่วยขับเคลื่อนนวัตกรรม ยกระดับการให้บริการสาธารณะ และสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับตัวต่อพลวัตของเศรษฐกิจดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงเชิงเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง (Brynjolfsson & McAfee, 2017)

ทักษะดิจิทัลในองค์การภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้ผู้นำสามารถออกแบบและพัฒนาการให้บริการสาธารณะในรูปแบบดิจิทัลที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน อาทิ การพัฒนาแพลตฟอร์มข้อมูลเปิด (Open Data) และระบบบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One-stop Service) ซึ่งช่วยยกระดับทั้งประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของการบริหารภาครัฐ ควบคู่ไปกับการกำกับดูแลข้อมูลส่วนบุคคลและการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ที่เป็นมาตรฐานสากล

ในขณะที่ภาคเอกชน ทักษะดิจิทัลมีบทบาทในการเพิ่มขีดความสามารถเชิงแข่งขัน โดยช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) และระบบอัตโนมัติ (Automation) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) พร้อมทั้งออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง อันนำไปสู่การสร้างคุณค่าที่มีความหมายและยั่งยืน (Brynjolfsson & McAfee, 2017)

8.2.3.1 โครงสร้างสมรรถนะทักษะดิจิทัลสำหรับผู้นำ (Digital Skills Competency Framework for Leaders)

การพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้นำถือเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายการยกระดับศักยภาพกำลังคนไทยและมาตรฐานสากลด้านสมรรถนะดิจิทัล โดยโครงสร้างสมรรถนะนี้สามารถประมวลจากกรอบของกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมควบคู่กับกรอบทักษะสากล ซึ่งสามารถปรับประยุกต์ให้เหมาะสมกับบทบาทของผู้นำในบริบททั้งภาครัฐและเอกชน ดังนี้

1) ความชำนาญด้านอุปกรณ์ ระบบปฏิบัติการ และการจัดการข้อมูล (Device, OS & Data Fluency) ผู้นำต้องมีความสามารถในการเลือกใช้อุปกรณ์ การบำรุงรักษา การตั้งค่าระบบปฏิบัติการ และการจัดการไฟล์ ข้อมูล รวมถึงการสำรองและกู้คืนข้อมูล ตลอดจนการทำงานผ่านระบบคลาวด์อย่างมีมาตรฐาน เพื่อเสริมความคล่องตัวและลดความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการ

2) การสื่อสารดิจิทัลอย่างมืออาชีพ (Professional Digital Communications) ทักษะการใช้เบราว์เซอร์ การสืบค้นขั้นสูง การจัดการอีเมลและปฏิทิน รวมถึงการใช้แพลตฟอร์มสื่อสังคมออนไลน์อย่างเหมาะสมและปลอดภัย ผู้นำต้องสามารถรักษาภาพลักษณ์สาธารณะขององค์การและดำเนินธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ได้อย่างสอดคล้องกับข้อกำหนด

3) ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และการคุ้มครองข้อมูล (Cybersecurity & Data Protection) การกำหนดระบบพิสูจน์ตัวตน การจัดการรหัสผ่าน การอัปเดตระบบ การใช้โปรแกรมป้องกันมัลแวร์และไฟร์วอลล์ รวมถึงการเข้ารหัสข้อมูลและพฤติกรรมออนไลน์ที่ปลอดภัย เป็นหัวใจสำคัญของการสร้างความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) ผลิตภาพด้วยเครื่องมือดิจิทัล (Digital Productivity) ผู้นำควรมีความสามารถในการใช้ซอฟต์แวร์งานเอกสาร ตารางคำนวณ งานนำเสนอ และเครื่องมือจัดการโครงการ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงหลักฐาน และการกำกับติดตามผลลัพธ์ขององค์การ

5) การสร้างและจัดการสื่อดิจิทัล (Digital Content Creation) ทักษะด้านการออกแบบเนื้อหาเว็บไซต์ การตัดต่อภาพและวิดีโอ ตลอดจนการเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับผู้รับสาร โดยยึดหลักลิขสิทธิ์และการอ้างอิงแหล่งที่มา เพื่อสร้างการสื่อสารเชิงนโยบายหรือการสร้างแบรนด์ที่มีความน่าเชื่อถือ

6) การทำงานร่วมกันออนไลน์ (Digital Collaboration & Remote Work) ความสามารถในการใช้พื้นที่ทำงานออนไลน์ การแบ่งปันเอกสารและหน้าจอ รวมถึงการประชุมทางไกล และการจัดการเวิร์กโฟลว์ข้ามหน่วยงานหรือพันธมิตร เพื่อเพิ่มความเร็วและคุณภาพของการทำงานร่วมกัน

7) ความรู้ดิจิทัลด้านกฎหมาย นโยบาย และจริยธรรม (Digital Policy, Law & Ethics) ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจกฎหมายดิจิทัล สิทธิข้อมูลส่วนบุคคล มาตรฐานความปลอดภัยไซเบอร์ และแนวปฏิบัติการใช้สื่อออนไลน์ รวมถึงจริยธรรมในการใช้ข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อป้องกันความเสี่ยงเชิงกฎหมายและรักษาความชอบธรรมในการตัดสินใจ

8) การรู้เท่าทันข้อมูล สื่อ และเทคโนโลยีขั้นสูง (Data, Media & Advanced Tech Literacy) ทักษะในการประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูล การใช้แดชบอร์ดเพื่อตีความเชิงวิเคราะห์ การตั้งคำถามต่ออัลกอริทึมและอคติของระบบ ตลอดจนความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับ AI, Automation และ IoT เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคโนโลยีอย่างมีวิจารณญาณ

กล่าวโดยสรุป โครงสร้างสมรรถนะดังกล่าวสะท้อนว่า ทักษะดิจิทัลสำหรับผู้นำมิใช่เพียงการใช้เทคโนโลยีเป็น แต่คือการใช้เทคโนโลยีอย่างมีกลยุทธ์ ปลอดภัย และมีจริยธรรม เพื่อขับเคลื่อนองค์การให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัลอย่างแท้จริง

8.2.3.2 การประยุกต์ใช้ทักษะดิจิทัลกับบทบาทผู้นำ

ผู้นำภาครัฐจำเป็นต้องใช้ทักษะดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐดิจิทัล ที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric Governance) โดยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยให้การออกแบบบริการสาธารณะมีความสะดวก ลดความซับซ้อนของขั้นตอนธุรกรรม และลดต้นทุนในการดำเนินการของหน่วยงาน ขณะเดียวกันยังเพิ่มความสามารถในการติดตามและประเมินผลเชิงนโยบายได้อย่างเป็นระบบ อันเป็นการเสริมความรับผิดชอบ (Accountability) ต่อสังคมและผู้เสีย

ภาษี นอกจากนี้ การกำกับดูแลข้อมูลยังต้องดำเนินไปตามมาตรฐานสากล ทั้งด้านการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ความปลอดภัยทางไซเบอร์ และการบริหารจัดการข้อมูลเปิด (Open Data) เพื่อส่งเสริมความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมของประชาชน

สไหรับในภาคธุรกิจ ผู้นำต้องบูรณาการข้อมูล (Big Data) ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบอัตโนมัติ (Automation) เพื่อยกระดับผลิตภาพ (Productivity) และสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) แต่ยังเปิดโอกาสให้องค์การสร้างนวัตกรรมสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคล (Personalized Experiences) และยกระดับประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience) ให้มีความหมายและแตกต่างจากคู่แข่ง อย่างไรก็ตาม การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ต้องควบคู่กับการออกแบบกลไกการคุ้มครองข้อมูลและการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ เพื่อลดความเสี่ยงด้านกฎหมายและหลีกเลี่ยงผลกระทบด้านชื่อเสียงที่อาจเกิดขึ้นจากการละเมิดข้อมูลหรือเหตุการณ์ด้านความปลอดภัยดิจิทัล (Brynjolfsson & McAfee, 2017)

8.2.4 ทักษะชีวิตและอาชีพ (Life & Career Skills)

บทบาทของผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไม่ได้จำกัดอยู่ที่การกำหนดวิสัยทัศน์หรือการบริหารทรัพยากรเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึง ความสามารถในการพัฒนาทักษะชีวิตและอาชีพ (Life & Career Skills) ซึ่งทำให้ผู้นำสามารถเผชิญกับความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความท้าทายที่เพิ่มขึ้นในโลกการทำงานปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะชีวิตและอาชีพประกอบด้วยมิติที่สำคัญอย่างน้อยสองประการ ได้แก่ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ทักษะชีวิตและอาชีพ (Life & Career Skills) คือความสามารถที่ช่วยให้บุคคลสามารถดำรงชีวิตและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ครอบคลุมทั้ง การปรับตัว การทำงานร่วมกับผู้อื่น การบริหารเวลา ความรับผิดชอบ และการจัดการทรัพยากรส่วนบุคคลและทางการเงินอย่างเหมาะสม ทักษะเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้บุคคลและผู้นำสามารถประสบความสำเร็จในอาชีพและดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพ

8.2.4.1 ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility & Adaptability)

หนึ่งในคุณลักษณะสำคัญของผู้นำยุคใหม่คือความสามารถในการยอมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี หรือสังคม ผู้นำที่มีทักษะนี้สามารถมองความล้มเหลว เป็นโอกาสในการเรียนรู้ และแปลงสถานการณ์ท้าทายให้เป็นบทเรียนเชิงกลยุทธ์สำหรับการปรับปรุงองค์การในอนาคต แนวคิดนี้สอดคล้องกับ กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ของ Dweck (2006) ที่ชี้ว่าผู้นำที่เชื่อว่าทักษะและความสามารถสามารถพัฒนาได้ จะมีแนวโน้มเปิดกว้างต่อการเรียนรู้ และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเผชิญปัญหาเชิงบวกมากขึ้น ผู้นำยุคใหม่ต้องมีความสามารถในการปรับความคิดและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ และรับมือกับความไม่แน่นอนอย่างมีประสิทธิภาพ การมีทักษะนี้ทำให้ผู้นำสามารถริเริ่มแนวคิดใหม่ ๆ เรียนรู้ด้วยตนเอง และพัฒนาความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างมีคุณภาพ

8.2.4.2 ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Leadership & Responsibility)

ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบถือเป็นแกนกลางของการบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21 ที่มิได้จำกัดอยู่เพียงการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางขององค์การ แต่ยังรวมถึงความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ให้แก่บุคลากรทุกระดับ การประสานงานและเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างทีมงาน ไปจนถึงการรับผิดชอบ (Responsibility) ต่อการตัดสินใจและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ โดยผู้นำต้องยึดมั่นในหลักจริยธรรม (Ethics) และเป้าหมายร่วมกันขององค์การเพื่อรักษาความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพ (Efficiency) และความชอบธรรม (Legitimacy) ในการบริหารจัดการ (Northouse, 2022)

ในเชิงภาคปฏิบัติ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำและความรับผิดชอบที่เข้มแข็งจะสามารถสร้างทีมงานที่มีความผูกพันต่อเป้าหมายองค์การ และพร้อมที่จะร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิผล ความสามารถดังกล่าวยังช่วยลดความขัดแย้งภายใน และเพิ่มความไว้วางใจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของทุนทางสังคม (Social Capital) ภายในองค์การ (Ciulla, 2020) นอกจากนี้ ความรับผิดชอบยังสะท้อนออกมาในรูปของความโปร่งใส (Transparency) การยอมรับผลของการกระทำ และการเปิดกว้างต่อการตรวจสอบ ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่ช่วยยกระดับความน่าเชื่อถือทั้งในสายตาของบุคลากรภายในและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

สำหรับภาครัฐ ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบมีความหมายถึงการบริหารงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์สาธารณะ การตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างเป็นธรรม และการชี้แจงผลการดำเนินงานอย่างตรงไปตรงมา ขณะที่ในภาคเอกชน ผู้นำที่มีความรับผิดชอบสูงจะสามารถสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจ (Business Sustainability) โดยการดูแลผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน และชุมชนรอบข้างอย่างสมดุล ซึ่งไม่เพียงช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ยังช่วยให้ธุรกิจเติบโตบนฐานความเชื่อมั่นระยะยาว

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบจึงมิใช่เพียงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้นำเท่านั้น แต่เป็นระบบคุณค่า ที่สะท้อนถึงความชอบธรรมและความไว้วางใจในระดับองค์การและสังคม ซึ่งเมื่อถูกนำมาใช้ควบคู่กับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน ย่อมจะก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การที่มีเสถียรภาพและยั่งยืนในระยะยาว

8.2.4.2 การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Self-Development & Lifelong Learning)

การเรียนรู้ตลอดชีวิตไม่ใช่เพียงการเพิ่มพูนความรู้ แต่ยังเป็น การสร้างสมรรถนะใหม่เพื่อปรับตัวให้เข้ากับบริบทที่เปลี่ยนไป ผู้นำที่ลงทุนในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจะสามารถตอบสนองต่อเทคโนโลยีใหม่ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความคาดหวังของสังคมได้ดียิ่งขึ้น ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองย่อมตระหนักว่าความรู้และทักษะที่เคยเพียงพอในอดีตอาจไม่ตอบโจทย์ในปัจจุบัน ดังนั้น การลงทุนในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งผ่านการศึกษาอย่างเป็นทางการ การฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเครือข่ายทางวิชาชีพ จึงเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแรงกดดันจากบริบททางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ในบริบทภาครัฐ ผู้นำที่พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสามารถทำหน้าที่เป็นต้นแบบของการเรียนรู้ (Role Model of Learning) สำหรับข้าราชการและบุคลากร โดยการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์การสาธารณะ ช่วยยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพการบริการสาธารณะ พร้อมทั้งขับเคลื่อนการบริหารภาครัฐไปสู่ความเป็นเลิศและสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

ในภาคเอกชน การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารถือเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการพัฒนาทักษะใหม่ (Reskilling) และการยกระดับทักษะเดิม (Upskilling) เพื่อตอบสนองต่อการแข่งขันในตลาดโลกและการเปลี่ยนแปลงเชิงเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองยังสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงาน เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์การ (Ulrich, Smallwood, & Sweetman, 2023)

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องมิได้เป็นเพียงความรับผิดชอบส่วนบุคคลของผู้นำเท่านั้น แต่ยังเป็นทุนเชิงกลยุทธ์ขององค์การที่ส่งผลต่อความสามารถในการปรับตัว ความยั่งยืน และศักยภาพการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและระดับโลก

8.2.4.3 ทักษะทางสังคมและวัฒนธรรม (Social & Cross-Cultural Skills)

ในสังคมที่มีความหลากหลายมากขึ้น ความสามารถในการสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสุภาพ เข้าใจและเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งจำเป็น ทักษะนี้รวมถึงความสามารถในการรับรู้และจัดการอารมณ์ของตนเอง ตลอดจนความเข้าใจและการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ซึ่งช่วยสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดีในองค์การและสังคม ทักษะทางสังคมและวัฒนธรรมเป็นสมรรถนะสำคัญของผู้นำและบุคลากรในโลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalized World) ที่เต็มไปด้วยความหลากหลายทางชาติพันธุ์ วัฒนธรรม และค่านิยม ทักษะเหล่านี้หมายถึงความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพื่อสร้างความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนในสังคมที่มีความหลากหลาย (Deardorff, 2020)

ทักษะดังกล่าวไม่เพียงช่วยให้บุคคลสามารถปรับตัวเข้ากับบริบททางสังคมที่แตกต่างกันได้ แต่ยังเป็นพื้นฐานในการสร้างนวัตกรรมและการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากมุมมองที่แตกต่างหลากหลายสามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่และการพัฒนานโยบายหรือกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้าง

องค์ประกอบหลักของทักษะทางสังคมและวัฒนธรรม

1) ความเข้าใจตนเอง (Self-Awareness) การตระหนักรู้ถึงอารมณ์ ความคิด และพฤติกรรมของตนเอง ซึ่งช่วยให้สามารถประเมินการกระทำของตนและตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม (Goleman, 2021)

2) การจัดการอารมณ์ (Emotion Management) ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และจัดการความเครียดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อลดความขัดแย้งและรักษาบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน (Mayer, Caruso, & Salovey, 2016)

3) ความเข้าใจผู้อื่น (Empathy) ความสามารถในการรับรู้อารมณ์ มุมมอง และความต้องการของผู้อื่น ช่วยให้เกิดการสื่อสารที่ลึกซึ้งและสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก (Northouse, 2022)

4) การสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ (Communication & Interaction) ความสามารถในการสื่อสารอย่างสุภาพ ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ รู้จักเลือกเวลาในการพูดและฟัง รวมถึงใช้ทักษะการสื่อสารที่เหมาะสมกับบริบทวัฒนธรรมและสังคม (Gudykunst, 2004)

5) การทำงานร่วมกับผู้อื่นในทีมที่หลากหลาย (Working in Diverse Teams) ความสามารถในการปรับตัวและทำงานร่วมกับบุคคลที่มีภูมิหลังและมุมมองต่างกัน เพื่อสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีพลังและสร้างผลลัพธ์ที่เหนือกว่าการทำงานแบบเอกลักษณ์เดียว

6) การเปิดใจรับความแตกต่าง (Open-mindedness) การเปิดกว้างทางความคิด ยอมรับและเคารพความหลากหลายของค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรม โดยไม่ตัดสินล่วงหน้า ซึ่งเป็นรากฐานของการสร้างสังคมที่อยู่ร่วมกันอย่างสันติ

ความสำคัญของทักษะทางสังคมและวัฒนธรรม

- การส่งเสริมความร่วมมือ (Collaboration) ช่วยลดความขัดแย้งทางความคิดและสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีความสมดุลระหว่างความแตกต่างและความเหมือน (Deardorff, 2020)
- การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี (Relationship Building) เพิ่มระดับความไว้วางใจและความผูกพันระหว่างบุคคลและกลุ่มจากภูมิหลังต่างกัน ซึ่งเป็นฐานของความยั่งยืนในเครือข่ายสังคมและองค์การ
- การเพิ่มนวัตกรรมและผลผลิต (Innovation & Productivity) ความหลากหลายทางวัฒนธรรมช่วยเปิดมุมมองใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรม (Bryson, 2018)
- การทำงานในสภาพแวดล้อมสากล (Global Context Readiness) เป็นทักษะจำเป็นในโลกยุคดิจิทัลและโลกาภิวัตน์ ที่ผู้คนจากหลากหลายวัฒนธรรมต้องทำงานร่วมกันทั้งในองค์การภาครัฐ เอกชน และองค์การระหว่างประเทศ

8.2.4.4 ความสามารถในการบริหารตนเอง (Productivity & Self-Management)

การบริหารตนเองเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานยุคใหม่ เนื่องจากโลกการทำงานในปัจจุบันเผชิญกับพลวัตของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่มีทักษะด้านนี้สามารถจัดการตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization) เพื่อมุ่งเน้นไปที่ภารกิจที่มีคุณค่าสูงสุด และการบริหารเวลาอย่างมีระบบเพื่อเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ของทั้งตนเองและทีมงาน (Covey, 2020; Drucker, 2007)

นอกจากนี้ การบริหารตนเองยังเกี่ยวข้องกับการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work–Life Balance) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อสุขภาวะและความยั่งยืนของผู้นำในระยะยาว การขาดสมดุลอาจนำไปสู่ความเหนื่อยหน่าย (Burnout) ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพการตัดสินใจและความสามารถในการนำทีมงาน (Maslach & Leiter, 2016) ดังนั้นผู้นำที่สามารถรักษาสมดุลดังกล่าวได้

ย่อมมีพลังใจและพลังงานเพียงพอในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิผล

อีกองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญคือ การสะท้อนคิด (Self-reflection) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้นำประเมินพฤติกรรม การตัดสินใจ และผลลัพธ์ของตนเอง เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Schön, 1983; Goleman, 2021) ผู้นำที่ฝึกการสะท้อนคิดเป็นประจำจะมีความสามารถในการปรับตัวสูง มองเห็นข้อบกพร่องของตนเอง และพร้อมที่จะปรับปรุงเพื่อยกระดับสมรรถนะของทั้งตนเองและองค์การ

กล่าวโดยสรุป ความสามารถในการบริหารตนเองมิได้หมายถึงเพียงการจัดการเวลาและภารกิจให้สำเร็จ แต่ยังรวมถึงการพัฒนาความยืดหยุ่นทางจิตใจ การกำหนดกรอบคุณค่าในการทำงาน และการรักษาสุขภาวะที่สมดุล ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นรากฐานของความเป็นผู้นำที่ยั่งยืนและสามารถรับมือกับความท้าทายในยุคดิจิทัลได้อย่างมั่นคง (Ulrich, Smallwood, & Sweetman, 2023)

8.2.4.5 ความรู้ด้านการเงินและการเป็นผู้ประกอบการ (Financial Literacy & Entrepreneurship)

ถือเป็นสมรรถนะสำคัญที่ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องมี เนื่องจากการขับเคลื่อนองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนล้วนเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินที่มีจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ความรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจแนวคิดทางการเงินพื้นฐาน เช่น การบริหารงบประมาณ การลงทุน การจัดการหนี้สิน และการวิเคราะห์ความเสี่ยง ตลอดจนการตัดสินใจทางการเงินที่มีข้อมูลสนับสนุนอย่างรอบด้าน (Lusardi & Mitchell, 2014) การมีทักษะดังกล่าวทำให้ผู้นำสามารถกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดสรรงบประมาณและลงทุนในโครงการที่สร้างผลตอบแทนทั้งในเชิงเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ความคิดเชิงผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Mindset) ยังเป็นอีกมิติหนึ่งที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำ โดยผู้ที่มีทักษะด้านนี้จะมีความสามารถในการแสวงหาโอกาสใหม่ คิดริเริ่มสร้างนวัตกรรม และรับความเสี่ยงอย่างมีการคำนวณ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Kuratko, 2016) ในบริบทภาครัฐ แนวคิดเชิงผู้ประกอบการช่วยให้ผู้นำสามารถออกแบบนโยบายและบริการสาธารณะที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างยืดหยุ่นและสร้างสรรค์ ขณะที่ในภาคเอกชน ความรู้ทางการเงินผสานกับความคิดผู้ประกอบการสามารถช่วยให้ผู้บริหารบริหารธุรกิจอย่างมั่นคง พร้อมทั้งสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการที่แข่งขันได้ในระดับโลก (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2020)

การมีทั้งความรู้ทางการเงินและทักษะการเป็นผู้ประกอบการไม่ได้เพียงช่วยสร้างความมั่นคงทางการเงินส่วนบุคคล แต่ยังช่วยเสริมเสถียรภาพทางเศรษฐกิจขององค์การ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และส่งเสริมความยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำยุคใหม่ที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและการแข่งขันที่รุนแรง

โดยสรุป ทักษะชีวิตและอาชีพ (Life & Career Skills) สามารถมองได้ว่าเป็นพื้นฐานความสามารถ (Foundational Capacity) ที่เกื้อหนุนการเป็นผู้นำยุคใหม่อย่างรอบด้าน โดยทักษะเหล่านี้ทำให้ผู้นำมีทั้ง ความมั่นคงภายใน (Inner Resilience) และ ความพร้อมภายนอก (External Readiness)

ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ช่วยให้ผู้นำสามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งในมิติของเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคม ในเชิงความมั่นคงภายใน (Inner Resilience) ผู้นำที่มีทักษะชีวิตและอาชีพจะสามารถจัดการอารมณ์ ความเครียด และความล้มเหลวได้อย่างมีประสิทธิภาพ มองวิกฤตเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ทีมงาน การมีกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้นำไม่เพียงคงไว้ซึ่งความแข็งแรงทางจิตใจ แต่ยังเป็นต้นแบบของการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Dweck, 2006; Ulrich, Smallwood, & Sweetman, 2023) ในเชิงความพร้อมภายนอก (External Readiness) ผู้นำที่มีทักษะชีวิตและอาชีพจะสามารถจัดลำดับความสำคัญ กำหนดเป้าหมาย และสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและงานได้อย่างเหมาะสม รวมถึงมีทักษะการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การทำงานในโลกที่เชื่อมโยงกันมากขึ้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Deardorff, 2020; Goleman, 2020) ดังนั้น ผู้นำที่มีทั้งความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัว และความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ไม่เพียงช่วยให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนสามารถก้าวข้ามความท้าทายและวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ได้ แต่ยังมีส่วนสำคัญในการสร้าง ความยั่งยืน (Sustainability) และ ศักยภาพการแข่งขัน (Competitiveness) ในระยะยาว องค์การที่มีผู้นำเช่นนี้จึงไม่เพียงพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง แต่ยังสามารถสร้างคุณค่าใหม่ ๆ ให้กับสังคมและเศรษฐกิจได้อย่างต่อเนื่อง

8.2.5 ทักษะความเป็นผู้นำเฉพาะด้าน (Core Leadership Skills)

แม้ทักษะพื้นฐานยุคศตวรรษที่ 21 จะวางรากฐานให้ผู้นำเรียนรู้ ปรับตัว และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี แต่การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เกิดผลสำเร็จ ยังต้องอาศัย ทักษะเฉพาะของภาวะผู้นำ ที่ทำให้การตัดสินใจ การสื่อสาร การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทีม เกิดขึ้นอย่างบูรณาการต่อเนื่อง ทักษะที่โดดเด่นมีดังนี้

8.2.5.1 ทักษะความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence Skills) ความฉลาดทางอารมณ์ (EI)

หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการตระหนักรู้และเข้าใจอารมณ์ของตนเอง การควบคุมอารมณ์ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม การมีแรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic Motivation) การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy) และการใช้ทักษะทางสังคมเพื่อสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกและความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพในบริบทของการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Goleman, 2021)

Goleman (1995, 2021) ได้นำเสนอองค์ประกอบสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ 5 ประการ ได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) การควบคุมตนเอง (Self-regulation) แรงจูงใจภายใน (Motivation) ความเข้าใจผู้อื่นหรือความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) และทักษะทางสังคม (Social Skills)

ในบริบทของการบริหารสาธารณะ ความฉลาดทางอารมณ์มีบทบาทสำคัญต่อผู้นำในการเข้าใจอารมณ์สาธารณะ (Public Sentiment) ที่สะท้อนผ่านความคิดเห็นของประชาชน ความวิตกกังวล หรือแรงต้านต่อมาตรการของรัฐ ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูง จะสามารถถอดรหัสสัญญาณทางอารมณ์เหล่านี้อย่างมีความเข้าใจและตอบสนองด้วยการสื่อสารที่มีความเห็นอกเห็นใจ (Empathetic

Communication) ซึ่งมีผลต่อการลดความขัดแย้งทางสังคม สร้างความเชื่อมั่นในนโยบายสาธารณะ และรักษาความชอบธรรมของการใช้อำนาจรัฐ

สำหรับภาคเอกชน ความฉลาดทางอารมณ์ช่วยให้ผู้นำองค์การสามารถอ่านสัญญาณทางอารมณ์ของลูกค้าและพนักงานได้อย่างแม่นยำมากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจ การบริการลูกค้า การรักษาพนักงาน และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อความไว้วางใจและการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงสูง (Northouse, 2022)

แนวทางปฏิบัติที่สำคัญในการพัฒนา EI สำหรับผู้นำยุคใหม่ประกอบด้วย

(1) การสะท้อนคิดตนเองอย่างมีโครงสร้าง (Structured Self-reflection) เช่น การจดบันทึกอารมณ์รายวัน การใช้แบบประเมินตนเอง หรือการตั้งคำถามทบทวนหลังสถานการณ์สำคัญ

(2) การให้และรับ Feedback อย่างสร้างสรรค์ (Constructive Feedback) ผ่านการแลกเปลี่ยนข้อมูลเชิงพฤติกรรมในบรรยากาศที่ปลอดภัย และเน้นการเติบโต

(3) การฝึกการฟังเชิงลึก (Active & Empathic Listening) เพื่อเข้าใจทั้งเนื้อหาและอารมณ์ของผู้สื่อสาร

(4) การสร้างข้อตกลงทีม (Team Agreements) ที่ส่งเสริมการสื่อสารอย่างให้เกียรติและกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมในที่ทำงาน

โดยสรุป ความฉลาดทางอารมณ์ไม่เพียงเป็นทักษะเฉพาะบุคคล (Individual Capacity) แต่ยังเป็นกลไกสำคัญที่ผู้นำสามารถใช้เพื่อเชื่อมโยงอารมณ์ มนุษยสัมพันธ์ และเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกันอย่างมีพลวัต และเป็นรากฐานของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในโลกยุคใหม่ที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน

8.2.5.2 ทักษะการสื่อสารและการสร้างความร่วมมือ (Communication and Collaboration Skills)

การทำงานในยุคดิจิทัลต้องอาศัยการประสานงานข้ามหน่วยงาน ข้ามวิชาชีพ และข้ามวัฒนธรรม ผู้นำจึงต้องสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และเหตุผลของการตัดสินใจได้อย่างชัดเจน โปร่งใส และสร้างความเข้าใจร่วมกัน ทักษะการรับฟังอย่างลึกซึ้ง การเจรจาต่อรอง และการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือภายในองค์การ ทักษะการสื่อสาร ถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำในการบริหารองค์การยุคใหม่ โดยเฉพาะในบริบทที่มีความซับซ้อน เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลาย การสื่อสารจึงไม่ใช่เพียงการถ่ายทอดข้อมูล (Information Transmission) หากแต่คือกระบวนการสร้างความเข้าใจร่วม (Shared Understanding) และการสื่อความหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Sense Giving) ที่เอื้อต่อการเคลื่อนย้ายองค์การไปสู่เป้าหมายร่วม ซึ่งผู้นำที่มีทักษะการสื่อสารที่ดีจะสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์การได้อย่างชัดเจน ชี้แจงนโยบายและเหตุผลเชิงนโยบายให้เข้าใจง่ายและน่าเชื่อถือ สร้างแรงบันดาลใจและ ความร่วมมือในหมู่บุคลากรและประชาชน และปรับรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและบริบทเฉพาะ

Northouse (2022) ได้ชี้ให้เห็นว่าทักษะการสื่อสารของผู้นำในยุคปัจจุบันควรถูกทำความเข้าใจผ่านมุมมองของกระบวนการสร้างความหมายร่วม (Sense-making) และถ่ายทอดความหมาย (Sense-giving) ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการแปลงวิสัยทัศน์หรือแนวนโยบายให้กลายเป็น “เรื่องเล่า” (Narrative) ที่มีพลังจูงใจ และสามารถนำพาผู้ฟังให้มองเห็นภาพรวม เป้าหมาย และบทบาทของตนในการเดินทางร่วมขององค์การ

อีกแนวคิดสำคัญที่เกี่ยวข้องคือการจัดกรอบเรื่องเล่า (Framing) ซึ่งหมายถึงการคัดเลือกและเน้นย้ำองค์ประกอบบางประการของข้อมูล เพื่อกำหนดมุมมอง ความรู้สึก และความเข้าใจของผู้รับสาร ตัวอย่างเช่น การสื่อสารนโยบายภาษีสิ่งแวดล้อมในลักษณะของความรับผิดชอบร่วม แทนที่จะเป็นภาระของผู้เสียภาษี ย่อมสร้างความเข้าใจและการยอมรับได้มากกว่า

ในภาครัฐ ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้ผู้นำสามารถอธิบายแนวนโยบายที่ซับซ้อน (เช่น นโยบายด้านบริการดิจิทัลหรือการปฏิรูปภาษี) ให้ประชาชนเข้าใจและยอมรับ ลดความเสี่ยงจากการบิดเบือนข้อมูล (Misinformation) หรือข่าวลวง (Fake news) และเพิ่มโอกาสในการมีส่วนร่วมของสังคม (Public Engagement)

ในภาคเอกชน ผู้นำใช้การสื่อสารเพื่อสร้างการจัดแนวให้สอดคล้องกัน (Alignment) ระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์การ (Strategic-Structural-Cultural Alignment) เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายองค์การ ลดความคลุมเครือในการตัดสินใจ และส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่มีแรงจูงใจ

องค์ประกอบสำคัญของการสื่อสารเชิงภาวะผู้นำ ได้แก่

1) ความชัดเจน (Clarity) การใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย กระชับ และมีเหตุผล

2) ความสม่ำเสมอ (Consistency) การสื่อสารที่ไม่ขัดแย้งกันในประเด็นสำคัญ

3) ความโปร่งใส (Transparency) การเปิดเผยข้อมูลและเจตนารมณ์อย่างตรงไปตรงมา

4) การเลือกช่องทางอย่างเหมาะสม (Media Appropriateness) เช่น สุนทรพจน์รายงานสาธารณะ การประชุมออนไลน์ ไปจนถึงการใช้แดชบอร์ดข้อมูล (Data Dashboards) เพื่อการสื่อสารแบบเรียลไทม์ในยุคดิจิทัล

โดยสรุป ทักษะการสื่อสารมิได้จำกัดอยู่เพียงการพูดหรือการเขียนอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น หากแต่หมายถึงความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการจัดการความหมาย สร้างกรอบความเข้าใจร่วม และเสริมสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับ ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะสำคัญ ของผู้นำในศตวรรษที่ 21

8.2.5.3 ทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership Skills)

ผู้นำยุคใหม่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการรักษาสภาพเดิม การสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ลดแรงต้าน และสนับสนุนให้บุคลากรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โครงสร้าง และวิธีการทำงานใหม่ เป็นทักษะที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบช่วยให้การเปลี่ยนผ่านเป็นไปอย่างราบรื่นและลดผลกระทบเชิงลบต่อขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ถือเป็นความสามารถของผู้นำในการนำพาองค์การให้สามารถรับมือ ปรับตัว และดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน มีความซับซ้อน

และเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดเน้นสำคัญอยู่ที่การสร้างขีดความสามารถขององค์การในการเรียนรู้ ทดลอง และยอมรับแนวทางใหม่ ๆ อย่างยืดหยุ่น (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009)

ภาวะผู้นำลักษณะนี้แตกต่างจากแนวทางการแก้ปัญหาแบบดั้งเดิม เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถแยกแยะระหว่างโจทย์เชิงเทคนิค (Technical Challenges) ซึ่งสามารถจัดการได้ด้วยความรู้หรือกระบวนการที่มีอยู่เดิม กับโจทย์เชิงปรับตัว (Adaptive Challenges) ซึ่งต้องการการปรับเปลี่ยนเชิงลึกในระดับค่านิยม พฤติกรรม และอัตลักษณ์ของบุคลากรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Heifetz et al., 2009) เพื่อจัดการกับโจทย์เชิงปรับตัว ผู้นำจำเป็นต้องสร้างพื้นที่รองรับ (Holding Environment) ที่ปลอดภัยพอสำหรับให้บุคลากรสามารถตั้งคำถาม ทดลองสิ่งใหม่ และเผชิญความไม่แน่นอนร่วมกันอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยที่ยังรักษาเสถียรภาพขององค์การไว้ได้ แนวทางนี้เปิดโอกาสให้เกิดการปรับเปลี่ยนที่แท้จริง ไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างภายนอกเท่านั้น หากแต่รวมถึงการเรียนรู้ภายในที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณค่าและวัฒนธรรมองค์การ

ในภาครัฐ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการ การพัฒนานโยบายที่ซับซ้อน เช่น นโยบายด้านสิ่งแวดล้อมหรือการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายภาคส่วนและการปรับเปลี่ยนทัศนคติของประชาชนและเจ้าหน้าที่ ในขณะที่ใน ภาคเอกชน ผู้นำที่มีความสามารถด้าน Adaptive Leadership จะสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงแบบ Disruption ไม่ว่าจะเป็นการปรับโมเดลธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงองค์การสู่ดิจิทัล หรือการสร้างนวัตกรรมบริการใหม่ได้อย่างคล่องตัว

องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1) การทดลองแบบย่อย เร็ว เรียนรู้ไว (Rapid, Small-bet Experiments)

2) การสร้างวงจร Feedback ที่สั้นและมีประสิทธิภาพ

3) การบริหารแรงต้านจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการมีส่วนร่วมและความโปร่งใส

4) การสื่อสารอย่างชัดเจนเกี่ยวกับ “เหตุผล–วิธีการ–ผลลัพธ์” ของการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับขององค์การ (Northouse, 2022; Heifetz et al., 2009)

ด้วยเหตุนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือเป็นทักษะเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญต่อผู้นำยุคใหม่ในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการปรับตัว (Adaptive Culture) ซึ่งเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ความยืดหยุ่น และความยั่งยืนขององค์การในระยะยาว

8.2.5.4 ทักษะการพัฒนาและส่งเสริมทีมงาน (Team Development & Empowerment Skills)

เป็นความสามารถในการสนับสนุนการเติบโตของบุคลากร สร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อให้ทีมงานมีความรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของงานร่วมกัน (Ulrich, Smallwood, & Sweetman, 2023) การพัฒนาและเสริมพลังทีมหมายถึงความสามารถของผู้นำในการ ยกระดับศักยภาพของบุคลากร ผ่านเป้าหมายที่ชัดเจน โครงสร้างงานที่เอื้อต่อการร่วมมือ อิสระในการตัดสินใจที่เหมาะสม และวัฒนธรรมความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) เพื่อให้คน “กล้าลอง-กล้าพูด-กล้ายอมรับข้อผิดพลาด” (Edmondson, 2019) ในภาครัฐ แนวทางนี้เพิ่มคุณภาพบริการประชาชนและความโปร่งใสของกระบวนการภายใน ส่วนในภาคเอกชน ช่วยเร่งนวัตกรรม

เพิ่มความเร็วในการส่งมอบ และยกระดับประสบการณ์ลูกค้า โดยเครื่องมือ/วิธีการ ที่ใช้ได้ผล ได้แก่ การโค้ช (Coaching) และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การกำหนดเป้าหมายเชื่อมโยงกลยุทธ์ (เช่น OKRs) ระบบสิทธิการตัดสินใจและความรับผิดชอบที่ชัดเจน การทบทวนผลงานบนหลักฐาน (Evidence-based Reviews) และแผนพัฒนารายบุคคล/รายทีมอย่างต่อเนื่อง (Ulrich, Smallwood, & Sweetman, 2023; Edmondson, 2019)

กล่าวได้ว่า ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำในศตวรรษที่ 21 มิใช่เพียงการมีความรู้เชิงเทคนิค แต่คือการบูรณาการทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม การรู้เท่าทันสื่อและเทคโนโลยี ทักษะชีวิตและอาชีพ รวมทั้งทักษะเฉพาะด้านผู้นำ เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ การสื่อสาร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทีมงาน ผู้นำที่มีชุดทักษะเหล่านี้จะสามารถทำให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนเตรียมความพร้อมให้องค์การ บุคลากร หรือธุรกิจ ให้สามารถปรับตัว อยู่รอด และเติบโตได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน โดยเน้นการพัฒนาขีดความสามารถด้านทักษะ (Future Skills) การปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความยั่งยืน (Sustainability) และการสร้างสุขภาวะที่ดี (Well-being) เพื่อพร้อมรับมือกับความท้าทายและโอกาสในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคดิจิทัลและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงสูง

8.2.5.5 ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์และการมองภาพรวม (Strategic and Systems Thinking)

ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์และการมองภาพรวม (Strategic and Systems Thinking) เป็นสมรรถนะหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำยุคใหม่ ภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมการบริหารที่มีความผันผวน ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำไม่อาจพิจารณาปัญหาหรือกำหนดทิศทางองค์การจากมุมมองเชิงส่วนย่อยหรือระยะสั้นได้อีกต่อไป หากแต่จำเป็นต้องมีความสามารถในการมองเห็น “ภาพรวมของระบบ” (Big Picture) และความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างเป็นองค์รวม

การคิดเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้นำสามารถวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และการแข่งขัน สามารถประเมินโอกาสและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และกำหนดทิศทางหรือยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับบริบทดังกล่าวอย่างรอบคอบ ผู้นำที่มีทักษะนี้จะไม่มุ่งเน้นเพียงการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า แต่ให้ความสำคัญกับการวางแผนเชิงรุก การคาดการณ์ผลกระทบในระยะยาว และการสร้างความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ให้กับองค์การอย่างยั่งยืน

ขณะเดียวกัน การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเสริมการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยทำให้ผู้นำสามารถเข้าใจว่าองค์การมิได้ดำรงอยู่ในลักษณะของหน่วยย่อยที่แยกขาดจากกัน หากแต่เป็นระบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยจำนวนมากที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพาซึ่งกันและกัน การตัดสินใจหรือการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งของระบบย่อมส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม การคิดเชิงระบบจึงช่วยให้ผู้นำตระหนักถึงผลกระทบเชิงลูกโซ่ (Ripple Effects) และหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาแบบแยกส่วนที่อาจก่อให้เกิดปัญหาใหม่ในระยะยาว

สำหรับผู้นำยุคใหม่ ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์และเชิงระบบยังมีบทบาทสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการแปลงโฉมดิจิทัล เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมักส่งผลกระทบต่อโครงสร้าง กระบวนการทำงาน บุคลากร และวัฒนธรรมองค์การไปพร้อมกัน ผู้นำที่สามารถมองเห็น

ความเชื่อมโยงของปัจจัยเหล่านี้จะสามารถออกแบบและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสอดประสาน ลดความขัดแย้ง และเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านในระดับองค์การ

กล่าวโดยสรุป ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์และการมองภาพรวมเป็นรากฐานสำคัญของภาวะผู้นำในโลกยุคใหม่ เนื่องจากช่วยให้ผู้นำสามารถกำหนดทิศทางองค์การได้อย่างมีวิสัยทัศน์ เข้าใจความซับซ้อนของระบบ และตัดสินใจบนพื้นฐานของการมองการณ์ไกลและความเชื่อมโยงเชิงองค์รวม อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์การที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัว และเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

8.3 ทักษะด้านจริยธรรม ความรับผิดชอบ และการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ทักษะด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบเป็นแกนกลางของภาวะผู้นำที่แท้จริง เนื่องจากผู้นำไม่ได้ทำหน้าที่เพียงกำหนดทิศทางหรือบริหารทรัพยากร แต่ยังต้องเป็นผู้กำหนดมาตรฐานคุณธรรมและแบบแผนการปฏิบัติที่ยึดมั่นในหลักความถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรม

จริยธรรม (Ethics) ในความหมายเชิงวิชาการ หมายถึงหลักการหรือกรอบคุณค่าที่ใช้ตัดสินว่าสิ่งใดถูกหรือผิดบนพื้นฐานของความดีและคุณธรรม (Morality) ที่สังคมยอมรับ (Ciulla, 2020) ดังนั้น การบริหารจัดการที่ยึดหลักจริยธรรมจึงไม่ใช่เพียงการทำตามกฎระเบียบเท่านั้น แต่คือการสร้างบรรทัดฐานการทำงานที่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม และลดความเอนเอียงที่เกิดจากผลประโยชน์เฉพาะกลุ่ม

ในบริบทของภาครัฐ ทักษะด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความไว้วางใจของประชาชน โดยเฉพาะผ่านหลักการธรรมาภิบาล (Good Governance) เช่น ความโปร่งใส ความรับผิดรับชอบ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำที่สามารถแสดงความรับผิดชอบต่อทั้งบทบาทหน้าที่ (Responsibility) และ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Accountability) จะช่วยให้องค์การภาครัฐได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นผู้ใช้อำนาจอย่างชอบธรรม (Behn, 2001) เช่น การกำหนดนโยบายสาธารณะที่เปิดเผยข้อมูลต่อประชาชน การรับฟังความคิดเห็นจากภาคส่วนต่าง ๆ และการยอมรับผลลัพธ์จากการตัดสินใจของตนเอง

ในภาคเอกชน ทักษะด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบสะท้อนผ่านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) ซึ่งครอบคลุมความโปร่งใสในการบริหาร ความเป็นธรรมต่อผู้ถือหุ้น พนักงาน และผู้บริโภค ตลอดจนการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ผู้นำที่ยึดหลักจริยธรรมจะสามารถสร้างทุนความไว้วางใจ (Trust Capital) ที่นำไปสู่ความยั่งยืนขององค์การในระยะยาว (Porter & Kramer, 2019) ตัวอย่างเช่น การสื่อสารเรื่องสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) อย่างจริงใจ ไม่ใช่เพียงเพื่อสร้างภาพลักษณ์ แต่เพื่อสะท้อนความรับผิดชอบเชิงกลยุทธ์ที่องค์การมีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์การที่มีประสิทธิภาพด้านนี้ต้องมีจรรยาบรรณที่ชัดเจน กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่โปร่งใส พร้อมทั้งมีระบบการจัดการความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมาย เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานสอดคล้องกับมาตรฐานสูงสุดด้านจริยธรรมและบรรษัทภิบาล ในองค์การภาครัฐ สิ่งเหล่านี้หมายถึงการกำหนดนโยบายที่ตอบสนองประชาชนอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ส่วนในภาคเอกชนหมายถึงการสร้างระบบการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) ที่สมดุลระหว่างผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า และสังคมโดยรวม

8.3.1 องค์ประกอบสำคัญของทักษะด้านจริยธรรม ความรับผิดชอบ และการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ทักษะด้านจริยธรรม ความรับผิดชอบ และการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Ethics, Responsibility, & Good Governance Skills) เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำยุคใหม่ที่มุ่งสร้างความยั่งยืนทั้งในระดับองค์การและสังคม โดยทักษะนี้สะท้อนถึงความสามารถของผู้นำและองค์การในการดำเนินงานอย่างมีคุณธรรม โปร่งใส ยุติธรรม และมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มการมีทักษะดังกล่าวไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้นำรักษาความน่าเชื่อถือและสร้างความเชื่อมั่นแก่นักลงทุนหรือประชาชน แต่ยังเป็นรากฐานในการส่งเสริมการเติบโตที่ยั่งยืนขององค์การในระยะยาว (Ciulla, 2020) โดยองค์ประกอบสำคัญของทักษะด้านนี้

8.3.1.1 ความรับผิดชอบและความสำนึกรับผิดชอบ (Responsibility & Accountability)

ผู้นำต้องรับผิดชอบต่อการกระทำและการตัดสินใจของตนเอง รวมถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทั้งในทางบวกและลบ (Behn, 2001) ความรับผิดชอบในเชิงภาครัฐหมายถึงการรับผิดชอบต่อสังคมและประชาชน ขณะที่ในภาคเอกชนคือการชี้แจงต่อผู้ถือหุ้นและลูกค้าอย่างตรงไปตรงมา

ความสำนึกรับผิดชอบ หรือ ภาระรับผิดชอบ (Accountability) เป็นองค์ประกอบแกนกลางของธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่เชื่อมโยงแนบแน่นกับหลักความโปร่งใส (Transparency) การขัดกันแห่งผลประโยชน์ (Conflict of Interests) หลักนิติธรรม (Rule of Law) และการมีส่วนร่วมสาธารณะ (Public Participation) จึงมีความหมายเชิงยุทธศาสตร์ต่อการบริหารจัดการงานสาธารณะอย่างยิ่ง (สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2559) ทว่า ในเชิงทฤษฎี แนวคิดเรื่องความสำนึกรับผิดชอบมักถูกชี้ว่า คลุมเครือและลื่นไหล จนก่อให้เกิดการสื่อสารที่ไม่ตรงกัน (Haque, 2000; Koppell, 2005; Romzek & Dubnick, 1987) เพื่อทำให้แนวคิดนี้จับต้องได้ Romzek และ Dubnick (1987) อธิบายว่าความสำนึกรับผิดชอบในการจัดการสาธารณะ คือ ชุดวิธีการ/ยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานและเจ้าหน้าที่รัฐใช้ในการรับมือและตอบสนองต่อความคาดหวังที่หลากหลาย จากทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยจำแนกพลังบีบคั้นออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ระดับของการควบคุม (เข้มข้นมากน้อยเพียงใด) และ แหล่งที่มาของการควบคุม (ภายใน/ภายนอก ทางการ/ไม่เป็นทางการ) ซึ่งนำไปสู่รูปแบบ Accountability สำคัญ 4 ประเภท ได้แก่

1) แบบสายบังคับบัญชา (Hierarchical Accountability) เน้นการควบคุมภายในที่ใกล้ชิด เข้มงวด และลดดุลพินิจของผู้ปฏิบัติ เพื่อให้เป็นไปตามกฎและกระบวนการที่กำหนด (Romzek & Dubnick, 1987)

2) แบบกฎหมาย/การตรวจสอบภายนอก (Legal Accountability) อาศัยอำนาจตามระเบียบกฎหมายจากหน่วยงานภายนอกในการตรวจสอบและกำหนดมาตรฐาน หากผลต่ำกว่ามาตรฐานอาจถูกลงโทษหรือเพิกถอนการรับรอง (Romzek & Dubnick, 1987)

3) แบบวิชาชีพ (Professional Accountability) เน้นความรับผิดชอบตนเองของผู้เชี่ยวชาญภายใต้การควบคุมที่ไม่เข้มงวด เพื่อเปิดพื้นที่ให้ใช้ดุลพินิจทางวิชาชีพและส่งมอบผลงานคุณภาพ (Romzek & Dubnick, 1987)

4) แบบการเมือง (Political Accountability) มุ่งตอบสนองต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในฐานะผู้แทน ที่ต้องชี้แจงเหตุผลของนโยบายและผลลัพธ์ต่อกลุ่มที่ตนรับผิดชอบ (Romzek & Dubnick, 1987)

ในอีกมุมหนึ่ง Koppell (2005) เสนอการจัดจำแนก Accountability ตามสิ่งที่ต้องรับผิดชอบ ได้แก่ ความโปร่งใส/ตรวจสอบได้ (อธิบายการกระทำโดยไม่บิดเบือน เปิดเผยต่อสาธารณะ) การชดใช้ผลการกระทำ (ยอมรับผิดและยอมรับโทษเมื่อทำผิด) การควบคุมตามลำดับชั้น (เชื่อมโยงผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา) หน้าที่ตามกฎหมาย มาตรฐานวิชาชีพ และ การตอบสนองผู้ใช้บริการ (สอดคล้องความต้องการ/ความจำเป็นของประชาชน) ซึ่งช่วยให้ผู้ปฏิบัติระบุเป้าหมายของ Accountability ได้ชัดเจน จะช่วยลดความสับสนเชิงแนวคิด (Koppell, 2005)

การทำให้ Accountability ปฏิบัติได้จริงนั้น ต้องวางทั้งความรับผิดชอบต่อบทบาท (Responsibility) และ ความรับผิดรับชอบต่อผลลัพธ์ ควบคู่กับกลไกเปิดเผยข้อมูล การตรวจสอบ และการให้รางวัล การลงโทษที่สอดคล้องกัน มิฉะนั้นจะเกิดภาวะรับผิดชอบทุกเรื่องแต่ไม่สำเร็จเรื่องใด (Behn, 2001; Koppell, 2005) กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำและองค์การจำเป็นต้องเลือกแบบของ Accountability ที่เหมาะกับลักษณะงาน ยุทธศาสตร์ และระดับความเป็นสถาบัน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดตามที่งานวิจัยของ Romzek และ Dubnick ได้เสนอแนะ (Romzek & Dubnick, 1987)

8.3.1.2 จริยธรรม (Ethics)

เป็นรากฐานที่สำคัญของการบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะสำหรับผู้นำในภาครัฐและเอกชน เนื่องจากการดำเนินงานภายใต้หลักคุณธรรมและความซื่อสัตย์สุจริตไม่เพียงแต่ทำให้องค์การได้รับความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ยังช่วยสร้างบรรทัดฐานทางสังคมที่แข็งแรงในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันและพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม (Ciulla, 2020) การยึดมั่นในหลักจริยธรรมจึงไม่ใช่เพียงเรื่องของการปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อบังคับเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ยึดถือความถูกต้อง เป็นแกนกลางของการตัดสินใจและการดำเนินงานทุกมิติ

สำหรับภาครัฐ จริยธรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการธำรงไว้ซึ่งความโปร่งใสและความรับผิดชอบ เนื่องจากประชาชนคาดหวังให้ข้าราชการและผู้นำหน่วยงานรัฐแสดงพฤติกรรมที่สะท้อนถึงความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และการทำงานเพื่อประโยชน์สาธารณะ ไม่ใช่เพื่อผลประโยชน์ส่วนตน การที่ผู้นำภาครัฐปฏิบัติหน้าที่ด้วยจริยธรรมจึงมีผลโดยตรงต่อความเชื่อมั่นในสถาบันทางการเมืองและระบบราชการ ตลอดจนช่วยเสริมสร้างความชอบธรรมของรัฐบาลในสายตาสังคม

ในภาคเอกชน จริยธรรมทางธุรกิจถือเป็นเครื่องชี้วัดความยั่งยืนขององค์การ เนื่องจากองค์การที่ดำเนินงานด้วยความซื่อสัตย์และโปร่งใสมักจะได้รับความเชื่อถือจากนักลงทุน ลูกค้า และพันธมิตรทางธุรกิจ การจัดทำจรรยาบรรณธุรกิจ (Code of Conduct) การสร้างระบบตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ไม่ยอมรับการทุจริต คือกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้ภาคเอกชนสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระดับสากล

นอกจากนี้ ผู้นำที่มีคุณธรรมยังทำหน้าที่เป็นต้นแบบทางจริยธรรม (Ethical Role Model) โดยการประพฤติปฏิบัติที่โปร่งใส ยุติธรรม และเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ผู้นำลักษณะนี้จะสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์การเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างซื่อสัตย์และรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น (Ciulla, 2020) ผลที่ตามมาคือองค์การสามารถสร้างทุนทางสังคม (Social Capital) ที่ช่วยให้เกิดการยอมรับและความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก

กล่าวโดยสรุป จริยธรรมจึงเป็นมากกว่าหลักปฏิบัติที่เป็นนามธรรม แต่เป็น “ระบบคุณค่า” ที่ฝังรากลึกในกระบวนการบริหารจัดการ ช่วยหล่อหลอมให้ผู้นำและบุคลากรในองค์การตัดสินใจบนพื้นฐานของความถูกต้อง ความยุติธรรม และผลประโยชน์ร่วมของสังคม โดยจริยธรรมยังเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยป้องกันความเสี่ยง เสริมสร้างความไว้วางใจ และผลักดันให้องค์การเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว (Ciulla, 2020)

8.3.1.3 ความโปร่งใส (Transparency)

เป็นแนวคิดที่ยังไม่มีนิยามที่เป็นสากลตายตัว แต่มีการตีความแตกต่างกันไปตามบริบทของหน่วยงาน สังคม วัฒนธรรม ค่านิยม และวิถีชีวิตของแต่ละประเทศ โดยสาระสำคัญของแนวคิดนี้มุ่งเน้นไปที่การเปิดเผยข้อมูล การแสดงออกอย่างชัดเจน และการลดความคลุมเครือในการตัดสินใจหรือการดำเนินงานขององค์การ

องค์การเพื่อความโปร่งใสในประเทศไทย (June, 2001) อธิบายว่า ความโปร่งใสหมายถึง สถานะที่ชัดเจน ชัดแจ้ง ไม่คลุมเครือของการบริหารภาครัฐในการดำเนินธุรกรรมใด ๆ ต่อสาธารณะอย่างมีเหตุผลและมีหลักเกณฑ์ ขณะที่ อัมมาร สยามวาลา (2547) มองว่า ความโปร่งใสเป็นเครื่องมือของสังคมที่ใช้ป้องกันและตรวจสอบปัญหาการฉ้อราษฎร์บังหลวงได้อย่างสะดวก โดยจำเป็นต้องมีกฎระเบียบเพื่อบังคับให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจเปิดเผยทั้งเกณฑ์ที่ใช้ กระบวนการตัดสินใจ และมาตรการติดตามผลลัพธ์อย่างชัดเจน นอกจากนี้ Brewer’s Political Science Dictionary ยังให้ความหมายความโปร่งใสว่า คือ การเปิดเผยต่อสายตาของประชาชน (บุญอยู่ ขอพรประเสริฐ, 2554)

ความโปร่งใส (Transparency) ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการยุคใหม่ โดยหมายถึงความสามารถขององค์การในการเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และเข้าถึงได้ง่ายแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในด้านผลการดำเนินงาน การตัดสินใจเชิงนโยบาย และกระบวนการภายในองค์การ ความโปร่งใสทำหน้าที่เป็น “กลไกตรวจสอบ” ที่ช่วยลดความไม่สมดุลของข้อมูล (information asymmetry) ระหว่างผู้บริหารกับสาธารณะ อีกทั้งยังสร้างความไว้วางใจซึ่งถือเป็นทุนทางสังคมที่ช่วยให้องค์การได้รับการยอมรับและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง (Romzek & Dubnick, 1987; Koppell, 2005)

ความโปร่งใสในบริบทภาครัฐ มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความชอบธรรมของการใช้อำนาจรัฐ เนื่องจากการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงนโยบาย งบประมาณ และการดำเนินโครงการสาธารณะ ทำให้ประชาชนสามารถตรวจสอบได้ว่ารัฐบาลดำเนินการตามหลักนิติธรรมและความรับผิดชอบจริงหรือไม่ (Haque, 2000) ตัวอย่างเช่น การจัดทำระบบ Open Data หรือรายงานความคืบหน้าของนโยบายสาธารณะ ถือเป็นเครื่องมือที่ช่วยเสริมสร้างทั้งความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของสังคม

สำหรับภาคเอกชน ความโปร่งใสสะท้อนผ่านการรายงานผลการดำเนินงาน การเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน และการสื่อสารกลยุทธ์องค์การกับนักลงทุน ลูกค้า และสาธารณะอย่างตรงไปตรงมา ผู้นำที่ยึดหลักความโปร่งใสจะช่วยป้องกันความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ลดโอกาสในการเกิดข้อพิพาททางกฎหมาย และสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระยะยาว (Behn, 2001)

จากการนิยามที่หลากหลายดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าความโปร่งใสไม่ใช่เพียงหลักการเชิงจริยธรรมเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) และสนับสนุนการบริหารจัดการในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ หรือประชาสังคม โดย Sen (1999) เน้นว่าความโปร่งใสมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศไปสู่ความเป็นประชาธิปไตยที่มีคุณภาพและยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป ความโปร่งใสไม่ใช่เพียงหลักการเชิงจริยธรรมเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกกำกับดูแล ที่ทำให้ทั้งภาครัฐและเอกชนสามารถรักษาความน่าเชื่อถือ เสริมสร้างความไว้วางใจ และยกระดับมาตรฐานธรรมาภิบาล เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Romzek & Dubnick, 1987; Haque, 2000; Koppell, 2005)

8.3.1.4 ความเป็นธรรม (Fairness)

ถือเป็นหลักการสำคัญของการกำกับดูแลและการบริหารจัดการที่ยั่งยืน เนื่องจากเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ และไม่ให้ความโปรดปรานแก่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง (Northouse, 2022) หลักการดังกล่าวทำหน้าที่เป็นเกราะป้องกันการใช้อำนาจโดยมิชอบ และช่วยสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบการบริหารทั้งในระดับรัฐและเอกชน

ความเป็นธรรมสะท้อนออกมาผ่านกระบวนการกำหนดนโยบายและการให้บริการสาธารณะที่โปร่งใสและไม่เอนเอียงในภาครัฐ เช่น การจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาพื้นที่ต้องพิจารณาตามความจำเป็นและศักยภาพ ไม่ใช่ตามฐานเสียงทางการเมือง หรือการจัดบริการสาธารณสุขและการศึกษาอย่างเท่าเทียมโดยไม่คำนึงถึงภูมิหลังทางเศรษฐกิจหรือสถานะทางสังคมของประชาชน ความเป็นธรรมในมิตินี้ไม่เพียงช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจจากสาธารณะ แต่ยังเป็นรากฐานของธรรมาภิบาลที่สนับสนุนประชาธิปไตยและเสถียรภาพทางสังคม

นอกจากนี้ ความเป็นธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำกับดูแลกิจการและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคเอกชน เช่น การสรรหาและเลื่อนตำแหน่งที่ยึดตามหลักคุณธรรม (Merit system) แทนที่จะอิงกับสายสัมพันธ์ส่วนตัว หรือการกำหนดค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับผลงานจริง ไม่ใช่ด้วยความลำเอียง สิ่งเหล่านี้ช่วยลดความขัดแย้งภายในองค์การและสร้างแรงจูงใจเชิงบวกให้พนักงานมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์การไปข้างหน้า นอกจากนี้ ความเป็นธรรมยังสะท้อนในระดับความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น ลูกค้า คู่ค้า และชุมชน ผ่านการกำหนดสัญญาหรือการดำเนินธุรกิจที่ยึดหลักความเสมอภาคและไม่เอาเปรียบ

กล่าวโดยสรุป ความเป็นธรรมไม่เพียงเป็นหลักคุณค่า ที่ควบคู่กับจริยธรรมและความโปร่งใส แต่ยังเป็นกลไกสร้างสมดุล ที่ทำให้การบริหารจัดการของผู้นำทั้งภาครัฐและเอกชนมีความชอบธรรม (Legitimacy) และได้รับการยอมรับในระยะยาว ผู้นำที่ยึดมั่นในความเป็นธรรมจะสามารถเสริมสร้างความไว้วางใจ สร้างความร่วมมือ และผลักดันให้องค์การเติบโตบนรากฐานของความยั่งยืน

8.3.1.5 การกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือ บรรษัทภิบาล (Good Corporate Governance: GCG)

เป็นกรอบแนวคิดและกระบวนการที่มุ่งสร้างความสมดุลระหว่างบทบาทของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล ถือเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความมั่นคงและยั่งยืนทั้งต่อองค์การและระบบเศรษฐกิจโดยรวม เนื่องจาก GCG ไม่ได้เป็นเพียงแนวทางในการจัดการเชิงโครงสร้างของบริษัท แต่ยังทำหน้าที่เป็นหลักประกันความน่าเชื่อถือ โปร่งใส และยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า พนักงาน หรือสังคมในวงกว้าง องค์การที่มีระบบบรรษัทภิบาลที่เข้มแข็งจึงสามารถสร้างสมดุลระหว่างการสร้างผลกำไร การจ้างงาน และการมีส่วนร่วมดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นเงื่อนไขสำคัญของการเติบโตอย่างยั่งยืน หลักการนี้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างความเชื่อมั่น ความโปร่งใส และความยั่งยืนขององค์การ

การกำกับดูแลกิจการที่ดีในภาครัฐ มีความหมายครอบคลุมถึงการจัดการภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล (Public Governance) ที่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมของสาธารณะ ผู้นำภาครัฐที่ยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี จะต้องสามารถสร้างระบบการตรวจสอบถ่วงดุล ลดความเสี่ยงจากการทุจริต และเพิ่มคุณภาพการบริการสาธารณะ เช่น การใช้ระบบ e-Government เพื่อลดขั้นตอนและเพิ่มความโปร่งใสในการตัดสินใจเชิงนโยบาย (Haque, 2000) สิ่งนี้ช่วยให้รัฐบาลได้รับความไว้วางใจจากประชาชนและเสริมสร้างความชอบธรรมในการบริหารจัดการ

ในปัจจุบัน สังคมไทยและนานาชาติได้ให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาลมากขึ้น เนื่องจากมีความเชื่อว่า การน้อมนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาในทิศทางที่ดี พร้อมทั้งสร้างความเป็นธรรมในสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง (พีรพล ไทยทอง, 2565) ดังนั้น ธรรมาภิบาลจึงถือเป็นแนวคิดและกระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารจัดการสาธารณะ โดยมุ่งเน้นให้ผู้บริหารภาครัฐจัดบริการสาธารณะอย่างมีคุณภาพ ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และส่งเสริมความเป็นอิสระของหน่วยงานแต่ละระดับควบคู่ไปกับการบริหารงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีผู้รับผิดชอบในทุกขั้นตอน เมื่อพิจารณาทักษะการปฏิบัติงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล สามารถแบ่งออกได้เป็น 6 มิติสำคัญ ดังนี้

1) มิติด้านกฎหมาย เป็นทักษะการบริหารที่ยึดหลักนิติธรรม โดยเน้นการตรากฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่มีความทันสมัย เป็นธรรม และเป็นที่ยอมรับในสังคม ทั้งนี้ การบังคับใช้กฎหมายต้องตั้งอยู่บนความเสมอภาคและไม่ขึ้นอยู่กับอำนาจหรืออำเภอใจของบุคคลใด

2) มิติด้านคุณธรรม เป็นการปฏิบัติงานที่ยึดหลักความดีงามและความถูกต้อง โดยเน้นการสร้างค่านิยมอันพึงประสงค์ เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ ความขยันหมั่นเพียร และความมีวินัย เพื่อปลูกฝังจริยธรรมให้กับบุคลากรและสมาชิกในสังคม

3) มิติด้านความโปร่งใส คือการบริหารงานที่เปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา ตรวจสอบได้ และปราศจากการทุจริต โดยอาศัยกลไกการเปิดเผยข้อมูลและระบบการตรวจสอบประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์การกับสาธารณชน

4) มิติด้านการมีส่วนร่วม มุ่งเน้นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ แสดงความคิดเห็น และมีส่วนในการตัดสินใจในประเด็นสาธารณะ ผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การรับฟังความคิดเห็น การจัดเวทีประชาพิจารณ์ หรือการทำประชามติ อันเป็นการลดการผูกขาดและเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างรัฐ ภาคธุรกิจ และภาคประชาชน

5) มิติด้านความรับผิดชอบ เน้นให้ผู้บริหารและบุคลากรภาครัฐทั้งฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำ ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและรับผิดชอบต่อหน้าที่ พร้อมยอมรับและแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานอย่างทันท่วงที เพื่ออำนวยประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการ

6) มิติด้านความคุ้มค่า เป็นทักษะการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยคำนึงถึงความประหยัด ความคุ้มค่า และผลประโยชน์ต่อสาธารณะเป็นสำคัญ

กล่าวโดยสรุป ธรรมาภิบาลมิได้เป็นเพียงแนวทางในการจัดการเชิงโครงสร้างเท่านั้น แต่ยังเป็นกรอบคิดที่กำหนดพฤติกรรมและทิศทางของผู้นำและบุคลากรในทุกภาคส่วน เพื่อสร้างความไว้วางใจ ความยั่งยืน และการพัฒนาที่เป็นธรรมในสังคมโดยรวม

ขณะที่ในภาคเอกชน การกำกับดูแลกิจการที่ดีถูกนำมาใช้เพื่อยกระดับมาตรฐานการดำเนินธุรกิจและการสร้างความเชื่อมั่นในตลาดทุน ผู้นำองค์การธุรกิจต้องดำเนินงานโดยยึดหลักความโปร่งใส ความเป็นธรรม และความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การจัดทำรายงานความยั่งยืน (Sustainability Report) ที่สะท้อนข้อมูลด้าน ESG (Environment, Social, & Governance) เพื่อสื่อสารความโปร่งใสและสร้างคุณค่าร่วมกับสังคม (Koppell, 2005; Northouse, 2022) ในมิติการบริหารจัดการภายใน องค์การที่ยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี จะสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีความรับผิดชอบและป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

การดำเนินงานตามหลักบรรษัทภิบาล องค์การจำเป็นต้องจัดให้มีโครงสร้างและระบบการกำกับดูแลที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทั้งการกำกับติดตามและการประเมินผล เพื่อสร้างความมั่นใจว่าคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับจะปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยอิงกับ หลักพื้นฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดี 5 ประการ ได้แก่

1) ความซื่อสัตย์ (Integrity) การบริหารงานด้วยความสุจริต ยึดมั่นในความถูกต้อง และรักษาความน่าเชื่อถือขององค์การ

2) ความยุติธรรม (Fairness) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ และหลีกเลี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อน

3) ความโปร่งใส (Transparency) การเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้อง ทันเวลา และตรวจสอบได้ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถประเมินการดำเนินงานขององค์การได้อย่างรอบด้าน

4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตั้งใจและความสามารถสูงสุด รวมทั้งพัฒนางานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

5) ภาระรับผิดชอบ (Accountability) การยอมรับผลลัพธ์จากการกระทำหรือการตัดสินใจของตนเอง ทั้งเชิงบวกและลบ พร้อมชี้แจงต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างโปร่งใส

หากขาดซึ่งหลักการเหล่านี้ เช่น การตัดสินใจโดยไม่โปร่งใสหรือไม่ยุติธรรม ย่อมก่อให้เกิดความเสียหายทั้งต่อภาพลักษณ์และต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น การเลือกคู่ค้าโดยขาดความเป็นธรรม อาจทำให้ได้ผู้จัดหาที่ขาดคุณภาพ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการผลิต และนำไปสู่ความเสี่ยงด้านกฎหมายและชื่อเสียง

ในเชิงโครงสร้าง องค์การที่ยึดหลัก GCG ต้องออกแบบระบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล โดยผู้ถือหุ้นแต่งตั้งคณะกรรมการให้ทำหน้าที่กำกับดูแลฝ่ายจัดการ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ขณะเดียวกันคณะกรรมการยังต้องคำนึงถึงการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม และป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้การกำกับดูแลกิจการเกิดผลในเชิงปฏิบัติ องค์การควรมี 3 กระบวนการหลัก ได้แก่

1) กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Processes) สร้างมาตรฐานในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองเป้าหมายหลักของธุรกิจ

2) กระบวนการบริหารจัดการ (Management Processes) มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยง การจัดการทรัพยากร และการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ

3) กระบวนการกำกับดูแล (Governance Processes) ตรวจสอบให้มั่นใจว่าองค์การปฏิบัติตามกฎหมาย มาตรฐาน และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กล่าวโดยสรุป การกำกับดูแลกิจการที่ดีจึงเป็นทั้งมาตรฐานจริยธรรม และ ระบบบริหารจัดการ ที่ช่วยให้องค์การดำเนินงานได้อย่างสมดุล โปร่งใส และมีความน่าเชื่อถือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี ไม่เพียงแต่สามารถขับเคลื่อนองค์การให้สอดคล้องกับกฎหมายและมาตรฐานสากล แต่ยังสามารถสร้างความไว้วางใจในระยะยาวจากทั้งสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน (Haque, 2000; Northouse, 2022)

8.3.2 ประโยชน์ของการมีทักษะด้านจริยธรรม ความรับผิดชอบ และการกำกับดูแลกิจการที่ดี

1) สร้างความเชื่อมั่น (Building Trust) ทักษะด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์การกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยในภาครัฐ ความโปร่งใสและความซื่อสัตย์ของผู้นำเป็นปัจจัยที่ทำให้ประชาชนยอมรับนโยบายและเชื่อมั่นในระบบการบริหาร ส่วนในภาคเอกชน ความสามารถของผู้บริหารในการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาและดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรม ช่วยดึงดูดนักลงทุนและรักษาฐานลูกค้าได้อย่างยั่งยืน

2) ยกระดับชื่อเสียง (Enhancing Reputation) องค์การที่มีระบบจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดีจะมีภาพลักษณ์เชิงบวกและแตกต่างจากคู่แข่ง ตัวอย่างเช่น บริษัทที่ยึด ESG (Environmental, Social, & Governance) ไม่เพียงแต่สร้างชื่อเสียงด้านความรับผิดชอบต่อสังคม แต่ยังเพิ่มคุณค่าให้แบรนด์ในสายตาผู้บริโภค (Porter & Kramer, 2019) ในทำนองเดียวกัน ภาครัฐที่บริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลย่อมได้รับการยอมรับจากนานาชาติและสร้างความร่วมมือได้ง่ายขึ้น

3) ลดความเสี่ยง (Risk Mitigation) ทักษะด้านนี้ทำให้ผู้นำสามารถป้องกันการละเมิดกฎหมาย การทุจริต และความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ซึ่งอาจนำไปสู่การสูญเสียทางเศรษฐกิจและ

ชื่อเสียง (Ciulla, 2020) สำหรับองค์การธุรกิจ การมีระบบกำกับดูแลกิจการที่โปร่งใสช่วยลดโอกาสการถูกดำเนินคดีหรือการคว่ำบาตร ขณะที่ในหน่วยงานภาครัฐ การยึดมั่นในความรับผิดชอบและจริยธรรมช่วยลดปัญหาคอร์รัปชันและเพิ่มประสิทธิภาพการบริการสาธารณะ

4) สร้างมูลค่าในระยะยาว (Long-term Value Creation) ทักษะด้านจริยธรรมและบรรษัทภิบาลไม่ได้เพียงแค่ป้องกันความเสี่ยง แต่ยังสร้างคุณค่าร่วม ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์การ (Porter & Kramer, 2019) ภาคเอกชนสามารถพัฒนาธุรกิจที่เชื่อมโยงกับการแก้ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม ขณะที่ภาครัฐสามารถสร้างนโยบายที่ตอบโจทย์ทั้งประสิทธิภาพและความเป็นธรรม สุดท้ายแล้ว องค์การที่มีรากฐานด้านจริยธรรมแข็งแรงจะสามารถแข่งขันและเติบโตได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

กล่าวโดยสรุป ทักษะด้านจริยธรรม ความรับผิดชอบ และการกำกับดูแลกิจการที่ดี ถือเป็นทุนเชิงคุณธรรม (Moral Capital) ที่ช่วยเสริมพลังให้ผู้นำสามารถขับเคลื่อนองค์การด้วยคุณภาพ ความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจจากสังคมในวงกว้าง การยึดมั่นในหลักการเหล่านี้มิได้เป็นเพียงกรอบพฤติกรรมที่สะท้อนความซื่อสัตย์สุจริตของผู้นำ แต่ยังเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่หล่อหลอมความยั่งยืนขององค์การให้ก้าวพ้นความท้าทายระยะสั้นไปสู่ความมั่นคงระยะยาว สำหรับภาครัฐ การบริหารด้วยจริยธรรมและความโปร่งใสจะนำไปสู่การยอมรับของประชาชน และสร้างความเป็นธรรมในเชิงสถาบันที่ช่วยลดปัญหาคอร์รัปชันและความเหลื่อมล้ำ ขณะที่ภาคเอกชน การกำกับดูแลกิจการที่ดีช่วยสร้างชื่อเสียงที่น่าเชื่อถือ ดึงดูดนักลงทุน และสร้างคุณค่าร่วมกับสังคม อันเป็นฐานรากของการแข่งขันที่ยั่งยืนในระดับโลก ดังนั้น ทักษะด้านนี้จึงมิใช่เพียง “มาตรฐานพฤติกรรม” ของผู้นำยุคใหม่ หากแต่ยังทำหน้าที่เป็น “ทุนทางสังคมและสถาบัน” (Social & Institutional Capital) ที่เกื้อหนุนให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ควบคู่ไปกับการสร้างสังคมที่มีความเป็นธรรม โปร่งใส และมีเสถียรภาพในระยะยาวอย่างแท้จริง

8.4 แนวคิดและประเภทของกรอบความคิด (Mindset) สำหรับผู้นำยุคใหม่

การบริหารจัดการองค์การยุคใหม่ โดยเฉพาะในภาครัฐ กรอบความคิด (Mindset) ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่หล่อหลอมพฤติกรรมและทิศทางการทำงานของบุคลากรและผู้นำ เนื่องจาก Mindset มิใช่เพียงกรอบความเชื่อ แต่ยังเป็น “เลนส์” ที่บุคคลใช้ตีความสถานการณ์ กำหนดเป้าหมาย และตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งล้วนส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและความโปร่งใสของการบริหารงานสาธารณะ (Dweck, 2016; Northouse, 2022) สำหรับผู้นำภาครัฐยุคใหม่ การมี Mindset ที่เหมาะสมไม่เพียงช่วยให้สามารถขับเคลื่อนนโยบายและบริการสาธารณะให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง แต่ยังช่วยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ นวัตกรรม และความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงระดับโลก เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจดิจิทัล และพลวัตทางสังคมที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น (Day & Dragoni, 2015)

8.4.1 ความหมาย บทบาท และกลไกของ Mindset

กรอบความคิด (Mindset) หมายถึง ชุดของความเชื่อ ทัศนคติ และกรอบการรับรู้ที่บุคคลใช้ในการตีความสถานการณ์ กำหนดเป้าหมาย และกำกับมาตรฐานแห่งความพยายาม รวมถึงเป็นตัวกำหนดวิธีการตอบสนองต่อทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว (Dweck, 2006, 2016) กล่าวอีกนัยหนึ่ง กรอบความคิดเป็นกลไกภายในที่ทำหน้าที่เป็น “เลนส์ทางจิตวิทยา” ที่ส่งผลต่อทั้งกระบวนการคิดและการกระทำของบุคคลในชีวิตการทำงานและการดำเนินชีวิตโดยรวม

ในบริบทของภาวะผู้นำ กรอบความคิดมิใช่เพียงมิติของทัศนคติส่วนบุคคล หากแต่ทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงจิตวิทยาที่เชื่อมโยงระหว่าง ความรู้ (Cognition) อารมณ์ (Emotion) และ การกระทำ (Action) ให้แปรเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ตรวจสอบได้ อาทิ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ภายใต้ความไม่แน่นอน การเรียนรู้และปรับตัวจากความผิดพลาด และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือและการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ งานวิจัยด้านการพัฒนาผู้นำยังชี้ให้เห็นว่า Mindset ทำหน้าที่เป็นแรงเสริมที่ส่งผลให้การเรียนรู้ขยายตัวอย่างทวีคูณ (Multiplier of Learning) กล่าวคือ เมื่อผู้นำมีกรอบความคิดที่เปิดกว้างและเหมาะสม ประสบการณ์การทำงานที่ท้าทาย (Challenging Assignments) หรือการฝึกฝนทักษะในสถานการณ์จริง จะสามารถแปรเปลี่ยนเป็นสมรรถนะภาวะผู้นำได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืนมากยิ่งขึ้น (Day & Dragoni, 2015) สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นว่า Mindset ไม่เพียงเป็นโครงสร้างภายในที่มีผลต่อการรับรู้ หากยังเป็นตัวกำหนดความเร็วและคุณภาพของการพัฒนาผู้นำในระยะยาวด้วย

กรอบความคิด (Mindset) มิใช่สิ่งที่ตายตัว หากแต่มีลักษณะพัฒนาได้ ผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การสะท้อนคิด (Reflection) และการปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) กล่าวคือ เมื่อบุคลากรมีความมั่นใจว่าจะไม่ถูกลงโทษหรือตัดสินจากความผิดพลาด จะกล้าเปิดรับการลองผิดลองถูก และพร้อมที่จะให้หรือรับข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นกลไกสำคัญต่อการพัฒนา Mindset ให้เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม (Edmondson, 2019; Dweck, 2016)

อย่างไรก็ดี นักวิจัยเตือนไว้อย่างชัดเจนถึงความเสี่ยงของสิ่งที่เรียกว่า “False Growth Mindset” หมายถึง การที่องค์การหรือผู้นำประกาศยึดถือแนวคิดการเติบโต (Growth Mindset) แต่ในทางปฏิบัติกลับมิได้ปรับโครงสร้าง ระบบงาน หรือพฤติกรรมการนำ เพื่อสร้างเงื่อนไขที่สนับสนุนการเรียนรู้อย่างแท้จริง (Dweck, 2016) ส่งผลให้แนวคิดดังกล่าวเป็นเพียงถ้อยคำเชิงสัญลักษณ์ที่ขาดพลังต่อการเปลี่ยนแปลงจริง ดังนั้น การพัฒนา Mindset ที่มีคุณภาพจึงต้องดำเนินการทั้งในระดับ “ตัวบุคคล” ผ่านการเสริมสร้างความสามารถด้านการสะท้อนคิดและการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ และในระดับ “ระบบองค์การ” ผ่านการออกแบบนโยบาย วัฒนธรรม และกระบวนการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้การพัฒนากรอบความคิดเป็นไปอย่างยั่งยืนและเกิดผลลัพธ์ต่อการยกระดับภาวะผู้นำและศักยภาพองค์การอย่างแท้จริง

8.4.2 ประเภทของ Mindset ที่สำคัญต่อผู้นำยุคใหม่

สำหรับผู้นำยุคใหม่ (Modern Leaders) ประเภทของ Mindset ที่ถือว่าสำคัญ สามารถสังเคราะห์จากวรรณกรรมด้านภาวะผู้นำและการพัฒนาองค์การ โดยเน้นทั้งมิติการพัฒนาตนเอง การบริหารทีม และการขับเคลื่อนนวัตกรรม ดังนี้

8.4.2.1 กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset)

เป็นกรอบความคิดพื้นฐานที่ผู้นำยุคใหม่ควรมี โดยมองว่าความสามารถ ทักษะ และศักยภาพของตนเองและผู้อื่นสามารถพัฒนาได้ผ่านการเรียนรู้ ความพยายาม และประสบการณ์ ผู้นำที่มี Growth Mindset จะไม่มองความล้มเหลวเป็นจุดจบ หากแต่เป็นโอกาสในการเรียนรู้และปรับปรุง ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าลองสิ่งใหม่ เปิดรับคำวิจารณ์ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงในองค์การ นอกจากนี้ Growth Mindset ยังความเชื่อว่าความสามารถ สติปัญญา และความสำเร็จของบุคคลมิได้ถูกกำหนดตายตัว แต่สามารถพัฒนาและยกระดับได้ผ่านการเรียนรู้ ความพยายาม และความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่อง (Dweck, 2006, 2016) บุคคลที่มีกรอบความคิดลักษณะนี้มักยอมรับความท้าทาย มองอุปสรรคเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และเชื่อว่าความผิดพลาดไม่ใช่สัญญาณของความล้มเหลวหรือความไร้ความสามารถ แต่เป็นบทเรียนที่ช่วยให้ค้นพบแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา (Yeager & Dweck, 2012) ในบริบทของผู้นำยุคใหม่ กรอบความคิดแบบเติบโตมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความยืดหยุ่น (Resilience) และการปรับตัวในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พนักงานที่มีทัศนคติเชิงเติบโตมีแนวโน้มแสวงหาโอกาสพัฒนาตนเอง เปิดรับความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น (Heslin & Keating, 2017) ในระดับองค์การ ผู้นำที่ส่งเสริม Growth Mindset สามารถสร้าง วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม ซึ่งเอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระยะยาว (Caniëls et al., 2018)

นอกจากนี้ งานวิจัยด้านแรงจูงใจตามทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory) ชี้ว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนแรงจูงใจภายในของบุคลากร (Deci & Ryan, 2000) ซึ่งกรอบความคิดแบบเติบโตมีส่วนเสริมให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในศักยภาพตนเอง กล้าลองสิ่งใหม่ และเพิ่มความผูกพันต่อการทำงานในระดับสูง

ในทางตรงกันข้ามกับ กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) คือ กรอบความคิดแบบตายตัว (Fixed Mindset) ซึ่งหมายถึง ความเชื่อว่าความสามารถ สติปัญญา และพรสวรรค์ของบุคคลถูกกำหนดตายตัวตั้งแต่กำเนิด และไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้อย่างมีนัยสำคัญ (Dweck, 2006, 2016) บุคคลที่มีกรอบความคิดลักษณะนี้มักมองว่าความพยายามไม่ได้ช่วยให้เกิดความก้าวหน้า แต่กลับสะท้อนถึงข้อจำกัดของตนเอง ความเชื่อดังกล่าวจึงนำไปสู่ความกลัวความล้มเหลว การหลีกเลี่ยงความท้าทาย และการปิดกั้นโอกาสในการเรียนรู้ (Yeager & Dweck, 2012) ในบริบทการทำงานยุคใหม่ กรอบความคิดแบบตายตัวก่อให้เกิดข้อจำกัดทั้งในระดับบุคคลและองค์การ พนักงานที่มี Fixed Mindset อาจหลีกเลี่ยงการรับผิดชอบงานใหม่หรือปฏิเสธโอกาสในการพัฒนาทักษะ เนื่องจากกังวลว่าความพยายามจะเผยให้เห็นข้อบกพร่องของตน (Heslin & Keating, 2017) สิ่งนี้อาจลดทอนนวัตกรรม ขัดขวางการเติบโตทางอาชีพ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่สนับสนุนการเรียนรู้

สำหรับผู้นำที่ยึดติดกับ Fixed Mindset ผลกระทบอาจรุนแรงยิ่งกว่า เนื่องจากผู้นำกลุ่มนี้มักไม่เชื่อว่าศักยภาพของบุคลากรสามารถพัฒนาได้ จึงอาจไม่ให้โอกาสหรือข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์แก่ทีม ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่ตั้งอยู่บนความกลัว การทดลองหรือการริเริ่มสิ่งใหม่ถูกมองว่าเป็นสิ่งเสี่ยง และความผิดพลาดถูกตีความเชิงลบแทนที่จะถูกใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ (Caniëls et al., 2018) ในระยะยาว สภาพแวดล้อมเช่นนี้ไม่เพียงทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจ แต่ยังบั่นทอนความสามารถในการแข่งขันขององค์การท่ามกลางพลวัตการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสังคมและเศรษฐกิจยุคดิจิทัล

ดังนั้น สำหรับผู้นำยุคใหม่ การตระหนักถึงข้อจำกัดของ Fixed mindset และการเปลี่ยนผ่านไปสู่ Growth Mindset จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อปลดล็อกศักยภาพของตนเองและทีม พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ นวัตกรรม และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 8.1 ตารางเปรียบเทียบ Growth Mindset และ Fixed Mindset ในบริบทผู้นำยุคใหม่

ประเด็น	Growth Mindset	Fixed Mindset
ทัศนคติต่อความสามารถ	เชื่อว่าความสามารถและทักษะสามารถพัฒนาได้ผ่านความพยายามและการเรียนรู้ (Dweck, 2006, 2016)	เชื่อว่าความสามารถและพรสวรรค์เป็นสิ่งตายตัว ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้
การรับมือความท้าทาย	มองความท้าทายเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา	หลีกเลี่ยงความท้าทายเพราะกลัวล้มเหลว
ทัศนคติต่อความล้มเหลว	มองความล้มเหลวเป็น “บทเรียน” ที่นำไปสู่การเติบโต (Yeager & Dweck, 2012)	มองความล้มเหลวเป็น “ข้อพิสูจน์” ของความไม่สามารถ
พฤติกรรมการเรียนรู้	แสวงหา Feedback อย่างต่อเนื่องและนำไปปรับปรุงการทำงาน	หลีกเลี่ยง Feedback ที่เป็นเชิงลบ มักเพิกเฉยต่อข้อเสนอแนะ
ผลต่อทีมงาน	สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ทีมกล้าลองผิดลองถูก	ทำให้ทีมกลัวการผิดพลาด วัฒนธรรมองค์การเต็มไปด้วยความหวาดระแวง
นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง	ส่งเสริมการคิดเชิงสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง และพร้อมปรับตัว	ขัดขวางนวัตกรรม ไม่เปิดรับสิ่งใหม่ และยึดติดกับวิธีเดิม
บทบาทผู้นำ	เป็นโค้ชและผู้เอื้ออำนวย (Coach & Facilitator) สนับสนุนการพัฒนาคนในทีม	เป็นผู้ควบคุมและสั่งการ (Controller) มองว่าคนเก่งมาตั้งแต่กำเนิด

ประเด็น	Growth Mindset	Fixed Mindset
ผลต่อองค์การ	ส่งผลต่อความยั่งยืนและขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว (Caniëls et al., 2018)	ทำให้องค์การเสี่ยงต่อการหยุดนิ่งและสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน

จากตารางที่ 8.1 ตารางเปรียบเทียบ Growth Mindset และ Fixed Mindset ในบริบทผู้นำยุคใหม่ชี้ให้เห็นว่ากรอบความคิด ไม่ได้เป็นเพียงทัศนคติส่วนบุคคล แต่เป็นปัจจัยเชิงโครงสร้างที่กำหนดวิธีการตัดสินใจ การบริหารทีม และทิศทางการพัฒนาองค์การ (Dweck, 2016; Northouse, 2022) ดังนั้น ตารางนี้ไม่เพียงใช้เป็นเครื่องมือในการทำความเข้าใจความแตกต่างของกรอบความคิด แต่ยังสามารถใช้เป็น ฐานสำหรับการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น กรณีศึกษา การอภิปรายกลุ่ม หรือการจำลองสถานการณ์ที่ช่วยให้ผู้เรียนเห็นผลลัพธ์ที่ต่างกันระหว่างการใช้ Growth Mindset และ Fixed Mindset ในบริบทการเป็นผู้นำยุคใหม่

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาและปลูกฝัง Growth Mindset ในระดับบุคคลและองค์การนับเป็นรากฐานสำคัญของภาวะผู้นำยุคใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความยืดหยุ่น และการสร้างคุณค่าเชิงยั่งยืนทั้งต่อบุคลากรและองค์การ

8.4.2.2 กรอบความคิดเชิงระบบและกลยุทธ์ (Systems/Strategic Mindset)

เป็นกรอบความคิดที่ทำให้ผู้นำมององค์การและสังคมเป็นระบบที่มีองค์ประกอบย่อยจำนวนมากเชื่อมโยงและพึ่งพาซึ่งกันและกัน ผู้นำที่มี Systems Mindset จะสามารถมองเห็นผลกระทบระยะยาวและผลกระทบเชิงลูกโซ่ของการตัดสินใจ ลดการแก้ปัญหาแบบแยกส่วน และออกแบบนโยบายหรือกลยุทธ์ที่คำนึงถึงความเชื่อมโยงของมิติต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม เป็นแนวทางการคิดที่มององค์การและสภาพแวดล้อมเป็นโครงสร้างที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน โดยเน้นการเข้าใจเหตุ–ผลข้ามมิติและการใช้วิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ (Senge, 2006; Northouse, 2022) ผู้นำที่มีกรอบความคิดลักษณะนี้จะไม่เพียงมุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หากแต่สามารถวิเคราะห์ผลกระทบเชิงระบบของการตัดสินใจทั้งในระดับนโยบายและกลยุทธ์ เช่น ผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม การจัดสรรทรัพยากร และความเสี่ยงระยะยาวที่อาจเกิดขึ้น ในบริบทของภาครัฐ กรอบความคิดเชิงระบบช่วยให้ผู้นำสามารถออกแบบนโยบายที่ไม่เพียงตอบสนองความต้องการของประชาชนในระยะสั้น แต่ยังคำนึงถึงผลกระทบเชิงโครงสร้างต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในระยะยาว เช่น การปฏิรูประบบสาธารณสุขที่เชื่อมโยงกับระบบการศึกษา การคลัง และความมั่นคงทางสังคม ขณะที่ในภาคเอกชน กรอบความคิดนี้เอื้อต่อการกำหนดกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์สามารถวางแผนการลงทุน การจัดการห่วงโซ่อุปทาน และการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์การและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปพร้อมกัน (Bryson, 2018)

กล่าวโดยสรุป กรอบความคิดเชิงระบบและกลยุทธ์ทำให้ผู้นำยุคใหม่สามารถมององค์การในภาพรวม เข้าใจความสัมพันธ์เชิงซ้อน และเชื่อมโยงการตัดสินใจเข้ากับพันธกิจและเป้าหมายแห่งความยั่งยืนขององค์รวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Senge, 2006; Northouse, 2022; Bryson, 2018)

8.4.2.3 กรอบความคิดเชิงดิจิทัลและข้อมูล (Digital/Data Mindset)

เป็นกรอบความคิดที่สะท้อนความเข้าใจและการยอมรับบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลในฐานะกลไกสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มี Digital Mindset จะไม่มองเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนการทำงาน แต่เป็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่สามารถสร้างคุณค่าใหม่ ปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ และยกระดับการให้บริการ กรอบความคิดนี้ช่วยให้ผู้นำเปิดรับนวัตกรรม ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ และส่งเสริมการแปลงโฉมดิจิทัลอย่างเป็นระบบ เป็นความสามารถและความพร้อมในการคิดและทำงานโดยอาศัย ข้อมูล เทคโนโลยี และระบบอัลกอริทึม อย่างมีวิจารณญาณ ผู้นำที่มีกรอบความคิดลักษณะนี้สามารถตั้งคำถามที่ถูกต้องกับข้อมูล เข้าใจข้อจำกัดของโมเดลเชิงวิเคราะห์ และออกแบบการทำงานที่ผสานระหว่างมนุษย์กับปัญญาประดิษฐ์ (AI) อย่างมีจริยธรรมและความรับผิดชอบ (Leonardi & Neeley, 2022) กรอบความคิดนี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้นำมองเห็นคุณค่าและความหมายจากข้อมูล แต่ยังช่วยให้สามารถสร้างการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลอย่างรอบด้านและยั่งยืน ในบริบทของภาครัฐ กรอบความคิดเชิงดิจิทัลและข้อมูลถูกนำมาใช้เพื่อยกระดับระบบ Open Data การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ (Predictive Analytics) และการออกแบบบริการดิจิทัลที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และตอบสนองความต้องการประชาชน ขณะที่ในภาคเอกชน กรอบความคิดนี้ช่วยให้ผู้นำสามารถขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่าที่ใช้ข้อมูลเป็นตัวนำ (Data-driven Value Chains) พัฒนานวัตกรรมสินค้าและบริการที่สอดคล้องกับความต้องการลูกค้า และสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในตลาดโลก (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014)

กล่าวโดยสรุป ผู้นำที่มี Digital/Data Mindset ไม่เพียงเป็นผู้ใช้เทคโนโลยี แต่ยังเป็นผู้กำหนดวิธีการใช้เทคโนโลยีอย่างมีคุณค่าและรับผิดชอบ โดยมุ่งเน้นความปลอดภัย ความเป็นธรรม และการสร้างนวัตกรรมที่มีความหมายต่อสังคมและองค์การ (Leonardi & Neeley, 2022

8.4.2.4 กรอบความคิดด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบ (Ethical & Responsible Mindset)

เป็นกรอบความคิดที่มีความสำคัญยิ่งในยุคที่เทคโนโลยีและข้อมูลมีอิทธิพลต่อชีวิตของผู้คนอย่างกว้างขวาง ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องตระหนักถึงผลกระทบของการตัดสินใจต่อบุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมโดยรวม การยึดมั่นในหลักคุณธรรม ความโปร่งใส ความเป็นธรรม และความรับผิดชอบจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความยั่งยืนให้กับองค์การในระยะยาว เป็นแนวทางความคิดที่มุ่งเน้นให้ผู้นำยึดมั่นใน ความซื่อสัตย์ ความเป็นธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดรับชอบ ต่อสาธารณะ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้ถือหุ้นและลูกค้า โดยไม่เพียงคำนึงถึงสิ่งที่ สามารถทำได้ ตามกฎหมายหรือข้อบังคับ แต่ยังพิจารณาไปถึงสิ่งที่ ควรทำ ตามหลักคุณธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม (Ciulla, 2020) กรอบคิดนี้สะท้อนถึงมิติที่ผู้นำต้องก้าวข้ามการตัดสินใจเชิงประโยชน์นิยมแบบแคบ ๆ ไปสู่การสร้างคุณค่าร่วม ที่ส่งผลต่อความไว้วางใจในระดับองค์การและสังคม ในบริบทของผู้นำยุคใหม่ กรอบความคิดด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบมีบทบาทสำคัญทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชน สำหรับภาครัฐ กรอบคิดนี้เชื่อมโยง

โดยตรงกับหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่มุ่งเน้นการทำงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และรับผิดชอบต่อประชาชน เพื่อป้องกันการทุจริตและสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบราชการ (Northouse, 2022) ขณะที่ในภาคเอกชน กรอบคิดนี้สะท้อนผ่านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) การออกแบบวัฒนธรรมองค์การที่ต้านคอร์รัปชัน และการสร้างระบบกำกับดูแลกิจการที่เน้นการกระจายอำนาจ ความโปร่งใส และความยุติธรรมต่อผู้ถือหุ้นและลูกค้า (Ciulla, 2020)

ผลลัพธ์สำคัญของการมีกรอบความคิดนี้ คือ การสร้างทุนความไว้วางใจ (Trust Capital) ซึ่งเป็นทรัพยากรเชิงสถาบันที่เกื้อหนุนการทำงานร่วมกันระยะยาว ทั้งในระดับองค์การ ชุมชน และสังคมวงกว้าง การที่ผู้นำยึดมั่นในกรอบความคิดดังกล่าวจึงไม่เพียงส่งผลต่อการเสริมสร้างความน่าเชื่อถือในปัจจุบัน แต่ยังวางรากฐานสู่ความยั่งยืนและศักยภาพในการแข่งขันขององค์การในอนาคต

8.4.2.5 กรอบความคิดแบบสากลและข้ามวัฒนธรรม (Global & Intercultural Mindset)

เป็นกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้นำ ในการมองโลกจากหลายมิติ เข้าใจและเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม รวมถึงการสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้คนจากหลากหลายภูมิหลังได้อย่างมีประสิทธิผล (Deardorff, 2020) ผู้นำที่มีกรอบคิดลักษณะนี้จะไม่จำกัดมุมมองการบริหารอยู่เพียงในระดับท้องถิ่นหรือชาติ หากแต่สามารถเชื่อมโยงประเด็นระดับโลก เช่น การพัฒนาที่ยั่งยืน ความเหลื่อมล้ำ และความท้าทายข้ามพรมแดน เข้ากับยุทธศาสตร์การทำงานของตนเองและ องค์การได้อย่างเหมาะสม (Bryson, 2018) ในเชิงปฏิบัติ กรอบความคิดนี้ช่วยให้ผู้นำสามารถ สร้างเครือข่ายพันธมิตรระหว่างประเทศ ขยายตลาดเชิงพาณิชย์ และออกแบบนโยบายสาธารณะที่มีความครอบคลุม (Inclusive Policy Design) เพื่อตอบสนองต่อความหลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Deardorff, 2020) ในระดับทีมงาน กรอบความคิดดังกล่าวช่วยลดอคติที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม สร้างความร่วมมือ และเพิ่มพลังแห่งนวัตกรรมจากการบูรณาการมุมมองที่หลากหลาย (Gudykunst, 2004) สำหรับผู้นำยุคใหม่ ความสามารถนี้จึงไม่ใช่เพียงทักษะเสริม แต่เป็นทุนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Capital) ที่สนับสนุนการสร้างความร่วมมือระดับสากล การยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน และการวางรากฐานสู่องค์การที่มีความยั่งยืนในสังคมโลกที่เชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อน (Bryson, 2018) การมี Global & Intercultural Mindset ยังทำให้ผู้นำสามารถทำหน้าที่ในฐานะพลเมืองโลก ที่มองเห็นภาพรวมกว้างกว่าขอบเขตของประเทศตนเอง และพร้อมที่จะทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของสังคมโลก (Deardorff, 2020)

ประโยชน์ของ Global & Intercultural Mindset มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำและองค์การในโลกยุคใหม่อย่างยิ่ง เนื่องจากกรอบความคิดลักษณะนี้ช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้องค์การสามารถปรับตัวและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางตลาดโลกที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคคล ทีมงาน หรือองค์การที่มาจากพื้นฐานวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ช่วยให้การทำงานร่วมกันมีความราบรื่นและลดความขัดแย้ง ยิ่งไปกว่านั้น ยังเป็นแรงผลักดันสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรม เนื่องจากการบูรณาการแนวคิดจากวัฒนธรรมที่หลากหลายก่อให้เกิดมุมมองใหม่ ๆ และวิธีแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์มากขึ้น ซึ่งมีคุณูปการต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และนโยบายที่ตอบสนองต่อความต้องการที่ซับซ้อนของสังคมโลก สุดท้าย

กรอบความคิดนี้ยังส่งเสริมการเป็นพลเมืองโลก โดยช่วยให้บุคคลและองค์การตระหนักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนโลก มิใช่เพียงประชากรของประเทศใดประเทศหนึ่ง การมีมุมมองเช่นนี้จึงเอื้อต่อการสร้างความร่วมมือข้ามพรมแดนและการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของสังคมโลกอย่างแท้จริง

8.4.2.6 กรอบความคิดเชิงปรับตัวและคล่องตัว (Adaptive/Agile Mindset)

เป็นกรอบความคิดที่ช่วยให้ผู้นำสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่มี Adaptive Mindset จะไม่ยึดติดกับแผนหรือแนวทางเดิมอย่างตายตัว แต่พร้อมปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ วิธีการทำงาน และรูปแบบการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป กรอบความคิดลักษณะนี้ช่วยให้องค์การมีความยืดหยุ่น (Organizational Agility) และสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ในสภาพแวดล้อมที่ผันผวน เป็นความสามารถของผู้นำในการเรียนรู้และปรับตัวต่อสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนอย่างทันท่วงที โดยเน้นการเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) การทดลองในลักษณะเล็ก รวดเร็ว และถี่ (Small–Fast–Frequent Experiments) ตลอดจนการใช้ข้อมูลจริงและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจ (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009; Rigby, Sutherland, & Noble, 2018) ผู้นำที่มีกรอบความคิดนี้สามารถมองเห็นความไม่แน่นอนเป็นโอกาสในการเรียนรู้ มากกว่าจะมองเป็นอุปสรรคและพร้อมที่จะปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่อง

ในภาครัฐ Adaptive/Agile Mindset สะท้อนผ่านการออกแบบและกำกับนโยบายในลักษณะ Iterative Governance ซึ่งเน้นการทดสอบ ปรับปรุง และขยายผลนโยบายทีละขั้นตอน รวมถึงการสร้างกระบวนการกำกับดูแลเชิงร่วมมือ (Collaborative Governance) ที่เปิดโอกาสให้ประชาชน ภาคธุรกิจ และภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางและติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง (Heifetz et al., 2009) ขณะที่ในภาคเอกชน Adaptive/Agile Mindset ปรากฏชัดผ่านการบริหารจัดการโครงการในรูปแบบ Agile portfolio และการทำงานของ Product Squads ที่มีความยืดหยุ่นสูง สามารถจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization) ได้อย่างไหลลื่นตามข้อมูลจริงและความต้องการของลูกค้า (Rigby et al., 2018)

ผู้นำยุคใหม่ที่มี Adaptive/Agile Mindset จึงไม่เพียงแต่สามารถบริหารความเสี่ยงและความไม่แน่นอน แต่ยังสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการทดลอง การเรียนรู้ และนวัตกรรมต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันของทั้งองค์การภาครัฐและเอกชนในยุคที่โลกเต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน

8.4.2.7 กรอบความคิดภาวะผู้นำ (Leadership Mindset)

เป็นแนวทางการคิดและการรับรู้ที่สะท้อนบทบาทและความรับผิดชอบของผู้นำ ซึ่งไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถทางวิชาชีพเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงทัศนคติ สมรรถนะ และค่านิยมที่ช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและประสิทธิผลในการนำองค์การ (Northouse, 2022) การมี Leadership Mindset จึงไม่เพียงจำเป็นต่อผู้บริหารระดับสูง หากแต่ยังมีคุณค่าแก่บุคลากรในทุกระดับ เนื่องจากการพัฒนาความคิดเชิงผู้นำจะช่วยยกระดับทั้งการทำงานรายบุคคลและการทำงานร่วมกันในทีม (Day & Dragoni, 2015)

ความสำคัญของ Leadership Mindset

1) ในฐานะผู้นำ กรอบความคิดนี้ช่วยให้ตระหนักถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และศักยภาพของทีม สามารถมอบหมายงานได้เหมาะสมกับความสามารถ และสร้างแรงบันดาลใจให้องค์การก้าวไปสู่เป้าหมายร่วมกัน (Goleman, 2020)

2) ในฐานะสมาชิกทีม Leadership Mindset ทำให้บุคคลเข้าใจพลวัตของทีม รู้บทบาทของตนเอง และพัฒนาศักยภาพเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้ร่วมงานที่มีคุณค่าและพร้อมเติบโตไปพร้อมกับองค์การ (Deardorff, 2020)

การสร้าง Leadership Mindset ในทีม ไม่ได้มุ่งเน้นให้ทุกคนแข่งขันเพื่อเป็นผู้นำ แต่เป็นการเสริมพลัง (Empowerment) เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความรับผิดชอบต่อบทบาทของตนเอง สร้างการมีส่วนร่วม และยกระดับประสิทธิภาพขององค์การโดยรวม (Edmondson, 2019)

องค์ประกอบสำคัญของ Leadership Mindset

1) การตระหนักรู้ตนเอง (Self-Awareness) ผู้นำที่ดีต้องเข้าใจจุดแข็งและข้อจำกัดของตนเอง เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจและการพัฒนาที่เหมาะสม (Goleman, 2021)

2) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Visionary Perspective) ผู้นำต้องสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน พร้อมทั้งมีความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงรุก (Solution-oriented) เพื่อขับเคลื่อนองค์การไปข้างหน้า (Northouse, 2022)

3) ความไว้วางใจ (Trust) การสร้างความเชื่อมั่นซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและทีมงานเป็นเงื่อนไขสำคัญในการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เกื้อหนุน (Ciulla, 2020)

4) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) การสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารที่เปิดกว้าง ชัดเจน และรับฟัง เป็นปัจจัยสำคัญของทีมที่ประสบความสำเร็จ (Edmondson, 2019)

5) การเป็นแบบอย่าง (Leading by Example) ผู้นำต้องปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ ทั้งด้านวินัย ความรับผิดชอบ และคุณธรรม เพื่อสร้างมาตรฐานให้ทีมยึดถือและปฏิบัติตาม (Ciulla, 2020)

โดยสรุป Leadership Mindset ไม่ใช่เพียงทักษะเฉพาะตัว แต่เป็น ทุนทางจิตวิทยาและสังคม ที่ช่วยให้ผู้นำสามารถขับเคลื่อนคน กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์การไปสู่ความยั่งยืนและความเป็นเลิศ (Ciulla, 2020; Northouse, 2022)

8.4.2.8 กรอบความคิดแบบยืดหยุ่น (Resilient Mindset)

เป็นความสามารถทางจิตใจและพฤติกรรมของผู้นำในการฟื้นตัวจากความล้มเหลว วิกฤต หรือการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด พร้อมทั้งปรับตัวเพื่อเดินหน้าต่ออย่างมีพลังและสมดุล (Luthans, Vogelgesang, & Lester, 2006) ผู้นำที่มีกรอบความคิดเชิงยืดหยุ่นไม่ได้เพียงมุ่งหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือแรงกดดัน แต่กลับมองว่าความท้าทายเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา การมี Resilient Mindset จึงทำให้ผู้นำสามารถรักษาความมั่นคงทางอารมณ์ ความคิดเชิงบวก และความมุ่งมั่นที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย แม้ต้องเผชิญกับสถานการณ์ไม่แน่นอนหรือความกดดันสูง (Masten, 2014) ในบริบทภาครัฐ Resilient Mindset ช่วยให้ผู้นำสามารถบริหารจัดการวิกฤต เช่น ภัยพิบัติ การแพร่ระบาดของโรค หรือ

ความไม่สงบทางการเมือง ด้วยการสร้างระบบตอบสนองที่มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ และสื่อสารกับประชาชนอย่างโปร่งใสและสร้างความไว้วางใจ (Boin, Kuipers, & Overdijk, 2013) ส่วนในภาคเอกชน กรอบความคิดนี้สะท้อนออกมาในการฟื้นฟูธุรกิจหลังจากการหยุดชะงัก เช่น วิกฤตเศรษฐกิจ ความล้มเหลวของผลิตภัณฑ์ หรือความเปลี่ยนแปลงของตลาด ผู้นำที่มีความยืดหยุ่นจะสามารถปรับกลยุทธ์ธุรกิจใหม่ได้อย่างรวดเร็ว สร้างโมเดลการดำเนินงานที่หลากหลาย และรักษาขวัญกำลังใจของทีมงานให้พร้อมสำหรับการก้าวต่อไป (Duchek, 2020)

นอกจากนี้ Resilient Mindset ยังเชื่อมโยงกับการสร้าง ทุนทางจิตวิทยา (Psychological Capital: PsyCap) ที่ประกอบด้วย ความหวัง (Hope) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) ความเข้มแข็ง (Resilience) และความเชื่อมั่นในความสามารถของตน (Self-efficacy) ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสนับสนุนให้ผู้นำสามารถฟื้นตัวและสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกได้ในระยะยาว (Luthans & Youssef-Morgan, 2017) ผู้นำที่มี Resilient Mindset จึงไม่เพียงสร้างเสถียรภาพภายในองค์การ แต่ยังเป็นต้นแบบในการเสริมสร้างพลังใจและความเชื่อมั่นแก่บุคลากร เพื่อให้องค์การสามารถก้าวผ่านวิกฤตและสร้างความยั่งยืนในอนาคตได้

8.4.2.9 กรอบความคิดเชิงผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Mindset)

เป็นวิธีคิดและแนวทางการทำงานที่เน้นความริเริ่มสร้างสรรค์ การมองหาโอกาสใหม่ ๆ การพัฒนาวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่าง และการยอมรับความเสี่ยงอย่างมีการประเมินรอบคอบ (Neck, Greene, & Brush, 2014) ผู้นำที่มีกรอบความคิดลักษณะนี้ไม่ได้เพียงมุ่งแสวงหาผลกำไร แต่ยังมุ่งสร้างคุณค่า (Value Creation) ทั้งต่อองค์การ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมในภาพรวม ในภาครัฐ กรอบความคิดเชิงผู้ประกอบการช่วยให้ผู้นำสามารถคิดเชิงนโยบายแบบสร้างสรรค์ มองเห็นวิธีการใหม่ในการให้บริการสาธารณะ เช่น การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลที่เข้าถึงได้ง่าย หรือการริเริ่มโครงการนวัตกรรมสังคมเพื่อแก้ปัญหาสาธารณะ (Kuratko, 2017) ส่วนในภาคเอกชน กรอบความคิดนี้สะท้อนออกมาในการสร้างโมเดลธุรกิจใหม่ การนำเทคโนโลยีมาสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดโลกอย่างรวดเร็ว (Kuratko, Morris, & Schindehutte, 2015)

คุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่มี Entrepreneurial Mindset ได้แก่ ความสามารถในการคิดเชิงวิพากษ์และเชิงกลยุทธ์ ความยืดหยุ่นในการจัดการความไม่แน่นอน และความกล้าที่จะทดลองสิ่งใหม่โดยไม่กลัวความล้มเหลว แต่ใช้ความผิดพลาดเป็นแหล่งเรียนรู้เพื่อพัฒนาต่อไป (Irel&, Hitt, & Sirmon, 2003) ดังนั้น กรอบความคิดเชิงผู้ประกอบการจึงถือเป็นทุนเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนสร้างความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันในระดับสากล

8.4.3 การเชื่อมโยง Mindset กับผลลัพธ์เชิงผู้นำ

ผู้นำในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กรอบความคิด (Mindset) จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดทิศทางการตัดสินใจและผลลัพธ์ขององค์การ การเชื่อมโยงระหว่างกรอบความคิดกับผลลัพธ์เชิงผู้นำนั้นมีมิติที่หลากหลายและสามารถสร้างคุณค่าเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์การได้อย่างเป็นระบบ ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องมีกรอบความคิดที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่ซับซ้อนในปัจจุบัน การเชื่อมโยงกรอบความคิดกับผลลัพธ์เชิงผู้นำจึงเป็น

ปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยสามารถสรุปได้เป็นประเด็นหลักๆ ดังนี้

8.4.3.1 การเชื่อมโยงกรอบความคิดเชิงระบบและเชิงกลยุทธ์

กรอบความคิดของผู้นำเป็นตัวกำหนดคุณภาพของผลลัพธ์เชิงภาวะผู้นำ (Senge, 2006) โดยกรอบความคิดที่เหมาะสมจะช่วยส่งเสริมการตัดสินใจเชิงระบบ (Systems Thinking) ทำให้ผู้นำสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลที่ซับซ้อนและผลกระทบข้ามมิติได้อย่างครอบคลุม นอกจากนี้ กรอบความคิดที่เน้นข้อมูลและดิจิทัล (Data-driven & Digital Mindset) ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงมาใช้ประโยชน์ เช่น การประเมินความเสี่ยงด้วยข้อมูลเชิงคาดการณ์ (Leonardi & Neeley, 2022) และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างแม่นยำ

ผู้นำที่มีกรอบความคิดเชิงระบบและเชิงกลยุทธ์ (Systems/Strategic Mindset) จะสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงของเหตุและผลที่ซับซ้อนข้ามมิติและช่วงเวลา ซึ่งช่วยให้สามารถประเมินผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างรอบด้าน และกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับพันธกิจระยะยาวขององค์การ (Senge, 2006; Northouse, 2022) ผลลัพธ์ที่ตามมาคือการลดผลข้างเคียงที่ไม่ตั้งใจ จากการตัดสินใจ และการเพิ่มคุณค่าเชิงระบบ (Systemic Value) ให้กับองค์การและสังคมโดยรวม

8.4.3.2 กรอบความคิดเชิงจริยธรรมและความรับผิดชอบ (Ethical & Responsible Mindset)

คือ แนวคิดที่ผู้นำยึดมั่นในความซื่อสัตย์ ความเป็นธรรม และความโปร่งใส ซึ่งไม่ใช่แค่การปฏิบัติตามกฎหมาย แต่เป็นการทำในสิ่งที่ถูกต้องและรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด (Ciulla, 2020) กรอบความคิดนี้เป็นรากฐานสำคัญที่ส่งผลต่อผลลัพธ์เชิงบวกขององค์การในระยะยาวอย่างเป็นระบบ เมื่อผู้นำแสดงออกถึงความรับผิดชอบและยึดมั่นในหลักจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยสร้างความไว้วางใจเชิงสถาบัน (Institutional Trust) และ ความชอบธรรมทางสังคม (Social Legitimacy) ให้แก่องค์การ ความไว้วางใจนี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในยุคที่ผู้คนให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและตรวจสอบได้ เมื่อองค์การได้รับความเชื่อมั่นจากสาธารณะ จะส่งผลให้การดำเนินงานราบรื่นขึ้น ลดความขัดแย้ง และเพิ่มการยอมรับจากสังคม

กรอบความคิดเชิงจริยธรรมของผู้นำจะถูกสะท้อนไปสู่วัฒนธรรมองค์การ ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีจะช่วยปลูกฝังค่านิยมด้านความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรทุกคน ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่น่าเชื่อถือและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออย่างแข็งแกร่ง ทั้งภายในทีมงานและกับพันธมิตรภายนอก ความโปร่งใสและความยุติธรรมจากการมีกรอบความคิดเชิงจริยธรรมช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งในองค์การ เพราะทุกฝ่ายมีความเข้าใจตรงกันในหลักการปฏิบัติ การดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ จึงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดต้นทุนที่อาจเกิดขึ้นจากข้อพิพาทหรือความไม่ไว้วางใจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในยุคที่องค์การต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว

8.4.3.3 การปลูกฝังกรอบความคิดเชิงพัฒนาและความยืดหยุ่น

ผู้นำที่มี Growth Mindset จะมองความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Dweck, 2006) ผู้นำเหล่านี้จะไม่เพียงฟื้นตัวจากความล้มเหลว แต่ยังสามารถนำองค์การผ่านความไม่แน่นอนด้วยความมั่นใจ (Shatte et al., 2013) การสร้างความยืดหยุ่น (Resilience) ในฐานะผู้นำจึงไม่ใช่เพียงการฟื้นตัวจากความล้มเหลว แต่เป็นการผสมผสานระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ความฉลาดทางปัญญา (IQ) และกรอบความคิดทางธุรกิจที่แข็งแกร่งเพื่อนำพาองค์การผ่านความซับซ้อน (Goleman, 1995; Sternberg, 1985)

- EQ และความยืดหยุ่น เป็นรากฐานของความยืดหยุ่น โดยช่วยให้ผู้นำมีความตระหนักในตนเอง (self-awareness) เข้าใจอารมณ์ของทีม และสามารถจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- IQ และความยืดหยุ่น สนับสนุนความยืดหยุ่นโดยช่วยให้ผู้นำสามารถคิดเชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อน และใช้ข้อมูลในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

- กรอบความคิดทางธุรกิจและความยืดหยุ่น ช่วยให้ผู้นำสามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของตลาด มองหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม และจัดการทรัพยากรอย่างชาญฉลาด

8.4.3.4 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง

การเชื่อมโยงกรอบความคิดกับผลลัพธ์เชิงผู้นำจะเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องเมื่อองค์การมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ซึ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าที่จะทดลองและเรียนรู้จากความผิดพลาด (Edmondson, 2019) นอกจากนี้ การมีกลไกการสะท้อนคิดเชิงระบบ (Systematic Reflection) ยังช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การแปลงกรอบความคิดให้กลายเป็นพฤติกรรมผู้นำที่จับต้องได้จึงไม่ใช่เพียงการพัฒนาความคิดของบุคคลเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการออกแบบวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตอย่างยั่งยืน

การแปลงกรอบความคิดให้กลายเป็นพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่ยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึง

- ความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological safety) สภาพแวดล้อมที่บุคลากรกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น ลองผิดลองถูก และแลกเปลี่ยนข้อเสนอแนะอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่ต้องกลัวการถูกตำหนิ (Edmondson, 2019)
- วงจรการสะท้อนคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Reflection) การสร้างกระบวนการเรียนรู้แบบวนซ้ำ (double-loop learning) ที่ช่วยให้องค์การสามารถตั้งสมมติฐาน ทดลอง เรียนรู้ และปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นพฤติกรรมองค์การใหม่ที่แข็งแกร่ง (Senge, 2006)

- การเข้าถึงข้อมูลที่พร้อมใช้งาน การจัดเตรียมข้อมูลเชิงลึกและโครงสร้างดิจิทัลที่เข้าถึงได้ง่าย ช่วยให้ทีมสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักฐานได้อย่างทันท่วงที (Leonardi & Neeley, 2022)

การประเมินผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมและผลผลิต เพื่อวัดผลความสำเร็จของการพัฒนากรอบความคิด องค์การควรใช้ตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลลัพธ์เชิงธุรกิจ เช่น ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม ได้แก่ ความถี่ของการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ การริเริ่มการทดลองนโยบายหรือผลิตภัณฑ์ และระดับความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูล (Leonardi & Neeley, 2022) และตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ ได้แก่ อัตราการสร้างนวัตกรรม (Innovation Rate) คะแนนความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดัชนีธรรมาภิบาล และผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนตามกรอบ ESG

กล่าวโดยสรุป กรอบความคิดของผู้นำไม่ใช่อุปนิสัยส่วนบุคคลเท่านั้น แต่เป็นทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์ ที่สามารถขับเคลื่อนคุณภาพการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการสร้างทุนความไว้วางใจขององค์การได้อย่างเป็นระบบ การลงทุนในการพัฒนาและสนับสนุนกรอบความคิดที่เหมาะสม รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำยุคใหม่ในการสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืน (Edmondson, 2019; Leonardi & Neeley, 2022; Northouse, 2022

8.4.4 แนวทางพัฒนา Mindset ระดับบุคคลและองค์การ

การพัฒนา Mindset สำหรับผู้นำยุคใหม่ไม่สามารถมองเป็นเพียงกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงบุคคลเท่านั้น แต่ต้องครอบคลุมไปถึงทีม องค์การ และระบบกำกับดูแล เนื่องจาก Mindset ทำหน้าที่เป็นโครงสร้างเชิงจิตวิทยา ที่หล่อหลอมพฤติกรรมผู้นำและกำหนดคุณภาพของผลลัพธ์เชิงองค์การ การสร้าง Mindset ที่เหมาะสมจึงต้องอาศัยการออกแบบเชิงบูรณาการทั้งในระดับปัจเจก ระดับทีม และระดับระบบ เพื่อให้ผู้นำและองค์การสามารถปรับตัวและขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

8.4.4.1 การพัฒนา Mindset ระดับบุคคล

การพัฒนา Mindset ในระดับบุคคลถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้นำยุคใหม่ เนื่องจากเป็นการสร้างฐานความคิดที่เชื่อมโยงกับการตัดสินใจ พฤติกรรม และผลลัพธ์เชิงภาวะผู้นำโดยตรง ผู้นำควรพัฒนานิสัยแห่ง การสะท้อนคิด (Reflective Practice) และ การตั้งสมมติฐานใหม่อย่างต่อเนื่อง (Double-loop Learning) เพื่อให้สามารถตรวจสอบได้ไม่เพียงแค่ “สิ่งที่ทำ” (What we do) แต่รวมถึง “เหตุผลเบื้องหลังที่ทำ” (Why we do it) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในระดับที่ลึกกว่าการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Dweck, 2016; Argyris & Schön, 1978) แนวทางนี้ช่วยลดความเสี่ยงของการติดอยู่กับกรอบความคิดตายตัว (Fixed Mindset) ที่ปิดกั้นการเปลี่ยนแปลง และเปิดโอกาสให้ผู้นำพัฒนาความคิดแบบ Growth Mindset ที่ยืดหยุ่นและพร้อมรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ

นอกจากนี้ การใช้ Feedback คุณภาพสูง จากเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือแม้แต่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้นำสามารถปรับปรุงพฤติกรรมและทักษะได้ตรงจุด (London & Smither, 2002) การออกแบบระบบ Feedback ที่เปิดกว้างและเป็นกลางยังช่วย

สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Collective Learning Culture) ซึ่งเสริมพลังให้ทีมงานพัฒนาตามไปด้วย

อีกประเด็นสำคัญคือการฝึกตั้งคำถามกับข้อมูลและโมเดลเชิงวิเคราะห์ (Critical Inquiry into Data & Models) ผู้นำที่มี Digital/Data Mindset ไม่เพียงต้องสามารถเข้าถึงและใช้ข้อมูลเท่านั้น แต่ยังต้องเข้าใจข้อจำกัดของโมเดล วิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูล และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลเหล่านั้นเข้ากับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีวิจารณญาณ (Leonardi & Neeley, 2022) การตั้งคำถามเชิงระบบต่อข้อมูล เช่น “ข้อมูลนี้มาจากไหน มีอคติหรือไม่ และใช้ได้กับบริบทของเราเพียงใด” จะช่วยป้องกันการตัดสินใจผิดพลาดและทำให้การตัดสินใจมีความชอบธรรมยิ่งขึ้น

โดยสรุป การพัฒนา Mindset ระดับบุคคลของผู้นำคือการสร้าง “วินัยทางความคิด” (Discipline of Mind) ที่ผสมผสานการสะท้อนคิด การเรียนรู้เชิงลึก การรับ Feedback อย่างมีคุณภาพ และการตั้งคำถามเชิงข้อมูล การลงทุนในกระบวนการเหล่านี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถพัฒนาสมรรถนะเชิงรุก (Proactive Competence) และปรับตัวได้อย่างยั่งยืนในบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนและไม่แน่นอนของศตวรรษที่ 21

8.4.4.2 การพัฒนา Mindset ระดับทีมและองค์การ

ในระดับทีมและองค์การ การออกแบบ พิธีกรรมการเรียนรู้ เช่น การทบทวนการทำงานในรอบที่ผ่านมา (Retrospective) เพื่อเรียนรู้และปรับปรุงการทำงานในอนาคต รวมถึงการจัดกระบวนการทบทวนและเรียนรู้หลังจากการปฏิบัติภารกิจ กิจกรรม หรือโครงการเสร็จสิ้น (After-Action Review: AAR) เพื่อทำความเข้าใจว่า เกิดอะไรขึ้นจริง ทำไมจึงเกิดขึ้น และจะทำให้ดียิ่งขึ้นในอนาคตได้อย่างไร หรือ การจัดกระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Learning Workshop) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้ เรียนรู้ผ่านการมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยน และการปฏิบัติจริง มากกว่าการบรรยายเชิงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว ซึ่งเป็นวิธีที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ต่อเนื่องและการปรับตัวร่วมกัน (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ถือเป็นเงื่อนไขสำคัญ เพราะทำให้สมาชิกในทีมกล้าที่จะเสนอความคิดเห็น ลองผิดลองถูก และยอมรับข้อเสนอแนะโดยไม่กลัวการถูกลงโทษ (Edmondson, 2019) นอกจากนี้ องค์การควรวัดผลพฤติกรรมที่สอดคล้องกับ Mindset แยกจากผลลัพธ์ระยะสั้น เช่น การเปิดรับ Feedback หรือการริเริ่มทดลอง มากกว่าการวัดเพียงตัวเลขทางการเงินในช่วงสั้น ๆ การสร้าง Sandbox สำหรับการทดลองเชิงนโยบายหรือผลิตภัณฑ์ ยังเป็นกลไกสำคัญที่เปิดโอกาสให้องค์การเรียนรู้ผ่านการทดลอง Small–Fast–Frequent Experimentation และพัฒนาแนวคิดใหม่โดยไม่กระทบต่อระบบหลัก (Rigby, Sutherl&, & Noble, 2018) เป็นแนวทางการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมที่ได้รับความสนใจอย่างมากในยุคดิจิทัล เนื่องจากช่วยให้ผู้นำและองค์การสามารถลดความเสี่ยงในการตัดสินใจ พร้อมทั้งสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าได้อย่างรวดเร็ว โดยแนวคิดนี้มุ่งเน้นการลงมือทำอย่างเป็นระบบ ผ่านการทดลองที่มีขอบเขตจำกัด ใช้เวลาสั้น และดำเนินการซ้ำอย่างต่อเนื่อง เพื่อทดสอบสมมติฐานหรือแนวคิดใหม่ ๆ โดยไม่จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมากตั้งแต่เริ่มต้น

องค์ประกอบสำคัญของการทดลองลักษณะนี้มี 3 ประการ ได้แก่ เล็ก (Small) เร็ว (Fast) และ ถี่ (Frequent) ซึ่งสะท้อนถึงปรัชญาของการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและต่อเนื่อง

ประการแรก เล็ก (Small) คือ การเริ่มต้นจากการทดลองในวงจำกัด เช่น การทดสอบนโยบายในพื้นที่ขนาดเล็ก กลุ่มผู้ใช้เพียงบางส่วน หรือกระบวนการย่อย ๆ ภายในองค์การ แนวทางนี้ช่วยลดความเสี่ยงและต้นทุน หากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ การปรับแก้จึงสามารถทำได้ทันทีโดยไม่กระทบต่อระบบทั้งหมด

ประการที่สอง เร็ว (Fast) คือ การออกแบบและดำเนินการทดลองในระยะเวลาสั้น เช่น ภายในไม่กี่วันหรือไม่กี่สัปดาห์ ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถเรียนรู้และปรับปรุงได้อย่างทันท่วงที ความรวดเร็วนี้ทำให้ผู้นำสามารถใช้ข้อมูลจริงมาสนับสนุนการตัดสินใจ ลดการพึ่งพาการคาดเดา และเพิ่มโอกาสในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ประการที่สาม ถี่ (Frequent) คือ การทำการทดลองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง การเรียนรู้จากการทดลองครั้งหนึ่งจะกลายเป็นฐานข้อมูลสำหรับการทดลองครั้งต่อไป จนเกิดเป็นวัฒนธรรมของการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างไม่สิ้นสุด แนวทางนี้ไม่เพียงแต่ช่วยสะสมองค์ความรู้ แต่ยังสร้างความยืดหยุ่นและความพร้อมขององค์การในการเผชิญกับความไม่แน่นอนในอนาคต

Small–Fast–Frequent Experimentation ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือเชิงเทคนิค แต่เป็นกรอบความคิด (Mindset) ที่สะท้อนถึงการบริหารจัดการเชิงรุกของผู้นำยุคใหม่ ซึ่งมุ่งเน้นการเรียนรู้จากการลงมือทำ การใช้ข้อมูลจริง และการสร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์การที่สามารถบูรณาการแนวทางนี้เข้ากับการดำเนินงานย่อมมีความพร้อมสูงกว่าในการสร้างนวัตกรรม ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

กล่าวโดยสรุป การพัฒนา Mindset สำหรับผู้นำยุคใหม่ควรมีลักษณะ บูรณาการหลายระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคลที่เน้นการสะท้อนคิดและ Feedback คุณภาพ ระดับทีม/องค์การที่สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และพื้นที่ทดลอง ไปจนถึงระดับระบบกำกับดูแลที่เชื่อมโยงกับจริยธรรมและความรับผิดชอบเชิงสังคม แนวทางดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำและ องค์การไม่เพียงแต่สามารถรับมือกับความไม่แน่นอน แต่ยังสามารถสร้างคุณค่าใหม่ที่ยั่งยืนต่อทั้งองค์การและสังคมในภาพรวม

8.5 การปรับและพัฒนากรอบความคิดเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ

การปรับและพัฒนากรอบความคิด (Mindset) ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำในยุคใหม่ โดยเฉพาะในองค์การภาครัฐและเอกชนที่ต้องเผชิญกับพลวัตของสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การมี Growth Mindset หรือกรอบความคิดแบบเติบโต เป็นพื้นฐานที่จะทำให้บุคลากรตระหนักว่า ความพยายาม ความทุ่มเท และการเรียนรู้สามารถนำไปสู่การพัฒนาและการเติบโตได้ ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ (Dweck, 2016) ในทางตรงกันข้าม หากบุคลากรยึดติดกับ Fixed Mindset หรือกรอบความคิดแบบคงที่ องค์การย่อมเผชิญปัญหาหลายประการ เช่น การไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือเสนอสิ่งใหม่ การขาดความเชื่อมั่นในตนเองและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงความไม่พร้อมที่จะเติบโตในสายอาชีพ ซึ่งท้ายที่สุดส่งผลให้การเติบโตขององค์การเป็นไปอย่างล่าช้าและไม่ต่อเนื่อง (Northouse, 2022)

อย่างไรก็ตาม การส่งเสริมให้บุคลากรมีกรอบความคิดแบบเติบโตจำเป็นต้องอาศัยแนวทางเชิงพฤติกรรมที่เป็นระบบ เช่น การเน้นชมเชยที่ความพยายามมากกว่าผลลัพธ์ เพื่อสร้างความเชื่อว่าการทำงานหนักและความทุ่มเทเป็นหนทางสู่การเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จในระยะยาว (Dweck, 2016) นอกจากนี้ การปรับเปลี่ยนกรอบความคิดยังสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีพฤติกรรมนิยม ซึ่งมุ่งเน้นการปรับสภาพแวดล้อมเพื่อกระตุ้นให้บุคคลเกิดการเรียนรู้และปรับตัว เช่น การปรับตารางเวลาใหม่ การสร้างกิจกรรมการเรียนรู้ หรือการออกแบบพื้นที่ทำงานที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ (Skinner, 1974; Argyris & Schön, 1978)

8.5.1 การปรับกรอบความคิดเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำในบริบทองค์การภาครัฐ

การปรับและพัฒนากรอบความคิด ถือเป็นหัวใจสำคัญของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในยุคที่โลกเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน การมี Mindset ที่เหมาะสมไม่เพียงเป็นกลไกทางจิตวิทยาที่หล่อหลอมพฤติกรรมผู้นำ แต่ยังช่วยให้องค์การปรับตัวและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Senge, 2006; Northouse, 2022) ผู้นำยุคใหม่จึงจำเป็นต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและฝึกฝนวิธีคิดที่ยืดหยุ่นเพื่อรองรับการตัดสินใจเชิงระบบ การกำกับดูแลที่โปร่งใส และการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายกลุ่มสามารถสรุปได้เป็น 5 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

1) การรับรู้กรอบความคิดของตนเอง (Awareness) ผู้นำและบุคลากรต้องเริ่มจากการตระหนักรู้ว่าตนเองมีกรอบความคิดแบบใด และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการทำงานและความก้าวหน้าในหน้าที่ (Goleman, 1995)

2) การเลือกใช้กรอบความคิดแบบเติบโต (Choice) เมื่อตระหนักรู้แล้ว บุคลากรต้องเลือกที่จะตีความความท้าทายหรืออุปสรรคเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ไม่ใช่สิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง (Dweck, 2016)

3) การโต้แย้งความคิดเชิงลบ (Countering Negative Thoughts) บุคลากรต้องฝึกเถียงกลับเสียงของ Fixed Mindset ด้วยการใช้มุมมองแบบเติบโต เช่น การมองว่าความล้มเหลวคือบทเรียนไม่ใช่จุดจบ (Edmondson, 2019)

4) การลงมือปฏิบัติ (Action) การเปลี่ยนกรอบความคิดต้องสะท้อนออกมาในพฤติกรรมจริง ไม่ใช่เพียงในระดับความคิด เช่น การออกจาก comfort zone และฝึกฝนทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009)

5) การมองความสำเร็จในมิติ “ยังทำไม่ได้” (Not Yet) การเปลี่ยนจากความคิดว่า “ทำไม่ได้” เป็น “ยังทำไม่ได้” ช่วยสร้างแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาตนเองต่อไปในอนาคต (Dweck, 2016)

การปรับกรอบความคิดเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ ไม่ได้เป็นเพียงกระบวนการทางจิตวิทยาส่วนบุคคล แต่เป็นการผสมผสานระหว่างการพัฒนาทักษะส่วนบุคคล การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการกำหนดระบบการทำงานที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก เมื่อผู้นำสามารถนำแนวทางเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างต่อเนื่อง ย่อมทำให้บุคลากรมีศักยภาพสูงสุด องค์การเติบโตอย่างมีนวัตกรรม และสามารถแข่งขันหรือปรับตัวได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

8.5.2 การพัฒนากรอบความคิดเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ

การพัฒนากรอบความคิด (Mindset Development) ถือเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำยุคใหม่ไม่สามารถยึดติดอยู่กับกรอบความคิดแบบเดิม (Fixed Mindset) ที่มองความสามารถเป็นสิ่งตายตัวได้อีกต่อไป หากแต่ต้องพัฒนาและปรับเปลี่ยนไปสู่กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ที่เชื่อว่าความรู้ ทักษะ และศักยภาพสามารถพัฒนาได้ผ่านการเรียนรู้และประสบการณ์ (Dweck, 2016)

ภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วย Growth Mindset ไม่ได้เน้นเพียงความสำเร็จเฉพาะบุคคล แต่ยังมุ่งสร้างสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน (Collective Learning Environment) การยอมรับความหลากหลายของแนวคิด (Cognitive Diversity) และการเสริมพลังให้กับทีมงาน (Empowerment) ให้สามารถเติบโตไปพร้อมกับองค์การ ผู้นำที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตจึงมักแสดงออกผ่านพฤติกรรม เช่น การรับฟังความคิดเห็นอย่างลึกซึ้ง การสะท้อนคิดอย่างมีวัตถุประสงค์ (Structured Reflection) และการเปิดพื้นที่ให้ผู้อื่นได้เรียนรู้จากความผิดพลาดโดยไม่ถูกลงโทษ (Psychological Safety)

ในระดับองค์การ ผู้นำที่มีกรอบความคิดเชิงเติบโตมีแนวโน้มที่จะส่งเสริมวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Learning Organization) ส่งเสริมการทดลองเชิงนวัตกรรม (Experimentation) และยินดีปรับกลยุทธ์หรือกระบวนการเมื่อได้รับข้อมูลใหม่ที่ท้าทายสมมติฐานเดิม ทั้งนี้ การพัฒนากรอบความคิดของผู้นำไม่ควรถูกมองว่าเป็นเรื่องของทัศนคติส่วนบุคคลเท่านั้น แต่ควรถูกออกแบบเป็นกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การสร้างความตระหนักรู้ (Awareness) การฝึกฝนทักษะสะท้อนคิด (Metacognition) การเปิดรับ Feedback อย่างมีโครงสร้าง ไปจนถึงการประเมินผลกระทบของกรอบความคิดต่อพฤติกรรมการนำและผลลัพธ์ขององค์การ

8.5.2.1 การพัฒนากรอบความคิดเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ

ควรประกอบด้วยหลายมิติที่เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ได้แก่

1) เริ่มจากการตระหนักรู้และการสะท้อนคิด (Self-awareness & Reflection) ผู้นำที่เข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน และอคติของตนเองจะสามารถปรับทัศนคติและพฤติกรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การได้ดียิ่งขึ้น (Goleman, 1995) การใช้เครื่องมือ เช่น Double-loop Learning ช่วยให้ผู้นำไม่เพียงตั้งคำถามกับสิ่งที่ทำ แต่ยังย้อนกลับไปตั้งคำถามกับสมมติฐานและค่านิยมที่เป็นรากฐานของการตัดสินใจ (Argyris & Schön, 1978; Dweck, 2016)

2) ผู้นำยุคใหม่ควรพัฒนา Growth Mindset และ Adaptive Mindset เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการเรียนรู้จากความล้มเหลว การมองความล้มเหลวเป็นโอกาสในการพัฒนาและการทดลองเชิงนวัตกรรมช่วยให้องค์การสามารถเผชิญความไม่แน่นอนและก้าวข้ามวิกฤติได้อย่างมั่นคง (Dweck, 2016; Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009)

3) การพัฒนา Digital/Data Mindset เป็นสิ่งจำเป็นต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากผู้นำต้องใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์ การคาดการณ์แนวโน้ม และการตัดสินใจเชิงหลักฐาน (Evidence-based Decision-making) (Leonardi

& Neeley, 2022) ขณะเดียวกันต้องผสมผสานกับ Ethical Mindset เพื่อให้การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดำเนินไปอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Ciulla, 2020; OECD, 2022)

4) ผู้นำควรเน้นการพัฒนากรอบความคิดเชิงโลกและข้ามวัฒนธรรม (Global & Intercultural Mindset) ซึ่งช่วยให้สามารถทำงานร่วมกับผู้คนจากหลากหลายภูมิหลังทางสังคมและวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ กรอบความคิดนี้ยังช่วยเพิ่มศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมจากความหลากหลาย และเชื่อมโยงองค์การเข้ากับประเด็นระดับโลก เช่น ความยั่งยืน ความเหลื่อมล้ำ และความร่วมมือข้ามพรมแดน (Deardorff, 2020; Bryson, 2018)

5) การพัฒนา Mindset เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำไม่ใช่เพียงความพยายามส่วนบุคคล แต่ต้องได้รับการสนับสนุนจากระบบและวัฒนธรรมองค์การ เช่น การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) เพื่อให้บุคลากรกล้าลองผิดลองถูก การออกแบบระบบ Feedback ที่มีคุณภาพ และการสร้างพิธีกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Collective Learning Rituals) (Edmondson, 2019; Rigby, Sutherland, & Noble, 2018) แนวทางเหล่านี้ทำให้ Mindset ไม่หยุดอยู่ที่ระดับความคิด แต่แปลงเป็นพฤติกรรมผู้นำและผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ที่ยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป พัฒนา Mindset เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำในยุคใหม่ ต้องอาศัยการบูรณาการหลายมิติ ทั้งการสะท้อนคิดส่วนบุคคล การฝึกฝนกรอบความคิดเชิงพัฒนาและดิจิทัล การยึดมั่นในจริยธรรม และการสนับสนุนเชิงระบบจากวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้ผู้นำสามารถรับมือกับความท้าทายที่ซับซ้อน ขับเคลื่อนนวัตกรรม และสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์การได้อย่างแท้จริง

8.5.2.2 การพัฒนากรอบความคิดของบุคลากรภาครัฐ

การพัฒนากรอบความคิด โดยเฉพาะ กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ของบุคลากรภาครัฐ เป็นกลไกสำคัญในการยกระดับศักยภาพขององค์การสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน เนื่องจากกรอบความคิดเป็นตัวกำหนดวิธีการที่บุคลากรตีความเหตุการณ์ มองเห็นโอกาส และเลือกปฏิบัติ ดังนั้น การปลูกฝังกรอบความคิดเพื่อการเติบโตจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยเน้นให้บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจร่วม (Shared Understanding) ต่อเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และแนวทางการดำเนินงานขององค์การ เพื่อสร้างความสอดคล้องและการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเป้าหมายร่วมกัน

แนวทางในการพัฒนากรอบความคิดสามารถดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้

1) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การจัดให้บุคลากรรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์และทัศนคติเชิงบวกทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (mentor) ให้แก่บุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่อยู่ระหว่างการพัฒนา ถือเป็นวิธีที่ช่วยถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และแบบอย่างที่ดี การมีพี่เลี้ยงช่วยให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจ กล้าที่จะเรียนรู้ และพัฒนาแนวคิดเชิงบวกที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์การ

2) การโค้ช (Coaching) การโค้ชเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ทักษะการตั้งคำถามปลายเปิด การฟังอย่างลึกซึ้ง และการป้อนกลับที่สร้างสรรค์เพื่อช่วยให้บุคลากรสำรวจศักยภาพของตนเองและพัฒนาขีดความสามารถได้ด้วยตน การโค้ชมิได้มุ่งเพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่ยังช่วยเสริมสร้างกรอบความคิดเชิงเติบโตผ่านการสร้างแรงบันดาลใจ ความไว้วางใจ และความสัมพันธ์เชิงบวก (rapport) ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

3) สุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry) หรือกระบวนการตั้งคำถามเชิงสร้างสรรค์ เป็นกระบวนการที่ขับเคลื่อนให้เกิดการถามคำถามในเชิงบวก ค้นหาสาเหตุสำคัญที่ทำให้ระบบดำเนินไปอย่างดีที่สุด สามารถนำไปใช้ได้กับการสนทนาในทีมงานกลุ่มเล็ก ๆ ไปจนถึงกลุ่มคนจำนวนมากระดับองค์การ ซึ่งกระบวนการทำ Appreciative Inquiry จะเน้นมุมมองด้านบวก ส่งเสริมให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจที่นำไปสู่กระบวนการคิดค้น พัฒนางาน และสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ เป็นแนวทางที่มุ่งค้นหาสิ่งดีที่มีอยู่ในองค์การและนำมาใช้เป็นพลังบวกในการพัฒนา ผ่านกระบวนการ 4 ขั้น ได้แก่ การค้นพบ (Discovery) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Dream) การออกแบบ (Design) และการลงมือทำ (Destiny) แนวทางนี้ช่วยให้บุคลากรมองเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น รวมทั้งเสริมสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน

4) การใช้เครื่องมือเพื่อพัฒนาทักษะการคิด การพัฒนากรอบความคิดต้องเชื่อมโยงกับการเสริมสร้างทักษะการคิดหลากหลายรูปแบบ เช่น การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) และการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เครื่องมือเหล่านี้ช่วยให้บุคลากรสามารถประเมินสถานการณ์อย่างรอบด้านและออกแบบวิธีแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แม้องค์การภาครัฐจะต้องเผชิญกับความท้าทายด้านความแตกต่างของบุคลากร เช่น ช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) ในด้านทัศนคติ ค่านิยม และสไตล์การทำงาน แต่ความแตกต่างดังกล่าวสามารถนำมาใช้เป็นจุดแข็งในการสร้างการเรียนรู้แบบบูรณาการ (Integrative Learning) ที่หลอมรวมความรู้และประสบการณ์หลากหลายรุ่นเข้าด้วยกัน ผลลัพธ์ที่ได้คือการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และกรอบความคิดแบบเติบโตที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การให้สามารถแข่งขันและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน

8.5.2.3 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำสำหรับยุคการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำสำหรับยุคการเปลี่ยนแปลง ไม่สามารถอธิบายหรือพัฒนาได้จากมิติใดมิติหนึ่งเพียงลำพัง หากแต่ต้องอาศัยกรอบแนวคิดแบบบูรณาการที่ครอบคลุมทั้งการนำการเปลี่ยนแปลง กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และ ยึดมั่นในคุณค่าและความรับผิดชอบต่อสังคม กรอบแนวคิดผู้นำทั้งสามลักษณะได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ และผู้นำเชิงคุณค่า จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกื้อหนุนกันในการพัฒนาผู้นำยุคใหม่อย่างรอบด้าน ดังนี้

1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนองค์การให้ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม โดยทำหน้าที่เป็นผู้ริเริ่ม สื่อสาร และบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ผู้นำลักษณะนี้ต้องสามารถสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ลดแรงต้านจากบุคลากร และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านเกิดขึ้นอย่างราบรื่นและยั่งยืน ในบริบทของการแปลงโฉมดิจิทัล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ แต่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม วัฒนธรรม และวิธีคิดของบุคลากร การเป็น Change Leader จึงต้องอาศัยทักษะการสื่อสาร การสร้างแรงบันดาลใจ และความสามารถในการบริหารความไม่แน่นอนควบคู่กันไป

2) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) ผู้นำเชิงกลยุทธ์คือผู้นำที่สามารถกำหนดทิศทางและอนาคตขององค์การในระยะยาว โดยอาศัยการคิดเชิงกลยุทธ์และการมองภาพรวมของระบบ ผู้นำลักษณะนี้ต้องสามารถวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ประเมินโอกาสและความเสี่ยง และเชื่อมโยงทรัพยากร เทคโนโลยี และศักยภาพขององค์การเข้ากับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์อย่างสอดคล้อง ในยุคดิจิทัล บทบาทของ Strategic Leader มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ต้องเผชิญกับข้อมูลจำนวนมากและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องสามารถใช้ข้อมูลและความเข้าใจเชิงระบบในการตัดสินใจ พร้อมทั้งสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นกับความยั่งยืนในระยะยาว

3) ผู้นำเชิงคุณค่า (Value-Based Leader) ผู้นำเชิงคุณค่าเป็นผู้นำที่ยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นฐานในการตัดสินใจและการบริหารจัดการ ผู้นำลักษณะนี้ตระหนักว่าการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จไม่ควรพิจารณาเพียงผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจหรือประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมโดยรวม ในบริบทของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูล ผู้นำเชิงคุณค่ามีบทบาทสำคัญในการกำกับการใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรับผิดชอบ เช่น การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ความเป็นธรรมในการใช้ระบบอัตโนมัติ และความโปร่งใสในการตัดสินใจ กรอบความคิดเชิงคุณค่าช่วยสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความยั่งยืนให้กับองค์การในระยะยาว

กรอบแนวคิดผู้นำทั้งสามลักษณะมิได้แยกขาดจากกัน หากแต่เป็นมิติที่เกื้อหนุนและเสริมพลังซึ่งกันและกัน ผู้นำยุคใหม่ที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องสามารถทำหน้าที่เป็น Change Leader เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เป็น Strategic Leader เพื่อกำหนดทิศทางและสร้างความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และเป็น Value-Based Leader เพื่อรักษาหลักคุณธรรม ความชอบธรรม และความยั่งยืนขององค์การ การบูรณาการกรอบผู้นำทั้งสามมิติจึงเป็นรากฐานสำคัญของภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลและโลกแห่งความไม่แน่นอน

8.6 การสร้าง Growth Mindset เพื่อการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

การสร้าง Growth Mindset ภายในองค์การถือเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืนในยุคที่โลกเต็มไปด้วยความผันผวนและการแข่งขันที่รุนแรง (Dweck, 2016) กรอบความคิดนี้มีรากฐานอยู่บนความเชื่อว่าศักยภาพของบุคคลและองค์การสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องผ่านความพยายาม การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การสร้าง Growth Mindset จึงไม่เพียงเป็นการพัฒนารายบุคคล แต่ยังเป็นการวางรากฐานทางวัฒนธรรมที่จะกำหนดทิศทางการเติบโตขององค์การในระยะยาว

8.6.1 กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ที่เอื้อต่อความก้าวหน้าในชีวิตและการทำงาน

การมีกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) มิได้เป็นเพียงทัศนคติในการมองโลกในแง่บวกเท่านั้น แต่ยังสะท้อนถึงชุดความเชื่อและลักษณะนิสัยที่ผลักดันให้บุคคลมุ่งสู่การเรียนรู้และ

การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อว่าความสามารถและทักษะต่าง ๆ มิได้ตายตัว หากแต่สามารถเสริมสร้างและพัฒนาได้ผ่านความพยายาม การทำงานหนัก และการเปิดรับต่อสิ่งใหม่ ๆ (Dweck, 2016) บุคคลที่มีกรอบความคิดเช่นนี้จึงมีคุณสมบัติสำคัญหลายประการที่เอื้อต่อความก้าวหน้าในชีวิตและการทำงาน

ประการแรก บุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตเชื่อมั่นว่าความพยายามอย่างต่อเนื่องจะนำไปสู่การพัฒนาและความสำเร็จในระยะยาว การเรียนรู้จึงไม่หยุดอยู่กับที่ แต่เป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ยังรวมถึงการกล้าที่จะเผชิญความท้าทายและการก้าวออกจาก Comfort Zone โดยมองว่าความท้าทายมิใช่อุปสรรค หากแต่เป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ แม้เมื่อเกิดความผิดพลาด บุคคลเหล่านี้จะตีความความล้มเหลวในฐานะบทเรียน มากกว่าความสูญเสีย

ประการที่สอง การเปิดรับคำวิจารณ์และคำติชมเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้ที่มี Growth Mindset คำติชมถูกมองว่าเป็นข้อมูลอันมีค่าในการปรับปรุงตนเอง การยอมรับข้อผิดพลาดและการใช้ฟีดแบ็กเพื่อพัฒนา ทำให้บุคคลสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ตรงจุด และเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น

นอกจากนี้ บุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตยังสามารถเปลี่ยนอุปสรรคให้กลายเป็นโอกาสในการเรียนรู้ โดยไม่ปล่อยให้ความผิดหวังหรือความล้มเหลวฉุดรั้ง แต่กลับนำสิ่งเหล่านั้นมาเป็นแรงผลักดันในการปรับปรุงตนเอง การตั้งคำถามเชิงบวก เช่น “ฉันเรียนรู้อะไรจากสิ่งนี้” แทนที่จะถามว่า “ทำไมสิ่งนี้ถึงผิดพลาด” เป็นตัวอย่างที่สะท้อนการใช้กรอบความคิดเชิงพัฒนาอย่างชัดเจน

อีกหนึ่งลักษณะสำคัญคือความสามารถในการเปลี่ยนมุมมองและมองหาความเป็นไปได้ใหม่ ๆ บุคคลที่มี Growth Mindset จะไม่ยึดติดว่าความสำเร็จต้องสมบูรณ์แบบ หากแต่ให้ความสำคัญกับความพยายาม การปรับปรุง และการเรียนรู้ในแต่ละครั้ง ความเชื่อที่ว่า “ยังทำไม่ได้” (Not Yet) แทนที่จะเป็น “ทำไม่ได้” เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้พวกเขามีแรงขับเคลื่อนต่อไป

ท้ายที่สุด การเรียนรู้จากผู้อื่นและการทำงานร่วมกับทีมยังเป็นองค์ประกอบสำคัญของกรอบความคิดแบบเติบโต บุคคลที่มีกรอบความคิดนี้มักมองหาตัวอย่างความสำเร็จจากคนรอบข้าง เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ และพร้อมที่จะเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน โดยเชื่อว่าการเติบโตและความสำเร็จที่ยั่งยืนเกิดขึ้นได้ดีที่สุดเมื่ออาศัยการร่วมมือและการเกื้อกูลกัน

กล่าวโดยสรุป กรอบความคิดแบบเติบโตคือพื้นฐานที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคคลและองค์การอย่างไม่หยุดนิ่ง เพราะเป็นกรอบความคิดที่ช่วยให้บุคคลเชื่อมั่นในพลังของการเรียนรู้ การพัฒนา และการเผชิญหน้ากับความท้าทายเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน (Dweck, 2016)

8.6.2 การพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตในองค์การภาครัฐ

การปลูกฝังกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนในองค์การภาครัฐ จำเป็นต้องมีการออกแบบแนวทางเชิงระบบที่ครอบคลุมทั้งการสร้างแรงบันดาลใจ การพัฒนาสภาพแวดล้อม และการหล่อหลอมวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Hermes Digital Marketing Thail&, 2018) โดยสามารถสรุปเป็นขั้นตอนสำคัญดังนี้

1) การสร้างแรงบันดาลใจในการมีกรอบความคิดแบบเติบโต องค์การภาครัฐควรสื่อสารให้บุคลากรตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของกรอบความคิดแบบเติบโตต่อการพัฒนาตนเองและ

ความก้าวหน้าในสายอาชีพ การเน้นย้ำว่าความพยายาม ความทุ่มเท และแรงจูงใจภายในสามารถนำไปสู่ความสำเร็จ จะช่วยให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นและพร้อมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2) การสร้างพื้นที่สำหรับการเติบโต องค์การจำเป็นต้องออกแบบระบบสนับสนุนการเรียนรู้ เช่น การจัดสวัสดิการเพื่อการพัฒนาทักษะ การให้ทุนสนับสนุนการศึกษา การฝึกอบรม และการโค้ชเชิงลึก (Coaching) เพื่อสร้างแรงผลักดันในการเรียนรู้ การได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญหรือโค้ชที่ประสบความสำเร็จจะช่วยเสริมความมั่นใจและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร

3) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การควรย้ำว่า ตำแหน่งงานในปัจจุบันไม่ใช่สิ่งตายตัว แต่เป็นเพียงจุดเริ่มต้นของเส้นทางการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path) การสร้างบรรยากาศที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมองเห็นความก้าวหน้าในอนาคต จะกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาอยู่เสมอ

4) การให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ ข้อเสนอแนะ (Feedback) ที่มีคุณภาพมีบทบาทสำคัญในการสร้าง Growth Mindset เนื่องจากช่วยให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัย เห็นคุณค่าในความพยายาม และเข้าใจว่าความผิดพลาดเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ ในทางกลับกัน การวิพากษ์วิจารณ์เชิงลบหรือการกล่าวร้ายจะทำให้บุคลากรสูญเสียความมั่นใจและลดแรงจูงใจในการพัฒนา

5) การส่งเสริมการทดลองสิ่งใหม่ องค์การควรเปิดพื้นที่สำหรับการนำเสนอแนวคิดหรือมุมมองใหม่ ๆ โดยผู้นำและหัวหน้างานต้องรับฟังและตั้งคำถามเชิงสร้างสรรค์ เช่น แนวคิดนี้สามารถแก้ปัญหาอะไรได้บ้าง หรือมีความเสี่ยงในประเด็นใด เพื่อประเมินศักยภาพของความคิดใหม่ การเปิดโอกาสเช่นนี้จะช่วยสร้างบรรยากาศที่บุคลากรกล้าทดลอง คิดเชิงสร้างสรรค์ และแสดงออกทางความคิดอย่างมั่นใจ

6) การยอมรับความผิดพลาดและเรียนรู้จากบทเรียน องค์การควรมองความผิดพลาดว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้มากกว่าความล้มเหลวที่ต้องถูกลงโทษ การสร้างระบบที่สนับสนุนการแบ่งปันบทเรียนจากความผิดพลาด จะช่วยป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำ และยังสร้างทุนทางความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การในระยะยาว

การพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตในองค์การภาครัฐไม่ใช่เพียงการพัฒนาในระดับบุคคล แต่ต้องเป็นกระบวนการเชิงระบบที่หลอมรวมแรงบันดาลใจ สภาพแวดล้อม วัฒนธรรมการเรียนรู้ และระบบการให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ เพื่อสร้างผู้นำและบุคลากรที่พร้อมเผชิญความท้าทายและขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

8.6.3 การพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืนด้วย Growth Mindset

การพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน (Sustainable Organizational Development) จำเป็นต้องอาศัยกรอบความคิดที่เน้นการเรียนรู้และการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะ Growth Mindset ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถเผชิญกับความท้าทายและความไม่แน่นอนในยุคปัจจุบันได้อย่างมั่นคง (Dweck, 2016) การพัฒนาองค์การด้วย Growth Mindset ไม่ได้จำกัดเพียงการเพิ่มทักษะของบุคลากรเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ นวัตกรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม

การพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน สามารถทำได้ ดังนี้

1) การเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรม โดย Growth Mindset ช่วยเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรต่อความล้มเหลว ให้เป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้และพัฒนา (Edmondson, 2019) โดยเฉพาะในบริบทองค์การที่มีความซับซ้อน การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทดลองสิ่งใหม่ กล้าที่จะเสนอความคิดเห็น และยอมรับความผิดพลาดโดยไม่ถูกลงโทษ (psychological safety) ถือเป็นหัวใจสำคัญของวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมและความสามารถในการปรับตัว องค์การที่มีวัฒนธรรมเช่นนี้ย่อมมีศักยภาพในการแข่งขันและการปรับตัวในระยะยาวอย่างยั่งยืน

2) การพัฒนาภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นและมุ่งการเติบโต ผู้นำที่มี Growth Mindset จะมีแนวโน้มส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของทีม มากกว่าการควบคุมหรือเน้นผลลัพธ์ระยะสั้น (Northouse, 2022) พวกเขามักเปิดรับความคิดเห็นที่หลากหลาย ยอมรับข้อผิดพลาด และมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระยะยาว ซึ่งมีผลต่อการสร้างทีมที่มีความมั่นใจ ความยืดหยุ่น และความสามารถในการเผชิญความเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตจึงถือเป็น “ตัวคูณของการเรียนรู้” (Multiplier of Learning) ที่ช่วยขับเคลื่อนทั้งบุคคลและองค์การไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

3) การบูรณาการกับเป้าหมายความยั่งยืนในเชิงระบบ โดย Growth Mindset ในระดับองค์การไม่เพียงเน้นการพัฒนาเชิงประสิทธิภาพหรือความสามารถในการแข่งขัน หากยังต้องผนวกเข้ากับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ทั้งในมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Senge, 2006; Ciulla, 2020) องค์การที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตจะมองการเปลี่ยนแปลงในเชิงระบบและสามารถออกแบบกลยุทธ์ที่สร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางธุรกิจและความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาทิ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การออกแบบนโยบายด้านความหลากหลาย (Diversity) และการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

4) การสร้างทุนความไว้วางใจและความร่วมมือ การส่งเสริม Growth Mindset ในองค์การจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ (Trust Culture) ซึ่งส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีมที่มีคุณภาพ ความไว้วางใจนี้ถือเป็นทุนทางสังคมภายในองค์การ (Social Capital) ที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร และความร่วมมือกับภาคส่วนภายนอกในระยะยาว การมีวัฒนธรรมที่โปร่งใส ยอมรับความคิดเห็น และให้คุณค่ากับการเรียนรู้ร่วมกัน ย่อมส่งผลต่อความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการภาวะวิกฤติ และการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืนด้วย Growth Mindset คือการสร้างวัฒนธรรมที่ให้คุณค่ากับการเรียนรู้ การยืดหยุ่น และนวัตกรรม พร้อมทั้งผนวกเข้ากับหลักจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เมื่อผู้นำสามารถบูรณาการกรอบความคิดนี้เข้ากับกลยุทธ์และการจัดการองค์การได้สำเร็จ จะทำให้องค์การไม่เพียงแค่อยู่รอด แต่ยังเติบโตอย่างยั่งยืน ในโลกที่เชื่อมโยงและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Dweck, 2016; Edmondson, 2019; Northouse, 2022; Senge, 2006)

8.7 บทสรุป

ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ได้เปลี่ยนผ่านจากการเน้นเพียงทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skills) หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ไปสู่การตระหนักถึงบทบาทของกรอบความคิด (Mindset) ในฐานะฐานค่านิยมที่กำหนดพฤติกรรม แนวทางการตัดสินใจ และวิสัยทัศน์ของผู้นำอย่างลึกซึ้ง โดยกรอบความคิดเปรียบเสมือนเลนส์ที่ผู้นำใช้ในการตีความข้อมูล เข้าใจพลวัตของสถานการณ์ และเลือกแนวทางการบริหารที่เหมาะสมต่อความท้าทายที่ซับซ้อน กรอบความคิดที่สำคัญสำหรับผู้นำในยุคปัจจุบัน ได้แก่ Growth Mindset ซึ่งช่วยให้ผู้นำเปิดรับข้อผิดพลาดและความล้มเหลวในฐานะโอกาสแห่งการเรียนรู้และการเติบโต Systems Thinking Mindset ที่ส่งเสริมการคิดเชื่อมโยงเชิงโครงสร้างและการวิเคราะห์ผลกระทบเชิงระบบ และ Strategic Mindset ที่เน้นการวางแผนและบริหารทรัพยากรอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวขององค์การ

ในบริบทของความเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี และการเมืองระหว่างประเทศ ผู้นำยังจำเป็นต้องพัฒนากรอบความคิดใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อพลวัตเหล่านี้อย่างครอบคลุม อาทิ Digital/Data Mindset ซึ่งเปิดโอกาสให้ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสร้างคุณค่าและการตัดสินใจเชิงหลักฐาน (Evidence-based Decision Making), Ethical & Responsible Mindset ที่มุ่งเน้นความยุติธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม และ Global & Intercultural Mindset ซึ่งจำเป็นต่อการสร้างความเข้าใจข้ามวัฒนธรรม และการบริหารความหลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบที่เชื่อมโยงกันทั่วโลก ในเชิงปฏิบัติ ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องบูรณาการ ทักษะที่จับต้องได้ (Hard Skills) เช่น การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ควบคู่กับ ทักษะเชิงอารมณ์และสังคม (Soft Skills) อาทิ ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence), ความยืดหยุ่น (Resilience), ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Capacity) และการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างเห็นคุณค่า ทักษะเหล่านี้ล้วนมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถเชิงการแข่งขัน สร้างแรงจูงใจภายในองค์การ และส่งเสริมความยั่งยืนในระยะยาว

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่ไม่อาจจำกัดอยู่ที่การเสริมสร้างศักยภาพของบุคคลเพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องครอบคลุมถึงการออกแบบ ระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เชิงลึก การสะท้อนคิดอย่างต่อเนื่อง และวัฒนธรรมองค์การที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการลงทุนในระดับบุคคล ทีม และองค์การอย่างสอดประสานกัน จะเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำสามารถตอบสนองต่อความท้าทายเชิงระบบ นำพาองค์การไปสู่การปรับตัวอย่างยืดหยุ่น และสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนในโลกที่เชื่อมโยงอย่างซับซ้อนในศตวรรษที่ 21

8.8 คำถามทบทวน

1. อธิบายความหมายของ “กรอบความคิด (Mindset)” และวิเคราะห์ว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคใหม่อย่างไร

2. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง Growth Mindset และ Fixed Mindset พร้อมยกตัวอย่างผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อการบริหารองค์การ

3. Systems/Strategic Mindset มีบทบาทอย่างไรในการช่วยให้ผู้นำตัดสินใจเชิงนโยบายหรือกลยุทธ์ที่ซับซ้อนและมีผลกระทบข้ามมิติ?

4. อธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง Digital/Data Mindset กับการขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์การ พร้อมยกตัวอย่างในบริบทภาครัฐหรือธุรกิจ

5. วิเคราะห์ว่า Global & Intercultural Mindset มีความสำคัญอย่างไรต่อการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและการสร้างความร่วมมือในระดับนานาชาติ

8.9 เอกสารอ้างอิงประจำบท

บุญอยู่ ขอพรประเสริฐ. (2554). แนวทางการพัฒนามาตรฐานความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 28(1), 39–48.

ประทีป คงเจริญ. (2564). ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม: คุณลักษณะสำคัญของพลโลกในยุคเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธนบุรี, 15*(3), 165–177.

พัฒนา พรหมมณี. (2562). การวัดระดับทักษะในการดำเนินงานด้านการสาธารณสุข. *วารสารมหาวิทยาลัยปทุมธานี, 11*(1), 284–293.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2552). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2552*. กรุงเทพมหานคร: นานมี.

สมศักดิ์ สามัคคีธรรม. (2559). ความสำนึกรับผิดชอบกับการจัดการสาธารณะ. *วารสารร่มพฤกษ์มหาวิทยาลัยเกริก, 34*(1), 41–79.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's h&book of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

Behn, R. D. (2001). *Rethinking democratic accountability*. Brookings Institution Press.

Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). Leadership in times of crisis: A framework for assessment. *International Review of Public Administration, 18*(1), 79–91. https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805241

Bovens, M. (2007). Analysing & assessing public accountability: A conceptual framework. *European Law Journal, 13*(4), 447–468.

Bryson, J. R. (2018). Managing & harnessing diversity for innovation in global organizations. *International Journal of Innovation Management, 22*(3), 1850023.

Burke, W. W. (2017). *Organization change: Theory & practice* (5th ed.). Sage.

Caniëls, M. C. J., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. M. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership & growth mindset for engagement at work. *Career Development International, 23*(1), 48–66. https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0194

Ciulla, J. B. (2020). *Ethics, the heart of leadership* (4th ed.). Santa Barbara, CA: Praeger.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise risk management—Integrating with strategy & performance*.

Covey, S. R. (2020). *The 7 habits of highly effective people: 30th anniversary edition*. Simon & Schuster.

Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time & levels of analyses. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior, 2*, 133–156.

Deardorff, D. K. (2020). *Manual for developing intercultural competencies: Story circles*. Paris: UNESCO Publishing.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" & "why" of goal pursuits: Human needs & the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.

Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Routledge.

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research, 13*(1), 215–246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.

Dweck, C. S. (2016). What having a growth mindset actually means. *Harvard Business Review, 94*(1–2), 20–22.

Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2019). *Innovator's DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators*. Harvard Business Review Press.

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, & growth*. Wiley.

Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review, 100*(3), 363–406.

Goleman, D. (2021). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ* (25th anniversary ed.). Bloomsbury.

Gudykunst, W. B. (2004). *Bridging differences: Effective intergroup communication* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Haque, M. S. (2000). Significance of accountability under the new approach to public governance. *International Review of Administrative Sciences, 66*(4), 599–617. https://doi.org/10.1177/0020852300664004

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools & tactics for changing your organization & the world*. Harvard Business Press.

Heslin, P. A., & Keating, L. A. (2017). In learning mode? The role of mindsets in derailing & enabling experiential leadership development. *The Leadership Quarterly, 28*(3), 367–384. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.010

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct & its dimensions. *Journal of Management, 29*(6), 963–989. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00086-2

Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review, 52*(5), 90–102.

Koppell, J. G. S. (2005). Pathologies of accountability: ICANN & the challenge of "multiple accountabilities disorder." *Public Administration Review, 65*(1), 94–108. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00434.x

Kuratko, D. F. (2017). *Entrepreneurship: Theory, process, & practice* (10th ed.). Cengage Learning.

Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Schindehutte, M. (2015). Understanding the dynamics of entrepreneurship through framework approaches. *Small Business Economics, 45*(1), 1–13. https://doi.org/10.1007/s11187-015-9627-3

Leonardi, P. M., & Neeley, T. (2022). *The digital mindset: What it really takes to thrive in the age of data, algorithms, & AI*. Harvard Business Review Press.

Livingstone, S. (2018). *Media literacy & the challenge of new information environments*. Oxford University Press.

London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, & the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review, 12*(1), 81–100. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2

Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review, 5*(1), 25–44. https://doi.org/10.1177/1534484305285335

Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). *Psychological capital & beyond*. Oxford University Press.

Macnamara, B. N., & Maitra, M. (2019). The role of deliberate practice in expert performance: Revisiting Ericsson, Krampe & Tesch-Römer (1993). *Current Directions in Psychological Science, 28*(3), 279–283.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout: A multidimensional perspective*. In C. L. Cooper & P. C. Quick (Eds.), *The handbook of stress & health: A guide to research & practice* (pp. 86–108). Wiley.

Masten, A. S. (2014). *Ordinary magic: Resilience in development*. Guilford Publications.

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles & updates. *Emotion Review, 8*(4), 290–300. https://doi.org/10.1177/1754073916639667

Mulgan, R. (2000). 'Accountability': An ever-expanding concept? *Public Administration, 78*(3), 555–573.

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly, 11*(1), 11–35.

Neck, H. M., Greene, P. G., & Brush, C. G. (2014). *Teaching entrepreneurship: A practice-based approach*. Edward Elgar Publishing.

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory & practice* (9th ed.). London: Sage.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value. *Harvard Business Review, 89*(1–2), 62–77.

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at scale. *Harvard Business Review, 96*(3), 88–96.

Romzek, B. S., & Dubnick, M. J. (1987). Accountability in the public sector: Lessons from the Challenger tragedy. *Public Administration Review, 47*(3), 227–238. https://doi.org/10.2307/975901

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.

Sen, A. (1999). *Development as freedom*. New York, NY: Alfred A. Knopf.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization* (Rev. ed.). Currency/Doubleday.

Shatte, A., Perlman, A., Smith, R., & Lynch, J. (2013). *The resilience factor: 7 keys to finding your inner strength & overcoming life's hurdles*. Free Press.

Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. Cambridge University Press.

The Institute of Internal Auditors (IIA). (2020). *The IIA's Three Lines Model—An update of the Three Lines of Defense*.

Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st century skills: Learning for life in our times*. Jossey-Bass.

Ulrich, D., Smallwood, N., & Sweetman, K. (2023). *Reinventing the organization: How companies can deliver radically greater value in fast-changing markets*. Harvard Business Review Press.

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

Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2012). Mindsets that promote resilience: When students believe that personal characteristics can be developed. *Educational Psychologist, 47*(4), 302–314. https://doi.org/10.1080/00461520.2012.722805

บทที่ 9
การจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติในองค์การ

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน ที่ขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยี โลกาภิวัตน์ และปัจจัยภายนอกที่ซับซ้อน องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนเผชิญกับความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานและความมั่นคงขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต้องเผชิญกับความเสี่ยงและภาวะวิกฤติในรูปแบบที่หลากหลายและซับซ้อนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจและการเงิน ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและความมั่นคงไซเบอร์ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและความเชื่อมั่นของสาธารณชน ตลอดจนวิกฤติจากภัยพิบัติ โรคระบาด หรือเหตุการณ์ไม่คาดคิดอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อการดำเนินงานและความอยู่รอดขององค์การ

การจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติจึงไม่ได้เป็นเพียงกิจกรรมเชิงเทคนิคหรือหน้าที่เฉพาะของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น หากแต่เป็นกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ต้องบูรณาการอยู่ในระบบการบริหารจัดการองค์การอย่างเป็นองค์รวม การมีระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพช่วยให้องค์การสามารถระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ ขณะเดียวกัน การเตรียมความพร้อมด้านการบริหารภาวะวิกฤติช่วยให้องค์การสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉิน ลดความเสียหาย และฟื้นฟูการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม

ในบริบทของยุคดิจิทัล ความเสี่ยงและภาวะวิกฤติมีลักษณะที่เชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อนและแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสังคมออนไลน์ เหตุการณ์ความผิดพลาดเพียงเล็กน้อยอาจถูกขยายผลจนกลายเป็นวิกฤติด้านชื่อเสียงหรือความเชื่อมั่นในเวลาอันสั้น ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องมีกรอบคิดด้านการจัดการความเสี่ยงที่ทันสมัย สามารถรับมือกับความไม่แน่นอน และรองรับสถานการณ์วิกฤติที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทของผู้นำและผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติ ผู้นำจำเป็นต้องมีความตระหนักรู้ในความเสี่ยง มีความสามารถในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์กดดัน สื่อสารอย่างโปร่งใส และสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการความเสี่ยงและวิกฤติที่มีประสิทธิภาพจึงต้องอาศัยทั้งระบบ กระบวนการ เทคโนโลยี และภาวะผู้นำที่เหมาะสมควบคู่กันไป

ในบทนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายแนวคิด หลักการ และแนวทางในการจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติในองค์การอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทั้งการบริหารความเสี่ยงเชิงป้องกัน การเตรียมความพร้อม การตอบสนองต่อภาวะวิกฤติ และการเรียนรู้หลังวิกฤติ เพื่อให้องค์การสามารถเสริมสร้างความยืดหยุ่น (Organizational Resilience) ลดผลกระทบจากความไม่แน่นอน และดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

9.1 ความหมายและความสำคัญของการจัดการความเสี่ยง

การดำเนินงานองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ต้องเผชิญความไม่แน่นอนและปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์การอยากหลีกเลี่ยงไม่ได้ การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) จึงเป็นแนวทางที่สำคัญในการช่วยให้องค์การสามารถวิเคราะห์ คาดการณ์ และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ การจัดการความเสี่ยงไม่ได้หมายถึงเพียงการรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการวางแผนล่วงหน้า การพัฒนากลยุทธ์เพื่อป้องกัน และการสร้างความสามารถในการปรับตัวขององค์การ แนวคิดการจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์การสามารถลดโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ทั้งในด้านการเงิน การดำเนินงาน เทคโนโลยี และชื่อเสียงขององค์การ โดยอาศัยหลักการสำคัญ เช่น การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การจัดลำดับความสำคัญ (Risk Prioritization) และการพัฒนาแนวทางควบคุมและลดความเสี่ยง (Risk Mitigation) ปัจจุบัน การจัดการความเสี่ยงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการลดความสูญเสีย แต่ยังเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์การสามารถสร้างโอกาสใหม่ ๆ จากความเสี่ยงที่มีอยู่ องค์การที่สามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถใช้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด การบริหารความเสี่ยงเชิงรุก (Proactive Risk Management) จึงกลายเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้องค์การมีความยืดหยุ่น และสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

9.1.1 ความหมายและความสำคัญของการจัดการความเสี่ยง

คณะกรรมการ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO) ได้พัฒนากรอบแนวคิดการควบคุมภายใน (Internal Control Framework) อย่างเป็นระบบตั้งแต่ต้นทศวรรษ 1990 เพื่อใช้เป็นมาตรฐานกลางในการบริหารความเสี่ยงขององค์การ (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2554) กรอบแนวคิดนี้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เนื่องจากช่วยให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนมีทิศทางในการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ต่อมาได้ขยายกรอบแนวคิดไปสู่การจัดการความเสี่ยงในระดับองค์การที่เรียกว่า COSO Enterprise Risk Management (COSO ERM) ซึ่งเปิดตัวในปี ค.ศ. 2004 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นบริษัทขนาดใหญ่ SMEs หรือหน่วยงานภาครัฐ สามารถประยุกต์ใช้แนวทางดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม COSO ERM จึงเป็นกลไกสำคัญในการทำให้องค์การเผชิญความไม่แน่นอนอย่างมีประสิทธิภาพ (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2554)

กรอบ COSO Internal Control Framework กำหนดให้ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ และบุคลากรทุกระดับต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์การ โดยมีเป้าหมายหลักสามประการ คือ (1) การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (2) การรายงานทางการเงินหรือข้อมูลที่น่าเชื่อถือ และ (3) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ กรอบแนวคิดยังเชื่อมโยงกับ COSO ERM เพื่อเสริมสร้างการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่คำนึงถึงความเสี่ยงในทุกมิติ (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2554)

สำหรับผู้นำในภาคเอกชน การนำ COSO มาใช้ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะการคาดการณ์ความเสี่ยงเชิงธุรกิจ การบริหารจัดการการลงทุน และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ถือหุ้นและลูกค้า ขณะที่ ผู้นำในภาครัฐ การบูรณาการ COSO ERM จะช่วยยกระดับสมรรถนะของระบบราชการให้สามารถขับเคลื่อนนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ตรงจุด ในมิติของการบริหารราชการแผ่นดิน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งของระบบราชการไทย (นฤมล สะอาดโฉม, 2550)

9.1.1.1 ความหมายของการจัดการความเสี่ยง

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความเสี่ยงในมุมมองที่แตกต่างกัน แต่ทั้งหมดล้วนสะท้อนให้เห็นถึงความไม่แน่นอน (Uncertainty) ที่อาจส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความผิดพลาด หรือความไม่แน่นอนที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย ความสูญเปล่า การรั่วไหล หรือผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งมีศักยภาพที่จะกระทบต่อการดำเนินงานและทำให้องค์การไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเสี่ยงสามารถปรากฏในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ หรือแม้กระทั่งจากการทุจริตภายในองค์การ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบ เช่น ความเสียหาย ความล้มเหลว หรือการลดโอกาสบรรลุเป้าหมายของแผนงานและโครงการสำคัญ ขณะที่ กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2554) มองว่าความเสี่ยงคือ “โอกาสที่ไม่แน่นอนของเหตุการณ์” ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและสร้างผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจมากหรือน้อยก็ได้

ในทำนองเดียวกัน ปราชญา กล้าผจัญ (2551) ให้นิยามความเสี่ยงว่าเป็น “โอกาสที่บางสิ่งบางอย่างอาจเกิดขึ้น” โดยมีรากฐานจากความไม่แน่นอน (Uncertainty) และสามารถวัดได้จากความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ ขณะที่ เจนเนตร มณีนาค (2548) และ ธร สุนทรายุทธ (2550) ต่างเน้นว่าความเสี่ยงคือ “เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลต่อความล้มเหลวหรือลดโอกาสการบรรลุวัตถุประสงค์” ทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์การ

นอกจากนี้ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ขยายความว่าความเสี่ยงมิใช่เพียงโอกาสของความล้มเหลวเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงโอกาสเชิงบวก (Opportunity) ที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนด้วย อย่างไรก็ดี องค์การต้องประเมินว่า “ความเสี่ยง” ดังกล่าวอยู่ในระดับที่สามารถรับภาระได้หรือไม่ เช่น บริษัทประกันภัยใช้วิธีการประกันภัยต่อ (Reinsurance) เพื่อถ่ายโอนความเสี่ยงเกินระดับที่องค์การรับได้ไปยังผู้รับประกันภัยต่อ

จากการรวบรวมความหมาย นักวิชาการร่วมสมัยยังมองความเสี่ยงในฐานะ “ผลของความไม่แน่นอนที่มีต่อวัตถุประสงค์” (The effect of uncertainty on objectives) ซึ่งครอบคลุมทั้งผลเชิงบวกและเชิงลบ (ISO, 2018; COSO, 2017) สอดคล้องกับแนวคิดของ James (2005) ที่ระบุว่าทุก

สาขาอาชีพและทุกบุคคลล้วนต้องเผชิญกับความเสี่ยง และจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และจัดการอย่างเป็นระบบ

การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการเชิงระบบและมีโครงสร้างที่องค์การหรือบุคคลใช้ในการ ระบุ (Identification) วิเคราะห์ (Analysis) ประเมิน (Assessment) ควบคุม (Control) และติดตาม (Monitoring) ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ ทั้งในมิติที่เป็นเชิงลบ (Threats) และเชิงบวก (Opportunities) โดยมีเป้าหมายสำคัญในการบรรเทาความสูญเสีย เพิ่มโอกาสเชิงกลยุทธ์ และสร้างความมั่นคงในการดำเนินงานภายใต้สภาวะที่ไม่แน่นอน (Hillson & Murray-Webster, 2017; ISO, 2018)

ในมุมมองเชิงสมัยใหม่ การจัดการความเสี่ยงมิได้จำกัดอยู่เพียงการป้องกันหรือการลดผลกระทบจากเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หากแต่ยังมุ่งเน้นการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจเชิงนโยบาย เพื่อให้องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากความไม่แน่นอนและแปรเปลี่ยนเป็นโอกาสที่สร้างคุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขัน (Hopkin, 2018; Fraser & Simkins, 2021)

ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงจึงเป็นทั้งเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Tool) และกระบวนการเชิงปฏิบัติ (Operational Process) ที่ช่วยให้องค์การภาครัฐสามารถสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากสาธารณะ ขณะเดียวกันภาคเอกชนสามารถใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและเสริมสร้างความยั่งยืนในระยะยาว (COSO, 2017)

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความเสี่ยง ได้แก่

1) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) คือการค้นหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2) การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Risk Analysis and Assessment) การพิจารณาความเป็นไปได้และผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความสำคัญ

3) การกำหนดกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง (Risk Response/Control) เช่น การหลีกเลี่ยง (Avoidance) การลดความเสี่ยง (Mitigation) การโอนความเสี่ยง (Transfer) และการยอมรับความเสี่ยง (Acceptance)

4) การติดตามและทบทวน (Monitoring and Review) เพื่อประเมินประสิทธิภาพของมาตรการและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ตามมาตรฐานสากล เช่น ISO 31000 ได้ให้ความหมายของการจัดการความเสี่ยงว่าเป็นกิจกรรมที่ประสานงานกันเพื่อชี้นำและควบคุมองค์การในด้านความเสี่ยง (ISO, 2018) ขณะที่นักวิชาการอย่าง Kaplan & Mikes (2012) เน้นว่าการจัดการความเสี่ยงไม่เพียงแต่ควบคุมความไม่แน่นอน แต่ยังช่วยเสริมสร้างการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีข้อมูลรองรับและช่วยให้องค์การมีความยืดหยุ่นในการเผชิญกับวิกฤติหรือการเปลี่ยนแปลง

การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ถูกมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นระบบเพื่อคาดการณ์ ป้องกัน และลดผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

(2552) ให้ความหมายว่าการจัดการความเสี่ยงคือการบริหารและควบคุมปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้และตรวจสอบได้

ในทำนองเดียวกัน ดวงใจ ช่วยตระกูล (2551) อธิบายว่าการจัดการความเสี่ยงคือการกำหนดกระบวนการดำเนินงานที่ประกอบด้วยการวางแผน วิเคราะห์ พัฒนา และควบคุมความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ขณะที่ นฤมล สะอาดโฉม (2550) เน้นว่าเป็นวิธีการบริหารเพื่อ “คาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอน” ให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นักวิชาการสากลได้เสริมว่าการจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการบูรณาการกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดย ISO 31000:2018 กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ปรับให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การ เพื่อสร้างคุณค่าและปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (International Organization for Standardization [ISO], 2018) ส่วน COSO (2017) ชี้ว่า การจัดการความเสี่ยงเชิงองค์การ (Enterprise Risk Management: ERM) ต้องเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์และกระบวนการดำเนินงาน เพื่อสร้างสมดุลระหว่างการสร้างคุณค่าและการคุ้มครององค์การ มาตรฐานสากล ISO 31000 กำหนดว่า การจัดการความเสี่ยงคือ กิจกรรมที่มีการประสานงานกันเพื่อชี้นำและควบคุมองค์การในด้านความเสี่ยง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการจัดการความเสี่ยงไม่เพียงเป็นกิจกรรมเชิงปฏิบัติ แต่ยังเป็นกระบวนการบริหารที่เชื่อมโยงกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การกำหนดนโยบาย และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ยืดหยุ่นต่อความไม่แน่นอน (Kaplan & Mikes, 2012) ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงจึงเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความมั่นใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เสริมความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์การในระยะยาว

การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกระบวนการสำคัญในการกำกับดูแลองค์การทั้งในภาครัฐและเอกชน โดยมีรากฐานมาจากแนวคิดและทฤษฎีที่หลากหลาย ก่อนอื่นจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับความหมายของคำว่า “ความเสี่ยง” (Risk) มีองค์ประกอบ 4 ตัวอักษร ได้แก่ R – Return, I – Immunization, S – Systems และ K – Knowledge (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2554)

1) Return (ผลตอบแทน) ผลตอบแทนถือเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของธุรกิจและการดำเนินงานขององค์การ เนื่องจากทุกองค์การต่างมีเป้าหมายในการสร้างมูลค่าเพิ่มสูงสุดให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Value Creation Maximization) อย่างไรก็ตาม ผลตอบแทนที่สูงมักมาพร้อมกับระดับความเสี่ยงที่มากขึ้นตามไปด้วย ดังที่กล่าวกันว่า “ยิ่งความเสี่ยงสูง ผลตอบแทนยิ่งสูง” ดังนั้น ผู้นำและผู้บริหารจำเป็นต้องประเมินว่าผลตอบแทนจากการลงทุนหรือการดำเนินการนั้นมีความคุ้มค่าต่อความเสี่ยงที่ต้องเผชิญหรือไม่

2) Immunization (ภูมิคุ้มกันความเสี่ยง) องค์การจำเป็นต้องสร้างภูมิคุ้มกัน เพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดจากเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ การประเมินความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นและการเตรียมมาตรการป้องกันจึงเป็นสิ่งสำคัญ หากองค์การมีภูมิคุ้มกันสูง โอกาสที่ความเสี่ยงจะสร้างความเสียหายก็จะลดลงหรือต้องใช้เวลานานกว่าจะส่งผลกระทบ

3) Systems (ระบบการจัดการความเสี่ยง) การจัดการความเสี่ยงไม่อาจดำเนินไปอย่างกระจัดกระจาย แต่ต้องอาศัยระบบที่เป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง ระบบดังกล่าวประกอบด้วยการวัดความเสี่ยง การระบุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง และการวิเคราะห์ผลกระทบอย่างเป็นระบบ เนื่องจากความ

เสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา จึงไม่สามารถละเลยในบางช่วง แต่ต้องมีการบริหารจัดการเชิงระบบอย่างต่อเนื่อง

4) Knowledge (ความรู้ในการจัดการความเสี่ยง) องค์ความรู้ด้านการจัดการความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ทุกองค์การต้องเรียนรู้และพัฒนาไปพร้อมกัน ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ บุคลากรควรมีความรู้และทักษะพื้นฐานที่เพียงพอในการจัดการความเสี่ยง รวมถึงเข้าใจมิติองค์รวมเพื่อสามารถลดความเสี่ยงระยะยาวได้อย่างยั่งยืน การส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความเสี่ยงจึงเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่องค์การในอนาคต

กล่าวโดยสรุป ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่เหตุการณ์หรือการกระทำภายใต้ความไม่แน่นอนจะส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนการจัดการความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการคาดการณ์ ป้องกัน และลดผลกระทบจากความเสี่ยง แนวคิดร่วมสมัยจึงมุ่งเน้นให้การบริหารความเสี่ยงไม่เพียงลดความเสียหาย แต่ยังเพิ่มความสามารถขององค์การในการสร้างคุณค่า ความยั่งยืน และความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว การจัดการความเสี่ยงจึงมิใช่เพียงเครื่องมือป้องกันความเสียหาย แต่ยังเป็นกระบวนการบริหารเชิงรุกที่ช่วยสร้างความมั่นใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพิ่มประสิทธิผล และสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้แก่องค์การในระยะยาว

9.1.1.2 ความสำคัญของการจัดการความเสี่ยง

ในยุคโลกาภิวัตน์ องค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านสภาวะแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย หรือเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ก่อให้เกิดทั้งโอกาสและความเสี่ยงที่องค์การต้องบริหารจัดการอย่างรอบคอบ เนื่องจากในกระบวนการดำเนินงานย่อมมีความไม่แน่นอนอยู่เสมอ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย หรือการไม่บรรลุเป้าหมายสามารถส่งผลกระทบต่อความมั่นคงและความยั่งยืนขององค์การได้โดยตรง

ธร สุนทรายุทธ (2550) อธิบายว่า ความเสี่ยงคือ “อัตราความไม่แน่นอน” ซึ่งผู้บริหารจะต้องเผชิญอยู่เสมอ และจำเป็นต้องหาทางป้องกันหรือกำจัดออกไป ความเสี่ยงนี้อาจเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ได้แก่ (1) ความผิดพลาดที่เกิดจากมนุษย์ (2) ความบกพร่องของเครื่องจักรหรือระบบงาน (3) ขีดจำกัดของศักยภาพมนุษย์ และ (4) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความล้มเหลวของการดำเนินงาน ความเสี่ยงบางประการอาจคาดการณ์ได้ล่วงหน้า (Certainty risk) ขณะที่บางกรณีเป็นความเสี่ยงที่ยากจะหยั่งรู้ เช่น ภัยธรรมชาติรุนแรงหรือการทุจริต (Uncertainty Risk) ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักและวางมาตรการรับมืออย่างเป็นระบบ

ในบริบทปัจจุบัน ระบบราชการในฐานะกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศต้องเผชิญกับแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับโลก ภูมิภาค และระดับประเทศ ส่งผลให้ผู้บริหารภาครัฐ โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะด้านภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการองค์การอย่างมืออาชีพ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549) การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้องค์การสามารถขับเคลื่อนไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพการศึกษา การสร้างผลกำไร หรือการบริการประชาชน

กล่าวได้ว่า ในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้นำยุคใหม่ต้องไม่เพียงแต่มีทักษะการบริหารเชิงเทคนิค แต่ยังต้องมีกรอบความคิดเชิงกลยุทธ์ที่ยอมรับความเสี่ยงว่าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน และพร้อม

พัฒนากลไกเชิงรุกเพื่อจัดการความไม่แน่นอนให้กลายเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและความยั่งยืนขององค์การ

9.1.1.3 ประเภทของความเสี่ยง

การจำแนกประเภทของความเสี่ยงเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนสามารถวิเคราะห์ ประเมิน และกำหนดแนวทางจัดการความเสี่ยงได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ การจัดประเภทดังกล่าวช่วยให้การวางแผนป้องกันและการรับมือกับสถานการณ์ไม่แน่นอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทขององค์การแต่ละประเภท

การแบ่งประเภทของความเสี่ยงที่พบได้บ่อยในองค์การภาครัฐและเอกชน ได้แก่ (1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ที่เกิดจากการกำหนดนโยบาย แผนงาน และพันธกิจ (2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ที่เกิดจากความยุ่งยากของขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือคุณภาพการให้บริการ (3) ความเสี่ยงด้านการเงิน ที่สัมพันธ์กับงบประมาณ การเบิกจ่าย และการจัดทำบัญชี และ (4) ความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามมาตรการและข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552)

ในทำนองเดียวกัน การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2547) ได้เสนอแนวคิดการจำแนกความเสี่ยงตามแหล่งกำเนิด โดยแบ่งออกเป็นสองกลุ่มหลัก ได้แก่ ความเสี่ยงภายในองค์การ (Internal Risks) และ ความเสี่ยงภายนอกองค์การ (External Risks) ซึ่งแต่ละกลุ่มสะท้อนถึงปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบแตกต่างกันต่อการดำเนินงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

1) ความเสี่ยงภายในองค์การ เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในที่องค์การสามารถควบคุมหรือจัดการได้โดยตรง เช่น

- ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน บุคลากร เครื่องมือ และระบบที่ใช้ในการดำเนินงาน หากขาดความพร้อมหรือมีข้อบกพร่องจะก่อให้เกิดความล่าช้า ความผิดพลาด และต้นทุนที่สูงขึ้น
- ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) ที่สะท้อนถึงความไม่มั่นคงทางการเงิน เช่น การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ ความผิดพลาดในการเบิกจ่าย หรือการขาดสภาพคล่อง ซึ่งอาจกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานขององค์การ
- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ที่เกิดจากการกำหนดทิศทาง นโยบาย และยุทธศาสตร์ที่ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม อาจนำไปสู่ความล้มเหลวในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันหรือบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2) ความเสี่ยงภายนอกองค์การ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การ แต่ยังคงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน เช่น

- ความเสี่ยงจากการแข่งขัน (Competitive Risk) ที่เกิดจากแรงกดดันของคู่แข่งในตลาด ทั้งด้านราคา คุณภาพ นวัตกรรม และการเข้าถึงลูกค้า
- ความเสี่ยงจากผู้ส่งมอบ (Supplier Risk) ซึ่งเกิดจากการพึ่งพิงคู่ค้าและผู้จัดหาปัจจัยการผลิต หากผู้ส่งมอบไม่สามารถส่งมอบสินค้าได้ตามเวลา มาตรฐาน หรือราคาที่กำหนด จะกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานขององค์การ

- ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Regulatory Risk) ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย ข้อบังคับ หรือมาตรการจากภาครัฐ ซึ่งอาจส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินงานเพิ่มขึ้นหรือจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการภายใน
- ความเสี่ยงจากปัจจัยเศรษฐกิจและการเมือง (Economic/Political Risk) ซึ่งเป็นปัจจัยมหภาค เช่น ภาวะเงินเฟ้อ อัตราแลกเปลี่ยน ภาวะเศรษฐกิจถดถอย ความไม่แน่นอนทางการเมือง หรือการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายของรัฐบาลที่ส่งผลโดยตรงต่อสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ

กล่าวโดยสรุป การจำแนกความเสี่ยงออกเป็นความเสี่ยงภายในและความเสี่ยงภายนอกมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้นำทั้งในภาครัฐและเอกชน เนื่องจากช่วยให้องค์การเข้าใจว่า ปัจจัยใดที่สามารถบริหารจัดการได้โดยตรง และปัจจัยใดที่จำเป็นต้องเฝ้าระวังหรือพัฒนากลยุทธ์เชิงรุกเพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอก การบูรณาการการวิเคราะห์ทั้งสองมิติจะทำให้การบริหารความเสี่ยงมีความรอบด้านและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์การ

การจัดประเภทความเสี่ยงออกเป็น 2 มิติหลัก (ธร สุนทรายุทธ, 2550) ซึ่งเป็นกรอบการวิเคราะห์ที่ช่วยให้ผู้นำสามารถมองเห็นภาพรวมของความเสี่ยงและพิจารณาในเชิงลึกได้อย่างรอบด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงโดยทั่วไป (General Risk Categories) และ ความเสี่ยงเฉพาะด้าน (Specific Risk Areas)

1) ความเสี่ยงโดยทั่วไป (General Risk Categories) ความเสี่ยงในมิตินี้สะท้อนถึงปัจจัยพื้นฐานขององค์การที่มีผลต่อความมั่นคงและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยปัจจัยสำคัญประกอบด้วย

- ขนาดขององค์การ องค์การขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้างซับซ้อนมักเผชิญกับความเสี่ยงมากกว่าองค์การขนาดเล็กหรือขนาดกลาง เนื่องจากระบบการจัดการที่มีหลายชั้นและกระบวนการที่ซับซ้อนทำให้ควบคุมได้ยาก
- ความซับซ้อนของโครงสร้างการบริหาร หากมีลำดับชั้นที่ซับซ้อนมากเกินไปจะเพิ่มความเสี่ยงด้านความล่าช้า การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน และอาจก่อให้เกิดข้อผิดพลาดในการตัดสินใจ
- ระบบการควบคุมภายใน หากระบบการตรวจสอบและควบคุมภายในขาดความเข้มแข็ง จะเพิ่มโอกาสเกิดความผิดพลาด การทุจริต และการใช้ทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพ
- อัตราการเติบโตขององค์การ การเติบโตที่รวดเร็วอาจสร้างแรงกดดันต่อทรัพยากรและบุคลากร ทำให้เกิดการตัดสินใจเร่งรีบและเพิ่มความเสี่ยงต่อความผิดพลาดในการดำเนินงาน
- คุณภาพของบุคลากรและความโปร่งใสในการบริหาร หากบุคลากรขาดทักษะ ความรู้ หรือจริยธรรม องค์การย่อมมีความเสี่ยงสูงต่อการล้มเหลวและความขัดแย้งภายใน

2) ความเสี่ยงเฉพาะด้าน (Specific Risk Areas) มิตินี้เน้นการพิจารณาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือฟังก์ชันเฉพาะขององค์การ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการบรรลุเป้าหมาย ได้แก่

- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความเสี่ยงจากการสรรหา ฝึกอบรม ประเมินผล และรักษาบุคลากร หากขาดระบบที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการปฏิบัติงานโดยรวม
- การจัดการการเงิน ความเสี่ยงจากการจัดสรรงบประมาณ การควบคุมค่าใช้จ่าย และความโปร่งใสในการจัดทำบัญชี หากบริหารไม่ดีอาจนำไปสู่ความสูญเสียทางการเงินและลดความน่าเชื่อถือขององค์การ
- การควบคุมเทคโนโลยีสารสนเทศ การพึ่งพาระบบเทคโนโลยีมากขึ้นทำให้เกิดความเสี่ยงด้านความมั่นคงไซเบอร์ การรั่วไหลของข้อมูล และการหยุดชะงักของระบบ ซึ่งมีผลกระทบอย่างมากต่อการดำเนินงานในยุคดิจิทัล
- ผลกระทบจากนโยบายของรัฐ โดยเฉพาะองค์การในภาครัฐและเอกชนที่ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือกฎระเบียบ การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายย่อมส่งผลต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงานและการวางแผนในระยะยาว

กล่าวโดยสรุป การจำแนกความเสี่ยงออกเป็น ความเสี่ยงโดยทั่วไป และ ความเสี่ยงเฉพาะด้าน เป็นแนวทางที่ช่วยให้ผู้นำสามารถวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้งเชิงโครงสร้างและเชิงปฏิบัติการได้ครบถ้วน และนำไปสู่การออกแบบมาตรการจัดการความเสี่ยงที่สอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์การในแต่ละภาคส่วน ทั้งภาครัฐที่มุ่งเน้นความมั่นคงและความโปร่งใส และภาคเอกชนที่เน้นประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน

จากมุมมองสากล Kaplan & Mikes (2012) ได้เสนอกรอบการจำแนกความเสี่ยงที่ช่วยให้องค์การมองเห็นภาพรวมและจัดการได้อย่างมีระบบ โดยแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่ ความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการ (Execution Risks) ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risks) และ ความเสี่ยงเชิงภายนอก (External Risks) ซึ่งแต่ละประเภทมีลักษณะและวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน แต่ล้วนมีผลต่อคุณภาพการตัดสินใจและความสามารถในการปรับตัวขององค์การ ดังนี้

1) ความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการ (Execution Risks) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานประจำวันขององค์การ เช่น ความผิดพลาดของกระบวนการภายใน ข้อบกพร่องของระบบเทคโนโลยี หรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงานของบุคลากร จุดเด่นของความเสี่ยงประเภทนี้คือสามารถระบุและวัดได้ชัดเจน และมักถูกจัดการด้วยมาตรการควบคุมภายใน การตรวจสอบ และการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

2) ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risks) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์การ เช่น การเลือกลงทุน การกำหนดนโยบาย การเข้าสู่ตลาดใหม่ หรือการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ ความเสี่ยงประเภทนี้ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ทั้งหมด เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการแสวงหาโอกาสเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้นำจึงต้องสร้างสมดุลระหว่างการยอมรับความเสี่ยงกับผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับ

3) ความเสี่ยงเชิงภายนอก (External Risks) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การ เช่น ภัยธรรมชาติ ความผันผวนทางเศรษฐกิจ ความไม่แน่นอนทางการเมือง หรือการเปลี่ยนแปลงด้านกฎระเบียบ เนื่องจากความเสี่ยงประเภทนี้ไม่สามารถควบคุมได้โดยตรง องค์การจึงจำเป็นต้องใช้วิธีการเฝ้าระวัง การเตรียมความพร้อม และการวางแผนรองรับสถานการณ์ (Contingency Planning)

การบูรณาการแนวคิดทั้งสามประเภทนี้ช่วยให้ผู้นำในภาครัฐและเอกชนสามารถสร้างระบบการจัดการความเสี่ยงที่รอบด้าน กล่าวคือ ไม่เพียงมุ่งเน้นการลดผลกระทบเชิงลบจากความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการและปัจจัยภายนอก แต่ยังใช้ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์เป็นโอกาสในการพัฒนาและสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่องค์การ การผสมผสานเชิงแนวคิดนี้จึงช่วยเสริมสร้างทั้ง ความมั่นคง (Resilience) และความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ขององค์การในระยะยาว

การจำแนกประเภทของความเสี่ยงเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำองค์การสามารถทำความเข้าใจถึงแหล่งที่มา ลักษณะ และผลกระทบของความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ การจัดประเภทที่ชัดเจนจะช่วยสนับสนุนการวิเคราะห์เชิงลึกและการออกแบบมาตรการป้องกันที่เหมาะสมต่อบริบทขององค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (2551) ได้จำแนกความเสี่ยงออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในระดับยุทธศาสตร์ เช่น ความเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ภาพลักษณ์ และชื่อเสียงของผู้นำ ซึ่งมีผลต่อความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์การ

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน เทคโนโลยี และบุคลากรภายในองค์การ ซึ่งหากบริหารจัดการไม่ดีจะนำไปสู่ความผิดพลาดและการสูญเสียทรัพยากร

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) สะท้อนถึงความผันผวนทางเศรษฐกิจและการเงิน เช่น อัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านการลงทุน การรายงานทางการเงิน และความโปร่งใสในการใช้จ่าย

4) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Hazard Risk) ครอบคลุมถึงภัยคุกคามต่อชีวิตและทรัพย์สิน เช่น ภัยธรรมชาติ อุบัติเหตุร้ายแรง หรือการก่อการร้าย

ในทำนองเดียวกัน สามารถจำแนกความเสี่ยงอย่างละเอียดออกเป็น 8 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านนโยบาย/กลยุทธ์ ความเสี่ยงทางกฎระเบียบ ความเสี่ยงทางเศรษฐกิจและการเมือง ความเสี่ยงทางธรรมชาติ ความเสี่ยงทางเทคโนโลยี และความเสี่ยงจากการก่อการร้าย ขณะที่ Roth (2007) ได้เสนอการจำแนกความเสี่ยงออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านสินทรัพย์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ และความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ โดยแต่ละประเภทสะท้อนถึงประเด็นที่องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต้องเผชิญในยุคที่มีการแข่งขันสูงและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่รวดเร็ว

จากการเปรียบเทียบแนวคิดของนักวิชาการและสถาบันต่าง ๆ จะเห็นได้ว่า แม้รายละเอียดในการจัดประเภทของความเสี่ยงอาจแตกต่างกัน แต่สาระสำคัญล้วนมุ่งชี้ให้เห็นว่าความเสี่ยงครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ และมีผลโดยตรงต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และความยั่งยืนขององค์การ

การจำแนกประเภทความเสี่ยงจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถเข้าใจปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกได้อย่างรอบด้าน นำไปสู่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ และเพิ่มศักยภาพในการสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์การในระยะยาว โดยกรอบแนวคิดของ Kaplan และ Mikes (2012) ชี้ให้เห็นว่า ความเสี่ยงไม่ควรถูกมองเพียงด้านลบ แต่ควรถูกมองเป็น เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ที่ช่วยให้องค์การมีความยืดหยุ่นและพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอน ขณะเดียวกันก็สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

9.1.2 ความหมายและความสำคัญของการจัดการภาวะวิกฤติ

ภาวะวิกฤติ (Crisis) มักปรากฏขึ้นในลักษณะของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน คาดไม่ถึง และส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อระบบหรือองค์การที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้เกิดความจำเป็นเร่งด่วนในการตอบสนองและปรับเปลี่ยนสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ เหตุการณ์ในลักษณะนี้มักมีความซับซ้อน ไม่สามารถควบคุมได้โดยง่าย และมีความไม่แน่นอนสูง อีกทั้งยังส่งผลกระทบเชิงระบบทั้งต่อภายในองค์การและสาธารณชนภายนอก

9.1.2.1 ความหมายของภาวะวิกฤติ

Roseman (1969) ให้ความหมายของภาวะวิกฤติว่าเป็นเหตุการณ์ที่น่าตกใจ กระทบกระเทือนจิตใจ และสร้างความตระหนกตกใจ โดยมักจะเกิดขึ้นอย่างฉับพลัน ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงและต้องได้รับการจัดการอย่างเร่งด่วน เนื่องจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันนั้นส่งผลให้เกิดความกลัว ความไม่มั่นคง และการตัดสินใจที่ผิดพลาด (Roseman, 1969)

Robinson (1968) ได้อธิบายว่า วิกฤติการณ์ (Crisis) คือ เหตุการณ์ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า ความเครียด (Stress) ความตื่นตระหนก (Panic) ภัยพิบัติ (Disaster) และ ความรุนแรง (Violence) โดยมักเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงและควบคุมได้ยาก ซึ่งหากไม่สามารถจัดการได้ทันเวลาอาจก่อให้เกิดความเสียหายรุนแรงต่อบุคคลหรือองค์การ (Robinson, 1968)

Breakwell (1990) นิยามความหมายของภาวะวิกฤติว่า เป็นช่วงเวลา หรือจุดหนึ่งของเวลาในการตัดสินใจบางอย่างภายใต้แรงกดดันอย่างเฉียบพลัน ซึ่งจำเป็นต้องตอบสนองโดยทันที ในสภาวะที่มีความไม่แน่นอนและตึงเครียด เพื่อให้องค์การ บุคคล หรือประเทศสามารถกลับเข้าสู่ภาวะปกติได้อย่างรวดเร็ว (Breakwell, 1990)

Long (2001) ให้นิยามภาวะวิกฤติว่า เป็นสถานการณ์ที่จำเป็นต้องมีการจัดการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือบรรเทาความเสียหายที่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นในอนาคต ในขณะที่ Covello (1995) ขยายความว่า วิกฤติอาจเกี่ยวข้องกับภัยคุกคามด้านความปลอดภัย สุขภาพ หรือสิ่งแวดล้อม ซึ่งก่อให้เกิด

ความรู้สึกไม่ปลอดภัย ความตื่นตระหนก หรือความไม่ไว้วางใจ ไม่ว่าจะเกิดขึ้นจริงหรือเป็นเพียงการรับรู้ของสาธารณชนก็ตาม ผลลัพธ์ของภาวะวิกฤติอาจรวมถึง ความเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์การ การสูญเสียความเชื่อมั่น การฟ้องร้องทางกฎหมาย ความเสียหายทางเศรษฐกิจ และผลกระทบเชิงระบบต่อสังคมโดยรวม

ภาวะวิกฤติจึงมิได้หมายถึงเพียงเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงกายภาพหรือเศรษฐกิจเท่านั้น หากยังรวมถึงผลกระทบทางจิตใจ สังคม และภาพลักษณ์ ซึ่งอาจกระทบต่อความเชื่อมั่นของสาธารณชนต่อองค์การหรือระบบโดยรวม และหากไม่มีการจัดการที่เหมาะสม อาจนำไปสู่ความเสียหายที่ลุกลามในระยะยาว

เหตุการณ์ที่อาจนำไปสู่ภาวะวิกฤติมีความหลากหลาย ตั้งแต่เหตุการณ์ทางกายภาพ เช่น ภัยธรรมชาติ อุบัติเหตุร้ายแรง การรั่วไหลของสารพิษ โรคระบาด หรือการก่อการร้าย ไปจนถึงเหตุการณ์ที่มีนัยเชิงสังคมและจริยธรรม เช่น การละเมิดสิทธิแรงงาน การทุจริต การสื่อสารผิดพลาด การทำลายชื่อเสียงขององค์การ หรือประเด็นที่ขัดแย้งกับกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ (Covello, 1995)

สรุปได้ว่า ภาวะวิกฤติ หมายถึง สถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันโดยไม่คาดคิด ซึ่งมีลักษณะคุกคามต่อความมั่นคง ความปลอดภัย หรือความต่อเนื่องของการดำเนินงาน ทั้งในระดับบุคคล องค์การ หรือสังคมโดยรวม ภาวะวิกฤติมักเกิดขึ้นภายใต้แรงกดดันสูง มีระยะเวลาจำกัดในการตัดสินใจ และจำเป็นต้องมีการตอบสนองหรือจัดการอย่างทันท่วงทีเพื่อป้องกันหรือบรรเทาความเสียหายที่อาจขยายวงกว้าง ภาวะวิกฤติจึงมิได้เป็นเพียงเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบทางกายภาพหรือเศรษฐกิจเท่านั้น หากยังครอบคลุมถึงมิติทางจิตวิทยา สังคม และการสื่อสาร ที่อาจนำไปสู่ความตื่นตระหนก ความไม่เชื่อมั่น ความสูญเสียต่อทุนทางสังคม และภาพลักษณ์ขององค์การ ทั้งนี้ ผู้นำในภาวะวิกฤติจำเป็นต้องมีกรอบความคิดแบบยืดหยุ่น (Adaptive Mindset) มีทักษะในการสื่อสารอย่างโปร่งใส ใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง และสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของคุณธรรมและผลกระทบที่สมดุลต่อทุกฝ่าย

9.1.2.2 ความสำคัญของการจัดการภาวะวิกฤติ

ความสำคัญของการจัดการภาวะวิกฤติ หมายถึง บทบาทที่สำคัญและจำเป็นของกระบวนการวางแผน เตรียมความพร้อม รับมือ และฟื้นฟูองค์การจากสถานการณ์ไม่พึงประสงค์หรือเหตุการณ์ไม่คาดฝันที่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อความมั่นคง ชื่อเสียง การดำเนินงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ โดยการจัดการภาวะวิกฤติที่มีประสิทธิภาพช่วยลดระดับความเสียหาย ป้องกันความสับสนในภาวะฉุกเฉิน เสริมสร้างความไว้วางใจของสาธารณชน และยกระดับศักยภาพในการฟื้นฟูอย่างรวดเร็ว ตลอดจนเป็นกลไกในการเรียนรู้และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง (Coombs, 2014; Mitroff & Anagnos, 2001)

ลักษณะสำคัญของภาวะวิกฤติ คือ การกระตุ้นให้เกิดปฏิกิริยาโต้ตอบอย่างเร่งด่วน ทั้งในเชิงการตัดสินใจ การสื่อสาร และการบริหารจัดการ โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันซึ่งเต็มไปด้วยความเปราะบางของความเชื่อมั่นในสถาบันต่าง ๆ สถานการณ์วิกฤติจึงมักมีองค์ประกอบของความกลัว ความโกรธ หรือ

ความรู้สึกไม่ปลอดภัยที่สะสมในสังคม ซึ่งอาจถูกกระตุ้นให้ขยายตัวขึ้นผ่านกลไกของสื่อสารสมัยใหม่และข้อมูลที่ไหลเวียนรวดเร็ว

ยิ่งไปกว่านั้น ความซับซ้อนของการสื่อสารในภาวะวิกฤติอาจนำไปสู่การบิดเบือนข้อมูล การแพร่กระจายของข่าวลวง หรือการขยายความเข้าใจผิด ซึ่งอาจทำให้สถานการณ์ยิ่งรุนแรงขึ้น ส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์การและเสถียรภาพของสังคมโดยรวม ดังนั้น การจัดการภาวะวิกฤติจึงไม่เพียงเกี่ยวข้องกับการบริหารเหตุการณ์ แต่ยังต้องรวมถึงการสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้อง การสร้างความเชื่อมั่น และการวางกลยุทธ์เพื่อป้องกันมิให้วิกฤติลุกลามไปสู่ระดับที่รุนแรงยิ่งขึ้น (University of Colorado, 1997)

ในบริบทของการบริหารจัดการสมัยใหม่ การเข้าใจลักษณะของภาวะวิกฤติจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นจุดเปลี่ยน (Turning Point) ที่อาจส่งผลต่อทิศทางการดำเนินงาน ความน่าเชื่อถือ และการอยู่รอดขององค์การในระยะยาว ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ภาวะวิกฤติอย่างแม่นยำ จัดการข้อมูลอย่างรอบด้าน และสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรักษาความไว้วางใจจากสาธารณชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Coombs, 2019)

การจัดการภาวะวิกฤติ (Crisis Management) เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่มีบทบาทสำคัญในการลดผลกระทบจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน และเสริมสร้างความสามารถขององค์การในการตอบสนองและฟื้นตัวจากสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงและไม่แน่นอน ทั้งนี้ภาวะวิกฤติอาจเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ ไม่ว่าจะเป็นภัยพิบัติทางธรรมชาติ การโจมตีทางไซเบอร์ ความล้มเหลวของระบบ การสูญเสียผู้นำ ภัยคุกคามด้านความมั่นคง หรือเหตุการณ์ที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์องค์การ (Coombs, 2014; Mitroff, 2004)

1) การปกป้องความมั่นคงและความต่อเนื่องขององค์การ ในสถานการณ์วิกฤติ องค์การที่ไม่มีระบบการจัดการที่ดีอาจประสบกับความเสียหายอย่างรุนแรง ทั้งในด้านการดำเนินงาน ความน่าเชื่อถือ และฐานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการภาวะวิกฤติอย่างมีประสิทธิภาพจึงมีบทบาทสำคัญในการรักษาความต่อเนื่อง (Continuity) และหลีกเลี่ยงการหยุดชะงักของบริการหรือกิจกรรมหลักขององค์การ (Herbane, 2010)

2) การลดความรุนแรงของผลกระทบ การจัดการวิกฤติที่มีประสิทธิภาพสามารถลดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่ว่าจะเป็นความสูญเสียทางเศรษฐกิจ ความเสียหายต่อทรัพย์สิน ความไม่มั่นคงทางจิตใจของบุคลากร ตลอดจนการสูญเสียชื่อเสียงในระยะยาว (Long, 2001; Seeger, Sellnow, & Ulmer, 2003) หากองค์การสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ทันท่วงที ผลกระทบเหล่านี้จะถูกจำกัดให้อยู่ในขอบเขตที่สามารถจัดการได้

3) การเสริมสร้างความไว้วางใจและทุนทางสังคม องค์การที่มีความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤติย่อมได้รับความไว้วางใจจากสาธารณชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานภายนอก ความไว้วางใจนี้เป็นทุนทางสังคม (Social Capital) ที่จะช่วยให้องค์การฟื้นตัวได้เร็วขึ้น และได้รับการสนับสนุนในระยะยาว (Covello, 1995) การสื่อสารอย่างโปร่งใส จริงใจ และต่อเนื่อง คือปัจจัยหลักที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นในภาวะวิกฤติ

4) การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาองค์การ ภาวะวิกฤติมิได้เป็นเพียงภัยคุกคาม หากแต่มองได้ว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้เชิงระบบ (Organizational Learning) และการประเมินจุดอ่อนของโครงสร้างภายใน การจัดการวิกฤติอย่างมีแบบแผนสามารถนำไปสู่การพัฒนานโยบาย แผนงาน และวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งยิ่งขึ้นในระยะยาว (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009; Senge, 2006)

5) การเตรียมความพร้อมสำหรับวิกฤติในอนาคต การจัดการภาวะวิกฤติไม่ใช่เพียงการตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการวางแผนล่วงหน้า (Preparedness) และการออกแบบระบบป้องกันล่วงหน้า (Preventive Crisis Planning) ที่ช่วยให้บุคลากรและองค์การมีความพร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในอนาคต (Mitroff & Anagnos, 2001)

9.1.3 ความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงและภาวะวิกฤติ

แม้ว่าคำว่า “ความเสี่ยง” (Risk) และ “ภาวะวิกฤติ” (Crisis) มักถูกใช้ในบริบทที่ใกล้เคียงกัน แต่ทั้งสองแนวคิดมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในด้านลักษณะ องค์ประกอบ และแนวทางในการจัดการ

ความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ไม่พึงประสงค์จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์การในระดับหนึ่ง ความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งที่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้าและสามารถประเมินโอกาสของการเกิดและระดับผลกระทบได้ (Hopkin, 2018) เป็นความไม่แน่นอนของเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีโอกาสส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ความเสี่ยงมีลักษณะเป็นความน่าจะเป็น (Probability) ที่สามารถคาดการณ์ วิเคราะห์ และประเมินได้ในระดับหนึ่ง โดยอาศัยข้อมูล ประสบการณ์ และการวิเคราะห์เชิงระบบ ความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยภายในองค์การ เช่น โครงสร้างการบริหาร ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยี หรือจากปัจจัยภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ผ่านกระบวนการประเมิน วิเคราะห์ และเตรียมมาตรการรับมือ เช่น การกระจายความเสี่ยง การประกันภัย หรือการวางแผนสำรอง ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงจึงมุ่งเน้นไปที่การระบุ ประเมิน และกำหนดมาตรการรองรับล่วงหน้า เพื่อป้องกัน ลด หรือควบคุมผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติขององค์การ และสามารถบริหารจัดการได้ในเชิงระบบผ่านกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

ในทางตรงกันข้าม ภาวะวิกฤติ คือสถานการณ์ที่ได้เกิดขึ้นแล้ว โดยมีลักษณะฉับพลัน รุนแรง และเกินขีดความสามารถของระบบปกติในการตอบสนอง ก่อให้เกิดผลกระทบในวงกว้างต่อการดำเนินงาน ชื่อเสียง และความเชื่อมั่นของสาธารณชนต่อองค์การ (Coombs, 2019) ภาวะวิกฤติมักมีลักษณะของความเร่งด่วน ความไม่แน่นอนสูง และความกดดันต่อผู้บริหารในการตัดสินใจ โดยมักส่งผลต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น ความปลอดภัย หรือความอยู่รอดขององค์การในระยะสั้นและระยะยาว ภาวะวิกฤติมักเกิดจากความเสี่ยงที่ไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม หรือเกิดจากเหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการคาดการณ์และการควบคุมขององค์การ เช่น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ การโจมตีทางไซเบอร์ขนาดใหญ่ โรคระบาด หรือวิกฤติด้านชื่อเสียงที่แพร่กระจายอย่างรวดเร็วผ่านสื่อดิจิทัล การบริหารภาวะวิกฤติจึงมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองอย่างทันท่วงที การสื่อสารในภาวะฉุกเฉิน การลดความเสียหาย และการฟื้นฟูองค์การ

หลังวิกฤติ และภาวะวิกฤติมักมีองค์ประกอบของความไม่แน่นอนสูง ความตึงเครียดด้านเวลา และความกดดันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้การจัดการต้องอาศัยภาวะผู้นำ การตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาในเชิงเปรียบเทียบ ความแตกต่างสำคัญระหว่างความเสี่ยงและภาวะวิกฤติอยู่ที่ “ช่วงเวลาและสถานะของเหตุการณ์” กล่าวคือ ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและสามารถบริหารจัดการเชิงป้องกันได้ ขณะที่ภาวะวิกฤติเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วและต้องได้รับ การจัดการเชิงตอบสนองอย่างเร่งด่วน นอกจากนี้ ความเสี่ยงมักมีระดับความรุนแรงที่สามารถควบคุมได้ ในขณะที่ภาวะวิกฤติมักมีผลกระทบรุนแรงและซับซ้อนมากกว่า

โดยสรุป ความเสี่ยงและภาวะวิกฤติมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด แต่มีลักษณะและแนวทางการบริหารที่แตกต่างกัน การจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพสามารถช่วยลดโอกาสการเกิดภาวะวิกฤติ ขณะที่การบริหารภาวะวิกฤติที่ดีช่วยให้องค์การสามารถรับมือ ฟื้นตัว และเรียนรู้จากเหตุการณ์รุนแรงได้อย่างเป็นระบบ ความเข้าใจความแตกต่างระหว่างแนวคิดทั้งสองจึงเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างความยืดหยุ่นและความมั่นคงให้กับองค์การในระยะยาว

การเข้าใจความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงและภาวะวิกฤติจะช่วยให้ผู้นำและผู้บริหารสามารถออกแบบกลยุทธ์การบริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ วางแผนเตรียมความพร้อมได้รัดกุมยิ่งขึ้น และลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการจัดการไม่ทันต่อเหตุการณ์ โดยความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงและภาวะวิกฤติสามารถอธิบายได้ดังตารางที่ 9.1

ตารางที่ 9.1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงและภาวะวิกฤติ

ประเด็นเปรียบเทียบ	ความเสี่ยง (Risk)	ภาวะวิกฤติ (Crisis)
สถานะของเหตุการณ์	ยังไม่เกิดขึ้น แต่มีโอกาสเกิดในอนาคต	เกิดขึ้นแล้ว และอยู่ในช่วงผลกระทบ
การคาดการณ์และควบคุม	สามารถวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการล่วงหน้าได้	เกิดขึ้นกะทันหัน ควบคุมได้ยาก
ระดับของผลกระทบ	อาจมีตั้งแต่เล็กน้อยถึงรุนแรง	มักมีผลกระทบสูง รุนแรง และกว้างขวาง
การตอบสนอง	ใช้มาตรการบริหารความเสี่ยงตามแผน	ต้องการการตัดสินใจเร่งด่วน การสื่อสารเชิงกลยุทธ์
ตัวอย่าง	ความเสี่ยงจากการลงทุนที่ประเมินสถานการณ์ผิดพลาด	เหตุการณ์ข้อมูลรั่วไหล การระบาดของโรคติดต่อ หรือ การประท้วงที่รุนแรง

9.1.4 ปัจจัยความเสี่ยงและวิกฤติในองค์การ

ความเสี่ยงและวิกฤติมิได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ หากแต่เป็นผลลัพธ์จากปัจจัยหลายประการที่ทับซ้อนกัน ทั้งภายในและภายนอกองค์การ การเข้าใจปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญยิ่งต่อการวางแผนป้องกันและการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

9.1.4.1 ปัจจัยภายนอก (External Factors)

ปัจจัยภายนอกเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การ แต่สามารถส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อการดำเนินงาน ตัวอย่างได้แก่

1) การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมโลกและภัยพิบัติธรรมชาติ เช่น ภาวะโลกร้อน อุทกภัย หรือโรคระบาด ซึ่งล้วนเป็นภัยคุกคามที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้แน่ชัด (Bundy et al., 2017) เช่นเดียวกับสถานการณ์ COVID-19 ที่ส่งผลกระทบทั่วโลกทั้งในด้านสาธารณสุข เศรษฐกิจ และความเชื่อมั่นของสาธารณชน

2) การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและภูมิรัฐศาสตร์ เช่น ภาวะถดถอย สงครามการค้า หรือการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล ล้วนส่งผลต่อเสถียรภาพขององค์การ (Coombs, 2019)

3) แรงกดดันจากสาธารณะและสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งสามารถขยายประเด็นเล็กน้อยให้กลายเป็นวิกฤติภาพลักษณ์ได้ในเวลาอันสั้น เช่น กรณีดราม่ากลุ่มผู้บริโภค หรือแคมเปญการคว่ำบาตร (Boycott) บนโลกออนไลน์

9.1.4.2 ปัจจัยภายในองค์การ (Internal Factors)

แม้จะควบคุมได้มากกว่า แต่องค์การจำนวนมากกลับมองข้ามปัจจัยภายใน ซึ่งเป็นต้นตอสำคัญของความเสี่ยงและวิกฤติ ได้แก่

1) โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การที่ไม่ยืดหยุ่น หากองค์การมีโครงสร้างรวมศูนย์สูง ขาดระบบรายงานข้อมูลที่โปร่งใส และไม่มีพื้นที่ให้แสดงความเห็น องค์การจะไม่สามารถตรวจจับสัญญาณของปัญหาได้ทันท่วงที (Weick & Sutcliffe, 2007)

2) ภาวะผู้นำที่ขาดวิสัยทัศน์หรือเพิกเฉยต่อสัญญาณเตือน ผู้นำที่ไม่รับฟังความคิดเห็นหรือไม่สามารถยอมรับความผิดพลาด มักสร้างบรรยากาศแห่งความกลัว ซึ่งทำให้บุคลากรไม่กล้าแจ้งปัญหา ส่งผลให้วิกฤติทวีความรุนแรง

3) การขาดการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ หากไม่มีระบบประเมิน วิเคราะห์ และติดตามความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง องค์การจะตอบสนองต่อสถานการณ์ได้ล่าช้า ซึ่งอาจส่งผลกระทบทั้งต่อการเงินและชื่อเสียง (Hopkin, 2018)

9.1.4.3 ปัจจัยเชิงพฤติกรรมและการสื่อสาร (Behavioral & Communication Factors)

ปัจจัยด้านพฤติกรรมของบุคลากรและการสื่อสารภายในองค์การก็มีอิทธิพลต่อการเกิดหรือป้องกันวิกฤติ

1) ความล้มเหลวในการสื่อสาร เช่น ข้อมูลไม่ครบถ้วน ไม่ทันเวลา หรือขัดแย้งกัน จะทำให้สถานการณ์เลวร้ายลง ทั้งในมิติภายใน (เช่น พนักงานตื่นตระหนก) และภายนอก (เช่น สาธารณชนเข้าใจผิด) (Coombs, 2019)

2) พฤติกรรมของผู้นำหรือบุคลากรที่ขาดความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การทุจริต การเลือกปฏิบัติ หรือการละเมิดจริยธรรม ย่อมทำให้เกิดวิกฤติที่กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์การในระยะยาว (Ciulla, 2020)

9.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติ

ในโลกของการบริหารองค์การ การเผชิญกับความเสี่ยงและภาวะวิกฤติเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์การที่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องมีระบบการจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติที่แข็งแกร่งและเป็นระบบ เพื่อป้องกันและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงาน ภาพลักษณ์ และความยั่งยืนขององค์การ แนวคิดการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) และการจัดการภาวะวิกฤติ (Crisis Management) ได้รับการพัฒนาและประยุกต์ใช้ในหลากหลายสาขา โดยมุ่งเน้นให้เกิดความสามารถในการคาดการณ์ วางแผน ป้องกัน และรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดการจัดการความเสี่ยง มีรากฐานมาจากทฤษฎีที่มุ่งเน้นการลดความไม่แน่นอนและเพิ่มเสถียรภาพให้กับองค์การ โดยแนวคิดสำคัญ ดังนี้

9.2.1 การบริหารความเสี่ยงขององค์การ (Enterprise Risk Management: ERM)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบและมีเหตุผล ซึ่งองค์การนำมาใช้เพื่อระบุ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม กระบวนการ หรือโครงการต่าง ๆ ขององค์การ โดยมีเป้าหมายเพื่อลดโอกาสในการเกิดความสูญเสีย และเพิ่มโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การให้ได้มากที่สุด (Hopkin, 2018) ซึ่งในระดับองค์รวม การบริหารความเสี่ยงมิได้จำกัดอยู่เฉพาะการควบคุมภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นเท่านั้น หากแต่ยังรวมถึงการผนวกรวมวัฒนธรรมองค์การ กระบวนการ และโครงสร้างการกำกับดูแลเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความพร้อมต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ (Fraser, Simkins, & Narvaez, 2014)

การบริหารความเสี่ยงในระดับองค์การโดยรวม (Enterprise Risk Management: ERM) แนวคิดการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์การ (ERM) เน้นการบูรณาการความเสี่ยงเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการทั้งหมดขององค์การ โดยมีลักษณะสำคัญดังนี้ (COSO, 2017)

1) ผสานกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อสร้างความเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยงกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

2) สอดคล้องกับแผนงานและกระบวนการดำเนินงานหลัก เพื่อให้เกิดการบูรณาการที่แนบแน่นระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับการดำเนินการจริง

3) ครอบคลุมความเสี่ยงทั้งระบบ (Holistic View) โดยพิจารณาความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risks) ความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการ (Operational Risks) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risks)

ความเสี่ยงเหล่านี้อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความน่าเชื่อถือขององค์การ การบรรลุเป้าหมายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนโอกาสในการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์การ (Lam, 2014)

9.2.1.1 องค์ประกอบสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล ISO 31000 (2018) ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ดังนี้

1) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอก เพื่อระบุภัยคุกคามหรือโอกาสที่อาจส่งผลต่อองค์การ

2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความสำคัญ

3) การกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) พัฒนาและดำเนินมาตรการเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การป้องกัน การลดทอน การโอน หรือการยอมรับความเสี่ยง

4) การติดตามและทบทวน (Monitoring & Review) ตรวจสอบและประเมินความมีประสิทธิผลของมาตรการบริหารความเสี่ยง

5) การสื่อสารและปรึกษาหารือ (Communication & Consultation) สื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้เข้าใจและมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

9.2.1.2 ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์การ

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพช่วยให้องค์การสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของข้อมูลที่รอบด้าน คาดการณ์เหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ได้ล่วงหน้า ลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น และเพิ่มขีดความสามารถในการฟื้นตัวเมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤติ (Hillson & Murray-Webster, 2017)

องค์การที่มีระบบบริหารความเสี่ยงที่เข้มแข็งยังสามารถสร้างวัฒนธรรมการเตรียมพร้อม (Risk-Aware Culture) ซึ่งเอื้อต่อการตัดสินใจที่โปร่งใสและมีส่วนร่วมจากทุกระดับ ตั้งแต่คณะกรรมการบริหารไปจนถึงบุคลากรทั่วไป (Fraser et al., 2014)

นอกจากนี้ ความเสี่ยงในองค์การสามารถจำแนกตามแหล่งที่มาได้เป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่

1) ปัจจัยภายใน (Internal Risk Factors) เช่น การบริหารจัดการภายในที่ไม่มีประสิทธิภาพ ระบบบัญชีที่ไม่โปร่งใส ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือการขาดการพัฒนาบุคลากร

2) ปัจจัยภายนอก (External Risk Factors) เช่น การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย ภาวะเศรษฐกิจมหภาค ความไม่แน่นอนทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค เทคโนโลยี หรือภัยพิบัติทางธรรมชาติ (ISO, 2018)

9.2.1.3 ระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยระบบที่เป็นระบบ (Systematic) และมีความต่อเนื่องในการประเมิน วิเคราะห์ และจัดการความเสี่ยงในทุกระดับขององค์การ (ISO, 2018; COSO, 2017) โดยลักษณะสำคัญของระบบที่ดีมีดังนี้

1) มีแผนการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนและจัดทำเอกสารไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการ

2) มีคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบที่มีความพร้อมในการระบุ วิเคราะห์ และจัดการกับความเสี่ยงอย่างไม่หลีกเลี่ยงปัญหา

3) มีการทบทวนความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อตรวจสอบความเสี่ยงเดิมและระบุความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้น

4) ใช้หลักเกณฑ์การประเมินที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบขององค์การ และสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

5) มีการจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร และรายงานต่อผู้บริหารในระดับนโยบาย

9.2.1.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงให้ประสบผลสำเร็จต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุนหลายประการ (Fraser & Simkins, 2010; Hillson, 2017) ได้แก่

1) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยในการจัดเก็บ วิเคราะห์ข้อมูล และตรวจสอบย้อนกลับได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การฝึกอบรมบุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดและกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งตระหนักถึงบทบาทของตนในการจัดการความเสี่ยง

3) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้ระบบได้รับการปฏิบัติจริง

4) ความร่วมมือของบุคลากรทุกระดับ เพราะการบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันทั้งองค์การ

9.2.1.5 กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในระดับสากล

ตามแนวทางของ ISO 31000 (2018) และ COSO (2017) กลยุทธ์หลักในการจัดการความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 แนวทาง ได้แก่

1) Accept (การยอมรับความเสี่ยง) ยอมรับระดับความเสี่ยงที่องค์การสามารถรองรับได้ หากต้นทุนการควบคุมสูงเกินประโยชน์ที่ได้รับ

2) Treat (การลดหรือควบคุมความเสี่ยง) ใช้มาตรการลดโอกาสการเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การปรับปรุงกระบวนการ ฝึกอบรม หรือจัดหาอุปกรณ์เสริม

3) Terminate (การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง) หลีกเลี่ยงกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง เช่น การเปลี่ยนวิธีดำเนินงานหรืองดเว้นการดำเนินการบางประเภท

4) Transfer (การโอนหรือแบ่งเบาความเสี่ยง) กระจายความเสี่ยง เช่น การทำประกัน การจ้างผู้ให้บริการภายนอก หรือการสำรองระบบ

9.2.1.6 ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยง

ตามกรอบแนวทางของ COSO (2017) และ ISO (2018) การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วย 3 ระดับสำคัญ ดังนี้

1) การจัดโครงสร้างระบบการบริหารความเสี่ยง โดยองค์การควรจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีอำนาจกำกับดูแลระดับนโยบาย และเชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายในเพื่อสร้างความต่อเนื่องและความเป็นองค์รวม

2) การกำหนดขอบเขตและแนวทาง โดยกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และวัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Culture) ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ

3) การดำเนินการตามกระบวนการ 5 ขั้นตอน ได้แก่

(1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ควรใช้หลัก SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely)

(2) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) วิเคราะห์เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายใน เช่น วัฒนธรรม องค์การ และภายนอก เช่น เศรษฐกิจ การเมือง

(3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Assessment) วิเคราะห์โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

(4) การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการจัดการ

(5) การติดตามและรายงานผล (Monitoring & Reporting) ประเมินประสิทธิภาพของมาตรการและรายงานต่อผู้บริหาร

สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงไม่ใช่เพียงกิจกรรมเสริม แต่เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ในการสร้างความมั่นคงขององค์การในระยะยาว โดยเฉพาะในยุคที่มีความไม่แน่นอนสูง การออกแบบระบบที่รอบด้าน การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และการบูรณาการเข้ากับการกำกับดูแลกิจการที่ดีจะเป็นปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์การ

9.2.2 ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Probability Theory)

ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Probability Theory) คือ กรอบแนวคิดทางคณิตศาสตร์ที่ใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์โอกาสที่เหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยเป็นรากฐานสำคัญของการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ซึ่งใช้กันอย่างแพร่หลายในสาขาต่าง ๆ เช่น คณิตศาสตร์ สถิติ วิทยาศาสตร์ประยุกต์ เศรษฐศาสตร์ การเงิน และการจัดการความเสี่ยง (Aven, 2015)

ในการบริหารความเสี่ยง องค์การมักใช้หลักของทฤษฎีความน่าจะเป็นเพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ และนำผลการวิเคราะห์นั้นไปประกอบการวางแผนป้องกันและเตรียมรับมือ โดยเฉพาะเมื่อองค์การต้องตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน (Kaplan & Garrick, 1981)

9.2.2.1 องค์ประกอบพื้นฐานของทฤษฎีความน่าจะเป็น

1) เหตุการณ์ (Event) สิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้น เช่น เกิดไฟไหม้โรงงาน หรือระบบคอมพิวเตอร์ล่ม

2) ตัวอย่าง (Sample space) เซตของเหตุการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด

3) ความน่าจะเป็น (Probability) ค่าตัวเลขที่แสดงระดับความเชื่อว่าเหตุการณ์จะเกิด โดยมีค่าระหว่าง 0 ถึง 1

ค่า 0 หมายถึง ไม่มีทางเกิด
ค่า 1 หมายถึง เกิดขึ้นแน่นอน
ค่าใกล้ 0 แสดงว่าโอกาสเกิดน้อย
ค่าใกล้ 1 แสดงว่าโอกาสเกิดมาก

9.2.2.2 ประเภทของความน่าจะเป็น (Types of Probability)

1) ความน่าจะเป็นแบบคลาสสิก (Classical Probability) ความน่าจะเป็นแบบคลาสสิก คือ ความน่าจะเป็นที่คำนวณจากหลักเหตุผลโดยตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า ทุกผลลัพธ์ที่เป็นไปได้มีโอกาสเท่าเทียมกัน (Equal Likelihood Assumption) ซึ่งมักใช้ในสถานการณ์ที่มีผลลัพธ์จำกัดและชัดเจน เช่น การโยนเหรียญ การทอยลูกเต๋า หรือการจับฉลาก

$$\text{P(Event)} = \frac{\text{จำนวนผลลัพธ์ที่ต้องการ}}{\text{จำนวนผลลัพธ์ทั้งหมด}}$$

ตัวอย่าง การโยนเหรียญหนึ่งครั้ง โอกาสที่เหรียญจะออก “หัว” เท่ากับ

$$P(\text{หัว}) = \frac{1}{2} = 0.5$$

ความน่าจะเป็นแบบนี้เหมาะสำหรับสถานการณ์ในทางทฤษฎี (theoretical context) ที่ไม่มีอิทธิพลจากปัจจัยภายนอก (Anderson, Sweeney, & Williams, 2016)

2) ความน่าจะเป็นแบบประจักษ์ (Empirical Probability) ความน่าจะเป็นแบบประจักษ์ หรือแบบอิงข้อมูลจริง (Frequentist Probability) คือ ความน่าจะเป็นที่คำนวณจากการสังเกตหรือรวบรวมข้อมูลในอดีต เพื่อหาความถี่ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง โดยจะเชื่อว่าความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ใด ๆ สามารถประมาณค่าได้จากอัตราส่วนของจำนวนครั้งที่เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นต่อจำนวนครั้งทั้งหมด

$$\text{P(Event)} = \frac{\text{จำนวนครั้งที่เหตุการณ์เกิดขึ้น}}{\text{จำนวนครั้งทั้งหมดของการทดลอง}}$$

ตัวอย่าง จากสถิติย้อนหลัง พบว่าใน 100 วัน ฝนตก 25 วัน ดังนั้น ความน่าจะเป็นที่ฝนจะตกในวันถัดไปโดยเฉลี่ยคือ

$$P(\text{ฝนตก}) = \frac{25}{100} = 0.25$$

ความน่าจะเป็นแบบนี้ใช้กันอย่างแพร่หลายในด้านการเงิน การบริหารความเสี่ยง และการประกันภัย โดยอาศัยข้อมูลสถิติมาเป็นฐานในการวิเคราะห์ (Aven, 2015)

3) ความน่าจะเป็นแบบอัตนัย (Subjective Probability) ความน่าจะเป็นแบบอัตนัย คือ ความน่าจะเป็นที่อิงจากการประเมินเชิงความเห็นหรือการรับรู้ส่วนบุคคล โดยอาจอาศัยประสบการณ์ ความเชื่อ ความรู้ในอดีต หรือสัญชาตญาณของผู้ประเมิน มากกว่าการอ้างอิงข้อมูลทางสถิติหรือผลลัพธ์เชิงทฤษฎี (Savage, 2012) ลักษณะของความน่าจะเป็นแบบนี้คือ ไม่สามารถตรวจสอบหรือพิสูจน์ได้ด้วยวิธีการทางคณิตศาสตร์โดยตรง และอาจแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล

ตัวอย่าง นักวิเคราะห์การเมืองอาจประเมินว่า "มีความน่าจะเป็น 70% ที่พรรครัฐบาลจะชนะการเลือกตั้งครั้งหน้า" โดยไม่มีข้อมูลทางสถิติเจาะจง แต่ใช้ประสบการณ์ ความรู้เชิงลึก และสภาพแวดล้อมปัจจุบันมาประเมิน

แม้ว่าจะเป็นแบบอัตนัย แต่ก็มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจในสภาวะที่มีความไม่แน่นอนสูง เช่น ในการวางกลยุทธ์ทางธุรกิจหรือการบริหารวิกฤติ (Hillson & Murray-Webster, 2007)

9.2.2.3 การใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็นในการบริหารความเสี่ยง

1) การประเมินโอกาสการเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ เช่น ความน่าจะเป็นของอุบัติเหตุในระบบโลจิสติกส์

2) การคำนวณความเสี่ยงรวม (Expected Risk) ซึ่งจะช่วยให้องค์การจัดลำดับความเสี่ยง และวางแผนจัดการตามลำดับความสำคัญ (Hillson, 2004) โดยใช้สูตร

$$\text{Expected Risk} = \text{Probability of Event} \times \text{Impact}$$

ตัวอย่างการประยุกต์

หากองค์การประเมินว่ามีโอกาส 10% (0.10) ที่เครื่องจักรจะขัดข้องในแต่ละเดือน และหากเกิดขึ้นจะทำให้สูญเสียรายได้มูลค่า 100,000 บาท ค่าความเสี่ยงที่คาดหวัง (Expected Loss) คือ

$$0.10 \times 100{,}000 = 10{,}000 \text{ บาทต่อเดือน}$$

องค์การอาจตัดสินใจลงทุนในระบบป้องกันที่มีต้นทุนต่ำกว่า 10,000 บาทต่อเดือน ซึ่งถือเป็นการจัดการความเสี่ยงเชิงรุกตามหลักการของทฤษฎีนี้

สรุปได้ว่า ทฤษฎีความน่าจะเป็นเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการความไม่แน่นอน โดยเฉพาะในกระบวนการประเมินความเสี่ยง การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการออกแบบมาตรการ

รับมือในภาวะวิกฤติ ซึ่งเมื่อใช้ร่วมกับข้อมูลจริงและการวิเคราะห์ผลกระทบจะช่วยให้องค์การมีการตัดสินใจที่มีเหตุผลและลดความเสียหายจากความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Aven, 2015; Kaplan & Garrick, 1981)

9.2.3 ทฤษฎีการคาดการณ์ (Prospect Theory)

ทฤษฎีการคาดการณ์ (Prospect Theory) เป็นทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์พฤติกรรม (Behavioral Economics) ซึ่งพัฒนาโดย Daniel Kahneman และ Amos Tversky (1979) เพื่ออธิบายพฤติกรรมการตัดสินใจของมนุษย์ภายใต้ความเสี่ยง (decision-making under risk) ที่ขัดแย้งกับสมมติฐานของทฤษฎีเศรษฐศาสตร์แบบดั้งเดิม ซึ่งแตกต่างจาก Expected Utility Theory ที่มองว่าผู้คนมีเหตุผลและต้องการเพิ่มประโยชน์สูงสุด (maximize utility) Prospect Theory เสนอว่า ผู้คนไม่ได้ตัดสินใจอย่างมีเหตุผลสมบูรณ์เสมอไป แต่กลับมีอคติทางจิตวิทยาที่ส่งผลต่อการประเมินความเสี่ยงและผลตอบแทน (Kahneman & Tversky, 1979)

9.2.3.1 หลักการสำคัญของทฤษฎีการคาดการณ์

1) การประเมินจากการเปลี่ยนแปลง มากกว่าผลลัพธ์สุดท้าย โดยผู้คนประเมินสิ่งที่ “ได้” หรือ “เสีย” โดยอิงจากจุดอ้างอิง (Reference Point) เช่น ฐานเงินเดือนเดิม ไม่ใช่จากความมั่งคั่งรวม

2) การกลัวความสูญเสียมากกว่าการชอบผลได้ (Loss Aversion) ความรู้สึกเสียใจจากการสูญเสีย มักรุนแรงกว่าความพอใจจากการ “ได้มา” ในมูลค่าที่เท่ากัน โดยทั่วไป ความสูญเสียมีค่าน้ำหนักทางจิตใจสูงกว่าผลได้ราว 2 เท่า (Kahneman & Tversky, 1984)

ตัวอย่าง คนส่วนใหญ่มักไม่ยอมรับเดิมพันที่มีโอกาสชนะ 50 บาท กับโอกาสเสีย 50 บาท เท่ากัน แม้โอกาสเท่ากัน

3) ความโน้มเอียงในการประเมินความน่าจะเป็น (Probability Weighting) ผู้คนมักให้ค่าน้ำหนักความน่าจะเป็นอย่างไม่เป็นสัดส่วน เช่น ประเมินโอกาสน้อย ๆ (ต่ำกว่า 10%) สูงเกินจริง หรือประเมินโอกาสที่แน่นอน (ใกล้ 100%) ต่ำกว่าความเป็นจริงเล็กน้อย

9.2.3.2 ฟังก์ชันคุณค่า (Value Function)

เป็นหัวใจสำคัญของ ทฤษฎีการคาดการณ์ (Prospect Theory) โดย Kahneman และ Tversky (1979) ซึ่งอธิบายว่า มนุษย์ประเมินมูลค่าทางจิตใจของผลลัพธ์ (Gains/Losses) ที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ โดยไม่ยึดตามมูลค่าจริงอย่างเป็นเส้นตรง แต่รับรู้ต่างกันขึ้นอยู่กับบริบทของการได้หรือเสีย และ จุดอ้างอิง (Reference Point) เช่น เงินเดือนเดิม และราคาหุ้นก่อนหุ้นตก เป็นต้น

โดยกราฟฟังก์ชันคุณค่า (Value Function) ในจิตของมนุษย์มีลักษณะ S-Shaped ดังนี้

1) ด้านบวก ลักษณะนูน (Concave for Gains) เมื่อได้ผลตอบแทน (Gains) มากขึ้น ความพึงพอใจเพิ่มขึ้น แต่น้อยลงเรื่อย ๆ (Diminishing Marginal Utility) ฟังก์ชันมีลักษณะ “นูน” หรือชันน้อยลง เมื่อค่าเพิ่มขึ้น

ตัวอย่าง ได้โบนัส 1,000 บาท vs 2,000 บาท ดีใจทั้งคู่ แต่จาก 1,000 กับ 2,000 ความดีใจเพิ่ม “น้อยลง” กว่าได้ 0 ⟶ 1,000

2) ด้านลบ ลักษณะเว้า (Convex for Losses) เมื่อสูญเสียมากขึ้น ความทุกข์ใจเพิ่มขึ้นมากขึ้นเรื่อย ๆ ฟังก์ชันมีลักษณะ “เว้า” หรือ ชันมากขึ้น เมื่อขาดทุนเพิ่มขึ้น

ตัวอย่าง เสียเงิน 1,000 บาท vs 2,000 บาท ความเจ็บปวดจาก 2,000 บาทรุนแรงกว่าความสุขจากการได้ 2,000 บาทในมูลค่าเดียวกัน

3) Loss Aversion ความกลัวการสูญเสีย เป็นส่วน “ด้านลบ” ของกราฟชันมากกว่า “ด้านบวก” แสดงว่า มนุษย์กลัวการเสียมากกว่าชอบการได้ โดย Kahneman และ Tversky พบว่าคนเรารับรู้ "ความสูญเสีย" รุนแรงกว่าผลได้ ในอัตราส่วนประมาณ 2:1 (Kahneman & Tversky, 1984)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีการคาดการณ์ (Prospect Theory) ทำให้เราเข้าใจว่า การรับรู้ของมนุษย์ต่อความเสี่ยงนั้นไม่ใช่เรื่องของตรรกะล้วน ๆ แต่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ อคติ และประสบการณ์ส่วนตัว การออกแบบนโยบายหรือการบริหารภาวะวิกฤติจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยทางพฤติกรรมเหล่านี้ เพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพและได้รับความร่วมมือจากสาธารณชน

9.2.4 ทฤษฎีการจัดการภาวะวิกฤติ (Crisis Management Theory)

ทฤษฎีการจัดการภาวะวิกฤติ (Crisis Management Theory) คือกรอบแนวคิดที่อธิบายกระบวนการที่องค์การใช้ในการเตรียมความพร้อม รับมือ และฟื้นฟูจากเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสียหายร้ายแรง หรืออาจทำลายความสามารถขององค์การในการดำเนินงานได้อย่างปกติ (Coombs, 2012; Pearson & Clair, 1998)

โดยทั่วไป ทฤษฎีนี้ครอบคลุมทั้งการป้องกัน การตอบสนอง และการฟื้นฟูจากวิกฤติ ซึ่งต้องอาศัยการตัดสินใจที่รวดเร็ว การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการเรียนรู้จากเหตุการณ์ที่ผ่านมา เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำในอนาคต

9.2.4.1 องค์ประกอบหลักของทฤษฎีการจัดการภาวะวิกฤติ

โดยทั่วไป ทฤษฎีการจัดการวิกฤติประกอบด้วย 3 ระยะสำคัญ ได้แก่ (Coombs, 2012)

1) ระยะก่อนเกิดวิกฤติ (Pre-crisis Stage) คือช่วงของการเตรียมความพร้อม เพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงของวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยมีกิจกรรมสำคัญ ดังนี้

(1) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) องค์การต้องระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากภายในและภายนอก เช่น ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี การเงิน ชื่อเสียง หรือภัยธรรมชาติ แล้วจัดลำดับความสำคัญตามระดับผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น

(2) การวางแผนรับมือฉุกเฉิน (Contingency Planning) จัดทำแผนสำรองหรือแผนเผชิญเหตุที่สามารถใช้งานได้จริง ครอบคลุมขั้นตอนการตอบสนองและผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้สามารถจัดการวิกฤติได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

(3) การฝึกอบรมและซักซ้อมสถานการณ์จำลอง (Simulation/Drills) ฝึกพนักงานและผู้บริหารให้เข้าใจบทบาท หน้าที่ และแนวทางปฏิบัติเมื่อเกิดวิกฤติจริง รวมถึงการทดสอบระบบการสื่อสารฉุกเฉิน เพื่อพัฒนาความพร้อมของทีมปฏิบัติการ

2) ระยะเกิดวิกฤติ (Crisis Response Stage) เป็นช่วงของการตอบสนองต่อเหตุการณ์วิกฤติ ที่เกิดขึ้นแล้ว โดยต้องอาศัยการตัดสินใจอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพภายใต้ภาวะความกดดันสูงและข้อมูลจำกัด

(1) การตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัด (Decision Making under Uncertainty) ผู้บริหารต้องตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่จำกัด ท่ามกลางแรงกดดันจากเวลาและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ลูกค้า สื่อ และสาธารณชน

(2) การสื่อสารวิกฤติ (Crisis Communication) จำเป็นต้องสื่อสารอย่างโปร่งใส สม่ำเสมอ และมีความจริงใจ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและลดความตื่นตระหนกของประชาชน โดย Coombs (2007) เสนอแนวคิด “Situational Crisis Communication Theory” (SCCT) โดยเน้นว่า กลยุทธ์การสื่อสารควรสอดคล้องกับระดับความรับผิดชอบขององค์การในสายตาสาธารณะ เพื่อรักษา “Trust capital” ขององค์การ โดยการเลือกกลยุทธ์การสื่อสารควรพิจารณาจากประเภทของวิกฤติ และระดับความรับผิดชอบที่สาธารณะรับรู้ต่อองค์การ

(3) การประสานงานกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Coordination) การรับมือวิกฤติต้องอาศัยการประสานความร่วมมือจากหน่วยงานภายใน และภายนอก เช่น หน่วยงานรัฐ องค์การพัฒนาเอกชน คู่ค้า และชุมชน เพื่อควบคุมสถานการณ์และลดผลกระทบโดยรวม

3) ระยะหลังวิกฤติ (Post-crisis Stage) เป็นช่วงของการฟื้นฟูองค์การ ทั้งในด้านความเชื่อมั่น ระบบงาน และการเรียนรู้ เพื่อเตรียมรับมือวิกฤติในอนาคต

(1) การฟื้นฟูภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น (Reputation & Trust Recovery) องค์การควรดำเนินมาตรการเชิงบวก เช่น ขอโทษอย่างเป็นทางการ จัดทำโครงการรับผิดชอบต่อสังคม หรือเปลี่ยนแปลงนโยบาย เพื่อเยียวยาภาพลักษณ์และเรียกคืนความไว้วางใจ

(2) การเรียนรู้จากวิกฤติ (Organizational Learning) องค์การควรเก็บข้อมูลและวิเคราะห์การดำเนินงานในช่วงวิกฤติ เพื่อนำมาเป็นบทเรียน สร้างฐานข้อมูล และปรับปรุงกระบวนการในอนาคต

(3) การปรับปรุงระบบและกระบวนการ (System Improvement) พัฒนาระบบการเตือนภัย แผนรับมือ และการบริหารจัดการความเสี่ยงใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง โดย Pearson & Mitroff (1993) แนะนำให้องค์การดำเนินการ After-action Review (AAR) หรือ การทบทวนหลังปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ เพื่อสะท้อนผลลัพธ์ ปรับปรุงนโยบาย และเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้จากความผิดพลาด (Learning from Failure)

ทั้งนี้ การทบทวนหลังปฏิบัติการ เป็นกระบวนการวิเคราะห์และเรียนรู้หลังจากการดำเนินงาน กิจกรรม หรือเหตุการณ์สำคัญ (เช่น วิกฤติหรือภารกิจเฉพาะ) เสร็จสิ้นลง โดยมีเป้าหมายเพื่อ

ระบุว่าสิ่งใดที่เกิดขึ้นจริง วิเคราะห์ว่าสิ่งใดที่ทำได้ดี อธิบายว่าสิ่งใดที่ควรปรับปรุง และเสนอว่าจะดำเนินการอย่างไรให้ดีขึ้นในอนาคต

9.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงในองค์การ

กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) เป็นแนวทางเชิงระบบที่ช่วยให้องค์การสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อป้องกันความเสียหาย เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ และสร้างความยั่งยืนให้กับองค์การในระยะยาว (Hopkin, 2018) การบริหารความเสี่ยงสามารถดำเนินการได้โดยใช้กรอบแนวทางที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งกำหนดแนวทางในการระบุ วิเคราะห์ และควบคุมความเสี่ยง รวมถึง Enterprise Risk Management (ERM) Framework ของ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถบูรณาการการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับของการดำเนินงาน (Fraser & Simkins, 2021)

9.3.1 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการจัดการความเสี่ยงถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารจัดการ องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เนื่องจากช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องกับแผนงานและเป้าหมาย ลดโอกาสการเกิดความผิดพลาด ความสูญเสีย และสร้างกลไกในการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส (ISO, 2018; Hopkin, 2018)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) ได้นำแนวทางของ COSO Enterprise Risk Management Framework มาประยุกต์ใช้กับการบริหารความเสี่ยงภาครัฐ โดยกำหนดว่าหน่วยงานภาครัฐต้องมีขั้นตอนที่เป็นระบบ ครอบคลุมการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานสากลที่มุ่งเน้นการบูรณาการความเสี่ยงเข้ากับการบริหารกลยุทธ์ขององค์การ (COSO, 2017)

9.3.1.1 กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามกรอบของ COSO

ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ดังนี้

1) การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting) ถือเป็นขั้นตอนแรกและมีความสำคัญยิ่งในกระบวนการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากเป็นการสร้างกรอบแนวทางให้ชัดเจนว่าองค์การต้องการบริหารความเสี่ยงเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ใด การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนจะช่วยให้การระบุ วิเคราะห์ และจัดการความเสี่ยงมีทิศทางที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และพันธกิจขององค์การ ทั้งในมิติของภาครัฐที่เน้นความมั่นคง โปร่งใส และประโยชน์สาธารณะ และในมิติของภาคเอกชนที่มุ่งเน้นการเติบโต ความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืน (COSO, 2017; ISO, 2018)

เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงควรถูกกำหนดในหลายระดับ ตั้งแต่ระดับองค์รวมขององค์การ ระดับหน่วยงาน ไปจนถึงระดับโครงการ เพื่อให้ครอบคลุมปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในทุกมิติ ตัวอย่างเช่น ในภาครัฐ อาจมุ่งเน้นการลดความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือความเสี่ยงเชิงนโยบายที่มีผลต่อ

การดำเนินงาน ขณะที่ภาคเอกชนอาจให้ความสำคัญกับการลดความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงจากการแข่งขัน และความเสี่ยงด้านชื่อเสียงขององค์การ (Hopkin, 2018; Kaplan & Mikes, 2012)

นอกจากนี้ การกำหนดเป้าหมายยังต้องมีลักษณะ ชัดเจน (Clear), สอดคล้อง (Aligned), และ วัดผลได้ (Measurable) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบริหารความเสี่ยงไม่เพียงเป็นการลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ แต่ยังสามารถสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Hillson & Murray-Webster, 2017)

การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงคือการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้การจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างคุณค่าและความยั่งยืนในระยะยาวขององค์การ

2) การระบุความเสี่ยง (Event Identification) ถือเป็นขั้นตอนพื้นฐานและสำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากเป็นการเปิดมุมมองให้องค์การมองเห็นปัจจัยหรือเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งในเชิงลบ เช่น ภัยคุกคาม ความสูญเสีย ความล้มเหลว หรือความไม่แน่นอน และในเชิงบวก เช่น โอกาสในการพัฒนา สร้างคุณค่า หรือเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (COSO, 2017; ISO, 2018)

การระบุความเสี่ยงจำเป็นต้องครอบคลุมทั้ง ปัจจัยภายใน (Internal Factors) และปัจจัยภายนอก (External Factors) โดยปัจจัยภายในอาจเกิดจากโครงสร้างองค์การ ระบบการควบคุมภายใน ทรัพยากรบุคคล หรือกระบวนการดำเนินงาน ส่วนปัจจัยภายนอกอาจเกิดจากความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม กฎหมาย สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมโดยตรงขององค์การ แต่ส่งผลต่อประสิทธิผลและความยั่งยืนของการดำเนินงาน (Hopkin, 2018; Kaplan & Mikes, 2012)

ในเชิงปฏิบัติ วิธีการระบุความเสี่ยงมีความหลากหลาย ตั้งแต่การระดมสมอง (Brainstorming) การสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์เอกสาร การใช้แบบสอบถาม การทบทวนข้อมูลเชิงประวัติ การวิเคราะห์ SWOT และ PESTEL ตลอดจนการใช้กรอบมาตรฐานสากล เช่น ISO 31000 เพื่อทำให้กระบวนการมีความครอบคลุม ลดความเอนเอียง และป้องกันการตกหล่น (Hillson & Murray-Webster, 2017; Fraser & Simkins, 2021)

สำหรับผู้นำภาครัฐ การระบุความเสี่ยงมักเชื่อมโยงกับปัจจัยเชิงนโยบาย ความมั่นคง ประสิทธิผลของการให้บริการสาธารณะ และความโปร่งใสในการใช้งบประมาณ ในขณะที่ผู้นำภาคเอกชนมักมุ่งเน้นความเสี่ยงด้านการแข่งขัน การเงิน ชื่อเสียงองค์การ และการเปลี่ยนแปลงเชิงเทคโนโลยี ดังนั้น การบูรณาการการระบุความเสี่ยงเข้ากับการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการกำหนดนโยบายองค์การ จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเสริมสร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (COSO, 2017; ISO, 2018)

ในบริบทของประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้เสนอการระบุความเสี่ยงโดยยึดโยงกับหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) เพื่อให้ครอบคลุมความเสี่ยงในมิติยุทธศาสตร์ การดำเนินงาน การเงิน และกฎระเบียบ โดยเน้นประเด็นหลัก ได้แก่ ประสิทธิผล (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) การมีส่วนร่วม (Participation) ความโปร่งใส

(Transparency) การตอบสนอง (Responsiveness) ความรับผิดชอบ (Accountability) นิติธรรม (Rule of Law) การกระจายอำนาจ (Decentralization) และความเสมอภาค (Equity) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552)

กล่าวโดยสรุป การระบุความเสี่ยงไม่ใช่เพียงการหาความเป็นไปได้ของเหตุการณ์เชิงลบ แต่เป็นการพัฒนากรอบความคิดเชิงรุก ที่ช่วยให้องค์การสามารถมองทั้งความเสี่ยงและโอกาสไปพร้อมกัน ส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสอดคล้องกับคุณค่าของธรรมาภิบาลและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การทั้งภาครัฐและเอกชน (Hopkin, 2018; Fraser & Simkins, 2021)

3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ช่วยให้องค์การสามารถทำความเข้าใจระดับของความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งในเชิงกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ทั้ง โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) ที่ตามมา เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและกำหนดแนวทางจัดการที่เหมาะสม (COSO, 2017; ISO, 2018)

ในเชิงแนวคิด การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งเชิงคุณภาพ (Qualitative Assessment) และ เชิงปริมาณ (Quantitative Assessment) โดยการประเมินเชิงคุณภาพอาศัยการวิเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญ การใช้เครื่องมือ เช่น Risk Matrix หรือ Heat Map เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความถี่และความรุนแรงของเหตุการณ์ ขณะที่การประเมินเชิงปริมาณจะใช้แบบจำลองทางสถิติ การวิเคราะห์ความน่าจะเป็น หรือการจำลองสถานการณ์ (Simulation) เพื่อคำนวณมูลค่าความเสี่ยงทางการเงินหรือผลกระทบเชิงเศรษฐกิจที่อาจเกิดขึ้น (Hopkin, 2018; Fraser & Simkins, 2021)

นอกจากนี้ องค์การยังจำเป็นต้องพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และ ระดับความเสี่ยงที่ทนได้ (Risk Tolerance) เพื่อกำหนดเกณฑ์ว่าความเสี่ยงใดควรถูกควบคุมอย่างเข้มงวด และความเสี่ยงใดสามารถยอมรับได้หากยังสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และไม่กระทบต่อความยั่งยืนขององค์การ (Hillson & Murray-Webster, 2017)

สำหรับผู้นำในภาครัฐ การประเมินความเสี่ยงช่วยให้สามารถกำหนดลำดับความสำคัญของโครงการหรือนโยบายสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความมั่นใจต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าทรัพยากรภาครัฐถูกใช้อย่างคุ้มค่าและโปร่งใส ขณะที่ในภาคเอกชน การประเมินความเสี่ยงช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างรอบคอบ ลดโอกาสการสูญเสียทางธุรกิจ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Kaplan & Mikes, 2012; COSO, 2017)

กล่าวโดยสรุป การประเมินความเสี่ยงเป็นเครื่องมือเชิงระบบที่ช่วยให้องค์การเข้าใจลักษณะและขอบเขตของความเสี่ยง สามารถจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดมาตรการรับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ตระหนักถึงความเสี่ยงและการบริหารจัดการเชิงรุก

4) การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) เป็นขั้นตอนที่องค์การต้องกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงที่ได้รับการประเมินแล้วว่ามีโอกาสเกิดและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ การตัดสินใจในขั้นตอนนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากสะท้อนถึงท่าทีของ

องค์การในการบริหารความไม่แน่นอน และเป็นตัวกำหนดว่าทรัพยากรจะถูกจัดสรรเพื่อรับมือกับความเสี่ยงอย่างไร (COSO, 2017; ISO, 2018)

9.3.1.2 กลยุทธ์การตอบสนองต่อความเสี่ยง

สามารถแบ่งออกเป็น 4 แนวทางหลัก ได้แก่

1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่มุ่งเน้นการยุติหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมซึ่งมีระดับความเสี่ยงสูงเกินกว่าที่องค์การจะยอมรับได้ โดยทั่วไปจะถูกนำมาใช้ในสถานการณ์ที่ความเสี่ยงมีความรุนแรงสูงและไม่สามารถลดหรือถ่ายโอนให้กับบุคคลที่สามได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hopkin, 2018; ISO, 2018) การตัดสินใจหลีกเลี่ยงจึงถือเป็นการปิดกั้นโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ด้วยการไม่ดำเนินการตั้งแต่แรก

ตัวอย่างเช่น การยกเลิกโครงการลงทุนที่มีข้อพิพาทด้านกฎหมายซับซ้อน การถอนตัวจากตลาดที่มีความไม่แน่นอนทางการเมืองสูง หรือการหลีกเลี่ยงการใช้เทคโนโลยีที่ยังไม่ผ่านการรับรองมาตรฐานด้านความปลอดภัย ทั้งนี้ แม้ว่าการหลีกเลี่ยงจะช่วยลดความเป็นไปได้ในการเกิดความสูญเสีย แต่ก็อาจทำให้องค์การพลาดโอกาสในการสร้างผลกำไรหรือการเติบโตเชิงกลยุทธ์ (Kaplan & Mikes, 2012; Fraser & Simkins, 2021)

ในบริบทของภาครัฐ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจหมายถึงการไม่ดำเนินนโยบายหรือโครงการที่อาจกระทบต่อความมั่นคงทางการเมืองหรือสังคม เช่น การชะลอการออกกฎหมายที่ยังไม่มีฉันทามติทางสังคมเพียงพอ ขณะที่ในภาคเอกชน อาจหมายถึงการหลีกเลี่ยงการลงทุนในผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความไม่แน่นอนด้านกฎระเบียบหรืออัตราผลตอบแทนต่ำกว่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (COSO, 2017; Hillson & Murray-Webster, 2017) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเป็นทางเลือกที่ช่วยให้องค์การหลีกเลี่ยงความเสียหายร้ายแรง แต่ก็มีข้อจำกัดในแง่ของการสูญเสียโอกาส ดังนั้น ผู้นำองค์การจึงจำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่าการหลีกเลี่ยงนั้นคุ้มค่ากับการสูญเสียโอกาสเชิงกลยุทธ์หรือไม่

2) การลดความเสี่ยง (Risk Reduction or Mitigation) เป็นกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงที่มุ่งเน้นการดำเนินมาตรการเชิงรุกเพื่อลดทั้ง โอกาสการเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ และ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ หากเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นจริง การลดความเสี่ยงจึงไม่ใช่การหลีกเลี่ยงกิจกรรม แต่เป็นการออกแบบระบบ กระบวนการ และมาตรการควบคุมเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์การสามารถยอมรับได้ (ISO, 2018; Hopkin, 2018)

มาตรการลดความเสี่ยงสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่

(1) มาตรการเชิงป้องกัน (Preventive Measures) มุ่งลดโอกาสการเกิดความเสี่ยง เช่น การออกนโยบายควบคุมคุณภาพ การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedures) การอบรมพนักงานด้านจริยธรรมและความปลอดภัย หรือการตรวจสอบระบบอย่างสม่ำเสมอ

(2) มาตรการเชิงแก้ไข (Corrective Measures) มุ่งลดผลกระทบหากความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง เช่น การติดตั้งระบบกู้คืนข้อมูล (backup & recovery system) การใช้ระบบสำรองพลังงาน

การประกันภัยสำหรับภัยพิบัติ หรือการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP) (Hillson & Murray-Webster, 2017; Fraser & Simkins, 2021)

การลดความเสี่ยงในภาครัฐ มักเกี่ยวข้องกับการสร้างมาตรการควบคุมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะและลดโอกาสการทุจริต เช่น การพัฒนาระบบ e-Government หรือระบบตรวจสอบภายในที่โปร่งใส ขณะที่ในภาคเอกชน การลดความเสี่ยงจะเชื่อมโยงกับการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เช่น การลงทุนในเทคโนโลยีที่ปลอดภัย การจัดทำระบบควบคุมคุณภาพ และการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะทันสมัย (Kaplan & Mikes, 2012; COSO, 2017) ดังนั้นการลดความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานได้ต่อเนื่องแม้เผชิญกับความไม่แน่นอน โดยเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในการควบคุมทั้งสาเหตุและผลลัพธ์ของความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สอดคล้องกับเป้าหมายและความสามารถในการยอมรับขององค์การ

3) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transfer or Sharing) เป็นกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงที่มุ่งลดผลกระทบของความเสี่ยง โดยการโอนภาระหรือแบ่งปันความรับผิดชอบไปยังบุคคล องค์การหรือหน่วยงานอื่นที่มีความสามารถและศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงนั้นได้ดีกว่าองค์การผู้เผชิญความเสี่ยงโดยตรง (Fraser & Simkins, 2021; ISO, 2018) วิธีการนี้มิได้ทำให้ความเสี่ยงหายไป แต่ช่วยให้องค์การลดความรุนแรงของผลกระทบทางการเงินหรือการดำเนินงานที่อาจเกิดขึ้น
ตัวอย่างที่พบบ่อย ได้แก่

(1) การทำประกันภัย (Insurance) เช่น ประกันภัยอัคคีภัย ทรัพย์สิน หรือความรับผิดทางกฎหมาย เพื่อโอนภาระค่าใช้จ่ายจากเหตุการณ์ความเสียหายไปยังบริษัทประกันภัย

(2) การทำสัญญาจ้างเหมาช่วง (Outsourcing/Subcontracting) เช่น การว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญด้าน IT Security เพื่อจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีแทนองค์การ

(3) การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliances/Partnerships) เพื่อแบ่งปันทั้งความเสี่ยงและผลประโยชน์ เช่น การร่วมลงทุนระหว่างรัฐกับเอกชน (PPP) เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (Hopkin, 2018; COSO, 2017)

การถ่ายโอนความเสี่ยงในภาครัฐ มักปรากฏในรูปแบบความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน (Public–Private Partnership: PPP) ที่ช่วยให้ภาครัฐลดภาระด้านงบประมาณและความเสี่ยงในการลงทุน ขณะเดียวกัน ภาคเอกชนได้รับผลประโยชน์ในเชิงธุรกิจและมีส่วนในการรับความเสี่ยงร่วมกัน เช่น โครงการก่อสร้างระบบขนส่งมวลชน หรือโรงไฟฟ้า ขณะที่ในภาคเอกชน การถ่ายโอนความเสี่ยงนิยมใช้ในรูปของ การประกันภัย และ สัญญาทางธุรกิจ เพื่อจำกัดความสูญเสียที่อาจกระทบต่อฐานะทางการเงินและชื่อเสียงขององค์การ (Kaplan & Mikes, 2012; Fraser & Simkins, 2021)

การถ่ายโอนหรือแบ่งปันความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์การสามารถจัดการกับผลกระทบของความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในกรณีที่การจัดการด้วยตนเองมีต้นทุนสูงหรือต้องการผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อย่างไรก็ตาม องค์การยังคงต้องมีระบบติดตามและกำกับดูแลเพื่อป้องกันไม่ให้การถ่ายโอนความเสี่ยงกลายเป็นการพึ่งพาภายนอกมากเกินไป (ISO, 2018; Hopkin, 2018).

4) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงที่องค์การเลือกจะรับผลลัพธ์ของความเสี่ยงไว้เอง แทนที่จะดำเนินมาตรการเพื่อลดหรือถ่ายโอน โดยทั่วไปแนวทางนี้ถูกใช้เมื่อระดับความเสี่ยงอยู่ในขอบเขตที่องค์การสามารถยอมรับได้ (risk appetite) และไม่ก่อให้เกิดผลกระทบร้ายแรงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเมื่อค่าใช้จ่ายในการจัดการความเสี่ยงมีสูงเกินกว่าผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Kaplan & Mikes, 2012; COSO, 2017)

การยอมรับความเสี่ยงมีได้ทั้ง เชิงตั้งใจ (Active Acceptance) และ เชิงเรื่อยเปื่อย (Passive Acceptance) ในลักษณะเชิงตั้งใจ องค์การจะตัดสินใจโดยผ่านการวิเคราะห์อย่างรอบคอบ เช่น การกันงบประมาณสำรอง (Contingency Fund) หรือการวางแผนรับมือหากความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง ขณะที่การยอมรับแบบเรื่อยเปื่อยมักเกิดขึ้นเมื่อองค์การไม่ได้ตระหนักถึงความเสี่ยง หรือไม่มีมาตรการรองรับที่ชัดเจน (Hopkin, 2018; Hillson & Murray-Webster, 2017)

การยอมรับความเสี่ยงในภาครัฐ อาจปรากฏในกรณีที่โครงการมีความไม่แน่นอน แต่ยังคงมีความจำเป็นต่อประโยชน์สาธารณะ เช่น การลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงทางการเมืองหรือภัยพิบัติ ส่วนในภาคเอกชน การยอมรับความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นในกรณีที่การลงทุนใหม่มีความเสี่ยงระดับปานกลาง แต่เป็นไปตามกรอบการยอมรับความเสี่ยงขององค์การ และมีโอกาสสร้างผลตอบแทนที่คุ้มค่า (Fraser & Simkins, 2021; ISO, 2018) การยอมรับความเสี่ยงไม่ใช่การเพิกเฉยต่อความเสี่ยง แต่เป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ต้องอาศัยการชั่งน้ำหนักระหว่างผลกระทบ ความน่าจะเป็น และต้นทุนของมาตรการจัดการ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ความไม่แน่นอน

การตอบสนองต่อความเสี่ยงอาจมุ่งเน้นไปที่การสร้างความเชื่อมั่นต่อสาธารณะ ความโปร่งใส และความมั่นคงของนโยบาย ขณะที่ในภาคเอกชน การตอบสนองมักพิจารณาถึงผลกระทบทางการเงิน ความสามารถในการแข่งขัน และชื่อเสียงขององค์การ การเลือกกลยุทธ์จึงต้องพิจารณาความสมดุลระหว่างต้นทุน ประโยชน์ และผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Hopkin, 2018; Fraser & Simkins, 2021) การตอบสนองต่อความเสี่ยงไม่ใช่เพียงการป้องกันความเสียหาย แต่ยังเป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อทิศทางและความยั่งยืนขององค์การในระยะยาว

9.3.1.3 กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมควบคุม หมายถึง มาตรการ กลไก หรือขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์และมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ได้วางแผนไว้ถูกนำไปปฏิบัติจริงอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (COSO, 2017; ISO, 2018) กล่าวได้ว่า กิจกรรมควบคุมเป็นแนวป้องกันเชิงระบบ ที่ช่วยลดความน่าจะเป็นหรือผลกระทบของความเสี่ยง และป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงพัฒนาไปสู่ความเสียหายร้ายแรงต่อองค์การ

กิจกรรมควบคุมสามารถมีหลายรูปแบบ ทั้งที่เป็น การควบคุมเชิงป้องกัน (Preventive Controls) เช่น การกำหนดขั้นตอนการอนุมัติและตรวจสอบล่วงหน้า, การควบคุมเชิงตรวจสอบ (Detective Controls) เช่น การตรวจสอบภายใน การตรวจนับสินทรัพย์ หรือการทวนสอบข้อมูล และการควบคุมเชิงแก้ไข (Corrective Controls) เช่น การจัดทำแผนกู้คืนระบบ (Recovery Plan) หรือการดำเนินการแก้ไขข้อผิดพลาดที่ตรวจพบ (Fraser & Simkins, 2021; Hopkin, 2018)

กิจกรรมควบคุมสำหรับภาครัฐ มักเกี่ยวข้องกับการสร้างความโปร่งใสและความรับผิดชอบ เช่น ระบบตรวจสอบการใช้งบประมาณ ระบบติดตามผลการดำเนินโครงการ และการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขณะที่ในภาคเอกชน กิจกรรมควบคุมจะมุ่งเน้นไปที่การรักษาประสิทธิภาพการแข่งขันและการป้องกันความเสียหายทางการเงิน เช่น การใช้ระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) การแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ (Segregation of Duties) และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานมาตรฐาน (SOPs) (Hillson & Murray-Webster, 2017; Kaplan & Mikes, 2012)

กิจกรรมควบคุมเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้องค์การมั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงไม่ได้หยุดอยู่แค่การวิเคราะห์และการวางแผน แต่สามารถแปลงเป็นมาตรการเชิงปฏิบัติที่ตรวจสอบได้ วัดผลได้ และปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง

9.3.1.4 ข้อมูลและการสื่อสารด้านการจัดการความเสี่ยง (Information and Communication)

เป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่ ถูกต้อง (Accuracy) ทันเวลา (Timeliness) และครอบคลุม (Completeness) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงานในทุกระดับขององค์การ

การบริหารจัดการข้อมูลและการสื่อสารมีสองมิติหลัก ได้แก่

1) การไหลของข้อมูลภายใน (Internal Communication) เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับหน่วยงานย่อย และระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับความเสี่ยง เช่น การจัดทำรายงานความเสี่ยง (Risk Reports) การสื่อสารนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง และการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information Systems: MIS)

2) การไหลของข้อมูลภายนอก (External Communication) เป็นการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น หน่วยงานกำกับดูแล นักลงทุน คู่ค้า และประชาชน เพื่อสร้างความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และการตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคม (Fraser & Simkins, 2021; Hopkin, 2018)

สำหรับภาครัฐ การเผยแพร่ข้อมูลที่โปร่งใสและเข้าถึงได้ง่าย เช่น การรายงานผลการดำเนินโครงการผ่านเว็บไซต์สาธารณะ หรือการเปิดเผยข้อมูลด้านงบประมาณต่อประชาชน ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างธรรมาภิบาลและความเชื่อมั่นของประชาชน ขณะที่ในภาคเอกชน การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงต่อผู้ถือหุ้น นักลงทุน และลูกค้า ช่วยสร้างความมั่นใจ ลดความไม่แน่นอน และเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน (Kaplan & Mikes, 2012; Hillson & Murray-Webster, 2017)

ข้อมูลและการสื่อสารมิใช่เพียงการถ่ายทอดสารจากบนลงล่างเท่านั้น แต่ต้องเป็นกระบวนการแบบสองทาง (Two-way Communication) ที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข้อคิดเห็น และสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals) เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ตระหนักถึงความเสี่ยงและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

9.3.1.5 การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Monitoring)

เป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากเป็นกลไกที่ทำให้องค์การมั่นใจได้ว่ามาตรการหรือกลยุทธ์ที่กำหนดไว้สามารถดำเนินการได้จริง มีความเพียงพอ และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยมีเป้าหมายเพื่อ ตรวจสอบประสิทธิภาพ (Efficiency) ความเหมาะสม (Adequacy) และ ประสิทธิผล (Effectiveness) ของระบบการจัดการความเสี่ยงที่องค์การนำมาใช้

การติดตามสามารถดำเนินการได้ทั้งแบบการติดตามอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Monitoring) และ การประเมินเป็นระยะ (Periodic Review) การติดตามอย่างต่อเนื่องเกิดขึ้นจากกระบวนการประจำวัน เช่น การควบคุมภายในหรือระบบรายงานผลการดำเนินงาน ขณะที่การประเมินเป็นระยะอาจทำผ่านการตรวจสอบภายใน การประเมินจากบุคคลภายนอก หรือการทบทวนเชิงกลยุทธ์เพื่อให้มั่นใจว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงยังคงเหมาะสมในแต่ละช่วงเวลา (Fraser & Simkins, 2021; Hopkin, 2018)

สำหรับภาครัฐ การเฝ้าระวังความเสี่ยงมีความสำคัญต่อการประเมินความโปร่งใสและความรับผิดชอบในการดำเนินโครงการ โดยการรายงานผลความเสี่ยงตามรอบระยะเวลาที่กำหนดจะช่วยให้หน่วยงานรัฐสามารถตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของสาธารณะและปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย ส่วนในภาคเอกชน การติดตามความเสี่ยงช่วยให้องค์การสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันและความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ตื่นตัวและพร้อมปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง (Hillson & Murray-Webster, 2017; Kaplan & Mikes, 2012)

การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงมิใช่เพียงการประเมินผลย้อนหลัง แต่ยังเป็นการสร้างระบบเรียนรู้เชิงรุก (Proactive Learning System) ที่ทำให้องค์การสามารถคาดการณ์ ปรับปรุง และสร้างความยืดหยุ่นเพื่อรับมือกับความท้าทายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ เนื่องจากช่วยลดความไม่แน่นอนและป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ การบูรณาการแนวทางการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกลยุทธ์ขององค์การจะช่วยให้สามารถรับมือกับภาวะวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในระดับสากล

9.3.2 เครื่องมือและเทคนิคการบริหารความเสี่ยง

Dorfman (1997) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในการจัดการความเสี่ยง โดยจำแนกกลยุทธ์ออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ การยอมรับความเสี่ยง (Take/Acceptance), การลดความเสี่ยง (Treat/Mitigation), การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate/Avoidance) และ การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer/Sharing) ซึ่งยังคงเป็นกรอบคิดที่ใช้ในมาตรฐานสากล เช่น ISO 31000 และ COSO ERM (COSO, 2017; ISO, 2018)

9.3.2.1 การยอมรับความเสี่ยง (Take or Risk Acceptance)

เป็นกลยุทธ์ที่องค์การตัดสินใจ ไม่ดำเนินการเพิ่มเติม เพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่เผชิญ เนื่องจากมองว่าความเสี่ยงดังกล่าวมีความรุนแรงต่ำ หรือมีโอกาสเกิดขึ้นน้อย อีกทั้งต้นทุนในการจัดการอาจสูงเกินไปเมื่อเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ (Hopkin, 2018) การยอมรับความเสี่ยงจึงไม่ใช่การละเลยหรือเพิกเฉย แต่เป็นการตัดสินใจที่ผ่านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของ ต้นทุน–ผลประโยชน์ (Cost–benefit Analysis) ทั้งนี้ องค์การจำเป็นต้องกำหนด ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และ ขีดความสามารถในการรับความเสี่ยง (Risk Tolerance) เพื่อใช้เป็นกรอบในการประเมินว่าความเสี่ยงใดสามารถยอมรับได้ และความเสี่ยงใดจำเป็นต้องหามาตรการจัดการเพิ่มเติม การกำหนดกรอบดังกล่าวยังช่วยสะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติ ความพร้อม และวัฒนธรรมองค์การในการจัดการกับความไม่แน่นอน

ในทางปฏิบัติ การยอมรับความเสี่ยงมักพบในสถานการณ์ที่ผลกระทบไม่ก่อให้เกิดความเสียหายร้ายแรงต่อความอยู่รอดหรือชื่อเสียงขององค์การ ตัวอย่างเช่น ภาครัฐอาจยอมรับความเสี่ยงด้านความล่าช้าเล็กน้อยในการดำเนินโครงการก่อสร้างสาธารณูปโภค หากการแก้ไขจะส่งผลให้ต้นทุนเพิ่มสูงขึ้นโดยไม่คุ้มค่า ขณะที่ภาคเอกชนอาจเลือกที่จะรับความเสี่ยงด้านการผันผวนเล็กน้อยของราคาวัตถุดิบหรืออุปกรณ์สำนักงาน แทนที่จะลงทุนในสัญญาประกันราคาที่มีต้นทุนสูง

กล่าวโดยสรุป การยอมรับความเสี่ยงเป็นทางเลือกที่มีความเหมาะสมในกรณีที่ความเสี่ยงนั้น อยู่ในระดับที่สามารถจัดการได้ และ ไม่กระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจดังกล่าวจำเป็นต้องอยู่ภายใต้การกำกับดูแลและการติดตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าองค์การยังคงอยู่ในกรอบความเสี่ยงที่กำหนดไว้ (Fraser & Simkins, 2021)

9.3.2.2 การลดความเสี่ยง (Treat or Risk Reduction/Mitigation)

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการดำเนินมาตรการเพื่อลดทั้ง ความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และ/หรือ ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) หากเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นจริง (Hillson & Murray-Webster, 2017) แนวทางนี้ถือเป็นวิธีที่องค์การใช้บ่อยที่สุด เนื่องจากไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือถ่ายโอนความเสี่ยงได้ทุกกรณี และการยอมรับความเสี่ยงอาจไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์

วิธีการที่นิยมใช้ในการลดความเสี่ยงมีหลายรูปแบบ ได้แก่

1) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) เพื่อลดจุดอ่อนและเพิ่มประสิทธิภาพ

2) การเสริมสร้างระบบควบคุมภายใน (Internal Control) เพื่อป้องกันความผิดพลาดและทุจริต

3) การอบรมและพัฒนาบุคลากร (Capacity Building and Training) เพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ และทัศนคติของพนักงานให้สามารถป้องกันและตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

4) การลงทุนในเทคโนโลยีที่ปลอดภัยและทันสมัย (Technology Investment) เช่น ระบบป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์หรือระบบตรวจสอบข้อมูลแบบเรียลไทม์

5) การจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency and Business Continuity Planning) เพื่อให้มั่นใจว่าองค์การสามารถดำเนินงานต่อเนื่องได้แม้เกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด

การลดความเสี่ยงในภาคเอกชน การลดความเสี่ยงอาจปรากฏในรูปของการลงทุนด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity) เพื่อลดความเสี่ยงจากการโจมตีทางดิจิทัล ซึ่งเป็นภัยคุกคามสำคัญต่อธุรกิจยุคดิจิทัล (Fraser & Simkins, 2021) ขณะที่ในภาครัฐ การลดความเสี่ยงมักเกี่ยวข้องกับการสร้าง ระบบตรวจสอบและติดตามงบประมาณ เพื่อป้องกันการทุจริตและเพิ่มความโปร่งใสในการบริหารจัดการภาครัฐ

กล่าวโดยสรุป การลดความเสี่ยงเป็นการจัดการเชิงรุกที่เน้นการลงทุนด้านระบบ กระบวนการ และบุคลากร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจะอยู่ในระดับที่องค์การสามารถควบคุมได้ และไม่กระทบต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความยั่งยืนในระยะยาว

9.3.2.3 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate or Risk Avoidance)

เป็นกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงที่มุ่งเน้นการ หยุด หรืองดเว้นการดำเนินกิจกรรม ที่มีระดับความเสี่ยงสูงเกินกว่าที่องค์การจะสามารถยอมรับได้ตามกรอบ Risk Appetite ที่กำหนดไว้ (Kaplan & Mikes, 2012) วิธีการนี้ถือเป็นการจัดการเชิงรุกที่มุ่งกำจัดแหล่งกำเนิดของความเสี่ยงตั้งแต่ต้นทาง โดยหลีกเลี่ยงการดำเนินการที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความมั่นคงทางการเงิน หรือชื่อเสียงขององค์การ

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงมักถูกนำมาใช้ในกรณีที่ โอกาสเกิดและผลกระทบอยู่ในระดับสูง และมาตรการอื่น ๆ เช่น การลด (Mitigation) หรือการถ่ายโอน (Transfer) ไม่สามารถลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hillson & Murray-Webster, 2017) แม้ว่าวิธีนี้จะช่วยขจัดความเสี่ยงได้โดยตรง แต่ก็อาจทำให้องค์การสูญเสียโอกาสทางธุรกิจหรือลดความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ได้เช่นกัน

ตัวอย่างเชิงปฏิบัติ ได้แก่

- ภาครัฐ การไม่ดำเนินนโยบายที่มีความเสี่ยงสูงต่อการสร้างภาระทางการคลัง เช่น โครงการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานที่ใช้งบประมาณจำนวนมากโดยขาดความมั่นใจในผลตอบแทน หรือการงดเว้นการใช้เทคโนโลยีที่ยังไม่มีมาตรฐานด้านความปลอดภัยรองรับ
- ภาคเอกชน การถอนตัวจากการลงทุนในตลาดที่มีความไม่มั่นคงทางการเมืองหรือเศรษฐกิจสูง หรือการยกเลิกการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ที่อาจก่อให้เกิดข้อพิพาททางกฎหมายและส่งผลเสียต่อชื่อเสียงองค์การ

กล่าวโดยสรุป การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการป้องกันความเสียหายร้ายแรงต่อองค์การ แต่ผู้นำจำเป็นต้องประเมินอย่างรอบคอบถึง ต้นทุนของการสูญเสียโอกาส (Opportunity Cost) ควบคู่กับการพิจารณาความมั่นคงและความยั่งยืนขององค์การ

9.3.2.4 การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer or Risk Sharing)

เป็นกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงที่มุ่งหมายไปที่การ ผลักภาระหรือแบ่งปันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นไปยังบุคคล หน่วยงาน หรือองค์การอื่น ผ่านกลไกทางกฎหมายและสัญญา โดยกลยุทธ์นี้มิได้

ทำให้ความเสี่ยงหมดไปทั้งหมด แต่ช่วยให้องค์การ ลดภาระโดยตรง และสามารถมุ่งเน้นทรัพยากรไปที่กิจกรรมหลักหรือพันธกิจสำคัญขององค์การได้ (Fraser & Simkins, 2021; ISO, 2018)

เครื่องมือที่นิยมใช้ในการถ่ายโอนความเสี่ยง ได้แก่

1) การทำสัญญาประกันภัย (Insurance Contracts) เช่น การทำประกันอัคคีภัย อุบัติเหตุ หรือความเสียหายจากภัยธรรมชาติ เพื่อโอนภาระความสูญเสียไปยังบริษัทประกันภัย

2) การทำสัญญาจ้างเหมาช่วง (Outsourcing/Subcontracting) เพื่อลดภาระขององค์การในด้านที่ตนเองไม่มีความเชี่ยวชาญ เช่น การจ้างบริษัทภายนอกจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศหรือความปลอดภัย

3) การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliances/Partnerships) เช่น การร่วมทุน (Joint Ventures) หรือการทำสัญญาความร่วมมือ เพื่อแบ่งปันทั้งผลประโยชน์และความเสี่ยงจากโครงการ

การถ่ายโอนความเสี่ยงในภาคเอกชน การถ่ายโอนความเสี่ยงมักปรากฏชัดในกรณีการทำประกันภัยความเสียหายจากอัคคีภัยหรือการโจรกรรม เพื่อคุ้มครองสินทรัพย์และลดผลกระทบทางการเงินโดยตรง (Hopkin, 2018) นอกจากนี้ บริษัทอาจเลือกถ่ายโอนความเสี่ยงทางไซเบอร์ไปยังผู้ให้บริการโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญมากกว่า

การถ่ายโอนความเสี่ยงในภาครัฐ การถ่ายโอนความเสี่ยงมีบทบาทสำคัญในโครงการลงทุนขนาดใหญ่ โดยเฉพาะโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนน ทางด่วน หรือโรงไฟฟ้า ผ่านรูปแบบความร่วมมือระหว่างรัฐและเอกชน (Public–Private Partnership: PPP) ซึ่งช่วยให้รัฐสามารถกระจายภาระความเสี่ยงด้านการเงินและการดำเนินงานไปยังภาคเอกชน ขณะเดียวกันสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและนวัตกรรมในการให้บริการสาธารณะ (World Bank, 2017; COSO, 2017)

กล่าวโดยสรุป การถ่ายโอนความเสี่ยงเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนสามารถจัดการกับความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้น และสร้างความมั่นใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าภาระความเสี่ยงไม่ได้ถูกแบกรับโดยองค์การเพียงฝ่ายเดียว

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ทั้ง 4 ประการนี้ช่วยให้ผู้นำทั้งในภาครัฐและเอกชนสามารถเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมตามบริบท โดยการตัดสินใจควรพิจารณาจาก ระดับความเสี่ยง (Risk Level) ความสามารถในการจัดการ (Management Capability) และ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ การบูรณาการทั้งสี่กลยุทธ์ในเชิงพลวัตจะช่วยให้องค์การมีความยืดหยุ่น (Resilience) และพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนที่ซับซ้อนในอนาคต

9.4 ภาวะวิกฤติในองค์การและแนวทางการจัดการ

ภาวะวิกฤติในองค์การ (Organizational Crisis) เป็นสถานการณ์ที่คุกคามการดำเนินงานขององค์การ ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความมั่นคงทางการเงิน และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิกฤติสามารถเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลายประการ เช่น ภัยธรรมชาติ ความล้มเหลวของเทคโนโลยี ปัญหาทางการเงิน การโจมตีทางไซเบอร์ หรือข้อผิดพลาดในการบริหารจัดการ (Coombs, 2019) องค์การที่ไม่มีการ

เตรียมความพร้อมสำหรับรับมือกับภาวะวิกฤติมักประสบปัญหาในการฟื้นตัวและอาจสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

9.4.1 ประเภทของวิกฤติในองค์การ

การทำความเข้าใจประเภทของวิกฤติในองค์การถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการบริหารภาวะวิกฤติ (Crisis Management) โดยการจำแนกประเภทของวิกฤติอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้องค์การสามารถวางแผนเตรียมการรับมืออย่างเหมาะสมกับลักษณะของวิกฤติแต่ละประเภท ซึ่งอาจมีต้นตอที่แตกต่างกัน ทั้งจากธรรมชาติ ความผิดพลาดของมนุษย์ หรือการโจมตีจากภายนอก (Coombs, 2019; Mitroff, 2005) โดยสามารถจำแนกประเภทหลัก ๆ ได้ดังนี้

9.4.1.1 วิกฤติจากธรรมชาติ (Natural Crisis)

วิกฤติจากธรรมชาติ หมายถึง เหตุการณ์รุนแรงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทางธรรมชาติ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของเปลือกโลก ระบบน้ำ หรือสภาพอากาศ ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อชีวิตมนุษย์ ทรัพย์สิน ระบบนิเวศ และเศรษฐกิจของสังคม โดยตัวอย่างของวิกฤติในกลุ่มนี้ ได้แก่ แผ่นดินไหว น้ำท่วม ภัยแล้ง ไฟป่า และพายุรุนแรง ในปัจจุบัน วิกฤติจากธรรมชาติมีแนวโน้มทวีความรุนแรงขึ้น อันเป็นผลมาจากวิกฤตโลกร้อน (Climate Crisis) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) และการลดลงของความหลากหลายทางชีวภาพ (Biodiversity Loss) ซึ่งล้วนมีความเชื่อมโยงกับกิจกรรมของมนุษย์ เช่น การทำลายป่าไม้ การใช้ทรัพยากรเกินพอดี และการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในระดับสูง เป็นวิกฤติที่เกิดจากภัยพิบัติทางธรรมชาติซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมของมนุษย์ ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายทั้งต่อทรัพย์สิน ระบบการดำเนินงาน และชีวิตมนุษย์ การวางแผนรับมือจำเป็นต้องมีระบบเตือนภัย การประกันภัย และแผนอพยพที่ชัดเจน (Hale et al., 2005)

วิกฤติจากธรรมชาติ ไม่ได้ส่งผลกระทบเฉพาะต่อชีวิตและทรัพยากรของมนุษย์เท่านั้น หากแต่ยังมีผลกระทบรุนแรงต่อการดำเนินงานขององค์การ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในหลากหลายมิติ ได้แก่ ด้านทรัพยากรบุคคล โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ ชื่อเสียง ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต่อเนื่องของกิจการ

วิกฤติจากธรรมชาติกับผลกระทบต่อองค์การ

1) ผลกระทบด้านโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากร ภัยธรรมชาติเช่น แผ่นดินไหว น้ำท่วม หรือไฟป่า สามารถทำลายอาคารสำนักงาน โรงงาน ระบบคมนาคม และระบบสาธารณูปโภค ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามปกติ และต้องใช้งบประมาณจำนวนมากในการฟื้นฟู

2) ผลกระทบต่อการหยุดชะงักของการดำเนินงาน (Operational Disruption) วิกฤติจากธรรมชาติอาจทำให้พนักงานไม่สามารถเดินทางมาทำงาน ระบบขนส่งหยุดชะงัก หรือซัพพลายเชนล้มเหลว เช่น กรณีโรงงานผลิตที่หยุดสายการผลิตเนื่องจากน้ำท่วมในพื้นที่

3) ผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หากองค์การไม่มีแผนรับมือหรือมีการสื่อสารที่ล่าช้าในช่วงเกิดภัยพิบัติ อาจทำให้ผู้บริโภค คู่ค้า นักลงทุน และสาธารณชนสูญเสียความเชื่อมั่น โดยเฉพาะในกรณีที่วิกฤตนำไปสู่ความเสียหายต่อชีวิตหรือสิ่งแวดล้อม

4) ผลกระทบต่อทรัพยากรมนุษย์ พนักงานอาจได้รับผลกระทบโดยตรง เช่น บาดเจ็บ สูญเสียทรัพย์สิน หรือสูญเสียสมาชิกในครอบครัว ส่งผลต่อขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพการทำงานของทีมโดยรวม

5) ผลกระทบต่อระบบการเงินและการลงทุน วิกฤติจากธรรมชาตินำมาซึ่งต้นทุนฟื้นฟูและความสูญเสียทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งอาจกระทบต่อกระแสเงินสด การชำระหนี้ และความสามารถในการลงทุนในอนาคต โดยเฉพาะสำหรับองค์การที่ไม่มีแผนประกันความเสี่ยงที่เพียงพอ

6) ผลกระทบต่อความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity) ในหลายกรณี องค์การต้องหยุดดำเนินกิจกรรมหลักเป็นระยะเวลานาน หรือไม่สามารถฟื้นตัวได้เลย หากไม่มีแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP) ที่ชัดเจนและทดสอบมาแล้ว

การรับมือกับวิกฤติจากธรรมชาติจึงไม่ใช่เพียงภารกิจของหน่วยงานด้านภัยพิบัติเท่านั้น แต่องค์การทุกประเภทควรบูรณาการแนวคิดด้าน การบริหารความเสี่ยงเชิงรุก (Proactive Risk Management) และ การวางแผนความต่อเนื่อง (Continuity Planning) เข้ากับแผนกลยุทธ์ขององค์การ โดยเฉพาะในยุคที่ภัยธรรมชาติเกิดขึ้นบ่อยครั้งและรุนแรงมากขึ้นจากผลกระทบของโลกรวน

9.4.1.2 วิกฤติจากการบริหารและการทุจริต (Management Misconduct Crisis)

วิกฤติจากการบริหารและการทุจริต หมายถึง สถานการณ์ที่เกิดจากการกระทำผิดจริยธรรม หรือผิดกฎหมายของผู้บริหารหรือบุคลากรระดับสูงในองค์การ ซึ่งรวมถึงการทุจริต การปกปิดข้อมูล การตัดสินใจโดยขาดความโปร่งใส การจัดการที่ขาดจริยธรรม การใช้อำนาจในทางที่ผิด หรือการจัดการที่ไร้ประสิทธิภาพ โดยสถานการณ์เหล่านี้ไม่เพียงส่งผลกระทบภายในองค์การเท่านั้น แต่ยังบั่นทอนความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างผลเสียหายต่อชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือขององค์การในระยะยาว (Heath & Palenchar, 2009; Sims, 2009))

ลักษณะของวิกฤติจากการบริหารและการทุจริต

1) เกิดจากพฤติกรรมที่ขัดต่อจริยธรรมองค์การ เช่น การปลอมแปลงรายงานทางการเงิน การยักยอกทรัพย์ การรับสินบน หรือการมีผลประโยชน์ทับซ้อน

2) มักเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ (Systemic Misconduct) ซึ่งยากต่อการตรวจสอบหากไม่มีระบบกำกับดูแลที่เข้มแข็ง

3) มักถูกเปิดเผยจากภายนอก เช่น สื่อมวลชน นักข่าว นักลงทุน หรือผู้ร้องเรียนภายใน (Whistleblowers)

ผลกระทบของวิกฤติประเภทนี้

1) สูญเสียความเชื่อมั่นจากสาธารณชนและนักลงทุน

2) การฟ้องร้องทางกฎหมายและการสอบสวนจากหน่วยงานกำกับดูแล อาจนำไปสู่ค่าปรับจำนวนมากหรือการเพิกถอนใบอนุญาต

3) ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน โดยเฉพาะในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่อ่อนแอ

4) บั่นทอนภาพลักษณ์ของแบรนด์ ในระยะยาว อาจทำให้สูญเสียลูกค้าและคู่ค้าอย่างถาวร

แนวทางการจัดการวิกฤติจากการบริหารและการทุจริต

1) การสร้างระบบธรรมาภิบาล (Good Governance) อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การกำกับตรวจสอบภายใน และการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส

2) การมีช่องทางรับแจ้งเหตุและคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส (Whistleblower Protection)

3) การสื่อสารภาวะวิกฤตอย่างเป็นระบบ (Crisis Communication) โดยต้องเร่งสร้างความเชื่อมั่นและให้ข้อมูลอย่างโปร่งใส

4) การดำเนินการแก้ไขอย่างเด็ดขาด เช่น การปลดผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง การขอโทษต่อสาธารณะ และการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ

สรุปได้ว่า วิกฤติจากการบริหารและการทุจริตเป็นวิกฤติที่หลีกเลี่ยงได้ หากองค์การมีระบบธรรมาภิบาลที่เข้มแข็งและวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการเปิดเผยข้อมูลอย่างซื่อสัตย์ ซึ่งการจัดการกับวิกฤติประเภทนี้ต้องอาศัยความเด็ดขาดในการดำเนินการ และต้องไม่หลีกเลี่ยงการรับผิดชอบ เพราะความล่าช้าในการตอบสนองจะนำไปสู่ความสูญเสียในวงกว้าง

9.4.1.3 วิกฤติด้านเทคโนโลยีและความปลอดภัยข้อมูล (Technological & Cybersecurity Crisis)

วิกฤติด้านเทคโนโลยีและความปลอดภัยข้อมูลเป็นหนึ่งในรูปแบบของภาวะวิกฤติที่มีความสำคัญและทวีความรุนแรงมากขึ้นในยุคดิจิทัล เนื่องจากองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบดิจิทัล และข้อมูลเป็นโครงสร้างพื้นฐานหลักของการดำเนินงาน ความล้มเหลวหรือการถูกโจมตีทางเทคโนโลยีจึงอาจส่งผลกระทบต่อการให้บริการ ความต่อเนื่องทางธุรกิจ ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแม้กระทั่งความมั่นคงของประเทศในบางกรณี

วิกฤติด้านเทคโนโลยีและความปลอดภัยข้อมูลสามารถเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ เช่น ความล้มเหลวของระบบสารสนเทศ การหยุดชะงักของโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล การโจมตีทางไซเบอร์ (Cyber Attacks) การละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล (Data Breaches) การเรียกค่าไถ่ข้อมูล (Ransomware) หรือการเข้าถึงระบบโดยไม่ได้รับอนุญาต เหตุการณ์เหล่านี้มักเกิดขึ้นอย่างฉับพลัน แพร่กระจายอย่างรวดเร็ว และยากต่อการควบคุม โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่ระบบดิจิทัลมีความเชื่อมโยงกันสูง

ลักษณะสำคัญของวิกฤติด้านเทคโนโลยีและความปลอดภัยข้อมูล คือ ความซับซ้อนและความไม่แน่นอนของสถานการณ์ องค์การอาจไม่สามารถประเมินขอบเขตของความเสียหายได้ในทันที ขณะเดียวกันการตอบสนองที่ล่าช้าหรือไม่เหมาะสมอาจทำให้ผลกระทบขยายตัวอย่างรวดเร็ว ทั้งในเชิงการดำเนินงาน การเงิน กฎหมาย และชื่อเสียงขององค์การ นอกจากนี้ สื่อดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์ยังมีบทบาทในการขยายผลของวิกฤติ ทำให้เหตุการณ์ภายในองค์การกลายเป็นประเด็นสาธารณะในเวลาอันสั้น

ในเชิงการบริหารจัดการ วิกฤติด้านเทคโนโลยีและความปลอดภัยข้อมูลท้าทายความสามารถของผู้นำและผู้บริหารอย่างยิ่ง เนื่องจากต้องอาศัยการตัดสินใจภายใต้แรงกดดันสูง ข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ และข้อจำกัดด้านเวลา ผู้นำจำเป็นต้องประสานงานระหว่างฝ่ายเทคนิค ฝ่ายบริหาร ฝ่ายกฎหมาย และฝ่ายสื่อสารอย่างใกล้ชิด เพื่อควบคุมสถานการณ์ ลดความเสียหาย และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การจัดการวิกฤติด้านเทคโนโลยีและความปลอดภัยข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยการเตรียมความพร้อมล่วงหน้า เช่น การจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan) และแผนรับมือเหตุการณ์ด้านไซเบอร์ (Cyber Incident Response Plan) การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน การฝึกซ้อมสถานการณ์วิกฤติ และการสร้างวัฒนธรรมความตระหนักรู้ด้านความปลอดภัยไซเบอร์ในหมู่บุคลากร นอกจากนี้ การสื่อสารในภาวะวิกฤติอย่างโปร่งใส ถูกต้อง และทันท่วงทีเป็นปัจจัยสำคัญในการลดความตื่นตระหนกและรักษาความเชื่อมั่นของสาธารณชน

โดยสรุป วิกฤติด้านเทคโนโลยีและความปลอดภัยข้อมูลเป็นความท้าทายสำคัญขององค์การในยุคดิจิทัล ซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้อย่างสิ้นเชิง แต่สามารถลดความรุนแรงและผลกระทบได้ผ่านการบริหารจัดการเชิงระบบ การเตรียมความพร้อม และภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การเรียนรู้จากเหตุการณ์วิกฤติและการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องจะช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นและความมั่นคงให้องค์การได้

9.4.1.4 วิกฤติด้านบุคลากร (Personnel Crisis)

วิกฤติด้านบุคลากรเป็นรูปแบบหนึ่งของภาวะวิกฤติที่มีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน เสถียรภาพขององค์การ และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์การ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน เมื่อเกิดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในวงกว้างหรือในตำแหน่งสำคัญ องค์การอาจเผชิญกับการหยุดชะงักในการดำเนินงาน และสูญเสียความสามารถในการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Mitroff, 2005)

วิกฤติด้านบุคลากรสามารถเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ เช่น การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะเฉพาะ การลาออกของบุคลากรสำคัญหรือผู้บริหารระดับสูง ความขัดแย้งภายในองค์การ ปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ การนัดหยุดงาน พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมหรือผิดจริยธรรมของบุคลากร รวมถึงปัญหาด้านขวัญกำลังใจและความผูกพันต่อองค์การที่ลดลง สถานการณ์เหล่านี้อาจพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไปหรือเกิดขึ้นอย่างฉับพลัน และลุกลามจนกลายเป็นวิกฤติที่ยากต่อการควบคุม

ลักษณะสำคัญของวิกฤติด้านบุคลากร คือ ความซับซ้อนในเชิงพฤติกรรมและอารมณ์ของมนุษย์ ซึ่งแตกต่างจากวิกฤติด้านเทคโนโลยีหรือโครงสร้างพื้นฐาน การจัดการวิกฤติประเภทนี้จึงไม่สามารถอาศัยมาตรการเชิงเทคนิคเพียงอย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านจิตวิทยา ความรู้สึก ความเป็นธรรม และความไว้วางใจของบุคลากร วิกฤติด้านบุคลากรมักส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ และภาพลักษณ์ขององค์การในสายตาของสังคม หากไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม อาจนำไปสู่การสูญเสียบุคลากรที่มีคุณค่าและความสามารถในระยะยาว

ในเชิงการบริหารจัดการ บทบาทของผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรับมือกับวิกฤติด้านบุคลากร ผู้นำต้องแสดงภาวะผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจ ความเป็นธรรม และความโปร่งใสในการ

ตัดสินใจ การสื่อสารอย่างชัดเจนและตรงไปตรงมาเกี่ยวกับสถานการณ์ สาเหตุ และแนวทางแก้ไข จะช่วยลดความตื่นตระหนก ความเข้าใจผิด และข่าวลือภายในองค์การ นอกจากนี้ การเปิดพื้นที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ยังช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในช่วงเวลาวิกฤติ

การป้องกันและลดความรุนแรงของวิกฤติด้านบุคลากรจำเป็นต้องอาศัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เช่น การวางแผนกำลังคน (Workforce Planning) การพัฒนาทักษะและความก้าวหน้าในสายอาชีพ การสร้างระบบสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เป็นธรรมและเปิดกว้าง รวมถึงการดูแลสุขภาวะและคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร การเตรียมความพร้อมในมิติเหล่านี้จะช่วยให้องค์การสามารถรับมือกับความเสี่ยงด้านบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุป วิกฤติด้านบุคลากรเป็นภาวะวิกฤติที่มีความอ่อนไหวและส่งผลกระทบในวงกว้างต่อองค์การ การจัดการวิกฤติประเภทนี้ต้องอาศัยทั้งระบบการบริหารที่ดี ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง และความเข้าใจในมิติของมนุษย์อย่างลึกซึ้ง การเรียนรู้จากวิกฤติด้านบุคลากรและการปรับปรุงแนวทางบริหารอย่างต่อเนื่อง จะช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่น ความผูกพัน และความยั่งยืนขององค์การ

9.4.1.5 วิกฤติด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์ (Reputational and Image Crisis)

วิกฤติด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์เป็นภาวะวิกฤติที่ส่งผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความชอบธรรมขององค์การในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งประชาชน ลูกค้า คู่ค้า ผู้ลงทุน และสังคมโดยรวม ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ถือเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ที่มีคุณค่าสูง แต่เปราะบางและสามารถถูกทำลายได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่ข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็นของสาธารณชนแพร่กระจายผ่านสื่อสังคมออนไลน์อย่างรวดเร็วและกว้างขวาง (Coombs, 2019)

วิกฤติด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์สามารถเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ เช่น การสื่อสารที่ผิดพลาดหรือไม่เหมาะสมของผู้บริหาร พฤติกรรมที่ขัดต่อจริยธรรมหรือกฎหมายของบุคลากร เหตุการณ์ความล้มเหลวในการให้บริการ การละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล หรือการจัดการวิกฤติด้านอื่นที่ขาดความโปร่งใสและความรับผิดชอบ แม้เหตุการณ์บางอย่างอาจมีขอบเขตจำกัดในเชิงการดำเนินงาน แต่หากได้รับการขยายผลผ่านสื่อ อาจพัฒนาเป็นวิกฤติด้านชื่อเสียงที่ส่งผลกระทบในวงกว้างและยาวนาน

ลักษณะสำคัญของวิกฤติด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์ คือ ความยากในการควบคุมและการฟื้นฟู เมื่อความเชื่อมั่นของสาธารณชนถูกสั่นคลอน การแก้ไขความเสียหายไม่สามารถทำได้เพียงด้วยมาตรการเชิงเทคนิคหรือการชี้แจงข้อเท็จจริงเท่านั้น แต่ต้องอาศัยเวลา ความสม่ำเสมอ และการกระทำที่สะท้อนถึงความรับผิดชอบอย่างแท้จริง วิกฤติประเภทนี้จึงมักส่งผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ไม่ว่าจะเป็นการสูญเสียลูกค้า ความร่วมมือ ความน่าเชื่อถือ หรือโอกาสทางเศรษฐกิจและสังคมขององค์การ

ในเชิงการบริหารจัดการ การรับมือกับวิกฤติด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์ต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารในภาวะวิกฤติ (Crisis Communication) อย่างเป็นระบบ ผู้นำและผู้บริหารจำเป็นต้องสื่อสารอย่างรวดเร็ว โปร่งใส และสอดคล้องกัน หลีกเลี่ยงการปกปิดข้อมูลหรือการสื่อสารที่คลุมเครือ ซึ่งอาจยิ่งทำให้สถานการณ์รุนแรงขึ้น การแสดงความรับผิดชอบ การยอมรับข้อผิดพลาดเมื่อ

เกิดขึ้น และการชี้แจงแนวทางแก้ไขอย่างชัดเจน เป็นปัจจัยสำคัญในการฟื้นฟูความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นอกจากนี้ การป้องกันวิกฤติด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการเชิงรุก เช่น การกำหนดจรรยาบรรณและค่านิยมองค์การที่ชัดเจน การกำกับดูแลการสื่อสารขององค์การและผู้บริหารในสื่อดิจิทัล การติดตามและประเมินกระแสความคิดเห็นของสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเตรียมแผนรับมือวิกฤติด้านการสื่อสารล่วงหน้า การมีระบบและวัฒนธรรมองค์การที่ยึดมั่นในความโปร่งใสและความรับผิดชอบ จะช่วยลดโอกาสการเกิดวิกฤติและเสริมสร้างภูมิคุ้มกันด้านชื่อเสียงในระยะยาว

โดยสรุป วิกฤติด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์เป็นความท้าทายสำคัญขององค์การในยุคดิจิทัล เนื่องจากส่งผลโดยตรงต่อความไว้วางใจและความชอบธรรมขององค์การ การบริหารจัดการวิกฤติประเภทนี้จึงต้องอาศัยภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการดำเนินการที่สอดคล้องกับคุณค่าและจริยธรรมขององค์การ

9.4.1.6 วิกฤติด้านการเงิน (Financial Crisis)

วิกฤติด้านการเงินเป็นภาวะวิกฤติที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อเสถียรภาพ ความสามารถในการดำเนินงาน และความอยู่รอดขององค์การ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน เนื่องจากทรัพยากรทางการเงินเป็นปัจจัยพื้นฐานในการขับเคลื่อนกิจกรรม การลงทุน และการให้บริการ เมื่อองค์การประสบปัญหาทางการเงินอย่างรุนแรงหรือฉับพลัน ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานหยุดชะงัก ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลดลง และอาจลุกลามเป็นวิกฤติในมิติอื่น ๆ ขององค์การ (Herbane, 2019)

วิกฤติด้านการเงินสามารถเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ เช่น การขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรง การบริหารงบประมาณที่ไม่มีประสิทธิภาพ การลงทุนที่มีความเสี่ยงสูง การเปลี่ยนแปลงของสภาวะเศรษฐกิจและตลาดการเงิน การลดลงของรายได้อย่างฉับพลัน หรือการเกิดภาระหนี้สินเกินความสามารถในการชำระคืน นอกจากนี้ ปัจจัยภายนอก เช่น วิกฤติเศรษฐกิจระดับประเทศหรือระดับโลก อัตราแลกเปลี่ยนที่ผันผวน หรือการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการคลังและการเงิน ยังสามารถกระทบต่อฐานะทางการเงินขององค์การได้อย่างมีนัยสำคัญ

ลักษณะสำคัญของวิกฤติด้านการเงิน คือ ความรุนแรงและผลกระทบเป็นลูกโซ่ต่อระบบการดำเนินงานขององค์การ ปัญหาทางการเงินอาจนำไปสู่การลดการลงทุน การเลิกจ้างบุคลากร การลดคุณภาพการให้บริการ หรือแม้กระทั่งการหยุดดำเนินกิจการในกรณีที่รุนแรง วิกฤติด้านการเงินยังมักส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจยิ่งซ้ำเติมสถานการณ์และทำให้การฟื้นฟูทำได้ยากยิ่งขึ้น

ในเชิงการบริหารจัดการ การรับมือกับวิกฤติด้านการเงินจำเป็นต้องอาศัยการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่รวดเร็วและรอบคอบ ผู้นำและผู้บริหารต้องสามารถประเมินสถานะทางการเงินอย่างแม่นยำ จัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร และกำหนดมาตรการควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างเหมาะสม ขณะเดียวกัน การสื่อสารอย่างโปร่งใสกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น บุคลากร ผู้ลงทุน หน่วยงานกำกับดูแล หรือสาธารณชน เป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาความเชื่อมั่นและสนับสนุนการฟื้นฟูองค์การ

การป้องกันและลดความรุนแรงของวิกฤติด้านการเงินควรดำเนินการในเชิงระบบ เช่น การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงทางการเงิน การวางแผนงบประมาณและการเงินระยะยาว การสร้างเงินสำรองและแหล่งเงินทุนทางเลือก การกำกับดูแลทางการเงินอย่างเข้มแข็ง และการติดตามสัญญาณเตือนล่วงหน้าของปัญหาทางการเงิน การเตรียมความพร้อมในมิติเหล่านี้จะช่วยให้องค์การมีความยืดหยุ่นและสามารถรับมือกับความผันผวนทางเศรษฐกิจได้ดียิ่งขึ้น

โดยสรุป วิกฤติด้านการเงินเป็นภาวะวิกฤติที่มีผลกระทบในวงกว้างและอาจคุกคามความอยู่รอดขององค์การ การบริหารจัดการวิกฤติประเภทนี้ต้องอาศัยทั้งระบบการเงินที่เข้มแข็ง ภาวะผู้นำที่เด็ดขาดและมีวิจารณญาณ และการสื่อสารที่โปร่งใส เพื่อให้องค์การสามารถลดความเสียหาย ฟื้นฟูเสถียรภาพ และกลับมาดำเนินงานได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

การจำแนกประเภทของวิกฤติช่วยให้องค์การสามารถ วางแผนและเตรียมการได้ตรงจุด โดยเฉพาะในส่วนของการเฝ้าระวัง การสื่อสาร และการกำหนดความรับผิดชอบเมื่อเกิดเหตุการณ์ การเตรียมแผน Crisis Management Plan ที่ตอบโจทย์วิกฤติแต่ละประเภทจึงเป็นแนวทางสำคัญในการลดความเสียหาย (Coombs, 2021) โดยเฉพาะในวิกฤติที่เกิดจากความผิดพลาดของมนุษย์ซึ่งสามารถป้องกันได้ด้วยระบบธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์การเชิงบวก

9.4.2 ลักษณะของภาวะวิกฤติในองค์การ

ภาวะวิกฤติในองค์การมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากปัญหาหรืออุปสรรคทั่วไปในการบริหารจัดการ เนื่องจากเป็นเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีความรุนแรง ซับซ้อน และส่งผลกระทบในวงกว้างต่อการดำเนินงาน ความเชื่อมั่น และความอยู่รอดขององค์การ การทำความเข้าใจลักษณะของภาวะวิกฤติอย่างเป็นระบบจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการวิกฤติที่มีประสิทธิภาพ ภาวะวิกฤติในองค์การมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

9.4.2.1 เกิดขึ้นโดยไม่คาดหมาย (Unexpectedness)

ลักษณะสำคัญประการหนึ่งของภาวะวิกฤติในองค์การ คือ การเกิดขึ้นโดยไม่คาดหมาย (Unexpectedness) ซึ่งสะท้อนถึงธรรมชาติของเหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการคาดการณ์ การวางแผน และการควบคุมตามปกติขององค์การ ภาวะวิกฤติมักเกิดขึ้นอย่างฉับพลัน โดยไม่มีสัญญาณเตือนที่ชัดเจน หรือเกิดขึ้นเร็วกว่าที่องค์การจะเตรียมความพร้อมรับมือได้ ส่งผลให้ผู้บริหารและบุคลากรต้องเผชิญ กับสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูงและแรงกดดันในการตัดสินใจอย่างเร่งด่วน

ความไม่คาดหมายของวิกฤติอาจเกิดจากหลายปัจจัย เช่น ความซับซ้อนของสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี เหตุการณ์ภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การ หรือการประเมินความเสี่ยงที่ไม่ครอบคลุมเพียงพอ ในบางกรณี องค์การอาจมีสัญญาณเตือนล่วงหน้าอยู่แล้ว แต่ไม่ได้รับการตีความหรือให้ความสำคัญอย่างเหมาะสม จนทำให้เหตุการณ์พัฒนาและลุกลามกลายเป็นวิกฤติอย่างไม่ทันตั้งตัว

ลักษณะการเกิดขึ้นโดยไม่คาดหมายทำให้ภาวะวิกฤติมีผลกระทบทางจิตวิทยาและการบริหารอย่างรุนแรง ผู้บริหารและบุคลากรมักเผชิญกับความตื่นตระหนก ความสับสน และความกดดันใน

การตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดด้านข้อมูล เวลา และทรัพยากร ความไม่พร้อมดังกล่าวอาจนำไปสู่การตอบสนองที่ล่าช้าหรือไม่เหมาะสม ซึ่งยิ่งเพิ่มความรุนแรงของวิกฤติและขยายผลกระทบในวงกว้าง

ในเชิงการบริหารจัดการ การตระหนักถึงลักษณะความไม่คาดหมายของวิกฤติช่วยให้องค์การให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมเชิงระบบมากขึ้น แม้จะไม่สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ได้ทั้งหมด แต่องค์การสามารถลดผลกระทบจากความไม่คาดหมายได้ผ่านการจัดทำแผนรับมือภาวะฉุกเฉิน การฝึกซ้อมสถานการณ์วิกฤติ การพัฒนากลไกการตัดสินใจที่ยืดหยุ่น และการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้

โดยสรุป การเกิดขึ้นโดยไม่คาดหมายเป็นลักษณะพื้นฐานที่ทำให้ภาวะวิกฤติแตกต่างจากปัญหาทั่วไปในองค์การ ความเข้าใจในลักษณะดังกล่าวช่วยให้องค์การและผู้นำตระหนักถึงข้อจำกัดของการคาดการณ์ และหันมาให้ความสำคัญกับการสร้างความยืดหยุ่นและความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ไม่แน่นอน

9.4.2.2 ก่อให้เกิดความไม่แน่นอน (Uncertainty)

ความไม่แน่นอน (Uncertainty) เป็นลักษณะสำคัญประการหนึ่งของภาวะวิกฤติในองค์การ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการตัดสินใจ การบริหารจัดการ และการสื่อสารของผู้บริหารและบุคลากร ภาวะวิกฤติมักเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ข้อมูลไม่ครบถ้วน ไม่ชัดเจน หรือมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์การไม่สามารถคาดการณ์ทิศทาง ผลกระทบ หรือผลลัพธ์ของเหตุการณ์ได้อย่างแม่นยำ ความไม่แน่นอนดังกล่าวจึงเป็นปัจจัยที่เพิ่มความซับซ้อนและความเสี่ยงของการบริหารภาวะวิกฤติ (Pearson & Clair, 2020)

ลักษณะของความไม่แน่นอนในภาวะวิกฤติสามารถปรากฏได้ในหลายมิติ เช่น ความไม่แน่นอนเกี่ยวกับสาเหตุที่แท้จริงของเหตุการณ์ ขอบเขตและความรุนแรงของผลกระทบ ระยะเวลาของวิกฤติ และประสิทธิผลของมาตรการรับมือที่นำมาใช้ ในหลายกรณี ข้อมูลที่ได้รับในช่วงเริ่มต้นของวิกฤติมักมีความคลาดเคลื่อนหรือขัดแย้งกัน ทำให้ผู้บริหารต้องตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดของข้อมูลและเวลา ซึ่งอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่มีความเสี่ยงสูง

ความไม่แน่นอนยังส่งผลกระทบในเชิงจิตวิทยาและพฤติกรรมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความคลุมเครือของสถานการณ์อาจก่อให้เกิดความวิตกกังวล ความตื่นตระหนก และข่าวลือภายในองค์การและในสังคม หากไม่ได้รับการสื่อสารที่เหมาะสม ความไม่แน่นอนอาจบั่นทอนขวัญกำลังใจ ลดความเชื่อมั่นต่อผู้นำ และทำให้การประสานงานในการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพลดลง

ในเชิงการบริหารจัดการ ความไม่แน่นอนเป็นบททดสอบสำคัญของภาวะผู้นำในยามวิกฤติ ผู้นำจำเป็นต้องสามารถตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ แม้จะไม่มีข้อมูลที่สมบูรณ์ พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานอย่างยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป การยอมรับความไม่แน่นอนและการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับข้อจำกัดของข้อมูล เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจในหมู่บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การลดผลกระทบจากความไม่แน่นอนในภาวะวิกฤติสามารถดำเนินการได้ผ่านการเตรียมความพร้อมเชิงระบบ เช่น การจัดทำแผนรับมือวิกฤติที่มีความยืดหยุ่น การพัฒนากลไกการติดตามและประเมินสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง การกำหนดโครงสร้างการตัดสินใจที่ชัดเจน และการฝึกซ้อม

สถานการณ์วิกฤติในรูปแบบต่าง ๆ แนวทางเหล่านี้ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

โดยสรุป ความไม่แน่นอนเป็นลักษณะสำคัญที่ทำให้ภาวะวิกฤติแตกต่างจากปัญหาทั่วไปในองค์การ ความเข้าใจและการบริหารจัดการความไม่แน่นอนอย่างเหมาะสมจะช่วยลดผลกระทบเชิงลบ เพิ่มความสามารถในการตัดสินใจภายใต้แรงกดดัน และเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์การในการรับมือกับวิกฤติในอนาคต

9.4.2.3 ก่อให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรง (Severe Impact)

ลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งของภาวะวิกฤติในองค์การ คือ การก่อให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรง ซึ่งแตกต่างจากปัญหาหรือความเสี่ยงทั่วไปที่มักมีผลกระทบจำกัดและสามารถควบคุมได้ในระดับหนึ่ง ภาวะวิกฤติมักส่งผลกระทบในวงกว้างและลึกซึ้งต่อองค์การ ทั้งในมิติของการดำเนินงาน การเงิน บุคลากร ชื่อเสียง และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลกระทบเหล่านี้อาจเกิดขึ้นพร้อมกันและเสริมแรงซึ่งกันและกัน จนทำให้องค์การเผชิญกับความท้าทายอย่างรุนแรงในระยะเวลาอันสั้น (Bundy, Pfarrer, Short, & Coombs, 2017)

ผลกระทบอย่างรุนแรงของภาวะวิกฤติสามารถปรากฏได้ในหลายรูปแบบ เช่น การหยุดชะงักของกระบวนการทำงานหลัก การสูญเสียรายได้และสภาพคล่องทางการเงิน การสูญเสียบุคลากรสำคัญ การลดลงของคุณภาพการให้บริการ ตลอดจนความเสียหายต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์การ ในบางกรณี ภาวะวิกฤติอาจส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สิน หรือคุกคามความอยู่รอดขององค์การโดยตรง

ลักษณะของผลกระทบที่รุนแรงทำให้ภาวะวิกฤติแตกต่างจากปัญหาทั่วไป เนื่องจากองค์การไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยมาตรการปกติหรือการปรับปรุงเล็กน้อย แต่จำเป็นต้องอาศัยการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ การระดมทรัพยากร และการประสานงานอย่างเร่งด่วนในหลายระดับ ความรุนแรงของผลกระทบยังเพิ่มแรงกดดันต่อผู้บริหารและบุคลากร ซึ่งอาจส่งผลต่อคุณภาพของการตัดสินใจและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

นอกจากนี้ ผลกระทบอย่างรุนแรงของภาวะวิกฤติยังมีลักษณะเชิงลูกโซ่ กล่าวคือ ปัญหาในมิติหนึ่งอาจลุกลามไปยังมิติอื่นขององค์การ เช่น วิกฤติด้านการเงินอาจนำไปสู่การลดบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อขวัญกำลังใจและภาพลักษณ์ขององค์การ ขณะเดียวกัน วิกฤติด้านชื่อเสียงอาจซ้ำเติมสถานะทางการเงินและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลักษณะเชิงระบบของผลกระทบนี้ทำให้การบริหารวิกฤติต้องอาศัยมุมมององค์รวมและการคิดเชิงระบบอย่างเข้มข้น

ในเชิงการบริหารจัดการ การตระหนักถึงความรุนแรงของผลกระทบช่วยให้องค์การให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมและการจัดลำดับความสำคัญของการรับมือวิกฤติ การมีแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน และการฝึกซ้อมสถานการณ์วิกฤติ จะช่วยลดความเสียหายและเพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อวิกฤติอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

โดยสรุป ผลกระทบอย่างรุนแรงเป็นลักษณะสำคัญที่ทำให้ภาวะวิกฤติเป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ ความเข้าใจในลักษณะดังกล่าวช่วยให้ผู้นำและผู้บริหารตระหนักถึงความ

จำเป็นของการบริหารจัดการวิกฤติอย่างจริงจัง เป็นระบบ และครอบคลุมทุกมิติ เพื่อให้องค์การสามารถลดความเสียหาย ฟื้นฟูการดำเนินงาน และเสริมสร้างความยืดหยุ่นเพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนในอนาคต

9.4.3 สภาพการณ์ที่เกิดจากภาวะวิกฤติ

ภาวะวิกฤติในองค์การมิได้ส่งผลกระทบเพียงในเชิงเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ทางกายภาพเท่านั้น หากแต่ก่อให้เกิดสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงบริบทการบริหาร การตัดสินใจ และพฤติกรรมของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ สภาพการณ์เหล่านี้เป็นผลสืบเนื่องจากลักษณะเฉพาะของวิกฤติ เช่น ความไม่คาดหมาย ความไม่แน่นอน และผลกระทบที่รุนแรง ซึ่งทำให้องค์การต้องดำเนินงานภายใต้เงื่อนไขที่แตกต่างจากสถานการณ์ปกติอย่างสิ้นเชิง

ประการแรก ภาวะวิกฤติมักก่อให้เกิดสภาพการณ์ของความกดดันสูงและข้อจำกัดด้านเวลา ผู้บริหารและบุคลากรต้องตัดสินใจและดำเนินการอย่างเร่งด่วนภายใต้เวลาที่จำกัดและข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ สภาพการณ์ดังกล่าวเพิ่มความเสี่ยงต่อการตัดสินใจผิดพลาด และท้าทายความสามารถในการรักษาคุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการตามปกติ

ประการที่สอง ภาวะวิกฤตินำไปสู่สภาพการณ์ของความคลุมเครือและความสับสนในการรับรู้สถานการณ์ เนื่องจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวิกฤติมักเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความขัดแย้ง หรือยังไม่สามารถยืนยันได้อย่างชัดเจน สภาพการณ์นี้อาจก่อให้เกิดข่าวลือ ความเข้าใจผิด และการตีความสถานการณ์ที่แตกต่างกันในหมู่บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งหากขาดการสื่อสารที่เหมาะสม อาจทำให้วิกฤติทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น

ประการที่สาม ภาวะวิกฤติมักสร้าง สภาพการณ์ของความตึงเครียดทางอารมณ์และจิตวิทยา ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ ความวิตกกังวล ความกลัว และความไม่มั่นคงอาจส่งผลต่อขวัญกำลังใจ ประสิทธิภาพในการทำงาน และความร่วมมือของบุคลากร สภาพการณ์ด้านจิตวิทยานี้ทำให้การบริหารภาวะวิกฤติจำเป็นต้องคำนึงถึงมิติของมนุษย์ควบคู่ไปกับมาตรการเชิงเทคนิคหรือโครงสร้าง

ประการที่สี่ ภาวะวิกฤติก่อให้เกิดสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอำนาจและกระบวนการตัดสินใจ ในหลายกรณี องค์การจำเป็นต้องรวมศูนย์การตัดสินใจ ปรับบทบาทหน้าที่ หรือจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะกิจเพื่อรับมือกับวิกฤติ สภาพการณ์ดังกล่าวอาจช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการตัดสินใจ แต่ขณะเดียวกันก็อาจก่อให้เกิดความตึงเครียดหรือความไม่ชัดเจนในบทบาทของบุคลากร หากไม่ได้รับการสื่อสารและบริหารจัดการอย่างเหมาะสม

ประการที่ห้า ภาวะวิกฤติยังนำไปสู่สภาพการณ์ของการถูกจับตามองจากสาธารณชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่ข้อมูลข่าวสารแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว การกระทำ การสื่อสาร และการตัดสินใจขององค์การในช่วงวิกฤติมักถูกประเมินและวิพากษ์อย่างเข้มข้น สภาพการณ์นี้เพิ่มความสำคัญของความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในการบริหารวิกฤติ

โดยสรุป สภาพการณ์ที่เกิดจากภาวะวิกฤติเป็นบริบทพิเศษที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารองค์การอย่างรอบด้าน ทั้งในมิติของเวลา ข้อมูล อารมณ์ โครงสร้างอำนาจ และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การทำความเข้าใจสภาพการณ์เหล่านี้ช่วยให้ผู้นำและผู้บริหารสามารถออกแบบแนวทางการ

รับมือภาวะวิกฤติได้อย่างเหมาะสม ลดผลกระทบเชิงลบ และใช้ภาวะวิกฤติเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาองค์การให้มีความยืดหยุ่นและเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

เมื่อเกิดภาวะวิกฤติในสังคม ไม่ว่าจะเป็นภัยธรรมชาติ ความขัดแย้งทางการเมือง สงคราม หรือโรคระบาด มักจะก่อให้เกิดผลกระทบในรูปของสภาพการณ์ที่เกิดจากภาวะวิกฤติ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ได้แก่ (1) สภาพการณ์ตื่นตระหนก และ (2) สภาพการณ์สูญเสีย (Breakwell, 1989)

9.4.3.1 สภาพการณ์ตื่นตระหนก (Collective Excitement)

ภาวะตื่นตระหนก (Collective Excitement) หมายถึง สถานการณ์ที่ประชาชนจำนวนมากเกิดความรู้สึกร่วมทางอารมณ์ เช่น ความตกใจ ความเครียด ความหวาดกลัว หรือความวิตกกังวลอย่างรุนแรง โดยเฉพาะในช่วงแรกของวิกฤติ ซึ่งมักเกิดจากข่าวสารที่มีลักษณะกระตุ้นอารมณ์ เช่น ข่าวภัยพิบัติ ข่าวความรุนแรง หรือข่าวลือที่ไม่ผ่านการกลั่นกรอง

ระดับของความตื่นตระหนกสามารถจำแนกได้ 3 ระดับ ได้แก่

1) ตื่นตระหนกอย่างรุนแรง (High Collective Excitement) มักเกิดจากเหตุการณ์ที่มีความรุนแรงและกระทบวงกว้าง เช่น อุทกภัย แผ่นดินไหว สงคราม หรือการก่อการร้าย ซึ่งนำไปสู่การรวมกลุ่มแสดงพฤติกรรมทางอารมณ์อย่างเข้มข้น เช่น การตื่นตระหนก การแห่กักตุนสินค้า หรือการประท้วงรุนแรง

2) ตื่นตระหนกระดับกลาง (Moderate Collective Excitement) มักเกิดจากเหตุการณ์ที่มีผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม หรือการเมือง เช่น ปัญหาเงินเฟ้อ การตกงาน หรือการชุมนุมประท้วงที่ไม่รุนแรงมาก

3) ตื่นตระหนกระดับต่ำ (Low Collective Excitement) เป็นสถานการณ์ที่ประชาชนเกิดความรู้สึกวิตกกังวลหรือเครียดเพียงเล็กน้อย เช่น การรอคอยผลการเลือกตั้ง การขึ้นราคาสินค้าจำเป็น หรือข่าวลือเล็กน้อยในพื้นที่เฉพาะ

การศึกษาภาวะตื่นตระหนกจึงต้องคำนึงถึงบริบทของการสื่อสารที่มากระตุ้น เช่น ความเร็วและความน่าเชื่อถือของข่าวสาร การแพร่กระจายผ่านสื่อมวลชนหรือโซเชียลมีเดีย ซึ่งมีผลต่อความเข้าใจหรือความเข้าใจผิดของประชาชนอย่างมาก (Breakwell, 1989)

9.4.3.2 สภาพการณ์สูญเสีย (The Concept of Loss)

อีกหนึ่งสภาพการณ์ที่เกิดจากภาวะวิกฤติ คือ สถานการณ์แห่งความสูญเสีย ซึ่งอาจเป็นการสูญเสียทรัพย์สิน บุคคลอันเป็นที่รัก หน้าที่การงาน หรือแม้แต่ความมั่นคงทางจิตใจและสังคม การรับรู้ถึงการสูญเสียเหล่านี้มักก่อให้เกิดอารมณ์โศกเศร้า เจ็บปวด และอาจนำไปสู่การปรับตัวทางจิตใจในระยะยาว กระบวนการของความเศร้าโศกจากการสูญเสียมักเกิดขึ้นใน 3 ระยะ ได้แก่

1) ระยะตกใจและไม่เชื่อ (Shock & Disbelief) เป็นช่วงแรกของการรับรู้ข่าวร้าย ซึ่งบุคคลจะมีอาการช็อก ปฏิเสธ หรือปฏิเสธความจริงที่เกิดขึ้น เช่น ไม่เชื่อว่าคนใกล้ชิดเสียชีวิต หรือไม่สามารถยอมรับความสูญเสียที่เกิดขึ้นได้

2) ระยะเริ่มรับรู้การสูญเสีย (Developing Awareness of Loss) เป็นช่วงที่บุคคลเริ่มรู้สึกถึงความจริงของการสูญเสีย โดยจะเกิดอารมณ์เศร้า เสียใจ โกรธ หรือวิตกกังวล ซึ่งอาจส่งผลต่อพฤติกรรมการดำเนินชีวิต

3) ระยะปรับตัวกลับสู่ภาวะปกติ (Restitution) เป็นช่วงที่บุคคลเริ่มฟื้นตัวจากความเศร้า และยอมรับความจริงที่เกิดขึ้นได้ สามารถปรับตัวเข้าสู่การใช้ชีวิตใหม่ได้อย่างสมดุลมากขึ้น

ในแต่ละระยะของภาวะวิกฤติ จำเป็นต้องเลือกใช้รูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความรู้สึกที่แตกต่างกันของผู้ที่ได้รับผลกระทบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในสถานการณ์การสูญเสีย ซึ่งการสื่อสารควรสอดคล้องกับประเภทของอุบัติการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ แม้ว่าจะสามารถเตรียมความพร้อมล่วงหน้าในบางกรณีได้ แต่ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกะทันหัน เช่น ภัยพิบัติหรืออุบัติเหตุรุนแรง มักไม่มีเวลาเพียงพอในการเตรียมตัวทางร่างกายและจิตใจของผู้ประสบเหตุ

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารที่เหมาะสมสามารถช่วยเยียวยาความรู้สึกสูญเสียได้ โดยการให้ข้อมูลที่ชัดเจน ตรงไปตรงมา และส่งเสริมความเข้าใจ ซึ่งจะช่วยลดความสับสนและความวิตกกังวลของผู้สูญเสียได้อย่างเหมาะสม

9.4.4 หลักการจัดการภาวะวิกฤติ

การจัดการภาวะวิกฤติ (Crisis Management) จำเป็นต้องมีแนวทางที่เป็นระบบและมีการเตรียมพร้อมล่วงหน้าอย่างรอบด้าน เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9.4.4.1 หลักการจัดการภาวะวิกฤติ

นักวิชาการหลายท่าน (Saffir & Tarrant, 1992; Coombs, 2007; Pearson & Mitroff, 1993; Coombs, 2007) ได้เสนอหลักการสำคัญไว้ ดังนี้

1) การวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อรับมือกับวิกฤติ องค์การควรจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจด้านวิกฤติ เพื่อเป็นศูนย์กลางในการควบคุมข่าวสารและประสานงานระหว่างหน่วยงาน โดยต้องมีการฝึกอบรมและซักซ้อมการแถลงข่าว การสื่อสารฉุกเฉิน และจัดทำแผนรับมือที่ครอบคลุมสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

2) การเตรียมพร้อมและกำหนดแผนฉุกเฉินในระยะสั้นและระยะยาว โดยการประเมินความพร้อมของทรัพยากรทั้งบุคลากร อุปกรณ์ และแหล่งสนับสนุน เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดความเสี่ยงในสถานการณ์วิกฤติ โดยแผนฉุกเฉินควรครอบคลุมตั้งแต่เหตุการณ์เกิดขึ้นไปจนถึงการฟื้นฟูองค์การ รวมถึงการบริหารการสื่อสารเพื่อควบคุมผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์การ (Caywood & Stocker, 1993)

3) การประเมินและสื่อสารความเสี่ยงอย่างโปร่งใส องค์การควรมีระบบประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และต้องสามารถสื่อสารความเสี่ยงดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับเข้าใจได้ชัดเจน การขาดการสื่อสารที่ดีจะนำไปสู่ความผิดพลาดร้ายแรงในการตัดสินใจ และอาจก่อให้เกิดผลกระทบด้านจิตใจหรือชีวิตมนุษย์ในระดับสูง

4) การสื่อสารในภาวะวิกฤติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสื่อสารในช่วงวิกฤติต้องมีความชัดเจน โปร่งใส และต่อเนื่อง โดยควรหลีกเลี่ยงข่าวลือ (Rumors) ข้อมูลที่ผิดพลาด หรือการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งอาจนำไปสู่ความเข้าใจผิด การสื่อสารควรถูกวางแผนล่วงหน้า มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และใช้ช่องทางที่เหมาะสมกับบริบทของเหตุการณ์

5) การบูรณาการความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการวิกฤติไม่อาจทำได้โดยลำพังของหน่วยงานหนึ่ง แต่ต้องอาศัยการประสานงานระหว่างองค์การภาครัฐ เอกชน สื่อมวลชน และภาคประชาสังคม เพื่อให้การตอบสนองเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ลดการซ้ำซ้อน และเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ

6) การเรียนรู้และพัฒนาหลังภาวะวิกฤติ หลังสถานการณ์วิกฤติผ่านไป องค์การควรมีการจัดทำ “After-action Review” เพื่อวิเคราะห์สิ่งที่ทำได้ดีและสิ่งที่ควรปรับปรุง เป็นการเรียนรู้เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำ และเป็นการปรับปรุงระบบการจัดการความเสี่ยงให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น

7) การจำแนกประเภทของวิกฤติเพื่อวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยภาวะวิกฤติอาจมีที่มาจากภัยธรรมชาติ อุบัติเหตุ ความผิดพลาดทางเทคนิค หรือความล้มเหลวของมนุษย์ การเข้าใจลักษณะของวิกฤติแต่ละประเภทจะช่วยให้องค์การสามารถวางแผนและเลือกวิธีการจัดการที่เหมาะสมได้

8) สร้างความเข้าใจร่วมในองค์การ แนวคิดการจัดการวิกฤติที่มีประสิทธิภาพจะต้องปลูกฝังวัฒนธรรมการเตรียมพร้อมและความตระหนักถึงความเสี่ยงในทุกระดับขององค์การ เพื่อให้สามารถตอบสนองได้อย่างทันท่วงทีในภาวะวิกฤติ

กล่าวโดยสรุป ลักษณะของภาวะวิกฤติมักเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและกระทบต่อทั้งร่างกายและจิตใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะเมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝันขึ้นแล้ว จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่เหมาะสม เพื่อบรรเทาผลกระทบให้ได้มากที่สุด ทั้งนี้ การตอบสนองอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพจะช่วยลดผลกระทบต่อผู้ประสบเหตุ และเสริมสร้างความมั่นใจของสังคมต่อกระบวนการจัดการวิกฤติในระดับองค์รวม

9.4.4.2 กระบวนการการบริหารภาวะวิกฤติ

กระบวนการการบริหารภาวะวิกฤติ (Crisis Management Process) เป็นแนวทางเชิงระบบที่องค์การต้องใช้ในการเตรียมพร้อม รับมือ ฟื้นฟู และเรียนรู้จากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ซึ่งอาจสร้างผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงาน ภาพลักษณ์ หรือแม้แต่การอยู่รอดขององค์การ โดยกระบวนการนี้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

1) การเตรียมความพร้อมและการวางแผน (Preparedness & Planning) ในระยะเตรียมพร้อม องค์การควรมีการจัดทำ แผนบริหารภาวะวิกฤติ (Crisis Management Plan: CMP) อย่างเป็นทางการ ซึ่งประกอบด้วยแนวทางการปฏิบัติ ขั้นตอนการสื่อสาร การมอบหมายอำนาจการตัดสินใจ และกลไกการประสานงานเมื่อเกิดวิกฤติ (Coombs, 2019) การจำลองสถานการณ์วิกฤติ (Crisis Simulation) และการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และทีมบริหารวิกฤติเป็นประจำ จะช่วยเพิ่มความพร้อมในการเผชิญเหตุจริง ทั้งนี้ Mitroff (2019) ชี้ว่าการจำลองวิกฤติเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาความรู้เฉพาะเหตุการณ์ และทดสอบความเชื่อมโยงระหว่างแผนกับการปฏิบัติจริง

2) การตอบสนองต่อภาวะวิกฤติ (Crisis Response) เมื่อเกิดวิกฤติ การตอบสนองอย่างรวดเร็ว ชัดเจน และโปร่งใสเป็นสิ่งสำคัญในการลดความตื่นตระหนกและรักษาความเชื่อมั่นของสาธารณชน Heath และ O'Hair (2020) เน้นย้ำว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถจัดการกับข้อมูลที่ไหลเข้ามาอย่างต่อเนื่องและสื่อสารอย่างเป็นเอกภาพทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยเฉพาะการใช้ Crisis Communication Strategies เช่น การออกแถลงการณ์ การใช้โซเชียลมีเดียอย่างเป็นทางการ การสื่อสารแบบสองทางกับผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงการแต่งตั้ง โฆษก (Spokesperson) ที่มีความน่าเชื่อถือ เพื่อเป็นศูนย์กลางในการสื่อสาร (Coombs, 2019)

3) การกู้คืนและฟื้นฟูองค์การ (Recovery & Business Continuity) หลังจากสถานการณ์คลี่คลาย องค์การจำเป็นต้องดำเนินการกู้คืนระบบให้กลับมาดำเนินการตามปกติผ่าน แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP) เพื่อป้องกันการหยุดชะงักของกิจกรรมหลักขององค์การและรักษาความมั่นคงในการดำเนินงาน (Herbane, 2019) ควบคู่ไปกับการจัดทำการวิเคราะห์ผลกระทบหลังวิกฤติ (Post-Crisis Analysis) เพื่อประเมินว่ามาตรการใดใช้ได้ผลหรือไม่ และต้องปรับปรุงแผนในอนาคตอย่างไร (Bundy et al., 2017) การเรียนรู้จากวิกฤติจะช่วยให้องค์การสร้างองค์ความรู้จากประสบการณ์ (Organizational Learning) เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่น (Resilience) ในระยะยาว

9.5 บทบาทของผู้นำในการจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติในองค์การ

การจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติในองค์การไม่สามารถประสบความสำเร็จได้หากขาดบทบาทของผู้นำที่เข้มแข็งและมีวิสัยทัศน์ ผู้นำมิได้ทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายหรือสั่งการในยามเกิดเหตุเท่านั้น หากแต่เป็นกลไกสำคัญในการสร้างระบบ เตรียมความพร้อม และนำพาองค์การผ่านความไม่แน่นอนอย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทของผู้นำในบริบทดังกล่าวจึงครอบคลุมทั้งมิติการป้องกัน การตอบสนอง และการฟื้นฟูหลังวิกฤติ

9.5.1 บทบาทด้านการกำหนดทิศทางและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

บทบาทด้านการกำหนดทิศทางและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นบทบาทพื้นฐานและสำคัญที่สุดของผู้นำในการจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติในองค์การ เนื่องจากทิศทางเชิงนโยบายและค่านิยมที่ผู้นำกำหนดขึ้นจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม การตัดสินใจ และรูปแบบการดำเนินงานของบุคลากรในทุกระดับ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบจะช่วยให้องค์การสามารถรับรู้และจัดการความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพตั้งแต่ระยะเริ่มต้น

9.5.1.1 บทบาทในเชิงการกำหนดทิศทาง

ผู้นำมีหน้าที่บูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้การจัดการความเสี่ยงไม่เป็นเพียงกิจกรรมเชิงเทคนิคหรือภารกิจของหน่วยงานเฉพาะ แต่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารและการตัดสินใจในทุกระดับ การกำหนดนโยบายด้านความเสี่ยง

ที่ชัดเจน รวมถึงระดับความเสี่ยงที่องค์การยอมรับได้ (Risk Appetite) จะช่วยสร้างกรอบการตัดสินใจที่สอดคล้องกัน และลดความคลุมเครือในการดำเนินงาน

9.5.1.2 บทบาทในมิติของวัฒนธรรมองค์การ

ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการปลูกฝังวัฒนธรรมการตระหนักรู้ความเสี่ยง (Risk-aware Culture) โดยส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการระบุและรายงานความเสี่ยงอย่างเปิดเผย ไม่ปกปิดข้อผิดพลาด และไม่มองความเสี่ยงเป็นเรื่องเชิงลบหรือเป็นความล้มเหลวส่วนบุคคล การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) จะช่วยให้บุคลากรกล้าแสดงความเห็น แจ้งเตือนความเสี่ยง และมีส่วนร่วมในการป้องกันปัญหาก่อนที่จะพัฒนาเป็นวิกฤติ

นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องทำหน้าที่เป็นแบบอย่าง (Role Model) ในการบริหารความเสี่ยงอย่างมีความรับผิดชอบ ทั้งในด้านการตัดสินใจ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการยึดมั่นในหลักคุณธรรมและความโปร่งใส พฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลอย่างมากต่อการสร้างหรือบั่นทอนวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง หากผู้นำเพิกเฉยต่อความเสี่ยง หรือให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ระยะสั้นมากกว่าความมั่นคงในระยะยาว ย่อมส่งผลให้บุคลากรลดความใส่ใจต่อการจัดการความเสี่ยงเช่นเดียวกัน

บทบาทด้านการกำหนดทิศทางและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงยังครอบคลุมถึงการสนับสนุนทรัพยากรและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ผู้นำต้องจัดสรรงบประมาณ เครื่องมือ และการฝึกอบรมที่เหมาะสม เพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะด้านการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับขององค์การ การลงทุนในมิตินี้ช่วยให้องค์การมีความพร้อมในการรับมือกับความไม่แน่นอนและลดโอกาสการเกิดภาวะวิกฤติในอนาคต

โดยสรุป บทบาทของผู้นำด้านการกำหนดทิศทางและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรากฐานสำคัญของการจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติอย่างยั่งยืน ผู้นำที่สามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจน สร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง และเป็นแบบอย่างที่ดี จะช่วยให้องค์การมีความตระหนักรู้ความเสี่ยงสูง มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวต่อความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9.5.2 บทบาทด้านการเตรียมความพร้อมและการวางระบบ

บทบาทด้านการเตรียมความพร้อมและการวางระบบเป็นบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ที่ช่วยให้องค์การสามารถรับมือกับความเสี่ยงและภาวะวิกฤติได้อย่างเป็นระบบ ลดความสูญเสีย และเพิ่มความสามารถในการฟื้นตัว ผู้นำมีหน้าที่สำคัญในการออกแบบ สนับสนุน และผลักดันให้เกิดโครงสร้าง กระบวนการ และกลไกที่เอื้อต่อการบริหารความเสี่ยงและวิกฤติอย่างมีประสิทธิภาพ มิใช่การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเมื่อเกิดเหตุเท่านั้น

9.5.2.1 บทบาทในมิติของการเตรียมความพร้อม

ผู้นำต้องสนับสนุนการจัดทำแผนและมาตรการรองรับความเสี่ยงและภาวะวิกฤติในรูปแบบต่าง ๆ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan) และแผนบริหารภาวะวิกฤติ (Crisis Management Plan) แผนเหล่านี้ควรครอบคลุมทั้งการป้องกัน การ

ตอบสนอง และการฟื้นฟู พร้อมกำหนดบทบาท หน้าที่ และสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบเมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน

ในด้านการวางระบบ ผู้นำมีบทบาทในการจัดตั้งโครงสร้างและกลไกการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน เช่น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบด้านความเสี่ยงโดยเฉพาะ รวมถึงระบบรายงานและติดตามความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง การมีระบบที่เป็นทางการและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงจะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงไม่เป็นเพียงเอกสารหรือขั้นตอนเชิงพิธีการ แต่เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานจริงขององค์การ

นอกจากนี้ ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านการจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติ ผ่านการฝึกอบรม การซักซ้อมสถานการณ์ (Simulation Exercises) และการถอดบทเรียนจากเหตุการณ์จริง การเรียนรู้เชิงปฏิบัติช่วยให้บุคลากรมีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้อย่างมั่นใจ และลดความสับสนเมื่อเกิดวิกฤติจริง

9.5.2.2 บทบาทการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น

บทบาทด้านการเตรียมความพร้อมและการวางระบบยังรวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น ทั้งงบประมาณ เทคโนโลยี และเครื่องมือสนับสนุน เช่น ระบบสารสนเทศเพื่อการติดตามความเสี่ยง ระบบสื่อสารฉุกเฉิน และโครงสร้างพื้นฐานที่มีความยืดหยุ่น ผู้นำต้องตระหนักว่าการลงทุนในระบบเหล่านี้เป็นการลงทุนเพื่อความมั่นคงและความยั่งยืนขององค์การในระยะยาว ไม่ใช่ต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า

โดยสรุป บทบาทของผู้นำด้านการเตรียมความพร้อมและการวางระบบเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่สามารถวางระบบที่ชัดเจน เตรียมความพร้อมอย่างรอบด้าน และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้องค์การมีความพร้อมในการรับมือกับเหตุการณ์ไม่คาดคิด ลดผลกระทบจากวิกฤติ และเสริมสร้างความยืดหยุ่นในการดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน

9.5.3 บทบาทด้านการตัดสินใจและการนำในยามวิกฤติ

บทบาทด้านการตัดสินใจและการนำในยามวิกฤติเป็นบทบาทที่สะท้อนภาวะผู้นำอย่างชัดเจนที่สุด เนื่องจากภาวะวิกฤติเป็นสถานการณ์ที่องค์การต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนสูง แรงกดดันด้านเวลา และผลกระทบที่รุนแรงต่อการดำเนินงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำจึงต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจ การประสานงาน และการกำหนดทิศทางการรับมือกับสถานการณ์อย่างมีเอกภาพและเด็ดขาด

9.5.3.1 บทบาทในเชิงการตัดสินใจ

ผู้นำในยามวิกฤติต้องสามารถตัดสินใจภายใต้ข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจดังกล่าวต้องอาศัยทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ วิจารณญาณ ประสบการณ์ และความเข้าใจเชิงระบบ ผู้นำจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและทรัพยากร โดยให้ความสำคัญกับ

การปกป้องชีวิต ความปลอดภัย ความต่อเนื่องของภารกิจหลัก และผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นลำดับแรก การชะลอการตัดสินใจหรือการลังเลอาจทำให้วิกฤติทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น

9.5.3.2 บทบาทในมิติของการนำ

ผู้นำต้องแสดงบทบาทการนำที่เข้มแข็ง ชัดเจน และสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในช่วงเวลาที่เต็มไปด้วยความตึงเครียด ผู้นำในยามวิกฤติไม่เพียงเป็นผู้สั่งการ แต่ยังต้องเป็นผู้ให้ทิศทาง สร้างขวัญกำลังใจ และลดความตื่นตระหนกภายในองค์การ การแสดงความสงบนิ่ง ความมั่นคงทางอารมณ์ และความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ จะช่วยให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจและพร้อมร่วมมือในการแก้ไขสถานการณ์

บทบาทด้านการตัดสินใจและการนำในยามวิกฤติยังรวมถึงความสามารถในการประสานงานและบูรณาการการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ผู้นำต้องทำให้การสื่อสาร การสั่งการ และการปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ลดความซ้ำซ้อน ความสับสน และความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน การจัดตั้งทีมบริหารวิกฤติหรือโครงสร้างการบัญชาการที่ชัดเจน จะช่วยเพิ่มความรวดเร็วและประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อสถานการณ์ฉุกเฉิน

นอกจากนี้ ผู้นำในยามวิกฤติต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การยึดติดกับแผนหรือแนวทางเดิมโดยไม่คำนึงถึงบริบทที่เปลี่ยนไป อาจทำให้การจัดการวิกฤติขาดประสิทธิภาพ ผู้นำจึงต้องพร้อมเรียนรู้จากข้อมูลใหม่ ประเมินผลของการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง และปรับแนวทางการนำให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง

โดยสรุป บทบาทด้านการตัดสินใจและการนำในยามวิกฤติเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารภาวะวิกฤติ ผู้นำที่มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างเด็ดขาด มีวิจารณญาณ มีความมั่นคงทางอารมณ์ และสามารถนำพาองค์การอย่างมีเอกภาพ จะช่วยลดความเสียหาย ควบคุมสถานการณ์ และสร้างพื้นฐานสำหรับการฟื้นฟูและการเรียนรู้หลังวิกฤติ

9.5.4 บทบาทด้านการสื่อสารและการสร้างความเชื่อมั่น

บทบาทด้านการสื่อสารและการสร้างความเชื่อมั่นเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำในการจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติ เนื่องจากการสื่อสารมีผลโดยตรงต่อการรับรู้ ความเข้าใจ และพฤติกรรมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในสถานการณ์วิกฤติที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ความกดดัน และข่าวสารที่สับสน การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพอาจทำให้สถานการณ์รุนแรงขึ้น ขณะที่การสื่อสารที่เหมาะสมจะช่วยควบคุมสถานการณ์ ลดความตื่นตระหนก และเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อองค์การและผู้นำ

9.5.4.1 บทบาทแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

ผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ (Credible Source) โดยสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน และทันเวลา แม้ในกรณีที่ข้อมูลยังไม่สมบูรณ์ ผู้นำควรสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่ทราบ ข้อจำกัดของข้อมูล และแนวทางการดำเนินงานในระยะถัดไป การสื่อสารเช่นนี้ช่วยลดข่าวลือ ความเข้าใจผิด และความวิตกกังวลในหมู่บุคลากรและสาธารณชน

การสร้างความเชื่อมั่นในยามวิกฤติยังต้องอาศัยความสม่ำเสมอและความสอดคล้องของสาร (Message Consistency) ผู้นำจำเป็นต้องประสานการสื่อสารภายในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ลดความขัดแย้งของข้อมูลจากหลายแหล่ง และกำหนดช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม ทั้งบุคลากร ผู้รับบริการ ผู้ลงทุน หน่วยงานกำกับดูแล และสังคมโดยรวม ความชัดเจนและความสอดคล้องของการสื่อสารจะช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์การที่มีความเป็นมืออาชีพและมีความรับผิดชอบ

นอกจากนี้ ผู้นำต้องตระหนักว่าการสื่อสารในภาวะวิกฤติไม่ใช่เพียงการถ่ายทอดข้อมูลเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ ผู้นำควรแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ที่ได้รับผลกระทบ ยอมรับความกังวลและความรู้สึกของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสื่อสารที่สะท้อนถึงความเข้าใจและความห่วงใยจะช่วยลดแรงต้าน เสริมสร้างขวัญกำลังใจ และกระตุ้นความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา

9.5.4.2 บทบาทด้านการสื่อสารและการสร้างความเชื่อมั่น

บทบาทนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคดิจิทัล เนื่องจากข้อมูลข่าวสารสามารถแพร่กระจายอย่างรวดเร็วผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ผู้นำจำเป็นต้องติดตามกระแสความคิดเห็นของสาธารณชนอย่างใกล้ชิด และพร้อมปรับกลยุทธ์การสื่อสารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ การตอบสนองต่อข้อมูลที่คลาดเคลื่อนหรือข่าวลวงอย่างรวดเร็วและมีเหตุผล จะช่วยป้องกันไม่ให้วิกฤติด้านชื่อเสียงลุกลามและบั่นทอนความเชื่อมั่นของสังคม

โดยสรุป บทบาทด้านการสื่อสารและการสร้างความเชื่อมั่นเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและภาวะวิกฤติ ผู้นำที่สามารถสื่อสารอย่างโปร่งใส สม่ำเสมอ และมีความเห็นอกเห็นใจจะช่วยลดความไม่แน่นอน ควบคุมสถานการณ์ และเสริมสร้างความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9.5.5 บทบาทด้านการเรียนรู้และการฟื้นฟูหลังวิกฤติ

บทบาทด้านการเรียนรู้และการฟื้นฟูหลังวิกฤติเป็นบทบาทที่สะท้อนภาวะผู้นำเชิงพัฒนาและเชิงยุทธศาสตร์ในระยะยาว เนื่องจากภาวะวิกฤติมิได้สิ้นสุดลงเพียงเมื่อสถานการณ์เฉพาะหน้าถูกควบคุมได้ หากแต่ยังทิ้งผลกระทบทั้งในเชิงโครงสร้าง กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำจึงมีหน้าที่สำคัญในการนำองค์การก้าวผ่านช่วงฟื้นฟู และแปลงประสบการณ์จากวิกฤติให้เป็นแหล่งเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในอนาคต

9.5.5.1 บทบาทในมิติของการเรียนรู้

ผู้นำต้องส่งเสริมให้เกิดกระบวนการทบทวนและถอดบทเรียนจากวิกฤติอย่างเป็นระบบ (Post-crisis Learning) ทั้งในระดับนโยบาย การบริหารจัดการ และการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์สาเหตุของวิกฤติ จุดแข็ง จุดอ่อน และประสิทธิผลของมาตรการที่ใช้ จะช่วยให้องค์การเข้าใจปัจจัยที่นำไปสู่วิกฤติและสามารถปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น บทบาทของผู้นำในกระบวนการนี้คือการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ไม่มุ่งโทษบุคคล แต่เน้นการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาเชิงระบบ

นอกจากนี้ ผู้นำต้องทำหน้าที่สนับสนุนให้บทเรียนจากวิกฤติถูกนำไปแปลงเป็นการปรับปรุงเชิงโครงสร้างและเชิงนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การปรับแผนบริหารความเสี่ยง แผนบริหารภาวะวิกฤติ หรือกระบวนการตัดสินใจและการสื่อสารภายในองค์การ หากการเรียนรู้ไม่ถูกเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิบัติ บทเรียนจากวิกฤติอาจสูญเปล่าและไม่ก่อให้เกิดคุณค่าในระยะยาว

9.5.5.2 บทบาทในมิติของการฟื้นฟู

ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการฟื้นฟูทั้งด้านการดำเนินงานและด้านจิตวิทยาองค์การ หลังวิกฤติ บุคลากรมักเผชิญกับความเหนื่อยล้า ความไม่มั่นคง และความกังวลเกี่ยวกับอนาคต ผู้นำจึงต้องให้ความสำคัญกับการฟื้นฟูขวัญกำลังใจ ความผูกพัน และความเชื่อมั่นภายในองค์การ ควบคู่ไปกับการฟื้นฟูระบบงาน กระบวนการ และภาพลักษณ์ขององค์การต่อสาธารณชน

บทบาทด้านการฟื้นฟูยังครอบคลุมถึงการสื่อสารเชิงบวกและการกำหนดทิศทางในระยะหลังวิกฤติ ผู้นำควรสื่อสารถึงบทเรียนที่ได้รับ ความคืบหน้าในการฟื้นฟู และวิสัยทัศน์ในอนาคตอย่างชัดเจน เพื่อสร้างความหวังและแรงจูงใจให้กับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแสดงให้เห็นว่าองค์การสามารถเรียนรู้และเติบโตจากวิกฤติได้ จะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์เชิงบวกในระยะยาว

โดยสรุป บทบาทด้านการเรียนรู้และการฟื้นฟูหลังวิกฤติเป็นบทบาทที่ช่วยเปลี่ยนภาวะวิกฤติจากความสูญเสีย ให้กลายเป็นโอกาสในการพัฒนา ผู้นำที่สามารถส่งเสริมการเรียนรู้เชิงระบบ ฟื้นฟูทั้งด้านโครงสร้างและจิตวิทยาองค์การ และนำบทเรียนไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธศาสตร์ จะช่วยให้องค์การมีความยืดหยุ่น เข้มแข็ง และพร้อมรับมือกับความเสี่ยงและวิกฤติในอนาคต

9.6 แนวโน้มและทิศทางของการจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติในอนาคต

การจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติในอนาคตกำลังเผชิญกับบริบทที่มีความซับซ้อน ไม่แน่นอน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากกว่าที่ผ่านมา ทั้งจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล ความเชื่อมโยงของระบบเศรษฐกิจและสังคมโลก ตลอดจนความคาดหวังของสาธารณชนที่มีต่อความโปร่งใสและ ความรับผิดชอบขององค์การ แนวโน้มดังกล่าวทำให้การจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติไม่สามารถยึดติดกับแนวคิดเชิงรับหรือการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อีกต่อไป หากแต่ต้องพัฒนาไปสู่การบริหารเชิงรุก เชิงระบบ และเชิงบูรณาการมากยิ่งขึ้น

9.6.1 การบูรณาการการจัดการความเสี่ยงเข้ากับยุทธศาสตร์และธรรมาภิบาลองค์การ

แนวโน้มสำคัญของการจัดการความเสี่ยงในอนาคต คือ การยกระดับการบริหารความเสี่ยงจากบทบาทเชิงสนับสนุนการดำเนินงาน ไปสู่การเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดยุทธศาสตร์และระบบธรรมาภิบาลขององค์การอย่างเป็นระบบ การจัดการความเสี่ยงจึงไม่ใช่เพียงกลไกในการลดความสูญเสียหรือป้องกันเหตุไม่พึงประสงค์ แต่เป็นเครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์ที่ช่วยให้องค์การสามารถสร้างคุณค่า เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และบรรลุเป้าหมายระยะยาวได้อย่างยั่งยืน

9.6.1.1 การบูรณาการในมิติของยุทธศาสตร์องค์การ

การบูรณาการการจัดการความเสี่ยงหมายถึงการนำการวิเคราะห์ความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ ผู้นำและผู้บริหารระดับสูงต้องพิจารณาทั้งโอกาสและความเสี่ยงควบคู่กันในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้การเลือกแนวทางการดำเนินงานมีความสมดุลระหว่างการแสวงหาผลประโยชน์และการควบคุมความไม่แน่นอน การกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์การยอมรับได้ (Risk Appetite) อย่างชัดเจน จะช่วยเป็นกรอบในการตัดสินใจและลดความคลุมเครือในการปฏิบัติงาน

9.6.1.2 การบูรณาการในด้านธรรมาภิบาลองค์การ

การจัดการความเสี่ยงถูกมองว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของความรับผิดชอบของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง การกำกับดูแลที่ดีจำเป็นต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเชื่อมโยงกับกลไกการควบคุมภายในและการตรวจสอบ องค์การที่มีธรรมาภิบาลเข้มแข็งมักให้ความสำคัญกับการรายงานความเสี่ยง การติดตามผล และการสื่อสารความเสี่ยงต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม ซึ่งช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือในระยะยาว

นอกจากนี้ การบูรณาการการจัดการความเสี่ยงเข้ากับยุทธศาสตร์และธรรมาภิบาลยังช่วยให้องค์การสามารถรับมือกับความเสี่ยงเชิงระบบและความไม่แน่นอนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ความมั่นคงไซเบอร์ และชื่อเสียงองค์การมีความซับซ้อนและเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด การมีกรอบการบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวม (Enterprise-wide Approach) จะช่วยให้องค์การมองเห็นภาพรวมของความเสี่ยง และสามารถกำหนดมาตรการเชิงป้องกันและเชิงรุกได้อย่างเหมาะสม

โดยสรุป การบูรณาการการจัดการความเสี่ยงเข้ากับยุทธศาสตร์และธรรมาภิบาลองค์การเป็นทิศทางสำคัญของการบริหารสมัยใหม่ องค์การที่สามารถผสานการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์และระบบกำกับดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะมีความพร้อมในการรับมือกับความไม่แน่นอน สร้างคุณค่าในระยะยาว และเสริมสร้างความยั่งยืนขององค์การ

9.6.2 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลขั้นสูงในการบริหารความเสี่ยงและวิกฤติ

แนวโน้มสำคัญของการจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติในอนาคต คือ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลขั้นสูงมาใช้เป็นเครื่องมือหลักในการคาดการณ์ วิเคราะห์ และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหาร ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี เช่น Big Data, Artificial Intelligence (AI), Machine Learning และระบบวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ (predictive analytics) ทำให้องค์การสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างแม่นยำ รวดเร็ว และเชิงรุกมากกว่าที่ผ่านมา (World Economic Forum, 2022)

9.6.2.1 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในมิติของการระบุและประเมินความเสี่ยง

เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยให้องค์การสามารถรวบรวมและประมวลผลข้อมูลจากแหล่งที่หลากหลาย ทั้งข้อมูลภายในและภายนอกองค์การ เช่น ข้อมูลทางการเงิน ข้อมูลการดำเนินงาน ข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์ และข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ช่วยให้สามารถ

ตรวจจับรูปแบบ แนวโน้ม และสัญญาณเตือนล่วงหน้าของความเสี่ยงที่อาจพัฒนาเป็นภาวะวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9.6.2.1 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในด้านการบริหารภาวะวิกฤติ

เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการตัดสินใจแบบเรียลไทม์ ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการวิกฤติ (Crisis Management Information Systems) และแดชบอร์ดข้อมูลเชิงวิเคราะห์ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามสถานการณ์ ประเมินผลกระทบ และปรับมาตรการตอบสนองได้อย่างทันท่วงที การใช้ AI และแบบจำลองสถานการณ์ (scenario modeling) ยังช่วยจำลองผลลัพธ์ของทางเลือกเชิงนโยบายต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนสูง

นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลยังมีบทบาทในการสื่อสารและการประสานงานในช่วงวิกฤติ ระบบสื่อสารดิจิทัลและแพลตฟอร์มออนไลน์ช่วยให้องค์การสามารถสื่อสารกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างรวดเร็ว ลดความล่าช้าในการถ่ายทอดข้อมูล และเพิ่มความโปร่งใสในการบริหารจัดการวิกฤติ อย่างไรก็ตาม การพึ่งพาเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้นก็ทำให้องค์การต้องเผชิญกับความเสี่ยงด้านความมั่นคงไซเบอร์และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการบริหารควบคู่กันอย่างเหมาะสม

โดยสรุป การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลขั้นสูงเป็นทิศทางสำคัญของการจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติในอนาคต องค์การที่สามารถใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ จะมีความสามารถในการคาดการณ์ความเสี่ยง ตอบสนองต่อวิกฤติได้อย่างรวดเร็ว และตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผลมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีมาใช้ยังคงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ การกำกับดูแล และการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรควบคู่ไปกับการลงทุนด้านเทคโนโลยี

9.6.3 การเพิ่มขึ้นของความเสี่ยงเชิงระบบและภาวะวิกฤติแบบพหุมิติ

แนวโน้มสำคัญของการจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติในอนาคต คือ การเพิ่มขึ้นของความเสี่ยงเชิงระบบ (Systemic Risks) และภาวะวิกฤติแบบพหุมิติ ซึ่งมีลักษณะซับซ้อน เชื่อมโยงกันหลายมิติ และขยายผลกระทบอย่างรวดเร็วในวงกว้าง ความเสี่ยงลักษณะนี้มิได้จำกัดอยู่ในขอบเขตขององค์การหรืออุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่ง แต่มีแนวโน้มส่งผลกระทบข้ามภาคส่วน ข้ามประเทศ และข้ามระบบเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

ความเสี่ยงเชิงระบบมักเกิดจากการพึ่งพาอาศัยกันของระบบต่าง ๆ (Interconnected Systems) เช่น ระบบการเงิน เทคโนโลยีดิจิทัล โครงสร้างพื้นฐาน สาธารณสุข และห่วงโซ่อุปทานโลก เมื่อเกิดความล้มเหลวในระบบหนึ่ง อาจส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ไปยังระบบอื่น ๆ อย่างรวดเร็ว ตัวอย่างเช่น วิกฤติการแพร่ระบาดของโรคติดต่อ การโจมตีทางไซเบอร์ในระดับโครงสร้างพื้นฐาน หรือวิกฤติด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม ซึ่งล้วนสะท้อนลักษณะของความเสี่ยงเชิงระบบที่ยากต่อการควบคุมด้วยมาตรการแบบแยกส่วน (United Nations Office for Disaster Risk Reduction [UNDRR], 2019)

ภาวะวิกฤติแบบพหุมิติมักเกิดขึ้นพร้อมกันในหลายด้านและเสริมแรงซึ่งกันและกัน เช่น วิกฤติด้านสุขภาพที่ก่อให้เกิดวิกฤติทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง หรือวิกฤติด้านเทคโนโลยีที่นำไปสู่

วิกฤติด้านความเชื่อมั่นและชื่อเสียงขององค์การ ลักษณะดังกล่าวทำให้การจัดการวิกฤติในอนาคตต้องเผชิญกับระดับความไม่แน่นอนและความซับซ้อนที่สูงกว่าวิกฤติแบบดั้งเดิม

9.6.3.1 ภาวะวิกฤติแบบพหุมิติและการทับซ้อนของวิกฤติ

ภาวะวิกฤติแบบพหุมิติเกิดจากการที่วิกฤติหลายด้านเกิดขึ้นพร้อมกันหรือส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน เช่น วิกฤติด้านสาธารณสุขที่นำไปสู่วิกฤติทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง หรือวิกฤติด้านเทคโนโลยีที่เชื่อมโยงกับวิกฤติด้านความเชื่อมั่นและชื่อเสียงขององค์การ ลักษณะการทับซ้อนของวิกฤติเหล่านี้ทำให้ระดับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนเพิ่มสูงขึ้น และทำให้การจัดการวิกฤติไม่สามารถใช้แนวทางเชิงเส้นหรือแก้ไขปัญหาเป็นรายมิติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9.6.3.2 ปัจจัยขับเคลื่อนความเสี่ยงเชิงระบบในโลกยุคดิจิทัล

การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การเชื่อมโยงของห่วงโซ่อุปทานโลก และความพึ่งพาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ความเสี่ยงเชิงระบบทวีความรุนแรงมากขึ้น การโจมตีทางไซเบอร์ ความล้มเหลวของระบบสารสนเทศ หรือการหยุดชะงักของแพลตฟอร์มดิจิทัลขนาดใหญ่ อาจส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมในวงกว้างอย่างรวดเร็ว ปัจจัยเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าความเสี่ยงในยุคดิจิทัลมีลักษณะไร้พรมแดนและขยายตัวได้รวดเร็วกว่าในอดีต

9.6.3.3 การรับมือกับความเสี่ยงเชิงระบบและภาวะวิกฤติแบบพหุมิติ

การรับมือกับความเสี่ยงเชิงระบบและภาวะวิกฤติแบบพหุมิติจำเป็นต้องอาศัยแนวคิดการบริหารเชิงระบบ (systems-based approach) และการบูรณาการการทำงานข้ามหน่วยงานและข้ามภาคส่วน องค์การควรพัฒนากลไกการแลกเปลี่ยนข้อมูล การวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบองค์รวม และความร่วมมือกับภาคีภายนอก ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการคาดการณ์ ป้องกัน และรับมือกับวิกฤติที่มีความซับซ้อนสูงในอนาคต

จากบริบทดังกล่าว องค์การไม่สามารถบริหารความเสี่ยงและวิกฤติด้วยกรอบคิดแบบเชิงเส้นหรือแยกส่วนได้อีกต่อไป แต่จำเป็นต้องพัฒนาแนวคิดการบริหารความเสี่ยงเชิงระบบ (Systems-based Risk Management) ที่มองเห็นความเชื่อมโยงของปัจจัยต่าง ๆ และผลกระทบระยะยาวที่อาจเกิดขึ้น การเสริมสร้างความสามารถในการทำงานข้ามหน่วยงาน การประสานความร่วมมือกับภาคีภายนอก และการแลกเปลี่ยนข้อมูลในระดับเครือข่าย จึงเป็นแนวทางสำคัญในการรับมือกับความเสี่ยงเชิงระบบและวิกฤติแบบพหุมิติ

โดยสรุป การเพิ่มขึ้นของความเสี่ยงเชิงระบบและภาวะวิกฤติแบบพหุมิติเป็นความท้าทายสำคัญของการจัดการความเสี่ยงในอนาคต องค์การที่สามารถพัฒนาความเข้าใจเชิงระบบ เสริมสร้างความร่วมมือ และบูรณาการการจัดการความเสี่ยงในหลายมิติ จะมีความพร้อมในการรับมือกับความไม่แน่นอนและสามารถลดผลกระทบจากวิกฤติที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

9.6.4 การเน้นภาวะผู้นำและความยืดหยุ่นขององค์การ (Organizational Resilience)

แนวโน้มสำคัญของการจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติในอนาคต คือ การให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำและความยืดหยุ่นขององค์การ ในฐานะขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ที่ช่วยให้องค์การสามารถรับมือ ปรับตัว และฟื้นตัวจากความไม่แน่นอนและวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความยืดหยุ่นขององค์การไม่ได้หมายถึงเพียงการกลับคืนสู่สภาพเดิมหลังเกิดวิกฤติ แต่ครอบคลุมถึงความสามารถในการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยน และพัฒนาให้แข็งแกร่งกว่าเดิมภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างและหล่อหลอมความยืดหยุ่นขององค์การ ผู้นำในอนาคตต้องสามารถนำพาองค์การภายใต้สภาวะความไม่แน่นอนสูง ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ และส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้จากความผิดพลาด และการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำลักษณะนี้ช่วยให้องค์การไม่ยึดติดกับรูปแบบการดำเนินงานเดิม แต่พร้อมปรับกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ ๆ (World Economic Forum, 2022)

9.6.4.1 ความยืดหยุ่นขององค์การในมิติเชิงโครงสร้าง

ความยืดหยุ่นขององค์การยังเกี่ยวข้องกับการออกแบบระบบการบริหารความเสี่ยงและการตัดสินใจที่มีความยืดหยุ่น สามารถรองรับเหตุการณ์ไม่คาดคิดและแรงกระแทกจากภายนอก องค์การที่มีความยืดหยุ่นมักมีการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม การทำงานข้ามหน่วยงาน และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคีภายนอก ซึ่งช่วยเพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อวิกฤติได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

9.6.4.2 ความยืดหยุ่นขององค์การในมิติด้านมนุษย์และวัฒนธรรมองค์การ

ความยืดหยุ่นขององค์การยังมีมิติด้านมนุษย์และวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญ บุคลากรที่มีทักษะ ความยืดหยุ่นทางความคิด (Adaptive Mindset) และความพร้อมในการเรียนรู้ตลอดเวลา เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถฟื้นตัวจากวิกฤติได้อย่างยั่งยืน ผู้นำจึงต้องลงทุนในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ส่งเสริมความไว้วางใจ ความร่วมมือ และความผูกพันในองค์การ เพื่อสร้างฐานทรัพยากรมนุษย์ที่เข้มแข็งและพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนในระยะยาว

โดยสรุป การเน้นภาวะผู้นำและความยืดหยุ่นขององค์การเป็นทิศทางสำคัญของการจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติในอนาคต องค์การที่มีผู้นำซึ่งสามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การปรับตัว และความร่วมมือ จะมีความสามารถในการรับมือกับวิกฤติ ฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว และพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนและความมั่นคงในระยะยาวภายใต้สภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน

กรณีศึกษาการบริหารความเสี่ยงในองค์การภาครัฐและเอกชน

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนและปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างกรณีศึกษาที่น่าสนใจ ได้แก่

1. สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)

สวทช. ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 กระบวนการนี้ช่วยให้สวทช. สามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ เช่น การเงิน การปฏิบัติการ และการปฏิบัติตามกฎหมาย นอกจากนี้ ยังมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุม และมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ำานักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2563)

2. บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)

บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ (Enterprise Risk Management: ERM) โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานเฉพาะเรื่องที่สำคัญ เช่น คณะกรรมการการพัฒนาอย่างยั่งยืน และคณะกรรมการกำกับดูแลการลงทุน เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ เช่น ความเสี่ยงด้านราคา ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงด้านสายโซ่อุปทาน นอกจากนี้ ยังมีการใช้เครื่องมือในการบริหารความเสี่ยง เช่น การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงโดยใช้แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) และการติดตามการบริหารความเสี่ยงผ่านมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) (รายงานประจำปี บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน), 2562)

กรณีศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน และวิธีการที่แต่ละองค์การนำไป

9.7 บทสรุป

การจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติในองค์การเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมั่นคงและมีเสถียรภาพ โดยเริ่มจากการทำความเข้าใจ ความหมายและความสำคัญของการจัดการความเสี่ยง ความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงและภาวะวิกฤติ ประเภทและลักษณะของภาวะวิกฤติ ตลอดจนบทบาทของผู้นำในการบริหารความเสี่ยงและวิกฤติในทุกระยะ ตั้งแต่การกำหนดทิศทางและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง การเตรียมความพร้อมและการวางระบบ การตัดสินใจและการนำในยามวิกฤติ การสื่อสารและการสร้างความเชื่อมั่น ไปจนถึงการเรียนรู้และการฟื้นฟูหลังวิกฤติ สาระสำคัญเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าการจัดการความเสี่ยงและวิกฤติไม่ใช่เพียงการตอบสนองต่อเหตุการณ์เฉพาะหน้า แต่เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องอาศัยการบูรณาการเชิงระบบและภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ซึ่งเป็นแนวทางที่ช่วยลดความไม่แน่นอนและป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการบริหารความเสี่ยงในองค์การประกอบด้วยการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน ตอบสนอง และติดตามความเสี่ยง เพื่อให้สามารถจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์และปฏิบัติการได้อย่างเหมาะสม สำหรับภาวะวิกฤติในองค์การและแนวทางการจัดการ จำเป็นต้องอาศัยการวางแผนล่วงหน้า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการประสานงานระหว่างหน่วยงานเพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและลดผลกระทบให้น้อยที่สุด การใช้กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิกฤติในองค์การ เช่น การบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวม (Holistic Risk Management)

การจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Planning) และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยง จะช่วยให้องค์การสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติในองค์การเป็นภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทของสังคมและเศรษฐกิจที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การในยุคปัจจุบันมิได้เผชิญกับความเสี่ยงเพียงในมิติใดมิติหนึ่ง หากแต่ต้องรับมือกับความเสี่ยงเชิงระบบและภาวะวิกฤติแบบพหุมิติที่เชื่อมโยงกันทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การในระยะยาว

นอกจากนี้ ยังได้ชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มและทิศทางของการจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติในอนาคต โดยเน้นการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับยุทธศาสตร์และธรรมาภิบาลขององค์การ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลขั้นสูงในการสนับสนุนการตัดสินใจ การรับมือกับความเสี่ยงเชิงระบบและภาวะวิกฤติแบบพหุมิติ ตลอดจนการเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์การและความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวโน้มเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านจากการบริหารความเสี่ยงเชิงรับไปสู่การบริหารเชิงรุกและเชิงยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง

โดยสรุป การจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติในองค์การมิได้เป็นเพียงกลไกในการลดความสูญเสียหรือควบคุมความเสียหาย แต่เป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัว ความยืดหยุ่น และความยั่งยืนขององค์การ ผู้นำและผู้บริหารที่สามารถบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์การ และการเรียนรู้เชิงระบบ จะสามารถเปลี่ยนภาวะวิกฤติให้เป็นโอกาสในการพัฒนาองค์การ และนำพาองค์การให้ดำรงอยู่และเติบโตได้อย่างมั่นคงในโลกที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนในอนาคต

9.8 คำถามทบทวน

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของการจัดการความเสี่ยงในองค์การ พร้อมยกตัวอย่างแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ
2. อธิบายแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงและวิกฤติ Enterprise Risk Management (ERM) ว่าองค์การสามารถนำทฤษฎีนี้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างไร
3. อธิบายกระบวนการบริหารความเสี่ยงในองค์การ โดยระบุขั้นตอนหลักในการบริหารความเสี่ยง และวิเคราะห์ว่าขั้นตอนใดมีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์การ
4. วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะวิกฤติในองค์การ และเสนอแนวทางการจัดการวิกฤติที่สามารถนำไปใช้ในภาครัฐและภาคเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. อภิปรายแนวโน้มและทิศทางของการจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติในอนาคต โดยเฉพาะบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัล ในการช่วยบริหารความเสี่ยงและแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤติขององค์การ

9.9 เอกสารอ้างอิงประจำบท

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2547). *แนวทางการบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2554). *การบริหารความเสี่ยงในองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ทางวิชาการ.

เจนเนตร มณีนาค. (2548). *การบริหารความเสี่ยง: แนวคิดและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). *การจัดการความเสี่ยงในองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ดวงใจ ช่วยตระกูล. (2551). *การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

ธร สุนทรายุทธ. (2550). *การจัดการความเสี่ยงในองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เศรษฐศาสตร์และการจัดการ.

นฤมล สะอาดโฉม. (2550). *แนวทางการบริหารความเสี่ยงในภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

รายงานประจำปี บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน). (2562). *การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยง*. สืบค้นจาก (https://www.pttgcgroup.com/storage/document/risk-management-and-risk-factors/20200311-pttgc-risk-management2019- th.pdf?utm_source=chatgpt.com)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *คู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยงในหน่วยงานราชการ*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. (2551). *รายงานการบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2563). *แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์การ กรณีศึกษา สวทช.* สืบค้นจาก https://waa.inter.nstda.or.th/stks/pub/2020/20200220-guidelines-risk-nstda-case-study.pdf?utm_source=chatgpt.com

Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (2016). *Statistics for Business and Economics* (12th ed.). Cengage Learning.

Aven, T. (2015). *Risk Analysis*. John Wiley & Sons, Ltd.

Breakwell, G. M. (1989). *Coping with Threatened Identities*. Methuen.

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, *43*(6), 1661–1692.

Ciulla, J. B. (2020). *Ethics, the heart of leadership* (4th ed.). Praeger.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance*. COSO.

Coombs, W. T. (2012). *Crisis communication and its allied fields*. In Heath, R. L. (Ed.), *Handbook of crisis communication* (pp. 54–64). Wiley-Blackwell.

Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). SAGE.

Coombs, W. T. (2021). *Crisis management and communication*. In R. L. Heath & H. D. O'Hair (Eds.), *The international encyclopedia of strategic communication*. Wiley-Blackwell.

COSO. (2017). *Enterprise Risk Management–Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Covello, V. T. (1995). *Risk perception, risk communication and EMF exposure: Tools for EMF risk management*. Electric Power Research Institute.

Dionne, G. (2019). *Risk management: History, definition, and critique.* Springer.

Drennan, L., McConnell, A., & Stark, A. (2015). *Risk and Crisis Management in the Public Sector*. Routledge.

Fraser, J., Simkins, B. J., & Narvaez, K. (2014). *Implementing Enterprise Risk Management: Case Studies and Best Practices*. Wiley.

Fraser, J., & Simkins, B. J. (2021). *Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives* (2nd ed.). Wiley.

Heath, R. L., & Palenchar, M. J. (2009). *Strategic issues management: Organizations and public policy challenges* (2nd ed.). SAGE.

Heath, R. L., & O'Hair, H. D. (2020). *Handbook of risk and crisis communication*. Routledge.

Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

Herbane, B. (2010). Small business research: Time for a crisis-based view. *International Small Business Journal, 28*(1), 43–64.

Herbane, B. (2019). The evolution of business continuity management: A historical review of best practices. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, *13*(2), 101–114.

Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal post-crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, *27*(2), 117–126. https://doi.org/10.1111/1468-5973.12240

Hillson, D., & Murray-Webster, R. (2017). *Understanding and managing risk attitude* (2nd ed.). London: Routledge.

Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating, and implementing effective risk management* (5th ed.). Kogan Page.

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000: Risk management – Guidelines*. ISO.

Lam, J. (2017). *Enterprise risk management: From incentives to controls* (2nd ed.). Wiley.

ISO. (2018). *ISO 31000: Risk Management – Guidelines*. International Organization for Standardization.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica, 47*(2), 263–291. https://doi.org/10.2307/1914185

Kahneman, D., & Tversky, A. (1984). Choices, values, and frames. *American Psychologist, 39*(4), 341–350.

Kaplan, S. and Garrick, B.J. (1981). On the Quantitative Definition of Risk. *Risk Analysis, 1*, 11-27.

Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review, 90*(6), 48–60.

Lam, J. (2014). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls* (2nd ed.). Wiley.

Long, A. (2001). Crisis management in government: A comparative perspective. *Public Administration Review, 61*(3), 278–288.

Mitroff, I. I. (2004). *Crisis leadership: Planning for the unthinkable*. Wiley.

Mitroff, I. I. (2019). *Swans, swine, and swindlers: Coping with the growing threat of mega crises and mega messes*. Springer.

Mitroff, I. I. (2019). *Managing crises before they happen: What every executive needs to know about crisis management*. AMACOM.

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE.

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (2020). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, *48*(3), 318–334.

Saffir, L., & Tarrant, J. (1992). *Power Public Relations: How to Master the New PR*. NTC Business Books.

Savage, L. J. (2012). *The foundations of statistics*. Courier Corporation.

Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003). *Communication and organizational crisis*. Praeger.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Sims, R. R. (2009). *Organizational success through effective human resources management*. Greenwood Publishing Group.

Thaler, R. H. (2015). *Misbehaving: The making of behavioral economics*. W. W. Norton & Company.

United Nations Office for Disaster Risk Reduction. (2019). *Global assessment report on disaster risk reduction*. UNDRR. https://www.undrr.org/publication/global-assessment-report-disaster-risk-reduction-2019

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass.

บทที่ 10
การสื่อสารและการจัดการสงครามข่าวสารมหาชน

บทนำ

ในยุคดิจิทัลที่ข้อมูลข่าวสารสามารถแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็วและไร้พรมแดน การสื่อสารมิได้เป็นเพียงเครื่องมือในการถ่ายทอดข้อมูลหรือสร้างความเข้าใจเท่านั้น หากแต่ได้กลายเป็น “สนามของการแข่งขันและความขัดแย้ง” ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความเชื่อ และพฤติกรรมของสาธารณชนอย่างลึกซึ้ง ปรากฏการณ์ดังกล่าวนำไปสู่สิ่งที่เรียกว่า “สงครามข่าวสารมหาชน” ซึ่งเป็นการใช้ข้อมูล ข่าวสาร และการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อโน้มน้าว บิดเบือน หรือควบคุมการรับรู้ของสังคมในวงกว้าง ทั้งในบริบททางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคง

สงครามข่าวสารมหาชนมิได้จำกัดอยู่เฉพาะในระดับรัฐหรือความขัดแย้งระหว่างประเทศเท่านั้น หากแต่เกิดขึ้นอย่างแพร่หลายในระดับองค์การ ภาคธุรกิจ และสังคมทั่วไป ผ่านสื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ และแพลตฟอร์มดิจิทัลต่าง ๆ การเผยแพร่ข่าวลวง (Fake News) ข่าวบิดเบือน (Disinformation) และข้อมูลที่ชี้นำทางอารมณ์ สามารถสร้างผลกระทบต่อความเชื่อมั่น ชื่อเสียง และความชอบธรรมขององค์การและสถาบันได้อย่างรุนแรง โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่เกิดวิกฤติหรือความขัดแย้งทางสังคม

ในบริบทของการบริหารจัดการองค์การ การสื่อสารและการจัดการสงครามข่าวสารมหาชนจึงกลายเป็นประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่ผู้นำและผู้บริหารไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ การขาดความพร้อมในการสื่อสารเชิงรุก การตอบสนองที่ล่าช้า หรือการสื่อสารที่ขาดความโปร่งใส อาจทำให้องค์การตกเป็นฝ่ายเสียเปรียบในสนามข่าวสาร และนำไปสู่วิกฤติด้านชื่อเสียง ความไว้วางใจ และความชอบธรรมในระยะยาว ในทางกลับกัน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีจริยธรรม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของความจริง สามารถเป็นกลไกสำคัญในการปกป้ององค์การ สร้างความเข้าใจ และฟื้นฟูความเชื่อมั่นของสาธารณชน

บทนี้มุ่งอธิบายแนวคิดและกรอบการวิเคราะห์เกี่ยวกับการสื่อสารในบริบทของสงครามข่าวสารมหาชน ตั้งแต่ความหมายและลักษณะของสงครามข่าวสาร บทบาทของสื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล กลไกการสร้างและแพร่กระจายข้อมูล ไปจนถึงแนวทางการจัดการและรับมือเชิงกลยุทธ์ขององค์การ นอกจากนี้บทยังให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้นำ การสื่อสารเชิงจริยธรรม และการสร้างภูมิคุ้มกันทางปัญญาให้กับสังคม เพื่อรับมือกับความท้าทายด้านข้อมูลข่าวสารในยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป การสื่อสารและการจัดการสงครามข่าวสารมหาชนเป็นทั้งความท้าทายและโอกาสขององค์การในศตวรรษที่ 21 องค์การที่สามารถเข้าใจพลวัตของสนามข่าวสาร วางกลยุทธ์การสื่อสารอย่างเป็นระบบ และยึดมั่นในความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อสังคม จะสามารถลดความเสี่ยงจากสงครามข่าวสาร และใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างความเชื่อมั่น ความชอบธรรม และความยั่งยืนในระยะยาว

10.1 บทนำสู่การสื่อสารและสงครามข่าวสารมหาชน

การสื่อสารและการจัดการสงครามข่าวสารมหาชน (Mass Information Warfare) เป็นประเด็นสำคัญและซับซ้อนในยุคดิจิทัลที่ข้อมูลและเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการสร้างและเผยแพร่ข้อมูลในวงกว้าง สงครามข่าวสารมหาชนไม่ได้จำกัดเพียงแค่การเผยแพร่ข้อมูลหรือสร้างการรับรู้ในเชิงบวกเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการใช้ข้อมูลเพื่อบิดเบือนหรือสร้างความเข้าใจผิดที่อาจมีผลกระทบทั้งในด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ ในบริบทนี้ การสื่อสารกลายเป็นเครื่องมือในการควบคุมหรือปั่นป่วนความคิดเห็นสาธารณะ การจัดการสงครามข่าวสารมหาชนจึงต้องอาศัยทั้งทฤษฎีการสื่อสาร การวิเคราะห์ข้อมูล และการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาและปกป้องความถูกต้องของข้อมูล การใช้เครื่องมือสื่อสารในการต่อสู้ทางข้อมูลจึงต้องมีการควบคุมและบริหารจัดการอย่างมีระเบียบ เพื่อป้องกันการแพร่กระจายข้อมูลที่ไม่ถูกต้องหรือเป็นอันตรายต่อสาธารณะ การทำความเข้าใจถึงกระบวนการและกลยุทธ์ในการจัดการสงครามข่าวสารมหาชนจึงมีความสำคัญในการช่วยให้องค์การหรือรัฐสามารถตระหนักถึงความเสี่ยงจากการบิดเบือนข้อมูลและเสริมสร้างการปกป้องความสมดุลของข้อมูลในโลกที่เต็มไปด้วยการต่อสู้ทางข่าวสาร

10.1.1 ความหมายและความสำคัญของการสื่อสารในภาครัฐและภาคเอกชน

การสื่อสารเป็นกลไกพื้นฐานที่หล่อหลอมความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสังคม และมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดการรับรู้ ความเชื่อมั่น และพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ในบริบทของสังคมดิจิทัลที่ข้อมูลข่าวสารแพร่กระจายอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันด้านการรับรู้สูง การสื่อสารมิได้เป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน หากแต่กลายเป็นองค์ประกอบเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่งผลโดยตรงต่อความชอบธรรม ความน่าเชื่อถือ และความยั่งยืนขององค์การ

ทั้งนี้ ลักษณะ เป้าหมาย และผลกระทบของการสื่อสารในภาครัฐและภาคเอกชนมีความแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่และความคาดหวังของสังคม ภาครัฐมุ่งเน้นการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ การยอมรับ และความไว้วางใจต่อการกำหนดและดำเนินนโยบายสาธารณะ ขณะที่ภาคเอกชนให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การทำความเข้าใจความหมายและบทบาทของการสื่อสารในทั้งสองภาคส่วนจึงเป็นฐานสำคัญในการวิเคราะห์การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์และการจัดการสงครามข่าวสารมหาชนในบทถัดไป

10.1.1.1 ความหมายของการสื่อสารในบริบทภาครัฐและภาคเอกชน

การสื่อสารในบริบทของภาครัฐและภาคเอกชน หมายถึง กระบวนการถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และสร้างความหมายร่วมกันของข้อมูล ข่าวสาร นโยบาย หรือการตัดสินใจ ระหว่างองค์การกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร ประชาชน ผู้รับบริการ ภาคธุรกิจ สื่อมวลชน หรือสังคมโดยรวม การสื่อสารในความหมายดังกล่าวมิได้เป็นเพียงการส่งสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับในลักษณะทางเดียว แต่เป็นกระบวนการเชิงปฏิสัมพันธ์ที่ผู้ส่งและผู้รับมีบทบาท

ร่วมกันในการตีความ สร้างความเข้าใจ และกำหนดความหมายของสารในบริบททางสังคมและวัฒนธรรม (Keyton, 2017; Rogers, Singhal, & Quinlan, 2009)

ในเชิงทฤษฎี คำว่า การสื่อสาร ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า Communication ซึ่งมีรากศัพท์มาจากภาษาลาตินคำว่า Communis หมายถึง การร่วมกัน หรือ ความเป็นส่วนร่วม สะท้อนให้เห็นว่าการสื่อสารเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกระทำร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป การสื่อสารจึงหมายถึงการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้ ความคิด ทัศนะ ความรู้สึก และอารมณ์ระหว่างบุคคล เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในบางสิ่งบางอย่าง (ธนัชชา ชิดชม, 2564)

นิยามและอธิบายความหมายของการสื่อสารได้ถูกให้คำนิยามไว้ในหลากหลายมิติ แต่มีแก่นร่วมที่สอดคล้องกันว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการพื้นฐานของการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความหมายระหว่างบุคคลหรือองค์การ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและนำไปสู่การกระทำที่สอดคล้องกันภายในสังคมหรือองค์การ

ธนัชชา ชิดชม (2564) อธิบายว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการที่ผู้ส่งสาร ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือองค์การ ถ่ายทอดข่าวสารผ่านเครื่องมือหรือสื่อต่าง ๆ ไปยังผู้รับสาร ความหมายของการสื่อสารสามารถแตกต่างกันไปตามบริบท รูปแบบ และวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร ทั้งนี้ การนำความหมายของการสื่อสารไปใช้จำเป็นต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมและแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในบริบทขององค์การ การสื่อสารภายในหน่วยงานถือเป็นพลังสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ในทำนองเดียวกัน สุรพงษ์ โสธนเสถียร (2563) มองว่าการสื่อสารคือกระบวนการถ่ายโอนความหมาย (Meaning Transfer) ระหว่างผู้สื่อสาร ซึ่งครอบคลุมทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร ไม่ว่าจะมีจำนวนมากหรือน้อยเพียงใด โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อทำให้คู่สื่อสารเข้าใจความหมายไปในทิศทางเดียวกัน แนวคิดดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการสื่อสารไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการส่งข้อมูล แต่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ด้านความเข้าใจร่วมกัน

ภรณ์ทิพย์ สิงห์นิล (2559) เสริมว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการสื่อความหมายร่วมกันระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ผ่านสถานะของผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยสารที่ถ่ายทอดอาจอยู่ในรูปของข้อความ ความรู้สึก หรืออารมณ์ และอาศัยภาษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการตีความ การสื่อสารจึงมีบทบาทอย่างยิ่งต่อการจัดการการสื่อสารภายในองค์การ เนื่องจากเป็นพื้นฐานของความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม

พิริยา ศิริวรรณ (2559) ชี้ให้เห็นว่า แม้นักวิชาการจะให้นิยามการสื่อสารแตกต่างกัน แต่สาระสำคัญยังคงสอดคล้องกันในประเด็นของการเชื่อมโยงความคิด สัญลักษณ์ และความหมายผ่านการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร อีกทั้งกระบวนการสื่อสารยังมีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทและยุคสมัย องค์การและผู้บริหารจึงควรให้

ความสำคัญกับการพัฒนากระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การถ่ายทอดข้อมูลเป็นไปอย่างถูกต้องและเกิดความเข้าใจตรงกัน

ณัฏฐ์ชุดา วิจิตจามรี (2558) ให้ความหมายของการสื่อสารในฐานะกระบวนการถ่ายทอดความคิดจากแหล่งหนึ่งไปยังผู้รับสาร ซึ่งอาจเป็นบุคคลเดียวหรือหลายคน โดยอาศัยสัญลักษณ์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ภาษา คำ รูปภาพ ตัวเลข หรือแผนภูมิ ขณะที่ รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ (2558) อธิบายการสื่อสารองค์การในเชิงโครงสร้าง โดยจำแนกเป็นทัศนะดั้งเดิมที่เน้นการสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และทัศนะใหม่ที่มองการสื่อสารองค์การในลักษณะของเครือข่ายการสื่อสาร ซึ่งให้ความสำคัญกับรูปแบบปฏิสัมพันธ์ บทบาทของสมาชิก และลักษณะการเชื่อมโยงภายในองค์การ

ในมุมมองที่เน้นองค์ประกอบของกระบวนการ ธงชัย สันติวงษ์ และ ชนาธิป สันติวงษ์ (2542) เห็นว่าการสื่อสารเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างมนุษย์ตั้งแต่สองคนขึ้นไป ภายใต้บริบททางสังคม มีลักษณะเป็นปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ใช้สัญลักษณ์และภาษาเป็นเครื่องมือในการตีความ และเป็นการกระทำที่มีเจตนา โดยการสื่อสารคือการมีความหมายร่วมกันผ่านการแลกเปลี่ยนทั้งวจนภาษาและอวจนภาษา

นอกจากนี้ นิยามการสื่อสารในเชิงปฏิสัมพันธ์ว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กันผ่านการใช้สัญลักษณ์เพื่อสร้างและแปลความหมาย โดยองค์ประกอบต่าง ๆ ของกระบวนการสื่อสารล้วนมีความสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน แนวคิดดังกล่าวเน้นให้เห็นว่าการสื่อสารมิใช่กระบวนการเชิงเส้น หากแต่เป็นระบบที่พลวัตและส่งผลต่อรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างคู่สื่อสารอย่างต่อเนื่อง (Wood, 2004)

การสื่อสารเป็นกระบวนการพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ เนื่องจากเป็นกลไกในการถ่ายทอดสาร ข้อมูล และความหมายที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และเป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสมาชิกภายในองค์การ การสื่อสารสามารถเกิดขึ้นได้ในหลากหลายรูปแบบ ทั้งการสื่อสารภายในองค์การและการสื่อสารระหว่างองค์การ ซึ่งล้วนส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร อันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิผล

การสื่อสารยังสามารถอธิบายได้ว่าเป็นปฏิกิริยาสัมพันธ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นผ่านระบบสัญลักษณ์ โดยเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือบุคคลต่อกลุ่ม ผ่านการใช้สัญลักษณ์ สัญญาณ ภาษา หรือพฤติกรรมที่คู่สื่อสารสามารถเข้าใจร่วมกันได้ การสื่อสารในลักษณะดังกล่าวจึงมิได้เป็นเพียงการส่งสารในทางเดียว แต่เป็นกระบวนการเชิงปฏิสัมพันธ์ที่มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือ และการดำรงอยู่ขององค์การในบริบททางสังคม (ธนัชชา ชิดชม, 2564)

การสื่อสารเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความเป็นระเบียบ ความร่วมมือ และความชอบธรรมขององค์การ เนื่องจากการตัดสินใจ นโยบาย และการดำเนินงานขององค์การจะถูก

ยอมรับหรือปฏิเสธโดยสังคมผ่านกระบวนการสื่อสารเป็นสำคัญ (Cornelissen, 2023) ดังนั้น การสื่อสารจึงไม่ใช่เพียงกิจกรรมเชิงเทคนิค แต่เป็นกระบวนการเชิงอำนาจและเชิงความหมายที่มีผลต่อการกำหนดทิศทางขององค์การในระยะยาว

ในบริบทของภาครัฐ การสื่อสารมีลักษณะเป็นการสื่อสารเชิงนโยบายและการสื่อสารสาธารณะ (Public Communication) ที่มุ่งอธิบายเหตุผล ความจำเป็น และผลกระทบของนโยบายหรือการดำเนินงานของรัฐต่อประชาชน การสื่อสารของรัฐจึงมีเป้าหมายสำคัญในการสร้างความเข้าใจ ความไว้วางใจ และความชอบธรรมในการใช้อำนาจรัฐ รวมถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการกำหนดนโยบายและการบริหารกิจการสาธารณะ

ขณะที่ในบริบทของภาคเอกชน การสื่อสารองค์การมุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือ และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ลูกค้า นักลงทุน คู่ค้า และสังคมโดยรวม การสื่อสารจึงถูกใช้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ การสร้างคุณค่าแบรนด์ และการรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Cornelissen, 2023; Argenti, 2016) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในภาคเอกชนจึงไม่เพียงช่วยเพิ่มผลประกอบการ แต่ยังมีบทบาทสำคัญในการจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและความไว้วางใจของสังคม

โดยสรุป การสื่อสารในบริบทภาครัฐและภาคเอกชนเป็นกระบวนการเชิงปฏิสัมพันธ์ที่มีบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ต่อการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสังคม ความเข้าใจในความหมายของการสื่อสารในทั้งสองบริบทจึงเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการวิเคราะห์การสื่อสารเชิงอำนาจ การจัดการข้อมูลข่าวสาร และการรับมือกับสงครามข่าวสารมหาชนในยุคดิจิทัล

10.1.1.2 ความสำคัญของการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นกระบวนการพื้นฐานที่เกิดขึ้นเป็นปกติวิสัยของมนุษย์ทุกคน และมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับบุคคลอื่น รวมถึงสังคมที่แต่ละบุคคลเป็นส่วนหนึ่งอยู่ การดำเนินกิจกรรมใด ๆ ของมนุษย์ล้วนต้องอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับบุคคล องค์การ และสังคมโดยรวม ความสำคัญดังกล่าวสะท้อนให้เห็นผ่านความพยายามของมนุษย์ในการคิดค้นและพัฒนารูปแบบ วิธีการ และเทคโนโลยีด้านการสื่อสารมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นภาษาพูด ภาษาเขียน หรือเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่ ซึ่งล้วนเกิดจากความจำเป็นในการถ่ายทอดความหมายและสร้างความเข้าใจร่วมกัน หากการสื่อสารไม่มีความสำคัญอย่างแท้จริง เครื่องมือและเทคนิคการสื่อสารเหล่านี้ก็คงไม่ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่องเช่นในปัจจุบัน (ธวัชชัย ปิยะวัฒน์ และจันทวรรณ ปิยะวัฒน์, 2567)

ในบริบทของสังคมร่วมสมัยที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่มมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น การสื่อสารจึงทวีความสำคัญต่อทั้งบุคคลและสังคม หากสมาชิกในสังคมขาดความรู้ความเข้าใจ หรือทักษะด้านการสื่อสาร ย่อมทำให้ไม่สามารถถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก หรือสร้างความเข้าใจร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้ง ความเข้าใจผิด และปัญหา

ทางสังคมในหลากหลายมิติ ปัญหาจำนวนไม่น้อยที่เกิดขึ้นในสังคมปัจจุบันมีสาเหตุสำคัญมาจากความล้มเหลวของกระบวนการสื่อสาร

เมื่อพิจารณาในเชิงบทบาท การสื่อสารมีความสำคัญในหลายด้าน ประการแรก คือ ด้านชีวิตประจำวัน เนื่องจากบุคคลต้องสื่อสารทั้งกับตนเองและผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่กิจวัตรพื้นฐานไปจนถึงการปฏิบัติภารกิจในชีวิตประจำวัน การขาดทักษะการสื่อสารอาจส่งผลให้การดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงานเกิดความบกพร่องได้ ประการที่สอง คือ ด้านสังคม การอยู่ร่วมกันในสังคมตั้งแต่ระดับครอบครัว ชุมชน ไปจนถึงระดับประเทศ จำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ถ่ายทอดค่านิยม กฎเกณฑ์ และวัฒนธรรม รวมถึงส่งเสริมความเป็นระเบียบและความร่วมมือในสังคม ประการที่สาม คือ ด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม การสื่อสารเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ เช่น การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การบริหารจัดการ การประสานงาน และการฝึกอบรมบุคลากร องค์การที่มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพย่อมสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น และประการสุดท้าย คือ ด้านการเมืองการปกครอง ซึ่งการสื่อสารมีบทบาทในทุกขั้นตอนของการบริหารประเทศ ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การประชาสัมพันธ์ การสร้างความเข้าใจแก่ประชาชน การบังคับบัญชา ไปจนถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศผ่านกระบวนการทางการทูต ทั้งหมดนี้ล้วนต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบท

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน เนื่องจากการสื่อสารเป็นช่องทางหลักในการถ่ายทอดข้อมูล เหตุผล และเจตนารมณ์ขององค์การไปสู่สังคม ในยุคดิจิทัลที่ข้อมูลข่าวสารสามารถแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็วผ่านสื่อออนไลน์และเครือข่ายสังคม การสื่อสารจึงมีบทบาทมากกว่าการให้ข้อมูล แต่ยังทำหน้าที่กำหนดการรับรู้ (Perception) และทัศนคติของสาธารณชนต่อองค์การโดยตรง หากองค์การขาดการสื่อสารที่ชัดเจน ทันเวลา และโปร่งใส ข้อมูลอาจถูกตีความคลาดเคลื่อน บิดเบือน หรือถูกแทนที่ด้วยข่าวลือและข้อมูลเท็จ ซึ่งนำไปสู่ความเข้าใจผิด ความไม่ไว้วางใจ และการต่อต้านจากสังคมได้ ในหลายกรณี ความล้มเหลวด้านการสื่อสารมิได้ส่งผลเพียงต่อภาพลักษณ์ขององค์การเท่านั้น แต่ยังสามารถพัฒนาไปสู่ความขัดแย้งทางสังคมหรือวิกฤติด้านชื่อเสียงที่ยากต่อการฟื้นฟูในระยะยาว

ในบริบทของภาครัฐ การสื่อสารที่มีคุณภาพมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความชอบธรรม (Legitimacy) ของรัฐ เนื่องจากนโยบายสาธารณะและการใช้อำนาจรัฐจำเป็นต้องได้รับความเข้าใจและการยอมรับจากประชาชน การสื่อสารที่เปิดเผย โปร่งใส และสอดคล้องกับความคาดหวังของสังคม จะช่วยลดช่องว่างระหว่างรัฐกับประชาชน ลดความตึงเครียด และส่งเสริมความร่วมมือในการขับเคลื่อนนโยบายและการบริหารกิจการสาธารณะ ในทางตรงกันข้าม การสื่อสารที่ไม่ชัดเจนหรือขาดความต่อเนื่องอาจบ่อนทำลายความเชื่อมั่นต่อรัฐและก่อให้เกิดแรงต่อต้านทางการเมืองและสังคม

ขณะเดียวกัน ในบริบทของภาคเอกชน การสื่อสารมีความสำคัญต่อการรักษาความเชื่อมั่นของลูกค้า นักลงทุน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์และคุณค่าแบรนด์ สร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน และลดความเสี่ยงด้านชื่อเสียง โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่องค์การต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนหรือวิกฤติ การสื่อสารที่รอบคอบและมีความรับผิดชอบสามารถช่วยควบคุมความเสียหายและฟื้นฟูความเชื่อมั่นของสังคมได้

โดยสรุป องค์การที่สามารถบริหารจัดการการสื่อสารอย่างมียุทธศาสตร์ มีจริยธรรม และสอดคล้องกับบริบทของสังคม จะมีความได้เปรียบในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอก การสื่อสารจึงไม่เพียงเป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน แต่เป็นองค์ประกอบเชิงยุทธศาสตร์ที่มีบทบาทต่อความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์การในระยะยาว

10.1.2 บทบาทของการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ต่อการบริหารและนโยบายสาธารณะ

การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Communication) เป็นกลไกสำคัญในการบริหารภาครัฐและการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะในยุคที่สังคมมีความซับซ้อนและข้อมูลข่าวสารไหลเวียนอย่างรวดเร็ว การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์มิได้หมายถึงเพียงการเผยแพร่ข้อมูลหรือประชาสัมพันธ์ผลงานของภาครัฐเท่านั้น หากแต่เป็นกระบวนการวางแผน บูรณาการ และใช้การสื่อสารอย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนเป้าหมายเชิงนโยบาย สร้างความเข้าใจร่วมกัน และกำหนดทิศทางการรับรู้ของสังคมอย่างมีเหตุผลและมีความรับผิดชอบ

ในมิติของการบริหารภาครัฐ การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือเชื่อมโยงระหว่าง “นโยบาย” กับ “การปฏิบัติ” โดยช่วยอธิบายเหตุผล ความจำเป็น และผลกระทบของนโยบายต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสื่อสารที่มีการวางแผนอย่างรอบคอบจะช่วยลดช่องว่างระหว่างผู้กำหนดนโยบายกับผู้รับนโยบาย ส่งเสริมความเข้าใจ ลดความคลุมเครือ และเพิ่มโอกาสในการยอมรับและความร่วมมือจากสังคม ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิผล

นอกจากนี้ การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างความชอบธรรมให้กับการใช้อำนาจรัฐ เนื่องจากนโยบายสาธารณะไม่สามารถบังคับใช้ได้อย่างยั่งยืนหากปราศจากความเข้าใจและความไว้วางใจจากประชาชน การสื่อสารที่โปร่งใส สม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้เกิดการสื่อสารสองทาง จะช่วยให้ประชาชนรู้สึกมีส่วนร่วมในกระบวนการนโยบาย และลดความตึงเครียดหรือการต่อต้านที่อาจเกิดขึ้นจากความเข้าใจคลาดเคลื่อน

ในบริบทของการกำหนดนโยบายสาธารณะ การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ยังทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการกำหนดกรอบการรับรู้ของสังคม (framing) ต่อประเด็นสาธารณะต่าง ๆ เช่น ปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม สุขภาพ หรือความมั่นคง การเลือกใช้ภาษา เนื้อหา และช่องทางการสื่อสารอย่างเหมาะสม สามารถส่งผลต่อการตีความของสาธารณชน และมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของประชาชนในระยะยาว ดังนั้น การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์จึงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเชิงอำนาจในการกำหนดทิศทางการพัฒนาสังคม

ยิ่งไปกว่านั้น ในยุคดิจิทัลที่ภาครัฐต้องเผชิญกับข่าวลวง ข้อมูลบิดเบือน และสงครามข่าวสาร การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์มีบทบาทในการป้องกันและรับมือกับความเสี่ยงด้านข้อมูลข่าวสาร โดย

การสื่อสารเชิงรุก การให้ข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลา และการสร้างความน่าเชื่อถือในระยะยาว จะช่วยลดพื้นที่ของข้อมูลเท็จและเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางข้อมูลให้แก่สังคม

โดยสรุป การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารและนโยบายสาธารณะในยุคปัจจุบัน เนื่องจากช่วยสนับสนุนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เสริมสร้างความชอบธรรมและความไว้วางใจจากประชาชน และเพิ่มขีดความสามารถของรัฐในการรับมือกับความท้าทายด้านการสื่อสารในสังคมดิจิทัล การบูรณาการการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์เข้ากับกระบวนการบริหารจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญของการบริหารภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ

10.1.3 ความหมายและลักษณะของสงครามข่าวสารมหาชน (Public Information Warfare)

สงครามข่าวสารมหาชนเป็นปรากฏการณ์สำคัญในสังคมร่วมสมัยที่สะท้อนให้เห็นถึงการใช้ข้อมูล ข่าวสาร และการสื่อสารเป็นเครื่องมือเชิงอำนาจ เพื่อกำหนดการรับรู้ ความเชื่อและพฤติกรรมของประชาชนในวงกว้าง โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสังคมออนไลน์ได้ขยายขอบเขตและความรุนแรงของการต่อสู้ทางข้อมูลข่าวสารอย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน

10.1.3.1 ความหมายของสงครามข่าวสารมหาชน

สงครามข่าวสารมหาชน (Public Information Warfare) หมายถึง กระบวนการใช้ข้อมูล ข่าวสาร การสื่อสาร และเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบ มีการวางแผน และมีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างอิทธิพลต่อการรับรู้ (Perception) ทัศนคติ ความเชื่อ และการตัดสินใจของประชาชนหรือกลุ่มเป้าหมายในสังคม โดยอิทธิพลดังกล่าวอาจถูกนำไปใช้เพื่อสนับสนุนหรือบ่อนทำลายผลประโยชน์ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม หรือความมั่นคงของรัฐและองค์การ ทั้งในช่วงภาวะปกติและภาวะวิกฤติ (Arquilla & Ronfeldt, 2001)

สาระสำคัญของสงครามข่าวสารมหาชนมิได้อยู่ที่ “ความถูกต้อง” ของข้อมูลเพียงอย่างเดียว หากแต่อยู่ที่ความสามารถในการกำหนดกรอบการรับรู้และการตีความของสาธารณชน ข้อมูลข่าวสารอาจเป็นความจริงบางส่วน ถูกเลือกนำเสนอ ตัดตอน หรือจัดวางในบริบทที่เอื้อต่อเป้าหมายของผู้ดำเนินการ เพื่อชี้นำความคิดเห็นและพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายในทิศทางที่ต้องการ สงครามข่าวสารจึงเป็นการต่อสู้ในเชิงจิตวิทยาและการรับรู้ มากกว่าการเผชิญหน้าด้วยกำลังทางกายภาพ โดยสงครามข่าวสารในยุคปัจจุบันมิได้จำกัดอยู่เฉพาะบริบททางการทหารหรือการขัดแย้งระหว่างรัฐ หากแต่ได้ขยายตัวเข้าสู่พื้นที่สาธารณะอย่างกว้างขวาง ผ่านสื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ และแพลตฟอร์มดิจิทัลต่าง ๆ ซึ่งเปิดโอกาสให้ข้อมูลข่าวสารแพร่กระจายอย่างรวดเร็วและยากต่อการควบคุม (Nye, 2008) ในบริบทนี้ ประชาชนไม่ได้เป็นเพียงผู้รับสาร แต่ยังอาจกลายเป็นผู้เผยแพร่และขยายผลของข้อมูลข่าวสารโดยไม่รู้ตัว ทำให้เส้นแบ่งระหว่าง “ผู้กระทำ” และ “เป้าหมาย” ของสงครามข่าวสารพร่าเลือนลง

ลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งของสงครามข่าวสารมหาชน คือ การอาศัยเครื่องมือและกลไกของสื่อดิจิทัล เช่น การใช้ข่าวลวง ข้อมูลบิดเบือน การบิดกรอบการนำเสนอ (Framing) และการสร้างกระแสในโลกออนไลน์ เพื่อโน้มน้าว ชักจูง หรือบ่อนทำลายความน่าเชื่อถือของฝ่ายตรงข้าม โดยไม่จำเป็นต้องใช้กำลังทางทหารหรือการเผชิญหน้าโดยตรง การโจมตีในลักษณะนี้อาจส่งผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อความไว้วางใจของประชาชนต่อสถาบันรัฐ องค์การ หรือบุคคลสาธารณะ และอาจก่อให้เกิดความแตกแยกทางสังคมในระยะยาว

ดังนั้น สงครามข่าวสารมหาชนจึงสามารถมองได้ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการใช้อำนาจเชิงอ่อน (Soft Power) และอำนาจเชิงข้อมูล (Information Power) ที่มุ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของสังคมผ่านการสื่อสารมากกว่าการบังคับใช้กำลัง การทำความเข้าใจความหมายและธรรมชาติของสงครามข่าวสารมหาชนจึงเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการวิเคราะห์การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดนโยบายสาธารณะ และการพัฒนามาตรการรับมือกับภัยคุกคามด้านข้อมูลข่าวสารในยุคดิจิทัล

10.1.3.2 ลักษณะสำคัญของสงครามข่าวสารมหาชน

สงครามข่าวสารมหาชนมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากการสื่อสารทั่วไป เนื่องจากเป็นการใช้ข้อมูลและการสื่อสารในเชิงยุทธศาสตร์เพื่อสร้างอิทธิพลต่อสังคมในวงกว้าง

ลักษณะสำคัญประการแรก คือ การมุ่งควบคุมการรับรู้ มากกว่าการนำเสนอความจริงอย่างครบถ้วน กล่าวคือ เนื้อหาข่าวสารที่ใช้ในสงครามข่าวสารอาจมิได้เป็นข้อมูลเท็จทั้งหมด แต่เป็นการคัดเลือก ตัดตอน หรือจัดกรอบการนำเสนอ (Framing) เพื่อชี้นำการตีความของสาธารณชนให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายของผู้ดำเนินการ กระบวนการจัดกรอบดังกล่าวสามารถทำให้ประชาชนรับรู้ประเด็นเดียวกันในความหมายที่แตกต่างกัน และส่งผลต่อทัศนคติและการตัดสินใจในระดับสังคมได้อย่างมีนัยสำคัญ (Entman, 2004)

ลักษณะสำคัญประการที่สอง คือ การใช้สื่อดิจิทัลและเครือข่ายสังคมออนไลน์เป็นพื้นที่หลักในการปฏิบัติการข่าวสาร เนื่องจากสื่อเหล่านี้มีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ ความรวดเร็วในการเผยแพร่ ต้นทุนการดำเนินการต่ำ และศักยภาพในการขยายผลในวงกว้างโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้ใช้งาน สงครามข่าวสารมหาชนจึงมักใช้กลไกต่าง ๆ เช่น ข่าวลวง (Fake News) ข้อมูลบิดเบือน (Disinformation) การใช้บัญชีอัตโนมัติหรือบอต (Bots) และบัญชีปลอม เพื่อสร้างกระแสทางสังคม ทำให้ข้อมูลแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว และก่อให้เกิดภาพลวงตาว่าข้อมูลหรือความคิดเห็นบางประการได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในสังคม (Wardle & Derakhshan, 2017) กลไกดังกล่าวทำให้การแยกแยะข้อมูลที่ถูกต้องออกจากข้อมูลที่บิดเบือนเป็นไปได้ยากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่สังคมเผชิญกับความไม่แน่นอนหรือภาวะวิกฤติ

ลักษณะสำคัญประการที่สาม คือ ความยากในการระบุผู้กระทำและแหล่งที่มาของปฏิบัติการข่าวสาร (Attribution Problem) เนื่องจากสงครามข่าวสารมหาชนมักดำเนินการผ่านเครือข่ายที่ซับซ้อนและไม่เปิดเผยตัวตน ผู้ดำเนินการอาจใช้ตัวแทนหลายชั้น แพลตฟอร์มข้าม

พรมแดน หรือเทคโนโลยีที่ปกปิดตัวตน ทำให้รัฐ องค์การ และประชาชนไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบ และมีเจตนาทางการเมืองหรือผลประโยชน์ใดแฝงอยู่ ความคลุมเครือนี้เพิ่มความซับซ้อนในการกำหนดมาตรการตอบโต้และการรับมือเชิงนโยบาย เนื่องจากการตอบสนองที่ไม่เหมาะสมอาจนำไปสู่ความขัดแย้งหรือผลกระทบในระดับสังคมและระหว่างประเทศ โดยสรุป ลักษณะสำคัญของสงครามข่าวสารมหาชนสะท้อนให้เห็นว่า การต่อสู้ทางข้อมูลในยุคดิจิทัลมิได้อาศัยกำลังทางกายภาพ หากแต่เป็นการใช้อำนาจผ่านการสื่อสาร การกำหนดการรับรู้ และการจัดการข้อมูลในพื้นที่สาธารณะ ความเข้าใจในลักษณะเหล่านี้จึงเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนายุทธศาสตร์การสื่อสาร การกำหนดนโยบายสาธารณะ และการสร้างภูมิคุ้มกันทางข้อมูลให้แก่สังคมในระยะยาว

10.1.3.3 ผลกระทบของสงครามข่าวสารมหาชนต่อรัฐและสังคม

สงครามข่าวสารมหาชนส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการบริหารรัฐและเสถียรภาพของสังคม เนื่องจากข้อมูลข่าวสารเป็นฐานสำคัญของการตัดสินใจและการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน เมื่อพื้นที่สาธารณะถูกครอบงำด้วยข้อมูลบิดเบือน ข่าวลวง หรือการจัดกรอบข้อมูลอย่างมีอคติ ความไว้วางใจของประชาชนต่อสถาบันรัฐ นโยบายสาธารณะ และระบบประชาธิปไตยย่อมถูกบ่อนทำลายลงอย่างต่อเนื่อง หากประชาชนไม่สามารถแยกแยะข้อมูลที่ถูกต้องออกจากข้อมูลที่ถูกชี้นำหรือบิดเบือนได้ อาจนำไปสู่ความเข้าใจคลาดเคลื่อน การแบ่งขั้วทางความคิด และความขัดแย้งทางสังคมในระดับรุนแรง (Wardle & Derakhshan, 2017)

ในบริบทของการกำหนดและนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติ สงครามข่าวสารมหาชนสามารถลดทอนความชอบธรรมของรัฐได้อย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากนโยบายที่ขาดการยอมรับจากประชาชนมักเผชิญกับการต่อต้าน การไม่ให้ความร่วมมือ หรือแม้กระทั่งการเคลื่อนไหวทางสังคมที่บ่อนทำลายเสถียรภาพของการบริหารประเทศ นอกจากนี้ การแพร่กระจายของข้อมูลเท็จยังอาจทำให้การตัดสินใจเชิงนโยบายของประชาชนตั้งอยู่บนฐานข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ส่งผลต่อคุณภาพของกระบวนการประชาธิปไตยในระยะยาว (Nye, 2008)

ในระดับสังคม สงครามข่าวสารมหาชนมีแนวโน้มก่อให้เกิดความแตกแยกและความไม่ไว้วางใจระหว่างกลุ่มประชาชน เนื่องจากข้อมูลข่าวสารที่ถูกจัดกรอบเพื่อสร้างความขัดแย้งสามารถกระตุ้นอารมณ์ ความกลัว และอคติของผู้รับสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ที่ตามมาอาจเป็นการลดทอนความเป็นเอกภาพทางสังคม และการอ่อนแอของบรรทัดฐานร่วมที่จำเป็นต่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ

ในระดับองค์การและภาคเอกชน สงครามข่าวสารมหาชนสามารถสร้างความเสียหายต่อชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ และความมั่นคงทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว การโจมตีทางข้อมูลข่าวสาร แม้จะเกิดขึ้นในช่วงเวลาสั้น ๆ แต่สามารถส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภค นักลงทุน และคู่ค้าทางธุรกิจในระยะยาว โดยเฉพาะในยุคสื่อสังคมออนไลน์ที่ข้อมูลเชิงลบสามารถแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็วและยากต่อการควบคุม (Entman, 2004) องค์การที่ขาดความพร้อม

ด้านการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์อาจไม่สามารถฟื้นฟูภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นได้ทันต่อสถานการณ์

ดังนั้น การทำความเข้าใจผลกระทบของสงครามข่าวสารมหาชนต่อรัฐ สังคม และองค์การ จึงเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ การออกแบบนโยบายสาธารณะที่โปร่งใส และการสร้างภูมิคุ้มกันทางข้อมูลให้แก่ประชาชนในยุคดิจิทัล การรับมือกับสงครามข่าวสารไม่เพียงเป็นภารกิจด้านความมั่นคงหรือการสื่อสารเท่านั้น แต่เป็นประเด็นเชิงโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนของระบบการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมโดยรวม

10.1.4 อิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อการสื่อสารและสงครามข่าวสาร

การพัฒนาอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีดิจิทัลได้เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง รูปแบบ และพลวัตของการสื่อสารในสังคมร่วมสมัยอย่างลึกซึ้ง เทคโนโลยีมิได้เป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนการสื่อสาร หากแต่กลายเป็นพื้นที่ยุทธศาสตร์ ที่ข้อมูล ข่าวสาร และอำนาจในการกำหนดการรับรู้ของสาธารณชนถูกช่วงชิงและต่อรองอย่างเข้มข้น อิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัลจึงมีบทบาทสำคัญทั้งในด้านการเพิ่มศักยภาพของการสื่อสารเชิงบวก และในด้านการขยายขอบเขตและความรุนแรงของสงครามข่าวสารมหาชน

10.1.4.1 การเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์การสื่อสารในยุคดิจิทัล

การพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและสื่อสังคมออนไลน์ ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของภูมิทัศน์การสื่อสารจากรูปแบบดั้งเดิมที่เป็นการสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) หรือการสื่อสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับ ไปสู่การสื่อสารแบบหลายทิศทาง (Many-to-many Communication) ซึ่งผู้ใช้สื่อสามารถทำหน้าที่เป็นทั้งผู้รับสาร ผู้ผลิตสาร และผู้เผยแพร่สารในเวลาเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ลดบทบาทผูกขาดของสื่อมวลชนแบบดั้งเดิม และเปิดพื้นที่ให้ประชาชนทั่วไปสามารถมีส่วนร่วมในการสร้างและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในระดับสาธารณะได้อย่างกว้างขวาง (Castells, 2013)

ภูมิทัศน์การสื่อสารในยุคดิจิทัลจึงมีลักษณะเป็นเครือข่าย (networked communication) ที่ข้อมูลข่าวสารสามารถไหลเวียนอย่างรวดเร็ว ข้ามพรมแดน และไม่ถูกจำกัดด้วยเวลาและสถานที่ ลักษณะดังกล่าวช่วยเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงข้อมูล ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางสังคมและการเมือง และเปิดพื้นที่ให้เสียงของกลุ่มต่าง ๆ ในสังคมได้รับการรับฟังมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การสื่อสารในลักษณะเครือข่ายนี้ยังทำให้กระบวนการคัดกรอง ตรวจสอบ และควบคุมคุณภาพของข้อมูลเป็นไปได้ยากยิ่งขึ้น เนื่องจากไม่มีศูนย์กลางอำนาจในการกำกับดูแลเนื้อหาอย่างชัดเจน

นอกจากนี้ การสื่อสารในยุคดิจิทัลยังมีลักษณะของความรวดเร็วและความหนาแน่นของข้อมูล (Information Overload) ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมการรับรู้ของผู้ใช้งาน ผู้รับสารอาจเผชิญกับข้อมูลจำนวนมากในระยะเวลาสั้น ทำให้การพิจารณาความถูกต้อง ความน่าเชื่อถือ และบริบทของข้อมูลลดลง สภาวะดังกล่าวเอื้อต่อการแพร่กระจายของข้อมูลที่คลาดเคลื่อน ข้อมูลบิดเบือน และข่าวลวง ซึ่งสามารถแทรกซึมเข้าสู่พื้นที่สาธารณะได้อย่างง่ายดาย (Pariser, 2011)

การเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์การสื่อสารในยุคดิจิทัลจึงมีลักษณะเป็นดาบสองคม กล่าวคือ แม้จะช่วยเพิ่มศักยภาพของการสื่อสาร การมีส่วนร่วม และการเข้าถึงข้อมูลของประชาชน แต่ในขณะเดียวกันก็เพิ่มความท้าทายต่อการบริหารจัดการข้อมูลข่าวสาร ความน่าเชื่อถือของสื่อ และความมั่นคงทางสังคม การทำความเข้าใจลักษณะของภูมิทัศน์การสื่อสารที่เปลี่ยนแปลงไปนี้จึงเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการวิเคราะห์บทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์และการขยายตัวของสงครามข่าวสารมหาชนในยุคปัจจุบัน

10.1.4.2 บทบาทของอัลกอริทึมและแพลตฟอร์มดิจิทัลต่อการกำหนดการรับรู้

ในยุคดิจิทัล แพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น สื่อสังคมออนไลน์ โปรแกรมค้นหา (Search Engine) และแพลตฟอร์มแบ่งปันเนื้อหา (Content Sharing Platforms) มิได้ทำหน้าที่เป็นเพียง “ช่องทางกลาง” ในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารเท่านั้น หากแต่มีบทบาทเชิงรุกในการคัดเลือก จัดลำดับ และนำเสนอเนื้อหาแก่ผู้ใช้งานผ่านระบบอัลกอริทึม (Algorithmic Curation) ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการรับรู้ การตีความ และการสร้างความหมายของสาธารณชนต่อเหตุการณ์ ประเด็นทางสังคม และนโยบายสาธารณะ

อัลกอริทึมของแพลตฟอร์มดิจิทัลถูกออกแบบให้เรียนรู้จากพฤติกรรมของผู้ใช้งาน เช่น การกดไลก์ การแชร์ การแสดงความคิดเห็น และระยะเวลาในการรับชม เพื่อคาดการณ์ความสนใจและนำเสนอเนื้อหาที่มีแนวโน้มสร้างการมีส่วนร่วมสูง (Engagement-driven Content) กลไกดังกล่าวช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทางธุรกิจของแพลตฟอร์ม แต่ในขณะเดียวกันกลับส่งผลให้เนื้อหาที่กระตุ้นอารมณ์รุนแรง ความกลัว ความโกรธ หรือความเกลียดชัง มีโอกาสถูกเผยแพร่และขยายผลมากกว่าเนื้อหาที่มีความเป็นกลาง ซับซ้อน หรืออาศัยการพิจารณาเชิงเหตุผล (Sunstein, 2017)

ผลที่ตามมาคือ การก่อให้เกิดปรากฏการณ์ “ห้องสะท้อนเสียง” (Echo Chambers) และ “ฟองกรองข้อมูล” (Filter Bubbles) ซึ่งผู้ใช้งานจะได้รับข้อมูลที่สอดคล้องกับความเชื่อ ทัศนคติ และอุดมการณ์เดิมของตนซ้ำแล้วซ้ำเล่า ขณะที่ข้อมูลหรือมุมมองที่แตกต่างถูกลดทอนหรือมองไม่เห็น สภาวะดังกล่าวทำให้การรับรู้ของสาธารณชนมีลักษณะจำกัดและแยกส่วน ส่งผลต่อการลดทอนการถกเถียงอย่างมีเหตุผล และเพิ่มความแตกแยกทางความคิดในสังคม (Pariser, 2011)

ในบริบทของสงครามข่าวสารมหาชน อัลกอริทึมและแพลตฟอร์มดิจิทัลจึงกลายเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญที่เอื้อต่อการดำเนินปฏิบัติการข่าวสาร ผู้ไม่หวังดีสามารถออกแบบเนื้อหาให้สอดคล้องกับกลไกของอัลกอริทึม เพื่อเพิ่มโอกาสในการแพร่กระจายข้อมูลบิดเบือน ข่าวลวง หรือวาทกรรมที่บ่อนทำลายความไว้วางใจของประชาชนต่อรัฐและสถาบันทางสังคม โดยไม่จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมากเหมือนในอดีต (Wardle & Derakhshan, 2017)

ดังนั้น บทบาทของอัลกอริทึมและแพลตฟอร์มดิจิทัลจึงไม่ใช่เพียงประเด็นทางเทคนิค แต่เป็นประเด็นเชิงโครงสร้างที่มีผลกระทบต่อประชาธิปไตย ความมั่นคงทางสังคม และการบริหารนโยบายสาธารณะ การทำความเข้าใจกลไกเหล่านี้จึงเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนายุทธศาสตร์การสื่อสาร การกำกับดูแลแพลตฟอร์ม และการเสริมสร้างทักษะการรู้เท่าทันสื่อและข้อมูลของประชาชนในยุคดิจิทัล

10.1.4.3 เทคโนโลยีดิจิทัลกับการขยายขอบเขตของสงครามข่าวสารมหาชน

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลได้เปลี่ยนลักษณะและขอบเขตของสงครามข่าวสารมหาชนอย่างมีนัยสำคัญ จากเดิมที่การปฏิบัติการข่าวสารต้องอาศัยทรัพยากรจำนวนมาก โครงสร้างสื่อแบบรวมศูนย์ และระยะเวลาในการเผยแพร่ข้อมูล เทคโนโลยีดิจิทัลกลับช่วยลดต้นทุน เพิ่มความรวดเร็ว และขยายอิทธิพลของปฏิบัติการข่าวสารให้สามารถดำเนินการได้ในวงกว้างและข้ามพรมแดนของรัฐชาติอย่างแทบไร้ข้อจำกัด

แพลตฟอร์มดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์เปิดโอกาสให้ผู้ดำเนินการข่าวสารสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายจำนวนมากได้ในเวลาอันสั้น โดยไม่จำเป็นต้องผ่านกลไกคัดกรองของสื่อกระแสหลัก นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีอัตโนมัติ เช่น บอต (Bots) และบัญชีผู้ใช้ปลอม ยังช่วยสร้างภาพลวงตาของ “เสียงส่วนใหญ่” หรือกระแสสังคม (Manufactured Consensus) ทำให้ข้อมูลบิดเบือนหรือข่าวลวงดูเหมือนเป็นความเห็นที่ได้รับการสนับสนุนอย่างกว้างขวาง ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้และการตัดสินใจของประชาชน (Wardle & Derakhshan, 2017)

บทบาทของปัญญาประดิษฐ์ (AI) ได้ยกระดับความซับซ้อนของสงครามข่าวสารไปอีกขั้น โดยเฉพาะเทคโนโลยีสร้างเนื้อหาอัตโนมัติ (Synthetic Media) เช่น ข้อความ ภาพ เสียง และวิดีโอที่เลียนแบบมนุษย์ได้อย่างแนบเนียน เทคโนโลยี Deepfake ซึ่งสามารถสร้างหรือดัดแปลงภาพและวิดีโอของบุคคลให้ดูสมจริง ถูกนำมาใช้เพื่อบิดเบือนข้อเท็จจริง ทำลายความน่าเชื่อถือของบุคคลหรือสถาบัน และสร้างความสับสนในสังคม โดยเฉพาะในช่วงเวลาสำคัญ เช่น การเลือกตั้ง วิกฤติทางการเมือง หรือสถานการณ์ฉุกเฉิน (Chesney & Citron, 2019)

ผลที่ตามมาคือ การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (Fact-checking) และการตอบโต้เชิงนโยบายหรือการสื่อสารของรัฐและองค์การต่าง ๆ ทำได้ยากขึ้น เนื่องจากเนื้อหาบิดเบือนมีความสมจริงสูง แพร่กระจายอย่างรวดเร็ว และมักถูกออกแบบให้กระตุ้นอารมณ์มากกว่าการใช้เหตุผล สงครามข่าวสารในยุคดิจิทัลจึงไม่เพียงมุ่งโจมตีข้อเท็จจริง แต่ยังบ่อนทำลายความเชื่อมั่นต่อความจริง (Erosion of trust in truth) ของสังคมโดยรวม

ด้วยเหตุนี้ เทคโนโลยีดิจิทัลจึงมิได้เป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนการสื่อสาร แต่ได้กลายเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของสงครามข่าวสารมหาชน การทำความเข้าใจบทบาทของเทคโนโลยีดังกล่าวจึงเป็นเงื่อนไขพื้นฐานสำหรับการพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ การกำกับดูแลแพลตฟอร์มดิจิทัล และการเสริมสร้างภูมิคุ้มกันด้านข้อมูลข่าวสารให้กับรัฐ องค์การ และประชาชนในยุคดิจิทัล

10.1.4.4 ผลกระทบต่อการบริหารรัฐและความมั่นคงทางสังคม

อิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อการสื่อสารและสงครามข่าวสารมหาชนส่งผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อการบริหารรัฐและความมั่นคงทางสังคมในหลายมิติ เนื่องจากข้อมูลข่าวสารในยุคดิจิทัลสามารถแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็ว ข้ามพรมแดน และยากต่อการควบคุม ส่งผลให้การรับรู้ของประชาชนต่อรัฐ นโยบายสาธารณะ และสถาบันทางการเมืองมีความเปราะบางมากขึ้น หากรัฐไม่สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน ทันเวลา และน่าเชื่อถือ ย่อมเสี่ยงต่อการสูญเสียความเชื่อมั่นและความชอบธรรมในการบริหารประเทศ

ในบริบทของการบริหารรัฐ สงครามข่าวสารมหาชนสามารถบ่อนทำลายกระบวนการกำหนดและนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ต้องการความร่วมมือจากประชาชน เช่น การจัดการภาวะวิกฤติด้านสาธารณสุข ความมั่นคง หรือภัยพิบัติ ข้อมูลบิดเบือน ข่าวลวง หรือการจัดกรอบข่าวสารในลักษณะที่บิดเบี้ยว อาจทำให้ประชาชนเกิดความสับสน ไม่ปฏิบัติตามมาตรการของรัฐ หรือเกิดการต่อต้านนโยบายอย่างรุนแรง ซึ่งส่งผลให้การบริหารจัดการของรัฐขาดประสิทธิภาพและเพิ่มต้นทุนทางสังคม (Castells, 2013)

ในมิติความมั่นคงทางสังคม สงครามข่าวสารสามารถกระตุ้นความแตกแยกทางความคิด อุดมการณ์ และอัตลักษณ์ทางสังคม โดยเฉพาะเมื่ออาศัยกลไกของสื่อสังคมออนไลน์และอัลกอริทึมที่เอื้อต่อการสร้าง Echo Chambers ทำให้กลุ่มประชาชนที่มีความเห็นแตกต่างกันไม่สามารถสื่อสารหรือทำความเข้าใจซึ่งกันและกันได้อย่างมีเหตุผล สภาวะดังกล่าวเพิ่มความเสี่ยงต่อความขัดแย้งทางสังคม ความเกลียดชัง และการบ่อนทำลายความเป็นปึกแผ่นของสังคมโดยรวม (Sunstein, 2017)

ด้วยเหตุนี้ การรับมือกับสงครามข่าวสารในยุคดิจิทัลจึงไม่อาจพึ่งพามาตรการด้านความมั่นคงหรือการบังคับใช้กฎหมายเพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องอาศัยแนวทางแบบองค์รวม (Holistic Approach) ที่ผสานการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐ การกำกับดูแลแพลตฟอร์มดิจิทัลอย่างเหมาะสม และการเสริมสร้างทักษะการรู้เท่าทันสื่อและข้อมูล (Media and Information Literacy) ให้แก่ประชาชน เพื่อเพิ่มภูมิคุ้มกันทางปัญญาและลดความเปราะบางต่อการชักจูงและบิดเบือนข้อมูล (Wardle & Derakhshan, 2017)

กล่าวโดยสรุป เทคโนโลยีดิจิทัลได้เปลี่ยนสงครามข่าวสารให้กลายเป็นประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงโดยตรงกับการบริหารรัฐ ความมั่นคง และเสถียรภาพทางสังคม รัฐและองค์การสาธารณะจึงจำเป็นต้องยกระดับบทบาทด้านการสื่อสาร การกำกับดูแลข้อมูลข่าวสาร และการพัฒนาศักยภาพของประชาชน เพื่อรักษาความเชื่อมั่น ความชอบธรรม และความมั่นคงของสังคมในระยะยาว

10.1.4.5 ความจำเป็นของการพัฒนายุทธศาสตร์การสื่อสารในยุคดิจิทัล

จากอิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบการสื่อสารและขยายขอบเขตของสงครามข่าวสารมหาชน องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนายุทธศาสตร์การสื่อสารที่สอดคล้องกับบริบทดิจิทัลอย่างเป็นระบบและรอบด้าน การสื่อสารในยุคดิจิทัลไม่อาจดำเนินไปในลักษณะเชิงรับหรือมุ่งแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ต้องเป็นการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Communication) ที่มองการณ์ไกลและคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาวต่อความเชื่อมั่นและความชอบธรรมขององค์การ

ยุทธศาสตร์การสื่อสารในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องเน้นการสื่อสารเชิงรุก (Proactive Communication) ที่สามารถให้ข้อมูลอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันไม่ให้ช่องว่างของข้อมูลถูกแทนที่ด้วยข่าวลวงหรือข้อมูลบิดเบือน การสื่อสารที่ล่าช้าหรือไม่ชัดเจนย่อมเพิ่มความเสี่ยงต่อการถูกบ่อนทำลายความน่าเชื่อถือ โดยเฉพาะในช่วงภาวะวิกฤติหรือสถานการณ์อ่อนไหวทางสังคม

นอกจากนี้ ความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือของสารยังเป็นองค์ประกอบสำคัญของยุทธศาสตร์การสื่อสารในยุคดิจิทัล เนื่องจากประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีทางเลือกในการเข้าถึงข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ มากขึ้น องค์การที่สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ยอมรับข้อจำกัด และแสดงความ

รับผิดชอบต่อผลกระทบของการตัดสินใจ จะมีโอกาสสร้างและรักษาความไว้วางใจในระยะยาวได้มากกว่าองค์การที่พยายามควบคุมหรือปกปิดข้อมูล (Castells, 2013) ควบคู่กันนี้ การพัฒนายุทธศาสตร์การสื่อสารยังต้องให้ความสำคัญกับการสร้างกลไกตรวจสอบข้อมูลและการตอบโต้ข้อมูลบิดเบือนอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นการทำงานร่วมกับหน่วยงานตรวจสอบข้อเท็จจริง (Fact-checking Organizations) การประสานความร่วมมือกับแพลตฟอร์มดิจิทัล และการใช้เทคโนโลยีเพื่อเฝ้าระวังการแพร่กระจายของข่าวสารที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อสังคมและองค์การ (Wardle & Derakhshan, 2017)

ที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน คือ การเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางข้อมูลข่าวสารให้แก่สังคมผ่านการพัฒนาทักษะการรู้เท่าทันสื่อและข้อมูลของประชาชน เนื่องจากในสงครามข่าวสารยุคดิจิทัล ประชาชนมิได้เป็นเพียงผู้รับสาร หากแต่เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการขยายหรือยับยั้งการแพร่กระจายของข้อมูล การพัฒนายุทธศาสตร์การสื่อสารที่มุ่งเสริมพลังให้ประชาชนสามารถคิดวิเคราะห์และประเมินข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณ จึงเป็นรากฐานสำคัญของการรับมือกับสงครามข่าวสารอย่างยั่งยืน (Sunstein, 2017)

กล่าวโดยสรุป การพัฒนายุทธศาสตร์การสื่อสารในยุคดิจิทัลเป็นภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงโดยตรงกับการบริหารองค์การ ความมั่นคงทางสังคม และเสถียรภาพของระบบการเมืองและเศรษฐกิจ องค์การที่สามารถบูรณาการการสื่อสารเชิงรุก ความโปร่งใส ความร่วมมือระหว่างภาคส่วน และการเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางข้อมูลให้กับสังคม จะมีศักยภาพในการรับมือกับสงครามข่าวสารและความไม่แน่นอนในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

10.1.5 แนวโน้มและทิศทางของการสื่อสารและสงครามข่าวสารในบริบทโลก

ภูมิทัศน์การสื่อสารโลกกำลังเปลี่ยนผ่านจากการแข่งขันด้านเนื้อหา ไปสู่ การแข่งขันเพื่อกำหนดการรับรู้และความไว้วางใจ โดยมีแพลตฟอร์มดิจิทัล อัลกอริทึม และเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เป็นตัวเร่งสำคัญ ข้อมูลบิดเบือนและสงครามข่าวสารจึงถูกจัดให้เป็นความเสี่ยงระดับโลกที่กระทบทั้งธรรมาภิบาล เสถียรภาพทางการเมือง เศรษฐกิจ และความเป็นปึกแผ่นของสังคมในหลายประเทศ เพื่อให้เห็นทิศทางอย่างเป็นระบบ สามารถสรุปแนวโน้มสำคัญได้ดังนี้

10.1.5.1 “ข้อมูลบิดเบือน” กลายเป็นความเสี่ยงระดับโลกต่อธรรมาภิบาลและความเป็นเอกภาพของสังคม

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ข้อมูลบิดเบือนและข้อมูลเท็จ ได้ถูกยกระดับจากปัญหาด้านสื่อสารมวลชนไปสู่ความเสี่ยงเชิงโครงสร้างของระบบการเมืองและการกำกับดูแลในระดับโลก รายงานความเสี่ยงระดับโลกหลายฉบับชี้ตรงกันว่า ข้อมูลบิดเบือนเป็นหนึ่งในความเสี่ยงระยะสั้นที่รุนแรงที่สุด เนื่องจากส่งผลโดยตรงต่อความไว้วางใจของประชาชนต่อสถาบันรัฐ ระบบประชาธิปไตย และกลไกการกำหนดนโยบายสาธารณะ

ข้อมูลบิดเบือนไม่เพียงทำให้ประชาชนเข้าใจข้อเท็จจริงคลาดเคลื่อนเท่านั้น แต่ยังบ่อนทำลายทุนทางสังคม (Social Capital) ผ่านการลดทอนความเชื่อถือ ความร่วมมือ และความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของสังคมเดียวกัน เมื่อประชาชนได้รับข้อมูลที่ขัดแย้งกันอย่างต่อเนื่อง และไม่สามารถแยกแยะ

ความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูลได้ ความไม่ไว้วางใจต่อรัฐและสถาบันต่าง ๆ ย่อมเพิ่มสูงขึ้น และนำไปสู่ความแตกขั้วทางความคิด (Political and Social Polarization) อย่างรุนแรง (Sunstein, 2017)

ในบริบทของธรรมาภิบาล ข้อมูลบิดเบือนส่งผลกระทบต่อความชอบธรรมของการตัดสินใจเชิงนโยบาย เนื่องจากการกำหนดและนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจและการยอมรับจากสาธารณชน หากกระบวนการสื่อสารของรัฐถูกแทรกแซงหรือบิดเบือนด้วยข้อมูลเท็จ ย่อมทำให้การบริหารจัดการขาดประสิทธิภาพ เกิดการต่อต้านนโยบาย และเพิ่มต้นทุนในการบริหารประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

แนวโน้มดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าสนามข้อมูลข่าวสาร (Information Space) ได้กลายเป็นพื้นที่เชิงยุทธศาสตร์ที่รัฐ องค์การ และกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจัง ไม่ต่างจากมิติด้านเศรษฐกิจหรือความมั่นคงแบบดั้งเดิม การลงทุนด้านการสื่อสารเชิงนโยบาย การสร้างความโปร่งใส และการเสริมสร้างความไว้วางใจของประชาชน จึงกลายเป็นภารกิจหลักของรัฐสมัยใหม่ในการรักษาเสถียรภาพทางการเมืองและความเป็นเอกภาพของสังคม (Castells, 2013)

กล่าวโดยสรุป การแพร่กระจายของข้อมูลบิดเบือนในยุคดิจิทัลไม่ได้เป็นเพียงปัญหาทางเทคนิคหรือจริยธรรมของสื่อ แต่เป็นความท้าทายเชิงโครงสร้างต่อธรรมาภิบาลและความมั่นคงทางสังคม การรับมือกับความเสี่ยงดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ การกำกับดูแลแพลตฟอร์มดิจิทัล และการเสริมสร้างความสามารถของประชาชนในการรู้เท่าทันข้อมูล เพื่อรักษาความเชื่อมั่นและความเป็นปึกแผ่นของสังคม

10.1.5.2 ปฏิบัติการข่าวสารขับเคลื่อนด้วย AI และสื่อสังเคราะห์ (Synthetic Media)

ความก้าวหน้าของปัญญาประดิษฐ์เชิงกำเนิด (Generative AI) ได้เปลี่ยนสมการของสงครามข่าวสารมหาชนอย่างมีนัยสำคัญ โดยทำให้การผลิตและเผยแพร่ข้อมูลบิดเบือนสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว มีต้นทุนต่ำ และมีความสมจริงสูง เทคโนโลยีดังกล่าวครอบคลุมตั้งแต่การสร้างข้อความอัตโนมัติ ภาพ เสียง ไปจนถึงวิดีโอสังเคราะห์หรือ Deepfake ซึ่งสามารถเลียนแบบบุคคลจริงได้อย่างแนบเนียนจนยากต่อการแยกแยะด้วยสายตามนุษย์ (Chesney & Citron, 2019)

สื่อสังเคราะห์ทำให้ผู้ดำเนินปฏิบัติการข่าวสารสามารถออกแบบเนื้อหาให้สอดคล้องกับอารมณ์ ความเชื่อ และบริบทของกลุ่มเป้าหมายเฉพาะได้อย่างแม่นยำ ส่งผลให้การชักจูงและบิดเบือนการรับรู้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ในขณะเดียวกัน ความสามารถในการสร้างเนื้อหาจำนวนมากภายในเวลาอันสั้นยังเอื้อต่อการโจมตีเชิงปริมาณ (information flooding) ซึ่งทำให้ข้อมูลที่ถูกต้องถูกกลบหรือถูกตั้งข้อสงสัยในสังคม (Wardle & Derakhshan, 2017)

ผลกระทบของแนวโน้มดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารรัฐและการจัดการองค์การ เนื่องจากความเสียหายด้านชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจสามารถเกิดขึ้นได้ในช่วงเวลาสั้นมาก ก่อนที่กระบวนการตรวจสอบข้อเท็จจริงหรือการสื่อสารแก้ไขจะเข้าถึงสาธารณะได้ทันการตอบสนองที่ล่าช้า

นอกจากนี้ การแพร่หลายของ Deepfake ยังบ่อนทำลายความเชื่อมั่นต่อหลักฐานเชิงภาพและเสียง ซึ่งเคยเป็นรากฐานสำคัญของการสื่อสารสาธารณะและการพิสูจน์ข้อเท็จจริง เมื่อสังคมเริ่ม

ตั้งข้อสงสัยต่อความจริงของทุกสื่อ ความไม่ไว้วางใจเชิงระบบ (Systemic Distrust) อาจเพิ่มสูงขึ้น และเปิดช่องให้ข้อมูลบิดเบือนมีอิทธิพลมากขึ้นในระยะยาว (Sunstein, 2017)

ด้วยเหตุนี้ แนวโน้มการใช้ AI และสื่อสังเคราะห์ในปฏิบัติการข่าวสารจึงเป็นความท้าทายเชิงโครงสร้างที่รัฐและองค์การไม่อาจมองข้าม การรับมืออย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องผสานมาตรการด้านเทคโนโลยี (เช่น การตรวจจับสื่อสังเคราะห์) การกำกับดูแลแพลตฟอร์ม การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ที่รวดเร็วและน่าเชื่อถือ ตลอดจนการเสริมสร้างทักษะการรู้เท่าทันสื่อและข้อมูลของประชาชน เพื่อจำกัดผลกระทบของปฏิบัติการข่าวสารในยุค AI อย่างยั่งยืน

10.1.5.3 การยกระดับธรรมาภิบาลแพลตฟอร์ม และกรอบนโยบายเพื่อความมั่นคงของพื้นที่ข้อมูลข่าวสาร

ในบริบทโลกยุคดิจิทัล แนวโน้มการกำกับดูแลการสื่อสารและสงครามข่าวสารกำลังเปลี่ยนจากการรับมือแบบเฉพาะกิจ (Ad Hoc Responses) ไปสู่การพัฒนาสถาปัตยกรรมการกำกับดูแล (Governance Architecture) ที่เป็นระบบและยั่งยืนมากขึ้น โดยมุ่งสร้างกรอบนโยบายและกลไกเชิงสถาบันที่สามารถรักษาความสมบูรณ์ของพื้นที่ข้อมูลข่าวสาร ควบคู่กับการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นและการเข้าถึงข้อมูลของประชาชน

สาระสำคัญของการยกระดับธรรมาภิบาลแพลตฟอร์มอยู่ที่การเพิ่มความโปร่งใสและความรับผิดรับชอบของผู้ให้บริการแพลตฟอร์มดิจิทัล ซึ่งมีบทบาทเป็นผู้กำหนดสภาพแวดล้อมข้อมูลข่าวสารของสังคมร่วมสมัย ผ่านการออกแบบอัลกอริทึม การคัดเลือกเนื้อหา และนโยบายการจัดการข้อมูล การขาดกลไกกำกับดูแลที่เหมาะสมอาจทำให้แพลตฟอร์มกลายเป็นช่องทางหลักของการแพร่กระจายข้อมูลบิดเบือน ข่าวลวง และปฏิบัติการข่าวสารที่บ่อนทำลายความไว้วางใจของสังคม

ในระดับนานาชาติ องค์การระหว่างประเทศได้เริ่มผลักดันกรอบนโยบายที่เน้นการสร้างสมดุลระหว่างการกำกับดูแลและการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน โดยเฉพาะองค์การยูเนสโก (UNESCO) ซึ่งเสนอแนวทางการกำกับดูแลแพลตฟอร์มดิจิทัลที่ตั้งอยู่บนหลักสิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น ความโปร่งใสของกระบวนการตัดสินใจของแพลตฟอร์ม และความรับผิดชอบต่อผลกระทบทางสังคมของอัลกอริทึม แนวทางดังกล่าวมองว่าการแก้ปัญหาสงครามข่าวสารไม่ควรนำไปสู่การควบคุมข้อมูลอย่างเข้มงวดจนกระทบเสรีภาพพื้นฐาน แต่ควรสร้างระบบกำกับดูแลที่ตรวจสอบได้และมีส่วนร่วมจากหลายภาคส่วน (UNESCO, 2023)

นอกจากนี้ กรอบนโยบายร่วมสมัยยังให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างศักยภาพของผู้ใช้งานในฐานะผู้มีส่วนร่วมในระบบข้อมูลข่าวสาร ผ่านการพัฒนาทักษะการรู้เท่าทันสื่อและข้อมูล เพื่อให้ประชาชนสามารถประเมินแหล่งที่มา ความน่าเชื่อถือ และเจตนาของข้อมูลได้อย่างมีวิจารณญาณ การเสริมพลังผู้ใช้ในลักษณะนี้ช่วยลดความเปราะบางของสังคมต่อปฏิบัติการข่าวสาร และสนับสนุนความยืดหยุ่นของระบบข้อมูลข่าวสารในระยะยาว (Wardle & Derakhshan, 2017)

กล่าวโดยสรุป แนวโน้มการยกระดับธรรมาภิบาลแพลตฟอร์มและการพัฒนากรอบนโยบายเพื่อความมั่นคงของพื้นที่ข้อมูลข่าวสาร สะท้อนการเปลี่ยนผ่านจากการมองปัญหาสงครามข่าวสารในฐานะภัยคุกคามเฉพาะหน้า ไปสู่การมองเป็นความท้าทายเชิงโครงสร้างของสังคมดิจิทัล การ

สร้างสถาปัตยกรรมการกำกับดูแลที่โปร่งใส มีส่วนร่วม และเคารพสิทธิเสรีภาพ จึงเป็นหัวใจสำคัญของการรับมือกับสงครามข่าวสารในบริบทโลกยุคดิจิทัล

10.1.5.4 การสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคมผ่านการรู้เท่าทันสื่อและข้อมูล และการสื่อสารสาธารณะที่น่าเชื่อถือ

แนวคิดร่วมสมัยด้านนโยบายสาธารณะและความมั่นคงทางข้อมูลข่าวสารชี้ตรงกันว่า การรับมือกับข้อมูลบิดเบือน (Disinformation) อย่างยั่งยืนจำเป็นต้องดำเนินการทั้งในมิติ “ปลายน้ำ” และ “ต้นน้ำ” ควบคู่กัน โดยมิติปลายน้ำมุ่งเน้นการตรวจจับ การยับยั้ง และการลดการแพร่กระจายของข้อมูลเท็จ ขณะที่มิติต้นน้ำให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างศักยภาพของประชาชนในฐานะผู้รับสารและผู้สร้างสาร เพื่อเพิ่มความสามารถในการประเมินแหล่งที่มา เจตนา และบริบทของข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณ (Wardle & Derakhshan, 2017)

หัวใจสำคัญของการเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคมในระยะยาวคือ การพัฒนาทักษะการรู้เท่าทันสื่อและข้อมูล ซึ่งช่วยให้ประชาชนสามารถแยกแยะข้อมูลที่น่าเชื่อถือออกจากข้อมูลบิดเบือน เข้าใจกลไกการทำงานของสื่อและแพลตฟอร์มดิจิทัล รวมถึงตระหนักถึงบทบาทของตนเองในการขยายหรือยับยั้งการแพร่กระจายของข้อมูลในสังคมดิจิทัล แนวคิดดังกล่าวสะท้อนว่าประชาชนมิได้เป็นเพียง “เป้าหมาย” ของสงครามข่าวสาร แต่เป็น “ด่านหน้า” ที่สำคัญในการปกป้องความสมบูรณ์ของระบบข้อมูลข่าวสาร (UNESCO, 2023)

ควบคู่กับการเสริมสร้างทักษะการรู้เท่าทันสื่อและข้อมูล ภาครัฐมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการยกระดับการสื่อสารสาธารณะที่น่าเชื่อถือ (Trusted Public Communication) ให้เป็นสมรรถนะหลักของรัฐสมัยใหม่ การสื่อสารสาธารณะที่มีคุณภาพต้องมีความชัดเจน รวดเร็ว โปร่งใส และสม่ำเสมอ รวมถึงสามารถอธิบายเหตุผลเชิงนโยบายและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อประชาชนได้อย่างเข้าใจง่าย การขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพหรือการสื่อสารที่ล่าช้าเปิดช่องให้ข้อมูลบิดเบือนเข้ามาแทนที่ และบ่อนทำลายความไว้วางใจของสังคมต่อรัฐและสถาบันสาธารณะ

ในบริบทโลกที่ความไม่แน่นอนและภาวะวิกฤติเกิดขึ้นบ่อยครั้ง การสื่อสารสาธารณะที่น่าเชื่อถือจึงมิใช่เพียงเครื่องมือสนับสนุนนโยบาย แต่เป็นกลไกสำคัญในการรักษาความชอบธรรมของการบริหารรัฐ และลดความตึงเครียดทางสังคม การผสานการพัฒนา MIL กับการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐจะช่วยสร้างภูมิคุ้มกันทางปัญญา (Cognitive Resilience) ให้กับสังคม ทำให้ประชาชนสามารถรับมือกับข้อมูลบิดเบือนและสงครามข่าวสารได้อย่างมีสติและยั่งยืน (Sunstein, 2017)

กล่าวโดยสรุป การสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคมต่อสงครามข่าวสารในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างรัฐ ภาคเอกชน ภาคการศึกษา และประชาชน โดยมีการรู้เท่าทันสื่อและข้อมูลและการสื่อสารสาธารณะที่น่าเชื่อถือเป็นฐานรากสำคัญในการรักษาความไว้วางใจ ความเป็นเอกภาพของสังคม และเสถียรภาพของธรรมาภิบาลในระยะยาว

10.1.5.5 การจัดการข้อมูลข่าวสารด้วยความร่วมมือแบบพหุภาคี

แนวโน้มการสื่อสารและการรับมือกับสงครามข่าวสารในบริบทโลกสะท้อนชัดเจนว่า ไม่มีหน่วยงานใดสามารถจัดการปัญหาข้อมูลบิดเบือนและปฏิบัติการข่าวสารได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงลำพัง

ไม่ว่าจะเป็นรัฐ แพลตฟอร์มดิจิทัล หรือภาคสื่อมวลชน ด้วยเหตุนี้ การจัดการข้อมูลข่าวสารจึงถูกยกระดับให้เป็น “วาระร่วม” (Shared Agenda) ที่ต้องอาศัยความร่วมมือแบบพหุภาคี (Multi-stakeholder) ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน แพลตฟอร์มเทคโนโลยี นักวิชาการ ภาคสื่อ และภาคประชาสังคม

ในกรอบความร่วมมือดังกล่าว ภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางนโยบาย มาตรฐานทางกฎหมาย และกลไกการประสานงานระดับชาติและระหว่างประเทศ ขณะที่แพลตฟอร์มดิจิทัลต้องเพิ่มความโปร่งใสและความรับผิดรับชอบต่อผลกระทบของอัลกอริทึมและนโยบายการจัดการเนื้อหา ภาควิชาการและองค์การตรวจสอบข้อเท็จจริง (Fact-checking Organizations) มีบทบาทในการพัฒนาองค์ความรู้ เครื่องมือวิเคราะห์ และหลักฐานเชิงประจักษ์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบาย ส่วนภาคสื่อและประชาสังคมทำหน้าที่เป็นกลไกถ่วงดุลและเชื่อมโยงข้อมูลกับสาธารณะอย่างมีจริยธรรม

สาระสำคัญของแนวทางแบบ Multi-stakeholder คือ การร่วมกันกำหนดมาตรฐานด้านความโปร่งใส การรายงานเหตุการณ์ข้อมูลบิดเบือนหรือปฏิบัติการข่าวสาร และการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งช่วยให้การตรวจจับ การตอบสนอง และการสื่อสารแก้ไขเป็นไปอย่างรวดเร็วและสอดประสานกันมากขึ้น แนวทางนี้ช่วยลดการทำงานแบบแยกส่วน และเพิ่มประสิทธิภาพในการรับมือกับภัยคุกคามด้านข้อมูลข่าวสารที่มีลักษณะข้ามพรมแดนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Wardle & Derakhshan, 2017)

นอกจากนี้ ความร่วมมือแบบพหุภาคียังมุ่งเสริมสร้างความยืดหยุ่นของสังคม (Societal Resilience) ต่อข้อมูลบิดเบือน โดยไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการลบหรือจำกัดการเข้าถึงเนื้อหา แต่รวมถึงการสร้างระบบนิเวศข้อมูลข่าวสารที่เอื้อต่อการเข้าถึงข้อมูลที่น่าเชื่อถือ การส่งเสริมการรู้เท่าทันสื่อและข้อมูล และการสร้างแรงจูงใจให้ทุกภาคส่วนร่วมรับผิดชอบต่อคุณภาพของพื้นที่ข้อมูลข่าวสาร (Sunstein, 2017) กล่าวโดยสรุป แนวโน้มการจัดการข้อมูลข่าวสารในบริบทโลกกำลังเคลื่อนไปสู่รูปแบบความร่วมมือแบบพหุภาคี ที่มองสงครามข่าวสารเป็นปัญหาเชิงระบบ มากกว่าภัยคุกคามเฉพาะหน่วยงาน การสร้างความร่วมมือระหว่างรัฐ เอกชน และประชาสังคมจึงเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างความโปร่งใส ความไว้วางใจ และความยั่งยืนของระบบข้อมูลข่าวสารในสังคมดิจิทัล

10.2 ทฤษฎีและแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการสื่อสารและสงครามข่าวสาร

การสื่อสารเป็นกระบวนการสำคัญที่มีบทบาทในการแลกเปลี่ยนข้อมูล แนวคิด และอิทธิพลระหว่างบุคคล กลุ่ม และองค์การ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบทางการ (Formal Communication) หรือการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) ในโลกยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ข่าวสาร ได้กลายเป็นทรัพยากรสำคัญที่ถูกใช้เพื่อส่งเสริมอำนาจและสร้างอิทธิพลต่อสังคม ส่งผลให้เกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า สงครามข่าวสาร (Information Warfare) ซึ่งเป็นกระบวนการใช้ข้อมูลเพื่อควบคุม ชี้นำ หรือบิดเบือนความคิดเห็นของประชาชนในระดับมหาชน โดยมีทฤษฎีและแนวคิดสำคัญ ดังนี้

10.2.1 แนวคิดอำนาจการสื่อสาร (Communication Power)

แนวคิดอำนาจการสื่อสาร (Communication Power) คือ ความสามารถในการใช้คำพูด สัญลักษณ์ และกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างอิทธิพล ควบคุมผลลัพธ์ เจรจาต่อรอง หรือสร้างความสมดุลในสถานการณ์ต่างๆ ตั้งแต่ระดับบุคคลจนถึงสังคม โดยมุ่งเน้นการสร้างจุดร่วม การรักษาความสัมพันธ์ และการลดความขัดแย้งผ่านการแสดงออกอย่างมีกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกรอบการวิเคราะห์สำคัญในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ ข้อมูลข่าวสาร และโครงสร้างสังคมในยุคดิจิทัล Castells เสนอว่าในสังคมเครือข่าย (Network Society) อำนาจไม่ได้ตั้งอยู่เพียงในสถาบันทางการเมืองหรือเศรษฐกิจแบบดั้งเดิม แต่แฝงอยู่ในความสามารถในการกำหนดกระแสข้อมูลและการสร้างความหมายร่วม (Shared Meaning) ในระดับสังคม ผู้ที่สามารถควบคุมหรือมีอิทธิพลต่อโครงสร้างการสื่อสาร ย่อมมีอำนาจในการกำหนดกรอบความคิด การรับรู้ และการตีความของสาธารณะ (Castells, 2013)

Castells มองว่าการสื่อสารมิใช่เพียงเครื่องมือถ่ายทอดข้อมูล แต่เป็นสนามต่อสู้เชิงสัญลักษณ์ (symbolic battlefield) ที่กลุ่มอำนาจต่าง ๆ แข่งขันกันเพื่อกำหนด “เรื่องเล่า” (Narratives) ที่ครอบงำสังคม เรื่องเล่าดังกล่าวทำหน้าที่กำหนดว่าอะไรคือความจริง อะไรคือสิ่งที่ชอบธรรม และใครคือผู้มีอำนาจในการนิยามสถานการณ์ เมื่อเรื่องเล่าหนึ่งได้รับการยอมรับในวงกว้าง ก็จะกลายเป็นพลังเชิงสถาบันที่มีผลต่อการตัดสินใจทางการเมืองและสังคม

ในบริบทของสงครามข่าวสาร แนวคิดอำนาจการสื่อสารช่วยอธิบายว่าการต่อสู้มิได้มุ่งเน้นการครอบครองพื้นที่ทางกายภาพ หากแต่เป็นการแข่งขันเพื่อควบคุม พื้นที่การรับรู้ (Perceptual Space) ของสาธารณะ ผู้ที่สามารถกำหนดกรอบการตีความเหตุการณ์ สร้างความรู้สึกร่วม และชี้นำอารมณ์ของสังคมได้ ย่อมมีอำนาจเหนือการตัดสินใจเชิงสังคมและการเมืองมากกว่าผู้ที่ถือครองกำลังทางกายภาพเพียงอย่างเดียว

ลักษณะสำคัญของอำนาจการสื่อสารในยุคดิจิทัลคือ การกระจายศูนย์ (Decentralization) และความเร็วของเครือข่าย ข้อมูลข่าวสารสามารถไหลเวียนข้ามพรมแดนได้อย่างรวดเร็ว ทำให้รัฐ องค์การ และกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ต้องแข่งขันกันในพื้นที่สื่อเดียวกัน ความชอบธรรมของอำนาจจึงไม่ได้มาจากตำแหน่งทางสถาบันเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความไว้วางใจจากสาธารณะ

แนวคิดนี้ยังเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอำนาจในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งอำนาจไม่ได้ผูกขาดโดยรัฐชาติ แต่กระจายอยู่ในเครือข่ายของแพลตฟอร์มดิจิทัล องค์การข้ามชาติ และชุมชนออนไลน์ การสื่อสารจึงกลายเป็นทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในระดับรัฐและองค์การ

กล่าวโดยสรุป แนวคิดอำนาจการสื่อสารชี้ให้เห็นว่าในยุคดิจิทัล การควบคุมกระแสข้อมูลและการสร้างความหมายร่วมมีความสำคัญเทียบเท่าหรือมากกว่าการควบคุมทรัพยากรทางกายภาพ สงครามข่าวสารจึงเป็นภาพสะท้อนของการเปลี่ยนผ่านอำนาจจากสนามรบแบบดั้งเดิมไปสู่สนามการรับรู้ ซึ่งการเข้าใจกลไกนี้เป็นพื้นฐานสำคัญของการออกแบบยุทธศาสตร์การสื่อสารและการรักษาความมั่นคงของรัฐและสังคม

10.2.2 ทฤษฎีวาระสาธารณะ (Agenda-Setting Theory)

ทฤษฎีวาระสาธารณะเป็นหนึ่งในทฤษฎีพื้นฐานด้านการสื่อสารมวลชนที่อธิบายอิทธิพลของสื่อในการกำหนดลำดับความสำคัญของประเด็นทางสังคม แนวคิดหลักของทฤษฎีนี้เสนอว่า สื่อไม่ได้บอกประชาชนโดยตรงว่า “ควรคิดอย่างไร” แต่มีอิทธิพลอย่างมากในการบอกว่า “ควรคิดเรื่องอะไร” ผ่านการเลือกเนื้อหา ความถี่ในการนำเสนอ และการให้พื้นที่กับประเด็นบางเรื่องมากกว่าประเด็นอื่น (McCombs & Shaw, 1972) เมื่อสื่อให้ความสำคัญกับประเด็นใดอย่างต่อเนื่อง ประเด็นนั้นจะถูกยกระดับเป็นวาระสาธารณะ (Public Agenda) และกลายเป็นสิ่งที่ประชาชนรับรู้ว่ามีความสำคัญ แม้ว่าประชาชนจะไม่ได้มีประสบการณ์ตรงกับประเด็นนั้นก็ตาม กระบวนการนี้สะท้อนอำนาจเชิงสัญลักษณ์ของสื่อในการกำหนดโครงสร้างความสนใจของสังคม ซึ่งมีผลต่อทัศนคติ การสนทนาทางสังคม และการตัดสินใจเชิงนโยบาย (McCombs & Valenzuela, 2020)

ในยุคดิจิทัล กลไกของวาระสาธารณะมีความซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากบทบาทของสื่อกระแสหลักถูกแบ่งปันกับแพลตฟอร์มดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์ อัลกอริทึมของแพลตฟอร์มทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดวาระรูปแบบใหม่ โดยคัดเลือกเนื้อหาที่มีแนวโน้มสร้างการมีส่วนร่วมสูง ส่งผลให้ประเด็นบางเรื่องถูกขยายซ้ำอย่างรวดเร็ว ขณะที่ประเด็นอื่นถูกมองข้าม ปรากฏการณ์นี้ทำให้เกิดวาระสาธารณะในลักษณะเฉพาะบุคคล (Personalized Agendas) ซึ่งอาจแตกต่างกันอย่างมากระหว่างกลุ่มผู้ใช้ (Castells, 2013)

ในบริบทของสงครามข่าวสาร การควบคุมวาระสาธารณะถือเป็นยุทธศาสตร์สำคัญ ผู้ดำเนินปฏิบัติการข่าวสารสามารถสร้างหรือขยายประเด็นที่กระตุ้นอารมณ์ เช่น ความกลัว ความโกรธ หรือความไม่ไว้วางใจ เพื่อเบี่ยงเบนความสนใจของสังคมจากข้อเท็จจริงหรือประเด็นเชิงโครงสร้าง การทำให้ประเด็นบางเรื่องกลายเป็นวาระหลักของสังคมช่วยกำหนดทิศทางการสนทนาและสร้างแรงกดดันทางการเมืองได้โดยไม่จำเป็นต้องควบคุมข้อมูลทั้งหมด (Sunstein, 2017)

นอกจากนี้ ทฤษฎีวาระสาธารณะยังเชื่อมโยงกับแนวคิดเรื่องการแข่งขันเพื่อความสนใจ (Attention Economy) ในยุคดิจิทัล ซึ่งข้อมูลข่าวสารจำนวนมหาศาลแข่งขันกันเพื่อดึงดูดความสนใจของผู้ใช้ ผู้ที่สามารถครอบครองพื้นที่ความสนใจของสาธารณะได้ ย่อมมีอิทธิพลเหนือการรับรู้และการตัดสินใจของสังคม (Castells, 2013)

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีวาระสาธารณะช่วยอธิบายว่าสงครามข่าวสารไม่จำเป็นต้องชนะด้วยการทำให้ข้อมูลทั้งหมดเป็นเท็จ แต่สามารถชนะได้ด้วยการกำหนดว่า “สังคมควรพูดถึงเรื่องอะไร” การเข้าใจกลไกนี้จึงเป็นพื้นฐานสำคัญของการวิเคราะห์การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์และการออกแบบนโยบายรับมือข้อมูลบิดเบือนในยุคดิจิทัล

10.2.3 ทฤษฎีการกำหนดกรอบข่าว (News Framing Theory)

ทฤษฎีการจัดกรอบข่าวสาร (News Framing Theory) เป็นการสื่อสารที่ไม่ได้ส่งผลต่อสาธารณะเพียงผ่านเนื้อหาของข่าวสารเท่านั้น แต่ยังผ่านวิธีการนำเสนอ ที่กำหนดกรอบความหมายของเหตุการณ์ การจัดกรอบเป็นกระบวนการเลือกเน้นบางแง่มุมของความจริง ขยายบางองค์ประกอบ และลดทอนองค์ประกอบอื่น เพื่อชี้นำการตีความของผู้รับสาร (Entman, 2004)

การจัดกรอบทำงานผ่านการกำหนดนิยามของปัญหา (Problem Definition) การระบุสาเหตุ (Causal Interpretation) การประเมินคุณค่าทางศีลธรรม (Moral Evaluation) และการเสนอแนวทางแก้ไข (Treatment Recommendation) เมื่อกรอบใดได้รับการเผยแพร่ซ้ำอย่างต่อเนื่อง ย่อมจะกลายเป็นเลนส์หลักที่สังคมใช้มองเหตุการณ์นั้น แม้ว่าข้อเท็จจริงจะมีความซับซ้อนกว่าที่กรอบข่าวสะท้อน

ในบริบทของสื่อดิจิทัล การจัดกรอบข่าวสารไม่ได้เกิดจากสื่อกระแสหลักเพียงฝ่ายเดียว แต่เกิดจากผู้ใช้งาน แพลตฟอร์ม และอัลกอริทึมร่วมกัน กรอบข่าวจึงสามารถถูกสร้าง ดัดแปลง และแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็วผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ ทำให้การตีความเหตุการณ์หนึ่งอาจแตกออกเป็นหลายกรอบพร้อมกัน และแข่งขันกันในพื้นที่สาธารณะ (Castells, 2013)

ทฤษฎีการจัดกรอบข่าวสาร มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวิเคราะห์สงครามข่าวสาร เนื่องจากปฏิบัติการข่าวสารไม่ได้มุ่งบิดเบือนข้อเท็จจริงทั้งหมด แต่เน้นการจัดกรอบข้อมูลให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ เช่น การใช้กรอบที่กระตุ้นความกลัว ความโกรธ หรือความไม่ไว้วางใจ เพื่อสร้างการแบ่งขั้วทางสังคม การจัดกรอบในลักษณะนี้สามารถเปลี่ยนการรับรู้ของสาธารณะได้โดยไม่จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเท็จทั้งหมด (Sunstein, 2017)

นอกจากนี้ ยังเชื่อมโยงกับแนวคิดเรื่องอารมณ์ในการสื่อสาร (Emotional Communication) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในยุคสื่อสังคมออนไลน์ งานวิจัยจำนวนมากชี้ว่าข่าวสารที่กระตุ้นอารมณ์รุนแรงมีแนวโน้มแพร่กระจายเร็วกว่าข่าวสารเชิงเหตุผล ส่งผลให้กรอบที่สร้างความตื่นเต้นหรือความขัดแย้งได้รับความสนใจมากกว่ากรอบที่สมดุล (Wardle & Derakhshan, 2017)

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีการจัดกรอบข่าวสารช่วยอธิบายว่าสงครามข่าวสารเป็นการแข่งขันในการกำหนด “วิธีมองโลก” ของสังคมมากกว่าการแข่งขันด้านข้อเท็จจริงเพียงอย่างเดียว การเข้าใจกลไก framing จึงเป็นพื้นฐานสำคัญของการออกแบบยุทธศาสตร์การสื่อสาร การตรวจจับข้อมูลบิดเบือน และการสร้างภูมิคุ้มกันทางการรับรู้ในยุคดิจิทัล

10.2.4 ทฤษฎีการโฆษณาชวนเชื่อ (Propaganda Theory)

ทฤษฎีการโฆษณาชวนเชื่อเป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่อธิบายการใช้การสื่อสารอย่างมีเจตนาเพื่อชักจูงความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมของสาธารณชน โดยมุ่งสร้างการยอมรับต่ออุดมการณ์ นโยบาย หรือผลประโยชน์ของผู้ส่งสาร คำว่า “โฆษณาชวนเชื่อ” (Propaganda) มิได้หมายถึงข้อมูลเท็จเสมอไป แต่หมายถึงการเลือกและจัดวางข้อมูลในลักษณะที่เอื้อต่อเป้าหมายทางอำนาจ (Lasswell, 1927)

Lasswell (Lasswell, 1927) นักทฤษฎีการสื่อสารยุคบุกเบิกเสนอว่าโฆษณาชวนเชื่อเป็นการจัดการทัศนคติผ่านสัญลักษณ์ โดยอาศัยภาษา ภาพ และสัญญะทางวัฒนธรรมในการสร้างการ

ยอมรับเชิงอารมณ์มากกว่าการโน้มน้าวเชิงเหตุผล โฆษณาชวนเชื่อจึงทำงานผ่านจิตวิทยามวลชน โดยกระตุ้นความกลัว ความหวัง อัตลักษณ์ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ซึ่งต่อมา มีการเสนอแบบจำลองโฆษณาชวนเชื่อ (Propaganda Model) เพื่ออธิบายว่าสื่อมวลชนในระบบทุนนิยมสมัยใหม่อาจทำหน้าที่สนับสนุนโครงสร้างอำนาจผ่านกลไกทางเศรษฐกิจและสถาบัน เช่น การพึ่งพาโฆษณา แหล่งข่าว และผลประโยชน์ทางการเมือง แบบจำลองนี้ชี้ว่าสื่อไม่ได้เป็นกลางเสมอไป แต่มีแนวโน้มสะท้อนอำนาจเชิงโครงสร้างในสังคม (Herman & Chomsky, 2002)

ในบริบทของสงครามข่าวสาร ทฤษฎีโฆษณาชวนเชื่อช่วยอธิบายว่าปฏิบัติการข่าวสารมิได้มุ่งเพียงการบิดเบือนข้อเท็จจริง แต่เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ในการสร้างเรื่องเล่าที่ครอบงำ (Dominant Narratives) เพื่อกำหนดกรอบความคิดของสังคม สงครามข่าวสารร่วมสมัยจึงเป็นการขยายรูปแบบของการโฆษณาชวนเชื่อ จากรัฐสู่เครือข่ายดิจิทัล โดยใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มความเร็ว ขอบเขต และความแนบเนียนของการชักจูง (Castells, 2013)

ลักษณะสำคัญของการโฆษณาชวนเชื่อในยุคดิจิทัล คือ การผสมผสานข้อมูลจริงกับข้อมูลบิดเบือน เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและลดความสามารถของผู้รับสารในการแยกแยะข้อเท็จจริง เทคนิคดังกล่าว ทำให้การโฆษณาชวนเชื่อไม่ปรากฏในรูปแบบการชักจูงแบบเปิดเผยเหมือนในอดีต แต่แฝงอยู่ในกระแสข้อมูลทั่วไป (Wardle & Derakhshan, 2017)

นอกจากนี้ สงครามข่าวสารสมัยใหม่ยังใช้การโฆษณาชวนเชื่อ เพื่อสร้าง “ความไม่แน่นอนของความจริง” (Epistemic Uncertainty) กล่าวคือ ไม่จำเป็นต้องทำให้คนเชื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่ทำให้คนไม่มั่นใจว่าจะเชื่ออะไร ส่งผลให้ความไว้วางใจต่อสถาบัน ความจริงเชิงวิทยาศาสตร์ และกระบวนการประชาธิปไตยลดลง (Sunstein, 2017)

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีการโฆษณาชวนเชื่อชี้ให้เห็นว่าสงครามข่าวสารเป็นการต่อสู้เชิงสัญลักษณ์เพื่อครอบครองจิตสำนึกของสังคม การเข้าใจกลไก propaganda จึงเป็นพื้นฐานสำคัญของการออกแบบยุทธศาสตร์การสื่อสาร การป้องกันข้อมูลบิดเบือน และการเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางปัญญาในยุคดิจิทัล

10.2.5 แนวคิดการบิดเบือนข่าวสาร (Disinformation & Misinformation)

แนวคิดเรื่องข้อมูลบิดเบือนและข้อมูลเท็จเป็นกรอบวิเคราะห์สำคัญในการทำความเข้าใจสงครามข่าวสารร่วมสมัย เนื่องจากความขัดแย้งในยุคดิจิทัลมิได้เกิดขึ้นเฉพาะในพื้นที่ทางกายภาพ แต่ขยายเข้าสู่พื้นที่ข้อมูลข่าวสารซึ่งมีผลโดยตรงต่อการรับรู้และการตัดสินใจของสังคม

Wardle & Derakhshan เสนอกรอบ “Information Disorder” เพื่อจำแนกความผิดปกติของข้อมูลออกเป็นสามประเภท ได้แก่ Misinformation (ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง แต่เผยแพร่โดยไม่มีเจตนาทำร้าย) Disinformation (ข้อมูลเท็จที่ถูกสร้างและเผยแพร่โดยมีเจตนาเพื่อหลอกลวง) และ Malinformation (ข้อมูลจริงที่ถูกใช้ในบริบทที่สร้างความเสียหาย เช่น การเผยแพร่ข้อมูลส่วนบุคคลเพื่อทำลายชื่อเสียง) โดยเน้นว่าความแตกต่างสำคัญอยู่ที่เจตนาของผู้ส่งสาร (Wardle & Derakhshan, 2017)

การบิดเบือนข่าวสาร เป็นปัญหาสำคัญในยุคดิจิทัลที่สามารถส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของรัฐ ความเชื่อมั่นของประชาชน และความเป็นธรรมทางเศรษฐกิจ การเข้าใจความแตกต่างระหว่างข่าว

ปลอมโดยเจตนา (Disinformation) และข่าวปลอมโดยไม่เจตนา (Misinformation) จะช่วยให้สามารถกำหนดแนวทางป้องกันและแก้ไขได้อย่างเหมาะสม การส่งเสริมการรู้เท่าทันสื่อ การบังคับใช้กฎหมาย และการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อตรวจสอบข้อมูลจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการปกป้องสังคมจากผลกระทบของสงครามข่าวสารในโลกยุคใหม่

การเผยแพร่ข้อมูลที่บิดเบือนโดยเจตนา (Disinformation) เพื่อสร้างผลกระทบต่อสังคม ข้อมูลที่ถูกบิดเบือนหรือสร้างขึ้นโดยเจตนาเพื่อหลอกลวง หรือชี้นำความคิดเห็นของประชาชนในทิศทางที่ต้องการ เป็นการใช้ข่าวสารเป็นอาวุธเพื่อสร้างความเข้าใจผิด สร้างความแตกแยก หรือส่งเสริมผลประโยชน์ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มักถูกใช้ในสงครามข่าวสาร (Information Warfare) โดยหน่วยงานของรัฐ องค์การ หรือกลุ่มที่มีอิทธิพล

การเผยแพร่ข้อมูลที่ผิดพลาดโดยไม่เจตนา (Misinformation) หมายถึง ข้อมูลที่ผิดพลาดหรือไม่ถูกต้อง ซึ่งถูกเผยแพร่ออกไปโดยไม่มีเจตนาที่จะหลอกลวง อาจเกิดจากความเข้าใจผิดของผู้เผยแพร่ข่าว หรือความผิดพลาดในการสื่อสารและการตีความข้อมูล มักเกิดขึ้นในกรณีที่ประชาชนแชร์ข่าวปลอม (Fake News) โดยไม่รู้ตัวว่าเป็นข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง

กลยุทธ์ที่ใช้ในการเผยแพร่ Disinformation

1) การเผยแพร่ Disinformation มักใช้เทคนิคทางจิตวิทยาและกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้ข่าวสารได้รับความสนใจและถูกเผยแพร่อย่างรวดเร็ว เช่น การบิดเบือนข้อเท็จจริง (Manipulation of Facts) นำข้อมูลจริงบางส่วนมาใช้ร่วมกับข้อมูลที่ถูกบิดเบือนเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ

2) การใช้ข้อมูลปลอม (Fabricated Content) โดยสร้างเนื้อหาขึ้นมาใหม่โดยไม่มีมูลความจริง เช่น ข่าวลวงเกี่ยวกับการเลือกตั้ง

3) การปลอมแปลงแหล่งที่มา (Fake Sources) โดยใช้แหล่งข่าวที่ดูน่าเชื่อถือแต่ไม่มีตัวตนจริงเพื่อสร้างความไว้วางใจในข้อมูล

4) การใช้บอท (Bots) และอัลกอริทึม (Algorithms) โดยใช้ AI และบัญชีปลอมช่วยกระจายข่าวปลอมให้แพร่หลายบนโซเชียลมีเดีย

5) การสร้างความตื่นตระหนก (Fearmongering) โดยเผยแพร่ข่าวสารที่กระตุ้นอารมณ์และความหวาดกลัว เช่น ข่าวภัยพิบัติที่เกินจริง

ผลกระทบของ Disinformation และ Misinformation

1) ผลกระทบต่อประชาชน ทำให้เกิดความสับสน สร้างความหวาดกลัว และทำให้ขาดความไว้วางใจต่อแหล่งข่าวสารที่ถูกต้อง

2) ผลกระทบต่อรัฐบาล ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ การบิดเบือนข้อมูลอาจถูกใช้เป็นเครื่องมือในการแทรกแซงการเมืองและสร้างความไม่สงบ

3) ผลกระทบต่อภาคธุรกิจ ข้อมูลปลอมเกี่ยวกับองค์การหรือผลิตภัณฑ์อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงและความเชื่อมั่นของลูกค้า

แนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหา Disinformation และ Misinformation

1) การส่งเสริมการรู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy Education) ให้ความรู้แก่ประชาชนเกี่ยวกับการตรวจสอบข่าวสารก่อนแชร์

2) การใช้เทคโนโลยี AI และ Machine Learning ตรวจจับและแจ้งเตือนข่าวปลอมบนแพลตฟอร์มออนไลน์

3) การออกกฎหมายและมาตรการทางกฎหมาย บังคับใช้กฎหมายที่เข้มงวดในการจัดการข่าวสารที่เป็นเท็จ

4) การสร้างแพลตฟอร์มตรวจสอบข่าว (Fact-Checking Platforms) ให้ประชาชนสามารถตรวจสอบแหล่งที่มาของข่าวได้อย่างง่ายดาย

5) ความร่วมมือระหว่างรัฐบาล ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม พัฒนาแนวทางป้องกันและรับมือกับข่าวสารที่บิดเบือนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Disinformation และ Misinformation เป็นปัญหาสำคัญในยุคดิจิทัลที่สามารถส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของรัฐ ความเชื่อมั่นของประชาชน และความเป็นธรรมทางเศรษฐกิจ การเข้าใจความแตกต่างระหว่างข่าวปลอมโดยเจตนา (Disinformation) และข่าวปลอมโดยไม่เจตนา (Misinformation) จะช่วยให้สามารถกำหนดแนวทางป้องกันและแก้ไขได้อย่างเหมาะสม การส่งเสริมการรู้เท่าทันสื่อ การบังคับใช้กฎหมาย และการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อตรวจสอบข้อมูลจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการปกป้องสังคมจากผลกระทบของสงครามข่าวสารในโลกยุคใหม่

กล่าวโดยสรุป แนวคิด Disinformation และ Misinformation ช่วยอธิบายว่าสงครามข่าวสารเป็นการแข่งขันในการควบคุมความจริงเชิงสังคม มากกว่าการควบคุมข้อเท็จจริงเพียงอย่างเดียว การเข้าใจโครงสร้างของข้อมูลบิดเบือนจึงเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนานโยบายสื่อ การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ และการเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางปัญญาของสังคม

10.3 ประเภทและรูปแบบของสงครามข่าวสารมหาชน

สงครามข่าวสารมหาชน (Public Information Warfare) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ข้อมูลข่าวสารเป็นเครื่องมือในการสร้างอิทธิพล ปลุกปั่น หรือบิดเบือนข้อเท็จจริงเพื่อให้เกิดผลกระทบต่อสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง โดยอาจใช้เพื่อทำลายความน่าเชื่อถือของฝ่ายตรงข้าม ควบคุมความคิดของประชาชน หรือสร้างความได้เปรียบในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง สงครามข่าวสารสามารถดำเนินการได้ผ่านสื่อกระแสหลัก (Mainstream Media) และสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ซึ่งสามารถแพร่กระจายข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและกว้างขวาง สงครามข่าวสารสามารถจำแนกออกเป็นหลายประเภท โดยพิจารณาจากเจตนา วิธีการ และผลกระทบที่เกิดขึ้น ในบทนี้จะอธิบายประเภทและรูปแบบของสงครามข่าวสารมหาชนที่สำคัญ ประเภทของสงครามข่าวสารมหาชนสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภทหลัก ได้แก่

10.3.1 สงครามข้อมูลเท็จ (Disinformation Warfare)

สงครามข้อมูลเท็จ (Disinformation Warfare) เป็นรูปแบบหนึ่งของสงครามข่าวสารมหาชน (Information Warfare) ที่มุ่งใช้ข้อมูลที่ถูกสร้างขึ้นอย่างจงใจให้บิดเบือน ไม่ครบถ้วน หรือเป็นเท็จ เพื่อชี้นำการรับรู้ ความเชื่อ และพฤติกรรมของสาธารณชนในระดับมวลชน โดยมีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งในด้านการเมือง ความมั่นคง เศรษฐกิจ และสังคม สงครามลักษณะนี้มิได้มุ่งทำลายศัตรูด้วยกำลังทางกายภาพ แต่เป็นการโจมตี “พื้นที่การรับรู้” (Cognitive Domain) ของมนุษย์ ซึ่งถือเป็นสมรภูมิใหม่ของความขัดแย้งในศตวรรษที่ 21 (Rid, 2020)

แนวคิดเรื่องสงครามข้อมูลเท็จตั้งอยู่บนฐานของการใช้ข้อมูลเป็นอาวุธ (Weaponization of information) โดยรัฐ องค์การ หรือเครือข่ายที่มีผลประโยชน์ทางการเมือง ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและแพลตฟอร์มสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อเป็นเครื่องมือในการขยายอิทธิพลของเนื้อหาที่บิดเบือนให้แพร่กระจายอย่างรวดเร็ว การดำเนินการดังกล่าวมักผสานเทคนิคด้านจิตวิทยามวลชน การโฆษณาชวนเชื่อ และการปฏิบัติการทางไซเบอร์ เพื่อสร้างความสับสน ลดความเชื่อมั่นต่อสถาบัน และทำให้สังคมเกิดความแตกแยก (Bennett & Livingston, 2018)

ในมิติของสงครามข่าวสารมหาชน สงครามข้อมูลเท็จไม่ได้เป็นเพียงการเผยแพร่ข่าวปลอม (Fake News) เท่านั้น แต่เป็นกระบวนการเชิงระบบที่ประกอบด้วยการออกแบบเรื่องเล่า (Narrative Engineering) การควบคุมกรอบความคิด (Framing) และการจัดการอารมณ์ของสาธารณชน (Affective Manipulation) โดยอาศัยอัลกอริทึมของแพลตฟอร์มดิจิทัลที่ส่งเสริมเนื้อหาซึ่งกระตุ้นอารมณ์รุนแรง การดำเนินการเช่นนี้สามารถสร้างความจริงทางสังคมชุดใหม่ ที่แข่งขันกับข้อเท็จจริงเชิงประจักษ์ และทำให้เกิดสภาพที่เรียกว่า Post-truth Politics ซึ่งความรู้สึกมีอิทธิพลเหนือข้อเท็จจริง (McIntyre, 2018) โดยสงครามข้อมูลเท็จมีลักษณะเป็นการปฏิบัติการแบบลูกผสม (Hybrid Warfare) ที่ผสานการโจมตีทางข้อมูลกับเครื่องมือทางเศรษฐกิจ การทูต และไซเบอร์ โดยมีเป้าหมายเพื่อบั่นทอนเสถียรภาพของรัฐเป้าหมายโดยไม่ต้องเข้าสู่สงครามแบบดั้งเดิม (Pomerantsev, 2019) ความอันตรายของสงครามลักษณะนี้อยู่ที่ความสามารถในการทำลายความไว้วางใจของสังคมต่อสถาบันหลัก เช่น รัฐบาล สื่อมวลชน และระบบวิชาการ เมื่อความเชื่อถือถูกกัดกร่อน สังคมจะเข้าสู่ภาวะความไม่แน่นอนเชิงความรู้ (Epistemic Crisis) ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของความไม่มั่นคงทางการเมือง

ในระดับปัจเจกบุคคล สงครามข้อมูลเท็จใช้กลไกทางจิตวิทยา เช่น Confirmation Bias และ Echo Chambers เพื่อเสริมสร้างการยึดติดกับความเชื่อเดิมและลดความสามารถในการคิดเชิงวิพากษ์ (Sunstein, 2017) ผลลัพธ์คือการแบ่งขั้วของสังคม (Polarization) ที่รุนแรงขึ้น และความยากลำบากในการสร้างฉันทามติร่วมกัน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประชาธิปไตยและความมั่นคงของรัฐในระยะยาว

ดังนั้น การทำความเข้าใจสงครามข้อมูลเท็จในฐานะส่วนหนึ่งของสงครามข่าวสารมหาชนจึงต้องพิจารณาทั้งมิติเทคโนโลยี มิติการเมือง และมิติจิตวิทยาสังคม การรับมือมิใช่เพียงการตรวจสอบข้อเท็จจริง (Fact-checking) เท่านั้น แต่ต้องพัฒนาความรู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy) การกำกับดูแลแพลตฟอร์มดิจิทัล และการเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางปัญญาของสังคม เพื่อรักษาความมั่นคงของระบบข้อมูลข่าวสารในยุคดิจิทัล

ตัวอย่าง กรณีศึกษา: สงครามข้อมูลเท็จ การแทรกแซงการเลือกตั้งสหรัฐฯ ปี 2016

กรณีการแทรกแซงการเลือกตั้งประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาในปี 2016 ถือเป็นตัวอย่างคลาสสิกของสงครามข้อมูลเท็จในระดับรัฐต่อรัฐ รายงานของหน่วยข่าวกรองสหรัฐระบุว่าปฏิบัติการข้อมูลจากต่างประเทศใช้เครือข่ายบัญชีปลอม เว็บไซต์ข่าวปลอม และการปล่อยข้อมูลรั่วไหลเพื่อบ่อนทำลายความเชื่อมั่นต่อกระบวนการประชาธิปไตย เป้าหมายมิใช่เพียงการสนับสนุนผู้สมัครรายใดรายหนึ่ง แต่เป็นการสร้างความสับสนและความไม่ไว้วางใจต่อสถาบันการเมืองโดยรวม (Rid, 2020) กรณีนี้แสดงให้เห็นว่าสงครามข้อมูลเท็จสามารถเปลี่ยนการเลือกตั้งให้กลายเป็นสนามรบเชิงการรับรู้ได้

10.3.2 สงครามไซเบอร์ (Cyber Information Warfare)

สงครามไซเบอร์ (Cyber Information Warfare) เป็นมิติสำคัญของสงครามข่าวสารมหาชนในยุคดิจิทัล ซึ่งผสานการโจมตีทางเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ากับการควบคุมข้อมูลและการรับรู้ของสาธารณชน โดยมีเป้าหมายทั้งเชิงยุทธศาสตร์และเชิงจิตวิทยา สงครามรูปแบบนี้มิได้จำกัดอยู่เพียงการโจมตีระบบเครือข่ายหรือโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล แต่ครอบคลุมถึงการแทรกแซงระบบข้อมูล การบิดเบือนข่าวสาร และการบ่อนทำลายความเชื่อมั่นของสังคมต่อรัฐและสถาบันหลัก (Singer & Friedman, 2014) โดยสงครามไซเบอร์เป็นสมรภูมิที่ห้า (The fifth domain of warfare) ต่อจากบก ทะเล อากาศ และอวกาศ เนื่องจากไซเบอร์สเปซได้กลายเป็นพื้นที่ยุทธศาสตร์ที่รัฐและองค์การใช้แข่งขันกันเพื่ออำนาจและอิทธิพล (Clarke & Knake, 2010) การโจมตีทางไซเบอร์สามารถส่งผลกระทบอย่างเป็นระบบต่อโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ เช่น ระบบไฟฟ้า การเงิน การสื่อสาร และการเลือกตั้ง ทำให้เส้นแบ่งระหว่างสงครามและสันติภาพพร่าเลือนลง และเปิดพื้นที่ให้เกิดความขัดแย้งแบบต่อเนื่อง (Persistent Conflict)

ในบริบทของสงครามข่าวสารมหาชน สงครามไซเบอร์ทำหน้าที่เป็นกลไกสนับสนุนการปฏิบัติการด้านข้อมูล (Information Operations) โดยช่วยขยายอำนาจของการโฆษณาชวนเชื่อ การแฮ็กข้อมูล และการปล่อยข้อมูลรั่วไหลเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Leaks) เพื่อสร้างแรงสั่นสะเทือนทางการเมือง การโจมตีดังกล่าวมักออกแบบให้สร้างผลกระทบทางจิตวิทยาสูงกว่าความเสียหายทางเทคนิค ตัวอย่างเช่น การเจาะระบบฐานข้อมูลของรัฐและเผยแพร่เอกสารเพื่อบ่อนทำลายความเชื่อถือของประชาชน (Nye, 2017)

ลักษณะสำคัญของสงครามไซเบอร์คือความไม่สมมาตร (Asymmetry) ซึ่งทำให้ผู้เล่นขนาดเล็กสามารถสร้างความเสียหายเชิงยุทธศาสตร์ต่อรัฐมหาอำนาจได้ด้วยทรัพยากรที่จำกัด ความไม่สมมาตรนี้ทำให้ไซเบอร์กลายเป็นพื้นที่ของสงครามแบบลูกผสม (Hybrid warfare) ที่ผสานการโจมตีดิจิทัลเข้ากับการปฏิบัติการข้อมูลและการเมืองระหว่างประเทศ (Rid, 2013) ผลลัพธ์คือการสร้างสภาพแวดล้อมความมั่นคงที่ไม่แน่นอนและยากต่อการระบุผู้กระทำผิด (Attribution Problem) ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการตอบโต้ทางกฎหมายและการทูต

ในระดับสังคม สงครามไซเบอร์เชื่อมโยงกับการควบคุมข้อมูลข่าวสารผ่านอัลกอริทึมแพลตฟอร์มดิจิทัล และปัญญาประดิษฐ์ ซึ่งสามารถใช้สร้างเครือข่ายบอต (Bot Networks) และปฏิบัติการข้อมูลอัตโนมัติในระดับมวลชน การดำเนินการดังกล่าวทำให้เส้นแบ่งระหว่างมนุษย์กับเครื่องจักรในการผลิตข่าวสารเลือนหาย และเพิ่มความซับซ้อนของภูมิทัศน์ข้อมูลสมัยใหม่ (Kello, 2017)

ด้วยเหตุนี้ การทำความเข้าใจสงครามไซเบอร์ในฐานะส่วนหนึ่งของสงครามข่าวสารมหาชนจึงต้องอาศัยกรอบวิเคราะห์แบบสหวิทยาการที่ครอบคลุมความมั่นคง เทคโนโลยี จิตวิทยา และการเมือง การรับมือไม่ใช่เพียงการป้องกันระบบเครือข่าย แต่ต้องรวมถึงการสร้างความยืดหยุ่นทางข้อมูล (Information Resilience) การพัฒนาธรรมาภิบาลไซเบอร์ และการเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศ เพื่อรักษาเสถียรภาพของระบบข่าวสารในโลกดิจิทัล

ตัวอย่าง กรณีศึกษา: สงครามไซเบอร์ การโจมตีโครงสร้างพื้นฐานยูเครน

การโจมตีทางไซเบอร์ต่อโครงข่ายไฟฟ้ายูเครนในปี 2015–2016 เป็นตัวอย่างของสงครามไซเบอร์ที่เชื่อมโยงกับสงครามข่าวสาร ปฏิบัติการดังกล่าวไม่เพียงสร้างความเสียหายทางเทคนิค แต่ยังมีผลทางจิตวิทยาต่อประชาชน ทำให้เกิดความรู้สึกไร้เสถียรภาพและความไม่มั่นคงของรัฐ (Singer & Friedman, 2014) การโจมตีถูกออกแบบให้มีมิติทางสัญลักษณ์ แสดงศักยภาพเชิงอำนาจในพื้นที่ไซเบอร์ และบ่อนทำลายความเชื่อมั่นของประชาชนต่อรัฐบาล

10.3.3 สงครามจิตวิทยา (Psychological Warfare)

สงครามจิตวิทยา (Psychological Warfare) เป็นองค์ประกอบแกนกลางของสงครามข่าวสารมหาชนที่มุ่งโจมตีมิติการรับรู้ และโครงสร้างทางอารมณ์ของมนุษย์ โดยใช้ข้อมูล สัญลักษณ์ ภาษา และการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือเพื่อโน้มน้าว เปลี่ยนแปลง หรือควบคุมทัศนคติและพฤติกรรมของประชาชน ศัตรู หรือกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ สงครามรูปแบบนี้ไม่จำเป็นต้องใช้ความรุนแรงทางกายภาพ แต่สามารถสร้างผลกระทบเชิงยุทธศาสตร์ที่ลึกซึ้งต่อความมั่นคงของรัฐและความเป็นเอกภาพของสังคม (Taylor, 2003)

ในเชิงทฤษฎี สงครามจิตวิทยามีรากฐานจากแนวคิดด้านการโฆษณาชวนเชื่อ (Propaganda) การสื่อสารเชิงโน้มน้าว (Persuasion) และจิตวิทยามวลชน (Mass Psychology) โดยรัฐและองค์การทางการเมืองใช้การออกแบบสาร (Message Design) อย่างเป็นระบบเพื่อกำหนดกรอบการรับรู้ (Cognitive Framing) และอารมณ์ร่วมของสาธารณชน การดำเนินการดังกล่าวมักอาศัยความกลัว ความหวัง หรืออัตลักษณ์ทางสังคมเป็นแรงขับ เพื่อสร้างความชอบธรรมให้กับการกระทำทางการเมืองหรือการทหาร (Jowett & O'Donnell, 2019)

ในบริบทของสงครามข่าวสารมหาชน สงครามจิตวิทยาไม่ได้เป็นเพียงการสื่อสารทางเดียวจากรัฐสู่ประชาชน แต่เป็นกระบวนการเชิงเครือข่ายที่ดำเนินผ่านสื่อดิจิทัล แพลตฟอร์มสังคมออนไลน์ และวัฒนธรรมสื่อร่วมสมัย ทำให้การปฏิบัติการทางจิตวิทยาแพร่กระจายได้รวดเร็วและยากต่อการควบคุม เนื้อหาที่ออกแบบให้กระตุ้นอารมณ์สามารถสร้างการตอบสนองแบบไวรัล และกลายเป็นพลังทางการเมืองที่ส่งผลต่อการตัดสินใจระดับรัฐ (Herman & Chomsky, 2002) โดยสงครามจิตวิทยาเป็นส่วนหนึ่งของสงครามการรับรู้ (Cognitive Warfare) ซึ่งมุ่งครอบครองพื้นที่ทางความคิดของมนุษย์ การปฏิบัติการดังกล่าวสามารถบ่อนทำลายความเชื่อมั่นในข้อมูล ความจริง และสถาบันทางสังคม จนนำไปสู่ภาวะความไม่แน่นอนเชิงความรู้ (Epistemic Instability) และการแตกแยกของสังคม (Polarization) (Rid, 2020)

กลไกสำคัญของสงครามจิตวิทยาคือการใช้ความเอนเอียงทางความคิด (Cognitive Biases) เช่น การเลือกรับข้อมูล (Confirmation Bias) การใช้ความกลัวเป็นเครื่องมือในการโน้มน้าวใจ (Fear Appeal) และ อัตลักษณ์กลุ่ม (Group Identity) เพื่อเสริมสร้างความเชื่อที่มีอยู่เดิมและลดความสามารถในการคิดเชิงวิพากษ์ ผลลัพธ์คือการสร้างความจริงเชิงอารมณ์ ที่ทรงพลังมากกว่าข้อเท็จจริงเชิงเหตุผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการเมืองยุคหลังความจริง (Post-truth Politics) (McIntyre, 2018)

ดังนั้น สงครามจิตวิทยาในยุคดิจิทัลจึงเป็นมากกว่าการโฆษณาชวนเชื่อแบบดั้งเดิม แต่เป็นระบบปฏิบัติการทางข้อมูลที่ผสานเทคโนโลยี จิตวิทยา และยุทธศาสตร์ความมั่นคง การรับมือจำเป็นต้องพัฒนาความรู้เท่าทันทางจิตวิทยาสื่อ การสร้างภูมิคุ้มกันทางการคิด และการเสริมสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารที่ตั้งอยู่บนเหตุผล เพื่อปกป้องสังคมจากการบิดเบือนเชิงอารมณ์ในระดับมวลชน

ตัวอย่าง กรณีศึกษา: สงครามจิตวิทยา สงครามต่อต้านการก่อการร้ายหลัง 9/11

หลังเหตุการณ์ 11 กันยายน 2001 สหรัฐอเมริกาใช้การสื่อสารเชิงจิตวิทยาอย่างเข้มข้นเพื่อสร้างฉันทามติระดับชาติในการทำสงครามต่อต้านการก่อการร้าย การใช้วาทกรรม “สงครามกับความชั่วร้าย” และภาพจำเชิงอารมณ์ทำให้สังคมยอมรับมาตรการด้านความมั่นคงที่เข้มงวดขึ้น (Taylor, 2003) กรณีนี้สะท้อนบทบาทของสงครามจิตวิทยาในการกำหนดทิศทางนโยบายต่างประเทศผ่านการควบคุมอารมณ์สาธารณะ

10.3.4 สงครามข่าวสารผ่านสื่อกระแสหลัก (Mainstream Media Warfare)

สงครามข่าวสารผ่านสื่อกระแสหลัก (Mainstream Media Warfare) เป็นรูปแบบสำคัญของสงครามข่าวสารมหาชนที่ใช้สถาบันสื่อดั้งเดิม เช่น โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ วิทยุ และสำนักข่าวระดับชาติหรือระหว่างประเทศ เป็นพื้นที่ต่อสู้เชิงอำนาจในการกำหนดวาระสาธารณะ (Agenda-setting) และกรอบการตีความเหตุการณ์ทางการเมือง สงครามลักษณะนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าสื่อมิได้เป็นเพียงผู้ถ่ายทอดข้อเท็จจริง แต่เป็นผู้ผลิตความหมายทางสังคมที่สามารถกำหนดทิศทางการรับรู้ของสาธารณชนได้อย่างลึกซึ้ง (McCombs, 2014)

ในเชิงทฤษฎี สื่อกระแสหลักมีบทบาทเป็น “ตัวกลางแห่งอำนาจ” (Mediating Power) ระหว่างรัฐ ชนชั้นนำ และสาธารณชน กระบวนการคัดเลือกข่าว การจัดลำดับความสำคัญ และการสร้างกรอบข่าว (News Framing) สามารถส่งผลต่อการตัดสินใจทางการเมืองของประชาชนได้โดยไม่จำเป็นต้องบิดเบือนข้อมูลโดยตรง การควบคุมหรือแทรกแซงสื่อจึงกลายเป็นเครื่องมือสำคัญของรัฐในการสร้างความชอบธรรมและรักษาเสถียรภาพทางการเมือง (Entman, 2004)

ในบริบทของสงครามข่าวสารมหาชน สื่อกระแสหลักทำหน้าที่เป็นสนามแข่งขันของเรื่องเล่าทางการเมือง (Political Narratives) ระหว่างรัฐ กลุ่มผลประโยชน์ และตัวแสดงระหว่างประเทศ การรายงานข่าวในช่วงวิกฤติ เช่น สงคราม การก่อการร้าย หรือความขัดแย้งระหว่างประเทศ มักถูกใช้เป็นเครื่องมือสร้างภาพลักษณ์ศัตรู สร้างความกลัว หรือกระตุ้นความเป็นชาตินิยม ซึ่งเป็นกลไกสำคัญของการปฏิบัติการข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ (Hoskins & O’Loughlin, 2010)

สงครามข่าวสารผ่านสื่อกระแสหลักมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้นในยุคดิจิทัล เนื่องจากสื่อดั้งเดิมต้องแข่งขันกับสื่อออนไลน์และแพลตฟอร์มสังคม การผสมผสานระหว่างสื่อเก่าและสื่อใหม่ทำให้

เกิดระบบสื่อแบบลูกผสม (Hybrid Media System) ที่อำนาจการกำหนดวาระข่าวกระจายตัว แต่ยังคงมีศูนย์กลางอิทธิพลอยู่ในองค์การสื่อหลัก (Chadwick, 2017)

ความเสี่ยงสำคัญของสงครามข่าวสารผ่านสื่อกระแสหลักคือการบ่อนทำลายความไว้วางใจต่อระบบข่าวสาร เมื่อสาธารณชนมองว่าสื่อเป็นเครื่องมือของรัฐหรือทุนความชอบธรรมของสถาบันสื่อจะลดลง และเปิดพื้นที่ให้ข้อมูลเท็จหรือทฤษฎีสมคบคิดแพร่กระจายได้ง่ายขึ้น (Bennett & Livingston, 2018) ภาวะดังกล่าวส่งผลต่อเสถียรภาพของประชาธิปไตยและความสามารถของสังคมในการสร้างฉันทามติร่วมกัน

ดังนั้น การทำความเข้าใจสงครามข่าวสารผ่านสื่อกระแสหลักต้องพิจารณาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างสื่อ อำนาจรัฐ และเศรษฐกิจการเมืองของข้อมูล การรับมือจำเป็นต้องอาศัยทั้งเสรีภาพสื่อ ความโปร่งใสในการกำกับดูแล และการเสริมสร้างความรู้เท่าทันสื่อของประชาชน เพื่อรักษาสมดุลระหว่างความมั่นคงของรัฐกับสิทธิในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร

ตัวอย่าง กรณีศึกษา: สงครามผ่านสื่อกระแสหลัก สงครามรัสเซีย–ยูเครนและการแข่งขันเรื่องเล่าระดับโลก

สงครามรัสเซีย–ยูเครนตั้งแต่ปี 2022 เป็นต้นมา เป็นตัวอย่างร่วมสมัยของสงครามข่าวสารผ่านสื่อกระแสหลักในระดับภูมิรัฐศาสตร์ ซึ่งไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการปะทะทางทหาร แต่เป็นการแข่งขันเชิงเรื่องเล่า ระหว่างรัฐมหาอำนาจในการกำหนดความหมายของสงครามต่อสาธารณชนโลก สื่อกระแสหลักของแต่ละประเทศทำหน้าที่เป็นเครื่องมือทางการทูตเชิงข้อมูล (Information Diplomacy) ที่สะท้อนผลประโยชน์และมุมมองทางยุทธศาสตร์ของรัฐต้นสังกัด ฝ่ายรัสเซียและฝ่ายตะวันตกต่างใช้สำนักข่าวระดับนานาชาติ เช่น RT, BBC, CNN และ Al Jazeera เป็นเวทีสร้างกรอบการตีความที่แตกต่างกันเกี่ยวกับความชอบธรรมของสงคราม ภาพของ “การรุกราน” กับ “การปกป้องความมั่นคง” ถูกนำเสนอผ่านภาษาทางสื่อที่เลือกใช้คำและภาพอย่างมีกลยุทธ์ การควบคุมการเข้าถึงพื้นที่ข่าว การคัดเลือกภาพความสูญเสีย และการใช้ผู้เชี่ยวชาญเชิงนโยบายในรายการวิเคราะห์ ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดวาระการรับรู้ของสาธารณชน (Chadwick, 2017) กรณีนี้แสดงให้เห็นว่าสื่อกระแสหลักยังคงมีอำนาจเชิงโครงสร้าง แม้ในยุคสื่อดิจิทัล เนื่องจากสามารถกำหนดกรอบการสนทนาระดับโลกและมีอิทธิพลต่อท่าทีทางการทูตของรัฐต่าง ๆ การแข่งขันของเรื่องเล่าผ่านสื่อไม่ได้มุ่งเพียงประชาชนภายในประเทศ แต่เป็นการต่อสู้เพื่ออิทธิพลทางความคิดในเวทีระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของสงครามข่าวสารมหาชนยุคใหม่ (Hoskins & O’Loughlin, 2010) สงครามรัสเซีย–ยูเครนสะท้อนการกลับมาของภูมิรัฐศาสตร์เชิงสื่อ (Media Geopolitics) ที่รัฐใช้สื่อกระแสหลักเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์อำนาจอ่อนและอำนาจเชิงข้อมูล การต่อสู้จึงไม่ได้อยู่เพียงในสนามรบ แต่ขยายสู่สนามการรับรู้ระดับโลก ซึ่งสามารถกำหนดความชอบธรรมทางการเมืองและการสนับสนุนจากนานาชาติได้

10.3.5 สงครามข่าวสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Warfare)

สงครามข่าวสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Warfare) เป็นรูปแบบการปฏิบัติการข้อมูลที่ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น Facebook, X, YouTube, TikTok และเครือข่ายออนไลน์อื่น ๆ เป็นสนามรบเชิงยุทธศาสตร์ในการกำหนดการรับรู้ของสาธารณชน สงครามลักษณะนี้สะท้อนการเปลี่ยนผ่านจากระบบสื่อแบบรวมศูนย์ไปสู่ระบบสื่อแบบเครือข่าย ซึ่งเปิดโอกาสให้ทั้งรัฐ องค์การ และตัวแสดงที่ไม่ใช่รัฐสามารถมีบทบาทในการแข่งขันทางข้อมูลได้อย่างเท่าเทียมมากขึ้น (Castells, 2013)

ลักษณะสำคัญของสงครามข่าวสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์คือความเร็วในการแพร่กระจาย ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายเฉพาะบุคคล (microtargeting) และการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ร่วมกับอัลกอริทึมเพื่อควบคุมการมองเห็นของเนื้อหา แพลตฟอร์มดิจิทัลจึงไม่ใช่เพียงพื้นที่สื่อสาร แต่เป็นโครงสร้างอำนาจใหม่ที่สามารถกำหนดว่าข้อมูลใดจะถูกขยายหรือถูกลดทอน (Zuboff, 2019)

ในบริบทของสงครามข่าวสารมหาชน สื่อสังคมออนไลน์ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสำคัญของปฏิบัติการข้อมูลเชิงจิตวิทยา โดยใช้บอต เครือข่ายบัญชีปลอม และปฏิบัติการไวรัลเพื่อสร้างกระแสความคิดเห็นเทียม (astroturfing) และทำให้การรับรู้ของสาธารณชนเบี่ยงเบนไปจากข้อเท็จจริง (Bradshaw & Howard, 2019) การดำเนินการดังกล่าวสามารถแทรกแซงการเลือกตั้ง การประท้วง หรือความขัดแย้งทางสังคมได้โดยตรง โดยสื่อสังคมออนไลน์ จะสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแบ่งขั้วของสังคม เนื่องจากอัลกอริทึมส่งเสริมเนื้อหาที่กระตุ้นอารมณ์และความขัดแย้ง ซึ่งนำไปสู่การก่อตัวของ Echo Chambers และ Filter Bubbles ทำให้ผู้ใช้รับรู้ข้อมูลที่สอดคล้องกับความเชื่อเดิมและลดการเผชิญหน้ากับมุมมองที่แตกต่าง (Pariser, 2011; Sunstein, 2017)

ความท้าทายสำคัญของสงครามข่าวสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์คือการผสมผสานระหว่างเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นกับการควบคุมข้อมูลที่เป็นอันตราย รัฐต้องเผชิญกับภาวะสมดุลระหว่างความมั่นคงไซเบอร์ สิทธิพลเมือง และธรรมาภิบาลแพลตฟอร์มดิจิทัล การแก้ไขปัญหานี้จึงต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างรัฐ ภาคเอกชน และสังคมพลเมือง เพื่อสร้างระบบนิเวศข้อมูลที่ยั่งยืนและโปร่งใส

กล่าวโดยสรุป สงครามข่าวสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์เป็นสมรภูมิหลักของความขัดแย้งเชิงข้อมูลในศตวรรษที่ 21 ซึ่งผสานเทคโนโลยี จิตวิทยา และการเมืองเข้าไว้ด้วยกัน การรับมือจำเป็นต้องเสริมสร้างความรู้เท่าทันดิจิทัล (Digital Literacy) ความยืดหยุ่นของสังคมต่อข้อมูลเท็จ และการกำกับดูแลแพลตฟอร์มอย่างมีความรับผิดชอบ เพื่อรักษาเสถียรภาพของระเบียบข้อมูลสาธารณะ

ตัวอย่าง กรณีศึกษา: สงครามผ่านสื่อสังคมออนไลน์ สงครามข้อมูลในช่วงการระบาดของโควิด-19

การระบาดของโควิด-19 เป็นกรณีศึกษาสำคัญของสงครามข่าวสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ในระดับโลก ซึ่งองค์การอนามัยโลกเรียกว่า “การระบาดของข้อมูล” (Infodemic) ที่มีทั้งข้อมูลจริง ข้อมูลบิดเบือน และทฤษฎีสมคบคิดแพร่กระจายพร้อมกันในความเร็วสูง สื่อสังคมออนไลน์กลายเป็นสนามรบเชิงการรับรู้ที่รัฐ บริษัทเทคโนโลยี และประชาชนแข่งขันกันกำหนดความหมายของวิกฤติสุขภาพโลก (WHO, 2020) การแข่งขันเรื่องเล่าเกี่ยวกับแหล่งกำเนิดไวรัส ประสิทธิภาพของวัคซีน และมาตรการควบคุมโรค สะท้อนการใช้สื่อสังคมเป็นเครื่องมือภูมิรัฐศาสตร์เชิงข้อมูล รัฐต่าง ๆ ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล

เพื่อสร้างภาพลักษณ์ความสามารถในการจัดการวิกฤติ ขณะเดียวกันก็มีปฏิบัติการข้อมูลที่มุ่งลดทอนความน่าเชื่อถือของคู่แข่งทางการเมืองและเศรษฐกิจ (Bennett & Livingston, 2018)

สงครามข้อมูลในช่วงโควิด-19 แสดงให้เห็นว่าสื่อสังคมออนไลน์ไม่ได้เป็นเพียงช่องทางสื่อสาร แต่เป็นโครงสร้างอำนาจที่สามารถกำหนดพฤติกรรมของประชาชนโดยตรง เช่น การยอมรับวัคซีน การปฏิบัติตามมาตรการรัฐ และความเชื่อมั่นต่อสถาบันสาธารณสุข ความขัดแย้งเชิงข้อมูลจึงมีผลกระทบต่อความมั่นคงของรัฐในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ และการเมืองพร้อมกัน (Castells, 2013) กรณีนี้สะท้อนลักษณะของสงครามข่าวสารมหาชนในศตวรรษที่ 21 ที่ไม่ได้จำกัดอยู่ในบริบทของสงครามทหาร แต่ขยายสู่สงครามการรับรู้ในภาวะวิกฤติระดับโลก ซึ่งข้อมูลสามารถกำหนดทิศทางของนโยบายสาธารณะและความชอบธรรมของรัฐบาลได้

10.3.6 สงครามข่าวสารผ่านแฮชแท็ก (Hashtag Warfare)

สงครามข่าวสารผ่านแฮชแท็ก (Hashtag Warfare) เป็นรูปแบบเฉพาะของสงครามข่าวสารในยุคดิจิทัลที่ใช้สัญลักษณ์แฮชแท็ก (#) เป็นเครื่องมือจัดระเบียบความหมาย สร้างการเคลื่อนไหวเชิงสัญลักษณ์ และแข่งขันกันกำหนดกรอบการตีความเหตุการณ์ในพื้นที่สาธารณะ แฮชแท็กไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือทางเทคนิคของแพลตฟอร์มสื่อสังคม แต่ทำหน้าที่เป็นหน่วยทางการเมืองของการสื่อสาร ที่สามารถรวมกลุ่มผู้คน สร้างอัตลักษณ์ร่วม และขยายพลังของวาทกรรมในระดับมวลชน (Bonilla & Rosa, 2015)

ในบริบทของสงครามข่าวสารมหาชน แฮชแท็กกลายเป็นสนามต่อสู้ของเรื่องเล่าทางการเมือง (Narrative Contestation) ระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ที่พยายามยึดครองพื้นที่การรับรู้ การสร้างแฮชแท็กเชิงยุทธศาสตร์สามารถกำหนดกรอบอารมณ์ของสาธารณชน เช่น ความโกรธ ความเห็นอกเห็นใจ หรือความกลัว และทำให้ประเด็นหนึ่งกลายเป็นวาระระดับโลกภายในเวลาอันสั้น (Papacharissi, 2015)

การปฏิบัติการแฮชแท็กมักใช้เทคนิคการระดมพลทางดิจิทัล (Digital Mobilization) การขยายกระแสแบบไวรัล และการใช้เครือข่ายบอตเพื่อเพิ่มความนิยมเทียม ซึ่งสามารถสร้างภาพลวงของฉันทามติสาธารณะ (Manufactured Consensus) และมีอิทธิพลต่อสื่อกระแสหลักและการตัดสินใจทางการเมือง (Freelon, McIlwain, & Clark, 2018) โดยสงครามแฮชแท็กมีลักษณะเป็นการเมืองของความสนใจ (Attention Politics) ซึ่งการแข่งขันไม่ได้อยู่ที่ข้อเท็จจริงเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการแข่งขันเพื่อยึดครองพื้นที่ความสนใจของสาธารณชนในระบบสื่อที่มีข้อมูลล้นเกิน (Information Overload) แฮชแท็กที่ประสบความสำเร็จจึงไม่เพียงแพร่กระจายเร็ว แต่ต้องสร้างพลังทางอารมณ์และสัญลักษณ์ที่กระตุ้นการมีส่วนร่วม (Bruns & Burgess, 2015)

อย่างไรก็ตาม สงครามข่าวสารผ่านแฮชแท็กมีทั้งศักยภาพเชิงบวกและเชิงลบ ด้านหนึ่งสามารถเป็นเครื่องมือของการเคลื่อนไหวทางสังคมและการมีส่วนร่วมประชาธิปไตย แต่อีกด้านหนึ่งสามารถถูกใช้เพื่อบิดเบือนข้อมูล โจมตีฝ่ายตรงข้าม และสร้างความแตกแยกในสังคม (Jackson, Bailey, & Welles, 2020) ความท้าทายจึงอยู่ที่การสร้างสมดุลระหว่างเสรีภาพในการสื่อสารกับความรับผิดชอบต่อผลกระทบทางสังคม

โดยสรุป สงครามข่าวสารผ่านแฮชแท็กสะท้อนการเปลี่ยนแปลงของอำนาจการสื่อสารจากโครงสร้างสื่อแบบรวมศูนย์สู่เครือข่ายแบบกระจาย การทำความเข้าใจปรากฏการณ์นี้จำเป็นต้องพิจารณาทั้งมิติเทคโนโลยี วาทกรรม และจิตวิทยามวลชน เพื่อพัฒนาภูมิคุ้มกันของสังคมต่อการปฏิบัติการข้อมูลเชิงสัญลักษณ์ในยุคดิจิทัล

ตัวอย่าง กรณีศึกษา: สงครามแฮชแท็ก #MeToo และการเมืองของความยุติธรรมทางสังคมในระดับโลก

ขบวนการ #MeToo เป็นหนึ่งในตัวอย่างสำคัญของสงครามข่าวสารผ่านแฮชแท็กที่ขยายตัวจากการเคลื่อนไหวทางสังคมสู่การเมืองระดับโลก แฮชแท็กดังกล่าวทำหน้าที่เป็นโครงสร้างดิจิทัลที่รวมประสบการณ์ส่วนบุคคลเข้ากับวาทกรรมสาธารณะ ทำให้ประเด็นความรุนแรงทางเพศกลายเป็นวาระทางการเมืองในหลายประเทศ โดยการติดแฮชแท็ก #MeToo ไม่ได้เป็นเพียงการเคลื่อนไหวเชิงสิทธิสตรี แต่เป็นสนามแข่งขันของเรื่องเล่าระหว่างกลุ่มอำนาจที่มีมุมมองแตกต่างเกี่ยวกับความยุติธรรม กฎหมาย และศีลธรรมสาธารณะ แฮชแท็กถูกใช้ทั้งเพื่อเรียกร้องความรับผิดชอบและเพื่อตอบโต้ทางการเมือง ทำให้เกิดการแบ่งขั้วในสังคมดิจิทัล (Jackson et al., 2020) ความสำคัญของกรณีนี้อยู่ที่การแสดงให้เห็นว่าแฮชแท็กสามารถเปลี่ยนประสบการณ์ส่วนบุคคลให้กลายเป็นพลังทางนโยบาย และสร้างแรงกดดันต่อรัฐ สถาบัน และองค์การระหว่างประเทศ สงครามแฮชแท็กจึงไม่จำกัดอยู่ในบริบทของสงครามทหาร แต่เป็นการต่อสู้เชิงวาทกรรมเกี่ยวกับอำนาจ ความยุติธรรม และอัตลักษณ์ในยุคดิจิทัล (Papacharissi, 2015)

10.3.7 สงครามข่าวสารผ่านอินฟลูเอนเซอร์ (Influencer Warfare)

สงครามข่าวสารผ่านอินฟลูเอนเซอร์ (Influencer Warfare) เป็นพัฒนาการล่าสุดของสงครามข่าวสารมหาชนที่ใช้บุคคลซึ่งมีอิทธิพลทางสื่อดิจิทัลเป็นตัวกลางในการชี้นำการรับรู้ของสาธารณชน อินฟลูเอนเซอร์ในที่นี้มิได้จำกัดเฉพาะบุคคลที่มีผู้ติดตามจำนวนมาก แต่หมายถึงผู้ที่สามารถกำหนดบรรทัดฐานทางวัฒนธรรม ความเชื่อ และพฤติกรรมของกลุ่มสังคมผ่านทุนทางสัญลักษณ์และความไว้วางใจที่สะสมไว้ในเครือข่ายออนไลน์ (Abidin, 2016)

ในบริบทของสงครามข่าวสาร อินฟลูเอนเซอร์ทำหน้าที่เป็นตัวกลางความน่าเชื่อถือ (Credibility Intermediaries) ซึ่งสามารถส่งผ่านสารทางการเมืองหรือสังคมโดยลดแรงต้านจากผู้รับสาร เนื่องจากผู้ติดตามมักรับรู้ความสัมพันธ์ในเชิงใกล้ชิดหรือเป็นกันเอง การปฏิบัติการข้อมูลผ่านอินฟลูเอนเซอร์จึงมีประสิทธิภาพสูงในการโน้มน้าวความคิดเห็นโดยไม่ถูกมองว่าเป็นโฆษณาชวนเชื่อโดยตรง (Freberg et al., 2011) โดยอินฟลูเอนเซอร์เป็นส่วนหนึ่งของเศรษฐกิจความสนใจ (Attention Economy) ที่เปลี่ยนบุคลิกภาพให้กลายเป็นทรัพย์สินเชิงสื่อ การเมืองร่วมสมัยจึงใช้บุคคลเหล่านี้เป็นช่องทางในการแทรกแซงวาทกรรมสาธารณะ ทั้งในรูปแบบการสนับสนุนเชิงอุดมการณ์ การโฆษณาเชิงนโยบาย หรือการโจมตีฝ่ายตรงข้าม (Marwick, 2015)

ในมิติของสงครามข่าวสารมหาชน สงครามผ่านอินฟลูเอนเซอร์มีลักษณะเป็นการผสมผสานระหว่างการตลาด การเมือง และจิตวิทยาสังคม รัฐหรือกลุ่มผลประโยชน์สามารถสร้างเครือข่ายอินฟลูเอนเซอร์เพื่อขยายเรื่องเล่าทางการเมืองอย่างเป็นระบบ ทำให้เส้นแบ่งระหว่างความบันเทิงกับการโฆษณาชวนเชื่อเลือนหาย และสร้างความจริงเชิงบุคลิกภาพ (Personalized Truth) ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของสาธารณชน (Enli, 2017)

ความท้าทายสำคัญของสงครามข่าวสารผ่านอินฟลูเอนเซอร์คือความไม่โปร่งใสของแรงจูงใจ ผู้รับสารมักไม่สามารถแยกแยะได้ว่าเนื้อหาที่เผยแพร่เป็นความคิดเห็นส่วนบุคคลหรือเป็นการปฏิบัติการข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ ความคลุมเครือนี้สามารถบ่อนทำลายความเชื่อถือในระบบข้อมูลข่าวสารและเพิ่มความเสี่ยงต่อการบิดเบือนในระดับมวลชน (Abidin, 2016)

ดังนั้น การทำความเข้าใจสงครามข่าวสารผ่านอินฟลูเอนเซอร์จำเป็นต้องวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ วัฒนธรรมดิจิทัล และเศรษฐกิจความสนใจ การรับมือควรมุ่งเน้นการสร้างมาตรฐานความโปร่งใส การรู้เท่าทันสื่อบุคคล และการกำกับดูแลเชิงจริยธรรม เพื่อรักษาความสมดุลระหว่างเสรีภาพในการแสดงออกกับความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

ตัวอย่าง กรณีศึกษา: สงครามผ่านอินฟลูเอนเซอร์ TikTok geopolitics และการแข่งขันอำนาจอ่อนระหว่างสหรัฐ–จีน

การแข่งขันทางภูมิรัฐศาสตร์ระหว่างสหรัฐอเมริกาและจีนในทศวรรษ 2020 สะท้อนรูปแบบใหม่ของสงครามข่าวสารผ่านอินฟลูเอนเซอร์ โดยเฉพาะผ่านแพลตฟอร์ม TikTok ซึ่งกลายเป็นพื้นที่ต่อสู้เชิงอำนาจอ่อน (Soft Power) ในระดับโลก อินฟลูเอนเซอร์จำนวนมากทำหน้าที่เป็นผู้ถ่ายทอดวัฒนธรรม ไลฟ์สไตล์ และค่านิยมทางสังคมที่เชื่อมโยงกับภาพลักษณ์ของรัฐโดยปริยาย การถกเถียงด้านความมั่นคงในสหรัฐเกี่ยวกับ TikTok ไม่ได้จำกัดอยู่ที่ประเด็นเทคโนโลยี แต่สะท้อนความกังวลว่าเครือข่ายอินฟลูเอนเซอร์สามารถกลายเป็นช่องทางอิทธิพลเชิงวัฒนธรรมและข้อมูลที่ส่งผลต่อการรับรู้ของคนรุ่นใหม่ในระดับโลก การแข่งขันนี้จึงเป็นสงครามเชิงบุคลิกภาพและวัฒนธรรมที่รัฐใช้บุคคลดิจิทัลเป็นทรัพยากรภูมิรัฐศาสตร์ (Abidin, 2016; Marwick, 2015) กรณี TikTok แสดงให้เห็นว่าอินฟลูเอนเซอร์ไม่ใช่เพียงผู้ผลิตเนื้อหาบันเทิง แต่เป็นโครงสร้างอำนาจใหม่ที่สามารถกำหนดกระแสสังคม การบริโภค และการเมืองเชิงอัตลักษณ์ในระดับข้ามพรมแดน

10.3.8 สงครามข่าวสารผ่านแพลตฟอร์มปิด (Dark Web & Encrypted Platforms)

สงครามข่าวสารผ่านแพลตฟอร์มปิด (Dark Web & Encrypted Platforms) เป็นมิติที่ซับซ้อนและมองไม่เห็นของสงครามข่าวสารมหาชน ซึ่งดำเนินการในพื้นที่ดิจิทัลที่มีการเข้ารหัสหรือจำกัดการเข้าถึง เช่น เครือข่าย Dark Web แอปพลิเคชันสื่อสารแบบเข้ารหัสปลายทาง (End-to-end Encryption) และแพลตฟอร์มปิดที่ไม่เปิดเผยต่อสาธารณะ พื้นที่เหล่านี้ทำหน้าที่เป็น “สมรภูมิใต้ผิวดิจิทัล” ที่เอื้อต่อการจัดตั้งเครือข่าย การวางแผนปฏิบัติการข้อมูล และการเผยแพร่เนื้อหาที่หลีกเลี่ยงการกำกับดูแลของรัฐ (Moore & Rid, 2016)

ในเชิงโครงสร้าง แพลตฟอร์มปิดสร้างสภาพแวดล้อมที่ลดการตรวจสอบจากภายนอก ทำให้กลุ่มที่มีเป้าหมายทางการเมือง อุดมการณ์ หรืออาชญากรรมสามารถสื่อสารและประสานงานได้อย่างปลอดภัย การเข้ารหัสข้อมูลช่วยปกป้องความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้ แต่ในขณะเดียวกันก็สร้างความท้าทายต่อความมั่นคงของรัฐ เนื่องจากยากต่อการติดตามและควบคุมการแพร่กระจายของข้อมูลที่เป็นอันตราย (Greenberg, 2012)

ในบริบทของสงครามข่าวสารมหาชน แพลตฟอร์มปิดทำหน้าที่เป็นพื้นที่เตรียมการสำหรับปฏิบัติการข้อมูลในพื้นที่สาธารณะ กลุ่มผู้ปฏิบัติการสามารถทดลองเรื่องเล่า จัดตั้งเครือข่ายสนับสนุน และออกแบบแคมเปญก่อนปล่อยสู่สื่อกระแสหลักหรือสื่อสังคมออนไลน์ การเคลื่อนไหวในพื้นที่ปิดจึงมีบทบาทเป็นโครงสร้างหลังเวที ของสงครามข้อมูลในระดับมวลชน (Bartlett, 2014) โดยความไม่โปร่งใสของแพลตฟอร์มปิดทำให้เกิดปัญหาการระบุแหล่งที่มา (Attribution Problem) และเพิ่มความเสี่ยงต่อการก่อการร้ายไซเบอร์ การระดมทุนผิดกฎหมาย และการเผยแพร่อุดมการณ์สุดโต่ง (Weimann, 2016) อย่างไรก็ตาม การจำกัดหรือสอดส่องแพลตฟอร์มเหล่านี้ ได้สร้างข้อถกเถียงเชิงจริยธรรมเกี่ยวกับสิทธิความเป็นส่วนตัวและเสรีภาพในการสื่อสาร

ในระดับสังคม แพลตฟอร์มปิดสามารถสร้างพื้นที่สะท้อนเสียงแบบสุดขั้ว (Extreme Echo Chambers) ที่ผู้ใช้เผชิญเฉพาะข้อมูลที่ตอกย้ำความเชื่อของตนเอง ส่งผลให้การแบ่งขั้วทางอุดมการณ์รุนแรงขึ้นและลดโอกาสของการสนทนาเชิงเหตุผลในพื้นที่สาธารณะ

ดังนั้น การทำความเข้าใจสงครามข่าวสารผ่านแพลตฟอร์มปิดต้องอาศัยกรอบวิเคราะห์ที่สมดุลระหว่างความมั่นคงไซเบอร์กับสิทธิพลเมือง การรับมือควรมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศ การพัฒนากฎหมายไซเบอร์ และการเสริมสร้างความรู้เท่าทันดิจิทัล เพื่อรักษาเสถียรภาพของระบบข้อมูลโดยไม่ละเมิดหลักสิทธิมนุษยชน

ตัวอย่าง กรณีศึกษา: สงครามผ่านแพลตฟอร์มปิด Telegram ในความขัดแย้งตะวันออกกลางและเครือข่ายปฏิบัติการข้อมูล

แพลตฟอร์ม Telegram กลายเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของสงครามข้อมูลในความขัดแย้งตะวันออกกลางช่วงปี 2023–2024 ทั้งรัฐ กลุ่มติดอาวุธ และเครือข่ายสนับสนุนใช้ช่องทางเข้ารหัสเพื่อเผยแพร่ข้อมูลทางทหาร วิดีโอเชิงโฆษณาชวนเชื่อ และการระดมเครือข่ายผู้สนับสนุน โดยความสำคัญของ Telegram อยู่ที่ความสามารถในการหลีกเลี่ยงการควบคุมของรัฐและสื่อกระแสหลัก ทำให้เกิด พื้นที่สาธารณะคู่ขนาน ที่มีระบบข่าวสารของตนเอง พื้นที่ปิดนี้สามารถส่งผลต่อความรู้สึกและการเคลื่อนไหวในโลกจริง ซึ่งสะท้อนความเชื่อมโยงระหว่างสงครามไซเบอร์กับสงครามข่าวสารมหาชน (Moore & Rid, 2016; Weimann, 2016) กรณีนี้ชี้ให้เห็นว่าพื้นที่ดิจิทัลที่มองไม่เห็นสามารถกำหนดพลวัตของความขัดแย้งในระดับภูมิภาค และสร้างความท้าทายต่อกฎหมายระหว่างประเทศและสิทธิมนุษยชน

จากทฤษฎีและแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการสื่อสารและสงครามข่าวสาร สรุปได้ว่าสงครามข่าวสารมหาชนเป็นปรากฏการณ์ที่มีผลกระทบอย่างกว้างขวางต่อทุกภาคส่วนของสังคม การเข้าใจประเภทและรูปแบบของสงครามข่าวสารจะช่วยให้สามารถพัฒนากลยุทธ์ในการรับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การ

ภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องเตรียมพร้อมในการป้องกันและจัดการข่าวสารเพื่อรักษาความมั่นคงและความน่าเชื่อถือในยุคดิจิทัล

10.4 การจัดการข้อมูลข่าวสารและการป้องกันข่าวปลอม (Fake News)

ข้อมูลข่าวสารในยุคดิจิทัลสามารถแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็วผ่านช่องทางต่างๆ โดยเฉพาะโซเชียลมีเดีย อย่างไรก็ตาม การไหลเวียนของข้อมูลเหล่านี้นำไปสู่ความท้าทายในการแยกแยะข้อมูลที่เป็นจริงจากข่าวปลอม (Fake News) ซึ่งเป็นข่าวที่ถูกบิดเบือนหรือสร้างขึ้นโดยมีเจตนาให้เกิดความเข้าใจผิด สร้างอคติ หรือมีเป้าหมายเพื่อผลประโยชน์ทางการเมือง เศรษฐกิจ หรือสังคม การจัดการข้อมูลข่าวสารและการป้องกันข่าวปลอมจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์การภาครัฐ เอกชน และประชาชนต้องให้ความสำคัญเพื่อรักษาความถูกต้องของข้อมูล และลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากข่าวสารที่ไม่ถูกต้อง

10.4.1 ลักษณะของข่าวปลอม (Fake News)

ข่าวปลอม (Fake News) เป็นปรากฏการณ์ด้านการสื่อสารที่มีความซับซ้อนและเชื่อมโยงกับโครงสร้างอำนาจ เทคโนโลยีดิจิทัล และพฤติกรรมการบริโภคสื่อของสังคมร่วมสมัย โดยทั่วไปข่าวปลอมมิได้หมายถึงเพียง “ข้อมูลเท็จ” เท่านั้น แต่เป็นข้อมูลที่ถูกผลิต ดัดแปลง หรือเผยแพร่โดยมีเจตนาทำให้ผู้รับสารเข้าใจผิด เพื่อหวังผลทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม หรือผลประโยชน์เชิงอำนาจ (Allcott & Gentzkow, 2017) ในบริบทของการบริหารองค์การยุคใหม่ ข่าวปลอมจึงไม่ใช่เพียงปัญหาด้านสื่อ แต่เป็นความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือ ภาพลักษณ์องค์การ และความไว้วางใจของสาธารณะ

ในเชิงแนวคิด Wardle และ Derakhshan (2017) อธิบายว่า ข่าวปลอมควรถูกมองเป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศของข้อมูลบิดเบือน (Information Disorder) ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลผิดพลาดโดยไม่เจตนา (Misinformation) ข้อมูลเท็จโดยมีเจตนา (Disinformation) และ ข้อมูลจริงแต่ถูกใช้ในบริบทที่ทำให้เกิดอันตราย (Malinformation) ลักษณะสำคัญของข่าวปลอมจึงอยู่ที่ “เจตนา” และ “ผลกระทบ” มากกว่าความถูกต้องเชิงข้อเท็จจริงเพียงอย่างเดียว แนวคิดนี้ช่วยให้ผู้นำองค์การเข้าใจว่า ข่าวปลอมเป็นกลไกเชิงอำนาจที่ใช้ควบคุมการรับรู้ และสามารถถูกใช้เป็นเครื่องมือในสงครามข้อมูลข่าวสาร

10.4.1.1 การจำแนกประเภทของข่าวปลอม

ลักษณะสำคัญของข่าวปลอมสามารถจำแนกได้หลายประการ ดังนี้

1) ข่าวปลอมมักเลียนแบบรูปแบบของข่าวจริง ทั้งในด้านโครงสร้าง ภาษา และภาพประกอบ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือเชิงสัญลักษณ์ (Tandoc, Lim, & Ling, 2018) การเลียนแบบดังกล่าวทำให้ผู้รับสารยากต่อการแยกแยะ และทำให้ข่าวปลอมสามารถแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็วในระบบสื่อสังคมออนไลน์

2) ข่าวปลอมมักใช้เนื้อหาที่กระตุ้นอารมณ์ เช่น ความโกรธ ความกลัว หรือความตื่นตระหนก เนื่องจากเนื้อหาที่มีอารมณ์รุนแรงมีแนวโน้มถูกแชร์สูงกว่าข่าวเชิงเหตุผล (Vosoughi, Roy, & Aral, 2018) สิ่งนี้สะท้อนว่าอัลกอริทึมของแพลตฟอร์มดิจิทัลมีส่วนเสริมแรงการแพร่กระจายของข้อมูลเท็จโดยไม่ได้ตั้งใจ

3) ข่าวปลอมมักมีลักษณะเป็น “เรื่องเล่า” ที่สอดคล้องกับอคติเดิมของผู้รับสาร หรือที่เรียกว่า Confirmation Bias ซึ่งทำให้ผู้คนเลือกเชื่อข้อมูลที่สอดคล้องกับความเชื่อของตนเอง (Lewandowsky, Ecker, & Cook, 2017) ในระดับองค์การ ปรากฏการณ์นี้อาจนำไปสู่การตัดสินใจเชิงนโยบายที่ผิดพลาด หากผู้นำหรือผู้บริหารยึดถือข้อมูลที่ไม่ได้ผ่านการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ

4) ข่าวปลอมมีลักษณะของ “ความเร็วเหนือความจริง” กล่าวคือ แพร่กระจายได้รวดเร็วกว่าข่าวจริงอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากโครงสร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์เอื้อให้ข้อมูลที่แปลกใหม่หรือชวนตื่นเต้นถูกส่งต่ออย่างทวีคูณ (Vosoughi et al., 2018) ความเร็วนี้สร้างความท้าทายต่อระบบกำกับดูแลข้อมูลขององค์การ เพราะการแก้ข่าวมักเกิดขึ้นหลังจากความเสียหายต่อชื่อเสียงได้เกิดขึ้นแล้ว

ในมิติของการบริหารองค์การแบบองค์รวม ข่าวปลอมจึงควรถูกมองเป็นความเสี่ยงด้านการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Communication Risk) ที่ต้องอาศัยทั้งระบบเฝ้าระวัง การรู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy) และการบริหารความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องพัฒนาภูมิคุ้มกันข้อมูล (Information Resilience) ให้กับองค์การ เพื่อให้สามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมข้อมูลที่มีความไม่แน่นอนและความคลุมเครือสูง

10.4.1.2 กลยุทธ์ในการสร้างและเผยแพร่ข่าวปลอม

กลยุทธ์ในการสร้างและเผยแพร่ข่าวปลอมเป็นกระบวนการที่มีการออกแบบอย่างเป็นระบบ โดยผสมผสานเทคนิคด้านการสื่อสาร จิตวิทยามวลชน และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อควบคุมการรับรู้ของสาธารณะ ข่าวปลอมจึงมิได้เป็นเพียง “ข้อมูลผิด” แต่เป็นปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ที่มีเป้าหมายในการชี้นำความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมของผู้รับสาร (Wardle & Derakhshan, 2017) ในบริบทของการบริหารองค์การยุคใหม่ การเข้าใจกลยุทธ์เหล่านี้มีความสำคัญต่อการสร้างภูมิคุ้มกันข้อมูลและการจัดการความเสี่ยงเชิงการสื่อสาร โดยกลยุทธ์ในการสร้างและเผยแพร่ข่าวปลอม มีดังนี้

1) กลยุทธ์สำคัญประการแรกคือ การสร้างความน่าเชื่อถือเชิงสัญลักษณ์ (Manufactured Credibility) ผู้สร้างข่าวปลอมมักเลียนแบบรูปแบบของสื่อมืออาชีพ เช่น การใช้โลโก้ปลอม รูปแบบเว็บไซต์คล้ายสำนักข่าวจริง การอ้างผู้เชี่ยวชาญ หรือการใช้ภาษาทางวิชาการ เพื่อสร้าง “ภาพลวงของความจริง” (Illusion of legitimacy) (Tandoc et al., 2018) เทคนิคนี้ทำให้ผู้รับสารลดการตั้งคำถามและยอมรับข้อมูลได้ง่ายขึ้น

2) การใช้เนื้อหากระตุ้นอารมณ์ (Emotional Amplification Strategy) ข่าวปลอมมักถูกออกแบบให้กระตุ้นความกลัว ความโกรธ หรือความตื่นตระหนก เพราะเนื้อหาที่มีอารมณ์สูงมีแนวโน้มถูกแชร์มากกว่าข้อมูลที่เป็นกลาง (Vosoughi et al., 2018) การกระตุ้นอารมณ์ช่วยลดการคิดเชิงเหตุผลและเร่งให้เกิดการแพร่กระจายแบบไวรัล

3) การใช้เรื่องเล่าและกรอบความหมาย (Narrative Framing) ผู้สร้างข่าวปลอมมักเชื่อมโยงข้อมูลกับเรื่องเล่าที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์หรือความเชื่อเดิมของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเสริมแรง Confirmation Bias ของผู้รับสาร (Lewandowsky et al., 2017) กลยุทธ์นี้ทำให้ข่าวปลอมไม่ได้ถูกมองเป็นข้อมูลใหม่ แต่เป็น “หลักฐานยืนยัน” ความเชื่อเดิม

4) การใช้เครือข่ายอัตโนมัติและบัญชีปลอม (Bot Networks & Coordinated Amplification) ข่าวปลอมจำนวนมากไม่ได้แพร่กระจายแบบธรรมชาติ แต่ถูกผลักดันผ่านเครือข่ายบอต

หรือบัญชีที่ประสานงานกัน เพื่อสร้างภาพว่าข่าวนั้นได้รับการสนับสนุนจากคนจำนวนมาก (Allcott & Gentzkow, 2017) ปรากฏการณ์นี้เรียกว่า Artificial Consensus ซึ่งมีผลต่อการรับรู้ของสาธารณะ

5) กลยุทธ์ความเร็วเหนือการตรวจสอบ (Speed-over-verification Strategy) ข่าวปลอมมักถูกปล่อยออกมาในช่วงเวลาที่มีความไม่แน่นอนสูง เช่น วิกฤติ ภัยพิบัติ หรือเหตุการณ์การเมือง เพื่อใช้ประโยชน์จากช่องว่างข้อมูล (Information Vacuum) เมื่อข่าวจริงยังไม่ปรากฏ ข่าวปลอมจะเข้ามาแทนที่และฝังตัวในความทรงจำของสาธารณะ (Wardle & Derakhshan, 2017)

ในเชิงการบริหารองค์การ กลยุทธ์เหล่านี้สะท้อนว่า ข่าวปลอมเป็นปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ที่ใช้เทคนิคระดับเดียวกับการสื่อสารเชิงการตลาดหรือการโฆษณาชวนเชื่อ ผู้นำยุคใหม่จึงต้องเข้าใจกลไกเหล่านี้ไม่ใช่เพื่อเลียนแบบ แต่เพื่อสร้างระบบป้องกันและตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ การรู้เท่าทันกลยุทธ์ของข่าวปลอมคือพื้นฐานของการสร้างความยืดหยุ่นขององค์การในยุคข้อมูลข่าวสาร

10.4.2 กระบวนการตรวจสอบข้อมูลข่าวสาร

กระบวนการตรวจสอบข้อมูลข่าวสาร (Information Verification Process) เป็นกลไกพื้นฐานของการบริหารข้อมูลในยุคดิจิทัล ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อความน่าเชื่อถือขององค์การ การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ และการรักษาความไว้วางใจของสาธารณะ ในสภาพแวดล้อมที่ข้อมูลไหลเวียนอย่างรวดเร็ว การตรวจสอบข้อเท็จจริงไม่ใช่เพียงขั้นตอนทางเทคนิค แต่เป็นกระบวนการเชิงสถาบันที่สะท้อนวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อความจริง (Wardle & Derakhshan, 2017)

ในเชิงแนวคิด การตรวจสอบข้อมูลข่าวสารอาศัยหลักการของ Epistemic Vigilance หรือ “ความระมัดระวังเชิงความรู้” ซึ่งหมายถึงความสามารถของบุคคลและองค์การในการประเมินความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูลก่อนยอมรับว่าเป็นความจริง (Lewandowsky et al., 2017) สำหรับองค์การยุคใหม่ กระบวนการนี้ต้องถูกออกแบบให้เป็นระบบ ไม่ขึ้นอยู่กับวิจารณญาณของบุคคลเพียงอย่างเดียว กระบวนการตรวจสอบข้อมูลข่าวสารสามารถอธิบายเป็นขั้นตอนสำคัญ ดังต่อไปนี้

1) การประเมินแหล่งที่มา (Source Evaluation) องค์การต้องตรวจสอบความน่าเชื่อถือของผู้เผยแพร่ข้อมูล โดยพิจารณาประวัติ ความเชี่ยวชาญ และแรงจูงใจของแหล่งข่าว แหล่งข้อมูลที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบทางวิชาชีพ มักมีความน่าเชื่อถือสูงกว่า (Tandoc et al., 2018)

2) การตรวจสอบหลักฐาน (Evidence Verification) ข้อมูลควรถูกตรวจสอบกับหลักฐานเชิงประจักษ์ เช่น เอกสารต้นทาง ฐานข้อมูลทางวิชาการ หรือแหล่งข้อมูลอิสระ การตรวจสอบแบบ cross-checking จากหลายแหล่งช่วยลดความเสี่ยงจากข้อมูลเท็จ (Vosoughi et al., 2018)

3) การวิเคราะห์บริบท (Contextual Analysis) ข่าวปลอมมักใช้ข้อมูลจริงในบริบทที่บิดเบือน ดังนั้นการตรวจสอบต้องพิจารณาบริบท เวลา และเงื่อนไขของข้อมูล ไม่ใช่เพียงความถูกต้องของข้อเท็จจริง (Wardle & Derakhshan, 2017)

4) การตรวจสอบความสอดคล้องเชิงตรรกะ (Logical Consistency) ข้อมูลที่น่าเชื่อถือควรสอดคล้องกับเหตุผล หลักวิชาการ และข้อเท็จจริงที่ได้รับการยอมรับ หากข้อมูลขัดแย้งอย่างรุนแรงโดยไม่มีหลักฐานรองรับ ควรถือว่าเป็นสัญญาณเตือน

5) การประเมินอคติ (Bias Assessment) ผู้ตรวจสอบต้องตระหนักถึงอคติของทั้งผู้เผยแพร่และผู้รับสาร เนื่องจาก Confirmation Bias สามารถทำให้ข้อมูลที่สอดคล้องกับความเชื่อเดิมถูกยอมรับง่ายขึ้น (Lewandowsky et al., 2017)

ในระดับองค์การ กระบวนการตรวจสอบข้อมูลควรถูกบูรณาการเข้ากับระบบการบริหารความเสี่ยง การสื่อสารองค์การ และการกำกับดูแลข้อมูล (Information Governance) องค์การที่มีโครงสร้างการตรวจสอบข้อมูลอย่างเป็นระบบจะมีความยืดหยุ่นสูงต่อวิกฤติข่าวสาร และสามารถรักษาความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ในระยะยาว และในกรอบการบริหารองค์การแบบองค์รวม กระบวนการตรวจสอบข้อมูลข่าวสารไม่ใช่เพียงหน้าที่ของฝ่ายสื่อสาร แต่เป็นความรับผิดชอบร่วมของทั้งองค์การ โดยผู้นำต้องสร้างวัฒนธรรมที่ยึดหลักความจริง ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม

10.4.3 กลไกการแพร่กระจายข่าวปลอม

กลไกการแพร่กระจายของข่าวปลอมมิได้เกิดจากพฤติกรรมของผู้ใช้เพียงอย่างเดียว แต่เป็นผลลัพธ์ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยี แรงจูงใจทางเศรษฐกิจ โครงสร้างเครือข่ายสังคม และอคติทางปัญญาของมนุษย์ ข่าวปลอมจึงเป็นปรากฏการณ์เชิงระบบ (Systemic Phenomenon) มากกว่าปัญหาการสื่อสารแบบเฉพาะกรณี

ในระดับโครงสร้าง เทคโนโลยีแพลตฟอร์มดิจิทัลใช้ระบบอัลกอริทึมที่ออกแบบมาเพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วม (Engagement Maximization) มากกว่าการคัดกรองความถูกต้องของข้อมูล เนื้อหาที่กระตุ้นอารมณ์สูงหรือสร้างความขัดแย้งมักได้รับการผลักดันให้ปรากฏในระบบข่าวสารมากกว่าเนื้อหาที่เป็นกลาง ส่งผลให้ข่าวปลอมสามารถแพร่กระจายได้รวดเร็วและกว้างขวาง (Vosoughi et al., 2018) กลไกนี้สะท้อนว่าโครงสร้างเศรษฐกิจของแพลตฟอร์มดิจิทัลมีแรงจูงใจเชิงพาณิชย์ที่อาจขัดแย้งกับคุณภาพของข้อมูล

ในระดับสังคม ข่าวปลอมแพร่กระจายผ่านสิ่งที่เรียกว่า “Echo Chambers” หรือห้องสะท้อนเสียง ซึ่งผู้ใช้มีแนวโน้มติดต่อกับผู้ที่มีความคิดคล้ายกัน ทำให้ข้อมูลที่ยืนยันความเชื่อเดิมถูกขยายซ้ำอย่างต่อเนื่อง (Sunstein, 2018) ปรากฏการณ์นี้ลดความหลากหลายของมุมมองและทำให้ข้อมูลเท็จกลายเป็นความจริงทางสังคมภายในกลุ่มนั้น ๆ

ในระดับปัจเจก กลไกสำคัญคืออคติทางปัญญา (Cognitive Bias) โดยเฉพาะ Confirmation Bias และ Motivated Reasoning ซึ่งทำให้บุคคลเลือกเชื่อข้อมูลที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์และความเชื่อของตนเอง แม้ข้อมูลนั้นจะขัดกับหลักฐานเชิงประจักษ์ (Lewandowsky et al., 2017) ดังนั้น การแพร่กระจายข่าวปลอมจึงไม่ได้อาศัยเพียงผู้สร้างข่าว แต่ยังอาศัยผู้ส่งต่อโดยไม่รู้ตัว ซึ่งกลายเป็นตัวขยายเชิงเครือข่าย

สำหรับองค์การยุคใหม่ กลไกดังกล่าวหมายความว่า ข่าวปลอมสามารถแพร่กระจายแบบทวีคูณโดยไม่ต้องมีศูนย์กลางควบคุม การรับมือจึงต้องมองในเชิงระบบ ไม่ใช่เพียงการแก้ข่าวรายกรณี แต่ต้องสร้างโครงสร้างการสื่อสารที่สามารถตอบสนองได้รวดเร็วและเชื่อถือได้

10.4.4 กลยุทธ์การป้องกันข่าวปลอมในองค์การ

สภาพแวดล้อมในการสื่อสารยุคดิจิทัล ข่าวปลอมไม่ได้เป็นเพียงปัญหาด้านข้อมูล แต่เป็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ที่กระทบต่อความน่าเชื่อถือ ชื่อเสียง และความยั่งยืนขององค์การ กลยุทธ์การป้องกันข่าวปลอมจึงต้องถูกออกแบบในลักษณะ “การป้องกันเชิงระบบ” (Systemic Defense) ที่ผสานเทคโนโลยี โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมการทำงาน และภาวะผู้นำเข้าด้วยกัน ไม่ใช่เพียงมาตรการแก้ไขภายหลัง (Wardle & Derakhshan, 2017) กลยุทธ์สำคัญในการป้องกันข่าวปลอมในองค์การ ได้แก่

1) การสร้างโครงสร้างการกำกับดูแลข้อมูล (Information Governance Structure) องค์การต้องมีหน่วยงานหรือกลไกเฉพาะในการเฝ้าระวัง วิเคราะห์ และตอบสนองต่อข้อมูลเท็จอย่างเป็นระบบ การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนช่วยลดความล่าช้าในการตัดสินใจ และทำให้การสื่อสารในภาวะวิกฤติมีเอกภาพ องค์การที่มีโครงสร้างกำกับดูแลข้อมูลที่เข้มแข็งมักมีความสามารถในการฟื้นตัวจากวิกฤติข่าวสารได้ดีกว่า (Lewandowsky et al., 2017)

2) การพัฒนาระบบเฝ้าระวังเชิงรุก (Proactive Monitoring System) โดยใช้เทคโนโลยีวิเคราะห์ข้อมูล สื่อสังคมออนไลน์ และ AI เพื่อตรวจจับสัญญาณของข่าวลือหรือข้อมูลบิดเบือนตั้งแต่ระยะเริ่มต้น ความรวดเร็วในการรับรู้ช่วยลดการขยายตัวของข่าวปลอม (Vosoughi et al., 2018)

3) การสร้างวัฒนธรรมการรู้เท่าทันสื่อภายในองค์การ (Organizational Media Literacy) บุคลากรทุกระดับควรได้รับการฝึกอบรมให้สามารถประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูล เข้าใจอคติทางปัญญา และตระหนักถึงผลกระทบของการเผยแพร่ข้อมูล วัฒนธรรมเช่นนี้ช่วยลดความเสี่ยงที่บุคลากรจะกลายเป็นตัวแพร่กระจายข่าวปลอมโดยไม่ตั้งใจ (Tandoc et al., 2018)

4) การสื่อสารเชิงโปร่งใสและเชิงรุก (Transparent and Proactive Communication) องค์การที่สื่อสารอย่างสม่ำเสมอและเปิดเผยข้อมูลจะมีระดับความไว้วางใจสูงกว่า และสามารถลดอิทธิพลของข่าวปลอมได้ การสื่อสารต้องรวดเร็ว ชัดเจน และยึดหลักข้อเท็จจริง การนิ่งเงียบหรือสื่อสารล่าช้ามักเปิดพื้นที่ให้ข่าวลือเติบโต (Wardle & Derakhshan, 2017)

5) การสร้างทุนความไว้วางใจระยะยาว (Trust Capital) ความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นเกราะป้องกันข่าวปลอมที่มีประสิทธิภาพที่สุด องค์การที่มีความน่าเชื่อถือสูงจะได้รับประโยชน์จากเครดิตทางสังคม ซึ่งช่วยลดผลกระทบของข้อมูลเท็จ (Lewandowsky et al., 2017)

ในกรอบการบริหารองค์การแบบองค์รวม กลยุทธ์การป้องกันข่าวปลอมจึงเป็นส่วนหนึ่งของการเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์การ (Organizational Resilience) และการบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ผู้นำยุคใหม่ต้องมองข่าวปลอมไม่ใช่เพียงภัยคุกคามด้านสื่อ แต่เป็นบททดสอบความโปร่งใส จริยธรรม และความสามารถในการบริหารความเชื่อมั่นของสังคม

10.4.5 ผลกระทบต่อองค์การและผู้นำองค์การ

ข่าวปลอมก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การในหลายมิติ ทั้งด้านความไว้วางใจ ชื่อเสียง การตัดสินใจเชิงนโยบาย และความมั่นคงขององค์การ ในยุคที่ข้อมูลเคลื่อนที่เร็วกว่ากระบวนการตรวจสอบ ข่าวปลอมสามารถทำลายทุนทางสังคม (Social Capital) ขององค์การได้ในระยะเวลาอันสั้น

ผลกระทบที่สำคัญที่สุดคือการบั่นทอนความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อข้อมูลเท็จเกี่ยวกับองค์การแพร่กระจาย ผู้รับสารมักประเมินองค์การผ่านอารมณ์มากกว่าเหตุผล ซึ่งนำไปสู่ภาวะวิกฤติความเชื่อถือ (Credibility Crisis) (Allcott & Gentzkow, 2017) สำหรับผู้นำองค์การ ทั้งภาครัฐและเอกชน ความท้าทายนี้จึงไม่ใช่เพียงการชี้แจงข้อเท็จจริง แต่ต้องบริหารความรู้สึกของสาธารณะควบคู่กันไปด้วย

ในมิติของการตัดสินใจ ข่าวปลอมอาจนำไปสู่การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่ผิดพลาด หากผู้บริหารอาศัยข้อมูลที่ไม่ได้รับการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ ปรากฏการณ์นี้สอดคล้องกับแนวคิด “Post-truth Environment” ที่ข้อเท็จจริงมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจน้อยกว่าความเชื่อและอารมณ์ (Lewandowsky et al., 2017)

นอกจากนี้ ข่าวปลอมยังสร้างต้นทุนเชิงเศรษฐกิจและกฎหมาย เช่น การฟ้องร้อง ความเสียหายต่อมูลค่าแบรนด์ และความผันผวนของตลาด ในบริบทของการบริหารองค์การแบบองค์รวม ข่าวปลอมจึงเป็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ที่ต้องบูรณาการเข้าในระบบบริหารความเสี่ยงองค์การ (Enterprise Risk Management)

สำหรับผู้นำยุคใหม่ ผลกระทบที่ลึกที่สุดคือการทดสอบความชอบธรรมเชิงศีลธรรม (Moral Legitimacy) ผู้นำต้องสามารถสื่อสารอย่างโปร่งใส รับผิดชอบ และยึดหลักความจริง เพื่อรักษาความเชื่อมั่นในระยะยาว

10.4.5 แนวทางเชิงยุทธศาสตร์ในการป้องกัน

การป้องกันข่าวปลอมไม่สามารถพึ่งมาตรการเดียว แต่ต้องใช้แนวทางเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ซึ่งเชื่อมโยงการบริหารข้อมูล เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำ

1) องค์การต้องสร้างระบบเฝ้าระวังข้อมูล (Information Monitoring system) ที่สามารถตรวจจับความผิดปกติของกระแสข่าวได้แบบเรียลไทม์ การใช้ AI และ Data Analytics ช่วยให้สามารถระบุรูปแบบการแพร่กระจายและตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว

2) การสร้างวัฒนธรรมการรู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy Culture) ภายในองค์การ เป็นกลไกป้องกันเชิงโครงสร้าง บุคลากรต้องได้รับการฝึกให้ตรวจสอบแหล่งข้อมูล เข้าใจอคติทางปัญญา และตระหนักถึงผลกระทบของการแชร์ข้อมูล

3) องค์การต้องมีแผนการสื่อสารภาวะวิกฤติ (Crisis Communication Protocol) ที่ชัดเจน ผู้นำต้องสื่อสารเร็ว โปร่งใส และสม่ำเสมอ การนิ่งเงียบมักทำให้ข่าวปลอมขยายตัวมากขึ้น

4) การสร้างความไว้วางใจระยะยาวเป็นภูมิคุ้มกันที่สำคัญที่สุด งานวิจัยชี้ว่าองค์การที่มีทุนความไว้วางใจสูงสามารถรับมือข่าวลือได้ดีกว่าองค์การที่ขาดความสัมพันธ์กับสาธารณะ (Tandoc et al., 2018)

ในกรอบการบริหารองค์การแบบองค์รวม แนวทางป้องกันข่าวปลอมจึงไม่ใช่เพียงมาตรการสื่อสาร แต่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความยั่งยืนขององค์การ (Organizational Resilience)

10.5 การสร้างความน่าเชื่อถือขององค์การ

ในยุคดิจิทัลที่ข้อมูลสามารถแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็วและกว้างขวางผ่านสื่อออนไลน์และโซเชียลมีเดีย ความน่าเชื่อถือขององค์การ (Organizational Credibility) กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ ความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในปัจจุบัน องค์การต่าง ๆ ต้องเผชิญกับภัยคุกคามที่ซับซ้อนขึ้นจาก สงครามข่าวสารมหาชน (Public Information Warfare) ซึ่งเป็นกระบวนการที่กลุ่มบุคคล องค์การ หรือรัฐใช้ข้อมูลและสื่อเพื่อบิดเบือน สร้างอคติ และทำลายความน่าเชื่อถือของฝ่ายตรงข้าม สงครามข่าวสารมหาชนมักเกี่ยวข้องกับการบิดเบือนข้อมูล (Disinformation) ข่าวปลอม (Fake News) การสร้างข่าวลวง (Hoaxes) และการบิดเบือนความคิดเห็นผ่านโซเชียลมีเดีย (Manipulated Public Opinion) ซึ่งล้วนเป็นเครื่องมือที่สามารถใช้เพื่อโจมตีองค์การในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การทำลายชื่อเสียงของบริษัทหรือหน่วยงานรัฐ การปลุกปั่นความขัดแย้งในองค์การ หรือการทำให้เกิดความสับสนในกลุ่มเป้าหมาย องค์การที่ไม่สามารถรับมือกับสงครามข่าวสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจสูญเสียความเชื่อมั่นจากสังคม ส่งผลต่อผลประกอบการ และอาจเผชิญกับปัญหาด้านกฎหมายหรือการกำกับดูแล เพื่อรักษาความน่าเชื่อถือขององค์การในยุคที่ข้อมูลสามารถถูกบิดเบือนได้ง่าย องค์การจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่โปร่งใส การบริหารข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ การตรวจสอบและตอบโต้ข่าวปลอมอย่างรวดเร็ว (Fact-Checking & Rapid Response) และการเสริมสร้างความเข้าใจของประชาชนเกี่ยวกับการรู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy) นอกจากนี้ ภาครัฐและภาคเอกชนควรมีแนวทางเชิงนโยบายเพื่อป้องกันและลดผลกระทบจากสงครามข่าวสาร เช่น การออกกฎหมายเกี่ยวกับการกระจายข้อมูลเท็จ และการพัฒนาแพลตฟอร์มที่ช่วยระบุข่าวสารที่เป็นเท็จ ดังนั้น การสร้างและรักษาความน่าเชื่อถือขององค์การในบริบทของสงครามข่าวสารมหาชนจึงต้องอาศัยการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการตรวจสอบข้อมูล และความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และสังคม เพื่อให้เกิดโครงสร้างการสื่อสารที่มีความโปร่งใส เชื่อถือได้ และสามารถป้องกันภัยคุกคามจากข่าวสารบิดเบือนที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การและสังคมโดยรวม

10.5.1 ความหมายและความสำคัญของความน่าเชื่อถือในองค์การ

ความน่าเชื่อถือขององค์การ (Organizational Credibility) เป็นทุนทางสังคมเชิงยุทธศาสตร์ที่มีบทบาทต่อความยั่งยืนขององค์การในระยะยาว ในยุคที่ข้อมูลข่าวสารไหลเวียนรวดเร็วและความไว้วางใจของสาธารณะมีความเปราะบาง ความน่าเชื่อถือไม่ได้เกิดจากภาพลักษณ์เพียงอย่างเดียว แต่เป็นผลลัพธ์ของพฤติกรรมองค์การ การสื่อสาร ความโปร่งใส และความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการกระทำ (Fombrun, 1996) สำหรับผู้นำยุคใหม่ การสร้างความน่าเชื่อถือจึงเป็นภารกิจเชิงจริยธรรมและเชิงยุทธศาสตร์ควบคู่กัน

ในเชิงทฤษฎี ความน่าเชื่อถือขององค์การสัมพันธ์กับแนวคิดเรื่องความไว้วางใจ (Trust) ซึ่ง Mayer, Davis และ Schoorman (1995) อธิบายว่าเกิดจากการรับรู้ถึงความสามารถ (Ability) ความซื่อสัตย์ (Integrity) และความหวังดี (Benevolence) ขององค์การต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การที่สามารถแสดงคุณลักษณะทั้งสามด้านอย่างสม่ำเสมอจะได้รับความไว้วางใจในระดับสูง และมีความยืดหยุ่นต่อวิกฤติข่าวสารมากกว่าองค์การที่ขาดทุนความไว้วางใจ

10.5.1.1 องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือขององค์การ

การสร้างความน่าเชื่อถือขององค์การสามารถอธิบายองค์ประกอบได้ โดยผ่านมิติสำคัญหลายประการ ดังนี้ (Wardle & Derakhshan, 2017; Simons, 2002; Fombrun, 1996; Mayer et al., 1995)

1) ความโปร่งใสและความรับผิดชอบ (Transparency & Accountability) องค์การต้องเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ยอมรับข้อผิดพลาด และแสดงความรับผิดชอบต่อผลกระทบทางสังคม ความโปร่งใสช่วยลดช่องว่างข้อมูลซึ่งเป็นพื้นที่ที่ข่าวลือและข่าวปลอมสามารถเติบโตได้

2) ความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการกระทำ (Consistency and Behavioral Integrity) ความน่าเชื่อถือไม่ได้เกิดจากการสื่อสารเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากความสม่ำเสมอของการปฏิบัติ องค์การที่ประกาศคุณค่าแต่ไม่ปฏิบัติตาม จะสูญเสียความชอบธรรมอย่างรวดเร็ว

3) การสื่อสารเชิงสัมพันธ์ (Relational Communication) ความน่าเชื่อถือเติบโตผ่านความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ใช่เพียงการสื่อสารแบบทางเดียว การรับฟังและการมีส่วนร่วมช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม

4) จริยธรรมและความยุติธรรมขององค์การ (Ethical Governance) องค์การที่ยึดหลักจริยธรรมและความเป็นธรรมจะได้รับความชอบธรรมเชิงศีลธรรม (Moral Legitimacy) ซึ่งเป็นฐานของความไว้วางใจในระยะยาว

5) ความสามารถในการรับมือวิกฤติ (Credibility Under Crisis) ความน่าเชื่อถือที่แท้จริงถูกทดสอบในช่วงวิกฤติ องค์การที่สื่อสารอย่างรวดเร็ว โปร่งใส และเห็นอกเห็นใจผู้ได้รับผลกระทบจะสามารถรักษาความไว้วางใจได้แม้ในสถานการณ์ยากลำบาก

ในกรอบการบริหารองค์การแบบองค์รวม ความน่าเชื่อถือไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายประชาสัมพันธ์ แต่เป็นคุณลักษณะเชิงวัฒนธรรมของทั้งองค์การ ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดบรรทัดฐานทางจริยธรรม สร้างระบบตรวจสอบ และส่งเสริมพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคุณค่าขององค์การ

ท้ายที่สุด ความน่าเชื่อถือคือสินทรัพย์ที่ต้องสร้างอย่างต่อเนื่องและสามารถสูญเสียได้อย่างรวดเร็ว องค์การที่มองความน่าเชื่อถือเป็น “ทุนระยะยาว” จะมีความสามารถในการแข่งขัน ความยืดหยุ่น และความยั่งยืนสูงกว่าองค์การที่มุ่งเน้นเพียงผลลัพธ์ระยะสั้น

10.5.1.2 บทบาทของความน่าเชื่อถือในกระบวนการบริหารและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความน่าเชื่อถือขององค์การมีบทบาทเป็นกลไกเชิงโครงสร้างที่หล่อหลอมทั้งกระบวนการบริหารภายในและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ในเชิงการบริหาร ความน่าเชื่อถือทำหน้าที่เป็นทุนทางความสัมพันธ์ (Relational Capital) ที่ช่วยลดต้นทุนการควบคุม เพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ และเสริมสร้างความร่วมมือในระยะยาว องค์การที่ได้รับความไว้วางใจมัก

สามารถดำเนินนโยบายได้อย่างราบรื่น เพราะผู้เกี่ยวข้องเชื่อมั่นในเจตนาและความสามารถของผู้นำ (Mayer et al., 1995)

ในระดับกระบวนการบริหาร ความน่าเชื่อถือช่วยเพิ่มคุณภาพของการตัดสินใจเชิงองค์การ เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่มีความไว้วางใจสูงเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเปิดเผย ลดพฤติกรรมปกปิดข้อมูล และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน (Simons, 2002) เมื่อบุคลากรเชื่อมั่นในผู้นำ พวกเขามีแนวโน้มยอมรับการเปลี่ยนแปลงและร่วมมือในการดำเนินกลยุทธ์ใหม่ ๆ มากขึ้น ความน่าเชื่อถือจึงเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

ในมิติของความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความน่าเชื่อถือทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างองค์การกับสังคม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่เพียงประเมินองค์การจากผลลัพธ์เชิงเศรษฐกิจ แต่ยังพิจารณาความยุติธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม (Fombrun, 1996)

ความน่าเชื่อถือยังมีบทบาทสำคัญในภาวะวิกฤติ เมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะประเมินองค์การผ่านทุนความไว้วางใจที่สะสมไว้ก่อนหน้า องค์การที่มีประวัติความโปร่งใสและรับผิดชอบมักได้รับโอกาสในการแก้ไขและฟื้นฟูมากกว่าองค์การที่ขาดความเชื่อถือ (Lewandowsky et al., 2017) ดังนั้น ความน่าเชื่อถือจึงทำหน้าที่เป็นกลไกป้องกันความเสียหายเชิงชื่อเสียง โดยในกรอบการบริหารองค์การแบบองค์รวม ความน่าเชื่อถือไม่ใช่เพียงผลลัพธ์ของการสื่อสาร แต่เป็นส่วนหนึ่งของระบบกำกับดูแล (Governance System) ที่เชื่อมโยงจริยธรรม วัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำ ผู้นำต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความจริง ความยุติธรรม และความรับผิดชอบ เพื่อให้ความน่าเชื่อถือกลายเป็นคุณลักษณะเชิงสถาบัน ไม่ใช่เพียงภาพลักษณ์ชั่วคราว

ท้ายที่สุด ความน่าเชื่อถือเป็นปัจจัยที่กำหนดคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การที่สามารถรักษาความน่าเชื่อถือได้อย่างต่อเนื่องจะมีศักยภาพในการสร้างความร่วมมือ การสนับสนุน และความยั่งยืนในระยะยาว

10.5.2 ทฤษฎีและกรอบแนวคิดในการสร้างความน่าเชื่อถือ

การสร้างความน่าเชื่อถือขององค์การไม่ได้อาศัยเพียงกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร แต่ตั้งอยู่บนฐานของทฤษฎีด้านความไว้วางใจ การรับรู้ทางสังคม และความชอบธรรมขององค์การ ในเชิงวิชาการความน่าเชื่อถือสามารถอธิบายได้ผ่านหลายกรอบแนวคิดที่ช่วยให้เข้าใจกลไกการก่อรูป การรักษา และการฟื้นฟูความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

10.5.2.1 แบบจำลองความไว้วางใจเชิงบูรณาการ (Integrative Model of Trust)

ทฤษฎีพื้นฐานที่ได้รับการอ้างถึงอย่างกว้างขวาง คือ แบบจำลองความไว้วางใจเชิงบูรณาการ (Integrative Model of Trust) (Mayer, Davis & Schoorman, 1995) กรอบนี้ชี้ว่า ความน่าเชื่อถือไม่ใช่คุณลักษณะเชิงภาพลักษณ์ แต่เป็นผลจากพฤติกรรมที่สม่ำเสมอและตรวจสอบได้ โดยความไว้วางใจเกิดจากการรับรู้ 3 มิติ ได้แก่

1) ความสามารถ (Ability) องค์การมีศักยภาพ/ความเชี่ยวชาญจริงหรือไม่ โดยแสดงผลลัพธ์ มาตรฐานงาน บริการได้ตามข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement) และมีหลักฐานเชิงประจักษ์

2) ความซื่อสัตย์ (Integrity) องค์การยึดหลักการ เป็นธรรม ทำตามที่สัญญาหรือไม่ โดยนโยบายและระเบียบมีความชัดเจน ยุติธรรม ตรวจสอบได้ ไม่มีสองมาตรฐาน

3) ความหวังดี (Benevolence) องค์การคำนึงถึงประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้อง ไม่เอาเปรียบหรือไม่ โดยมีช่องทางรับเรื่องร้องเรียน ชดเชยเมื่อผิดพลาด และใส่ใจกลุ่มเปราะบาง

10.5.2.2 ทฤษฎีความชอบธรรมขององค์การ (Organizational Legitimacy Theory)

ทฤษฎีความชอบธรรมขององค์การ (Organizational Legitimacy Theory) อีกกรอบหนึ่งที่สำคัญ ซึ่งอธิบายว่าองค์การจะได้รับการยอมรับเมื่อพฤติกรรมสอดคล้องกับบรรทัดฐานและคุณค่าของสังคม (Suchman, 1995) ความน่าเชื่อถือจึงสัมพันธ์กับการรับรู้เชิงศีลธรรม ไม่ใช่เพียงประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ องค์การที่ขาดความชอบธรรมอาจเผชิญแรงต้านจากสาธารณะ แม้จะประสบความสำเร็จเชิงผลประกอบการ ทฤษฎีความชอบธรรมขององค์การเป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการอธิบายว่าเหตุใดองค์การบางแห่งจึงได้รับการยอมรับ ความไว้วางใจ และการสนับสนุนจากสังคม ขณะที่บางองค์การแม้มีประสิทธิภาพเชิงเศรษฐกิจ แต่กลับเผชิญแรงต้านจากสาธารณะ แนวคิดหลักของทฤษฎีนี้คือ องค์การไม่ได้ดำรงอยู่ได้ด้วยทรัพยากรทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีความชอบธรรมทางสังคม (Social Legitimacy) ซึ่งเป็นการรับรู้ร่วมของสังคมว่าองค์การดำเนินงานอย่างเหมาะสม ถูกต้อง และสอดคล้องกับค่านิยมของสังคม (Suchman, 1995)

ความชอบธรรมออกเป็น 3 ประเภทหลัก (Suchman, 1995) ได้แก่

1) ความชอบธรรมเชิงประโยชน์ (Pragmatic Legitimacy) เกิดจากการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกว่าองค์การ “ให้ประโยชน์จริง” เป็นความชอบธรรมแบบแลกเปลี่ยน (Exchange-based)

ตัวอย่างเช่น ประชาชนสนับสนุนหน่วยงานรัฐ เพราะบริการรวดเร็ว หรือ ผู้ใช้บริการเชื่อถือองค์การเพราะแก้ปัญหาได้จริง ดังนั้น หากองค์การหยุดสร้างประโยชน์ ความชอบธรรมประเภทนี้จะลดลงทันที

2) ความชอบธรรมเชิงศีลธรรม (Moral Legitimacy) เกิดจากการรับรู้ว่าองค์การทำในสิ่งที่ถูกต้อง ไม่ใช่แค่ได้ผลลัพธ์ดี แต่ต้องมีความยุติธรรม โปร่งใส และมีจริยธรรม

ตัวอย่างเช่น เปิดเผยข้อมูลการใช้งบประมาณ ปฏิบัติต่อทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม หรือรับผิดชอบเมื่อเกิดความผิดพลาด ดังนั้น องค์การที่มีความชอบธรรมเชิงศีลธรรมสูง มักได้รับความไว้วางใจระยะยาว แม้ในช่วงสถานการณ์วิกฤติ

3) ความชอบธรรมเชิงความเข้าใจ (Cognitive Legitimacy) เป็นระดับลึกที่สุด เกิดเมื่อสังคมมองว่าองค์การ “เป็นเรื่องปกติ” และ “สมเหตุสมผลที่จะมีอยู่” โดยผู้คนจะไม่ตั้งคำถามว่าองค์การควรมีหรือไม่ เพราะองค์การกลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม

ตัวอย่างเช่น ธนาคารกลาง โรงพยาบาลรัฐ และระบบการศึกษา โดยองค์การที่มีความชอบธรรมเชิงความเข้าใจสูง ย่อมจะมีเสถียรภาพมากในสังคม

10.5.2.3 ทฤษฎีชื่อเสียงองค์การ (Corporate Reputation Theory)

ในมิติของการสื่อสาร ทฤษฎีชื่อเสียงองค์การ (Corporate Reputation Theory) (Fombrun, 1996) เน้นว่าความน่าเชื่อถือเป็นผลสะสมของประสบการณ์และการรับรู้ในระยะยาว ชื่อเสียงจึงทำหน้าที่เป็น “สัญญาณ” (Signal) ที่ช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน

นอกจากนี้ กรอบความไว้วางใจเชิงสัมพันธ์ (Relational Trust Framework) ชี้ว่าความน่าเชื่อถือเติบโตผ่านปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่อง ความยุติธรรม และการปฏิบัติอย่างเคารพซึ่งกันและกัน (Simons, 2002) กรอบนี้มีความสำคัญต่อการบริหารภายในองค์การ โดยเฉพาะการสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้นำและบุคลากร และในบริบทของสังคมข้อมูล แนวคิดเรื่อง Post-truth Environment อธิบายว่าความน่าเชื่อถือในยุคดิจิทัลต้องเผชิญการแข่งขันจากข้อมูลบิดเบือนและข่าวปลอม องค์การจึงต้องสร้างความน่าเชื่อถือเชิงโครงสร้าง ผ่านความโปร่งใส การตรวจสอบได้ และความรับผิดชอบ (Lewandowsky et al., 2017)

เมื่อพิจารณาในกรอบการบริหารองค์การแบบองค์รวม ทฤษฎีเหล่านี้ชี้ร่วมกันว่า ความน่าเชื่อถือเกิดจากการบูรณาการ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล (ภาวะผู้นำและจริยธรรม) ระดับองค์การ (ระบบกำกับดูแลและวัฒนธรรม) และระดับสังคม (ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) องค์การที่สามารถเชื่อมโยงทั้งสามระดับได้อย่างสอดคล้องจะมีทุนความไว้วางใจสูงและมีความยั่งยืนในระยะยาว

10.5.3 กลยุทธ์การสร้างความน่าเชื่อถือให้องค์การ

ความน่าเชื่อถือขององค์การไม่สามารถสร้างได้จากการสื่อสารเชิงภาพลักษณ์เพียงอย่างเดียว แต่เป็นผลลัพธ์ของระบบพฤติกรรม ที่สอดคล้องกันทั้งในระดับนโยบาย การปฏิบัติ และวัฒนธรรมองค์การ ในยุคข้อมูลข่าวสารที่ความไว้วางใจของสาธารณะเปราะบาง องค์การจำเป็นต้องมี กลยุทธ์เชิงโครงสร้างเพื่อสร้างและรักษาความเชื่อมั่นในระยะยาว กลยุทธ์เหล่านี้ควรเชื่อมโยงกับทฤษฎีความไว้วางใจ ความชอบธรรม และชื่อเสียงองค์การอย่างบูรณาการ (Mayer et al., 1995; Suchman, 1995; Fombrun, 1996)

10.5.3.1 กลยุทธ์ความโปร่งใสเชิงระบบ (Systemic Transparency)

กลยุทธ์ความโปร่งใสเชิงระบบ หมายถึง การออกแบบโครงสร้างองค์การ ให้ความโปร่งใสเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของระบบ ไม่ใช่การเปิดเผยข้อมูลเป็นครั้งคราวตามแรงกดดันภายนอก ความโปร่งใสในที่นี้ไม่ใช่เพียงการเผยแพร่ข้อมูล แต่คือการทำให้ข้อมูล เข้าถึงได้ ตรวจสอบได้ และเข้าใจได้ สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (Suchman, 1995) เมื่อความโปร่งใสถูกฝังอยู่ในระบบการบริหาร จะช่วยลดความคลุมเครือ สร้างความไว้วางใจ และเพิ่มความชอบธรรมขององค์การในระยะยาว

ในเชิงทฤษฎี ความโปร่งใสทำหน้าที่เป็นสัญญาณความซื่อสัตย์ (Integrity Signal) ที่ช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประเมินองค์การภายใต้ความไม่แน่นอนได้ (Spence, 1973) องค์การที่เปิดเผยข้อมูลเชิงรุกจึงมักได้รับความเชื่อมั่นมากกว่าองค์การที่เปิดเผยเฉพาะเมื่อถูกตรวจสอบ

องค์ประกอบของความโปร่งใสเชิงระบบ

1) ความโปร่งใสด้านข้อมูล (Information Transparency) องค์การต้องกำหนดนโยบายเปิดเผยโดยค่าเริ่มต้น (Default Openness) เช่น รายงานผลการดำเนินงาน ข้อมูลงบประมาณ เกณฑ์การตัดสินใจ และแสดงขั้นตอนบริการ เป็นต้น โดยข้อมูลเหล่านี้ต้องไม่เพียงเปิดเผย แต่ต้องอ่านเข้าใจง่ายเพื่อให้ประชาชนสามารถตรวจสอบได้จริง (Fombrun, 1996)

ตัวอย่างเช่น หน่วยงานรัฐเผยแพร่แดชบอร์ดงบประมาณแบบเรียลไทม์ ทำให้ประชาชนเห็นการใช้จ่ายจริง ทำให้ช่วยลดข่าวลือเรื่องทุจริต

2) ความโปร่งใสด้านกระบวนการ (Process Transparency) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องเข้าใจว่า องค์การตัดสินใจอย่างไร ใช้เกณฑ์อะไร และใครรับผิดชอบ เป็นต้น เมื่อกระบวนการชัดเจนความสงสัยและการตีความผิดจะลดลง (Suchman, 1995)

ตัวอย่างเช่น ระบบคัดเลือกบุคลากรเปิดเผยเกณฑ์คะแนนและคณะกรรมการ ทำให้ช่วยลดข้อกล่าวหาเรื่องเส้นสายในระบบคัดเลือก

3) ความโปร่งใสด้านความรับผิดชอบ (Accountability Transparency) ความโปร่งใสที่แท้จริงต้องมาพร้อมความรับผิด ไม่ใช่เพียงเปิดข้อมูลแต่ไม่มีใครรับผิดชอบ องค์การต้องมีกลไกรับเรื่องร้องเรียน ระบบติดตามผล และการรายงานการแก้ไข ซึ่งสิ่งนี้จะช่วยสร้าง Moral Legitimacy และความเชื่อถือระยะยาว (Mayer et al., 1995)

ความโปร่งใสเชิงระบบเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความน่าเชื่อถือขององค์การในยุคข้อมูลข่าวสาร เพราะช่วยลดความคลุมเครือ เพิ่มความตรวจสอบได้ และสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์การกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความโปร่งใสที่แท้จริงไม่ใช่การเปิดเผยข้อมูลเป็นครั้งคราว แต่คือการออกแบบโครงสร้างองค์การให้การเปิดเผยข้อมูลเป็นสภาพปกติของระบบ ตั้งแต่นโยบาย กระบวนการตัดสินใจ ไปจนถึงความรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อผิดพลาด

เมื่อองค์การทำให้ข้อมูลเข้าถึงได้ เข้าใจได้ และตรวจสอบได้อย่างต่อเนื่อง ความชอบธรรมทางสังคมจะเพิ่มขึ้น และข่าวลือหรือความไม่ไว้วางใจจะลดลง ความโปร่งใสจึงทำหน้าที่เป็นทั้งกลไกป้องกันวิกฤติความเชื่อถือและเป็นเครื่องมือสร้างทุนความไว้วางใจระยะยาว ในกรอบการบริหารองค์การแบบองค์รวม ความโปร่งใสไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายสื่อสาร แต่เป็นคุณลักษณะเชิงสถาบันที่ต้องฝังอยู่ในวัฒนธรรม โครงสร้าง และเทคโนโลยีขององค์การ

กล่าวโดยสรุป องค์การที่โปร่งใสอย่างเป็นระบบจะมีความน่าเชื่อถือสูงกว่า มีความยืดหยุ่นต่อวิกฤติ และสามารถรักษาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างยั่งยืน เพราะความโปร่งใสทำให้ความไว้วางใจไม่ขึ้นกับบุคคล แต่ขึ้นกับระบบขององค์การเอง

10.5.3.2 กลยุทธ์ความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการกระทำ (Behavioral Consistency)

กลยุทธ์ความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการกระทำเป็นแกนกลางของการสร้างความน่าเชื่อถือเชิงพฤติกรรมขององค์การ แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนหลักว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ได้ประเมินองค์การจาก “คำประกาศ” แต่ประเมินจาก “รูปแบบพฤติกรรมที่สม่ำเสมอ” เมื่อคำพูด นโยบาย และการปฏิบัติจริงสอดคล้องกันอย่างต่อเนื่อง ความไว้วางใจจะค่อย ๆ สะสมและกลายเป็นทุนความเชื่อถือขององค์การ (Simons, 2002) ในเชิงทฤษฎี Simons (2002) เรียกปรากฏการณ์นี้ว่า Behavioral Integrity ซึ่งหมายถึง การรับรู้ว่าผู้นำและองค์การทำในสิ่งที่พูดจริง ความไม่สอดคล้องแม้เพียงเล็กน้อยสามารถทำลายความเชื่อถือได้รวดเร็ว เพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตีความว่าองค์การ “พูดเพื่อภาพลักษณ์” มากกว่าความจริงใจ

กลไกของความสอดคล้องเชิงพฤติกรรม

1) ความสม่ำเสมอเชิงนโยบาย (Policy–Practice Alignment) นโยบายองค์การต้องสามารถแปลงเป็นการปฏิบัติจริงได้ หากนโยบายดีแต่ระบบรองรับไม่เพียงพอ จะเกิดช่องว่างระหว่างคำพูดกับประสบการณ์ของผู้รับบริการ

ตัวอย่างเช่น องค์การประกาศบริการรวดเร็ว แต่ขั้นตอนภายในซับซ้อน ทำให้ผู้ใช้รับรู้ว่าองค์การไม่จริงใจ เพราะดำเนินการไม่ได้อย่างที่ประกาศไว้

2) ความสอดคล้องของผู้นำ (Leadership Modeling) ผู้นำเป็นตัวแทนเชิงสัญลักษณ์ขององค์การ หากผู้นำละเมิดหลักการที่องค์การประกาศ ความน่าเชื่อถือจะถดถอยทั้งระบบ (Mayer et al., 1995)

ตัวอย่างเช่น องค์การประกาศต่อต้านคอร์รัปชัน แต่ผู้บริหารมีพฤติกรรมสองมาตรฐานหรือเรียกรับผลประโยชน์ จะส่งผลให้ความไว้วางใจพังทันที

3) ความสอดคล้องเชิงวัฒนธรรม (Cultural Consistency) วัฒนธรรมองค์การต้องสนับสนุนพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคุณค่าที่ประกาศ หากระบบรางวัลลงโทษสวนทางกับค่านิยม ความสอดคล้องจะไม่เกิด

ตัวอย่างเช่น ประกาศให้ความสำคัญกับคุณภาพ แต่พิจารณาการให้โบนัสเฉพาะปริมาณงาน ทำให้บุคลากรเลือกปฏิบัติงานให้มีปริมาณมากกว่าการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์ความสอดคล้องระหว่างคำพูดกับการกระทำตั้งอยู่บนหลักการสำคัญว่า ความน่าเชื่อถือขององค์การเกิดจากพฤติกรรมที่สม่ำเสมอมากกว่าคำประกาศเชิงนโยบาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประเมินองค์การจากประสบการณ์จริงที่เกิดซ้ำ ๆ หากคำพูด นโยบาย และการปฏิบัติสอดคล้องกันอย่างต่อเนื่อง ความไว้วางใจจะค่อย ๆ สะสมและกลายเป็นทุนความเชื่อถือระยะยาว แต่หากเกิดความไม่สอดคล้อง แม้เพียงเล็กน้อย จะถูกตีความว่าองค์การขาดความจริงใจและทำลายความเชื่อถือได้รวดเร็ว โดบกลยุทธ์นี้ต้องทำให้ คุณค่าที่องค์การประกาศถูกแปลงเป็นโครงสร้าง กระบวนการ และพฤติกรรมจริง ตั้งแต่ระดับผู้นำ นโยบาย ไปจนถึงวัฒนธรรมองค์การ ความสอดคล้องจึงไม่ใช่เรื่องภาพลักษณ์ แต่เป็นคุณลักษณะเชิงสถาบัน เมื่อองค์การสามารถรักษาความสม่ำเสมอภายใต้แรงกดดันได้

ความเชื่อถือจะเปลี่ยนจากความคาดหวังเป็นความมั่นใจ และกลายเป็นรากฐานของความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

10.5.3.3 กลยุทธ์การสื่อสารเชิงรุกและเชิงสัมพันธ์ (Proactive & Relational Communication)

กลยุทธ์การสื่อสารเชิงรุกและเชิงสัมพันธ์เป็นแนวทางการสื่อสารที่มุ่งสร้างความน่าเชื่อถือผ่าน การป้องกันความคลุมเครือ และ การสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แทนที่จะรอสื่อสารเฉพาะเมื่อเกิดปัญหา องค์การต้องสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ล่วงหน้า และเปิดพื้นที่ให้เกิดปฏิสัมพันธ์สองทาง แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนหลักว่า ความไว้วางใจไม่ได้เกิดจากข้อมูลเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากความสัมพันธ์ที่สม่ำเสมอ (Fombrun, 1996) ในเชิงทฤษฎี การสื่อสารเชิงรุกช่วยลดช่องว่างข้อมูล (Information Vacuum) ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ข่าวลือ ข่าวปลอม และการตีความผิดสามารถเติบโตได้ (Wardle & Derakhshan, 2017) ส่วนการสื่อสารเชิงสัมพันธ์ช่วยสร้างความผูกพันทางสังคม ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกว่าองค์การรับฟังและให้ความเคารพ ไม่ใช่เพียงการสั่งการ

องค์ประกอบของกลยุทธ์การสื่อสารเชิงรุกและเชิงสัมพันธ์

1) การสื่อสารล่วงหน้า (Anticipatory Communication) องค์การต้องสื่อสารก่อนเกิดคำถาม ไม่ใช่หลังเกิดวิกฤติ การอธิบายแผนงาน เหตุผล และผลกระทบล่วงหน้า ช่วยลดความไม่แน่นอน

ตัวอย่างเช่น ก่อนปรับนโยบายการให้บริการ องค์การได้อธิบายเหตุผลและขั้นตอนต่าง ๆ อย่างชัดเขน ทำให้ช่วยลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงได้

2) การสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Dialogue) ความน่าเชื่อถือเกิดจากการฟัง ไม่ใช่พูดฝ่ายเดียว องค์การต้องมีช่องทางให้ตั้งคำถาม แสดงความคิดเห็น และรับข้อร้องเรียน ผลลัพธ์ที่ได้ คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจ

3) การสื่อสารด้วยความโปร่งใสและเห็นอกเห็นใจ (Transparent & Empathetic Messaging) ข้อมูลต้องชัดเจน ซื่อสัตย์ และคำนึงถึงความรู้สึกของผู้รับสาร โดยเฉพาะในช่วงวิกฤติ (Coombs, 2007)

ตัวอย่างเช่น เมื่อเกิดความผิดพลาด องค์การออกมายอมรับข้อผิดพลาด อธิบายแผนการแก้ไข และแสดงความเห็นใจผู้ได้รับผลกระทบ เป็นต้น

4) ความสม่ำเสมอของการสื่อสาร (Communication Consistency) การสื่อสารต้องต่อเนื่อง ไม่ใช่เฉพาะช่วงวิกฤติ ความเงียบยาวนานทำให้ความไม่ไว้วางใจเพิ่มขึ้นได้

5) การสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว (Relationship Building) องค์การต้องมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็น “คู่สัมพันธ์” ไม่ใช่ “ผู้รับสาร” การมีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่องช่วยสะสมทุนความไว้วางใจ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า กลยุทธ์การสื่อสารเชิงรุกและเชิงสัมพันธ์คือการเปลี่ยนการสื่อสารจากการตอบสนองเมื่อเกิดปัญหา เป็นการสร้างความไว้วางใจอย่างต่อเนื่อง องค์การต้องสื่อสารล่วงหน้า เปิดพื้นที่ให้เกิดการสนทนาสองทาง และรักษาความสม่ำเสมอในการให้ข้อมูล เพื่อป้องกันความคลุมเครือและลดช่องว่างที่ข่าวลือสามารถเติบโตได้ เมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกว่าองค์การรับฟัง โปร่งใส และเคารพความคิดเห็น ความไว้วางใจจะพัฒนาเป็นความสัมพันธ์ระยะยาว ซึ่งการสื่อสารที่ดีไม่ใช่เพียงการให้ข้อมูล

แต่คือการสร้างความสัมพันธ์ที่ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย “เชื่อใจแม้ในช่วงไม่แน่นอน” ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของความน่าเชื่อถือและความยั่งยืนขององค์การ

10.5.3.4 กลยุทธ์การสร้างทุนความไว้วางใจระยะยาว (Trust Capital Strategy)

กลยุทธ์การสร้างทุนความไว้วางใจระยะยาวตั้งอยู่บนแนวคิดว่า ความน่าเชื่อถือขององค์การไม่ได้เกิดขึ้นทันที แต่เป็น “ทุนสะสม” จากประสบการณ์ซ้ำ ๆ ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจริง ความไว้วางใจจึงมีลักษณะคล้ายสินทรัพย์เชิงสังคม (Social Asset) ที่ต้องลงทุนอย่างต่อเนื่อง ผ่านพฤติกรรมที่สม่ำเสมอ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ (Fombrun, 1996; Mayer et al., 1995) องค์การที่มี Trust Capital สูง จะสามารถรับมือกับความไม่แน่นอน วิกฤติ และข่าวลือได้ดีกว่า เพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีเครดิตความเชื่อถือให้กับองค์การก่อนตัดสิน

องค์ประกอบของกลยุทธ์ Trust Capital

1) ความสม่ำเสมอระยะยาว (Long-Term Consistency) องค์การต้องรักษามาตรฐานอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เฉพาะช่วงตรวจสอบหรือช่วงประชาสัมพันธ์ ความไว้วางใจสะสมจากความคาดการณ์ได้ (Predictability) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องรู้ว่าองค์การนี้ทำแบบนี้เสมอ

2) ประสบการณ์เชิงบวกซ้ำ ๆ (Repeated Positive Experience) ความเชื่อถือเกิดจากประสบการณ์จริง ไม่ใช่คำโฆษณา

ตัวอย่างเช่น มีการบริการที่ตรงเวลาเสมอ แก้ปัญหาได้อย่างยุติธรรม และสามารถตอบคำถามได้อย่างรวดเร็ว เป็นต้น ซึ่งประสบการณ์ที่ดีซ้ำ ๆ จะกลายเป็นชื่อเสียงองค์การ (Fombrun, 1996)

3) ความรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด (Accountable Recovery) ความไว้วางใจไม่ได้ลดลงเพราะความผิดพลาด แต่ลดลงเพราะ “การไม่รับผิด” องค์การที่ยอมรับ แก้ไข และเรียนรู้ มักได้รับความเชื่อถือเพิ่มขึ้นหลังวิกฤติ (Coombs, 2007)

4) การลงทุนในความสัมพันธ์ (Relational Investment) ทุนความไว้วางใจเติบโตจากความสัมพันธ์ระยะยาว ไม่ใช่การสื่อสารเฉพาะกิจ ดังนั้น องค์การต้องรับฟังอย่างสม่ำเสมอ มีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่อง และสร้างพื้นที่สนทนากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5) ความยุติธรรมเชิงระบบ (Systemic Fairness) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะเชื่อถือองค์การที่ปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและสม่ำเสมอ ซึ่งความยุติธรรมเป็นรากฐานของ Moral legitimacy (Suchman, 1995)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า กลยุทธ์การสร้างทุนความไว้วางใจระยะยาวคือการมองความน่าเชื่อถือขององค์การในฐานะ “สินทรัพย์สะสม” ที่เกิดจากประสบการณ์เชิงบวกซ้ำ ๆ ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติ ความยุติธรรม และความรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อผิดพลาด ทุกการกระทำขององค์การจึงเปรียบเสมือนการลงทุนในบัญชีความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อองค์การรักษามาตรฐานและความจริงใจอย่างต่อเนื่อง ทุนความไว้วางใจจะค่อย ๆ เพิ่มขึ้น และทำหน้าที่เป็นเกราะคุ้มกันในช่วงวิกฤติ ความน่าเชื่อถือระยะยาวไม่ได้เกิดจากเหตุการณ์ใหญ่เพียงครั้งเดียว แต่เกิดจากการกระทำเล็ก ๆ ที่ดีและ

สม่ำเสมอ จนเปลี่ยนความเชื่อใจเป็นความมั่นใจ และกลายเป็นรากฐานของความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างองค์การกับสังคม

10.5.3.5 กลยุทธ์การจัดการวิกฤติอย่างรับผิดชอบ (Credibility-in-Crisis Strategy)

วิกฤติ เป็นช่วงเวลาที่ความน่าเชื่อถือขององค์การถูกทดสอบอย่างรุนแรงที่สุด ไม่ว่าจะเป็นวิกฤติด้านข้อมูล ข่าวลือ ความล้มเหลวของระบบ หรือความผิดพลาดเชิงนโยบาย สิ่งที่กำหนดว่าองค์การจะเสียความเชื่อถือ หรือฟื้นความเชื่อมั่น ไม่ใช่ตัววิกฤติเอง แต่คือวิธีที่องค์การตอบสนอง วิกฤติจึงเป็นทั้งภัยคุกคามและโอกาสในการแสดงความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และจริยธรรมเชิงองค์การ (Coombs, 2007) ในเชิงทฤษฎี Situational Crisis Communication Theory ชี้ว่า ความเสียหายต่อชื่อเสียงขึ้นกับการรับรู้ความรับผิดของสังคม หากองค์การตอบสนองไม่สอดคล้องกับความรู้สึกของผู้ได้รับผลกระทบ ความน่าเชื่อถือจะลดลงอย่างรวดเร็ว (Coombs, 2007)

องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการวิกฤติอย่างรับผิดชอบ

1) การยอมรับความจริงอย่างรวดเร็ว (Rapid Acknowledgment) องค์การต้องยอมรับว่าวิกฤตเกิดขึ้น แม้ยังไม่มีข้อมูลครบ โดยความเงียบหรือการปฏิเสธช่วงแรก มักทำลายความเชื่อถือมากกว่าวิกฤติเอง

2) ความโปร่งใสของข้อมูล (Transparent Disclosure) องค์การจำเป็นต้องสื่อสารข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมา ไม่บิดเบือน ไม่ลดทอน หากยังไม่ทราบถึงสาเหตุหรือรายละเอียดต่าง ๆ ต้องบอกว่า “กำลังตรวจสอบ” ซึ่งความซื่อสัตย์นั้นสำคัญกว่าความสมบูรณ์แบบ

3) การแสดงความเห็นอกเห็นใจ (Empathy Expression) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องรู้สึกว่าองค์การเข้าใจถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การสื่อสารเชิงเทคนิคอย่างเดียว อาจไม่เพียงพอ จำเป็นต้องมีการสื่อสารในภาษาที่สะท้อนความเป็นมนุษย์ สะท้อนความเห็นอกเห็นใจ และพร้อมจะดำเนินการแก้ไขเยียวยาจากผลกระทบที่เกิดขึ้น

4) การรับผิดและการเยียวยา (Accountability & Recovery) องค์การต้องแสดงให้เห็นว่าผลกระทบดังกล่าว ใครรับผิดชอบ จะแก้ไขอย่างไร จะป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอย่างไร โดยการรับผิด แสดงถึงการสร้าง Moral Legitimacy ขององค์การ

5) การสื่อสารต่อเนื่อง (Ongoing Communication) ในทางปฏิบัติ องค์การไม่ควรสื่อสารครั้งเดียวแล้วเงียบ เพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องเห็นความคืบหน้า โดยความเงียบนั้นเท่ากับช่องว่างของข่าวลือจะเพิ่มมากขึ้น

จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า กลยุทธ์การจัดการวิกฤติอย่างรับผิดชอบเป็นหัวใจของการรักษาและฟื้นฟูความน่าเชื่อถือขององค์การ วิกฤติไม่ใช่สิ่งที่ทำลายความเชื่อถือโดยอัตโนมัติ แต่เป็นช่วงเวลาที่เปิดเผยตัวตนที่แท้จริงขององค์การ การยอมรับความจริงอย่างรวดเร็ว การสื่อสารอย่างโปร่งใส การแสดงความเห็นอกเห็นใจ และการรับผิดชอบต่อผลกระทบ คือกลไกที่เปลี่ยนวิกฤติจากความเสี่ยงให้กลายเป็นโอกาสในการสร้างทุนความไว้วางใจ องค์การที่กล้ายอมรับ แก้ไข และเรียนรู้จากความผิดพลาด

จะไม่เพียงรักษาความน่าเชื่อถือไว้ได้ แต่ยังสามารถเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้แข็งแรงกว่าเดิม เพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชื่อในความจริงใจและความรับผิดชอบขององค์การ

10.6 การรับมือกับสงครามข่าวสารในภาครัฐและเอกชน

สงครามข่าวสาร (Information Warfare) เป็นการใช้ข้อมูล ข่าวสาร และเทคโนโลยีการสื่อสารเป็นเครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์เพื่อชี้นำการรับรู้ ความเชื่อ และพฤติกรรมของสังคม โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการเมือง เศรษฐกิจ ความมั่นคง หรือการแข่งขันระหว่างองค์การและรัฐ สงครามข่าวสารจึงไม่จำกัดอยู่ในบริบททางทหาร แต่ขยายเข้าสู่ภาครัฐ ภาคธุรกิจ และสังคมดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ โดยในยุคดิจิทัล ข้อมูลกลายเป็น “สนามรบ” ใหม่ การโจมตีไม่ได้มุ่งทำลายโครงสร้างทางกายภาพ แต่โจมตีความเชื่อถือ ระบบการรับรู้ และเสถียรภาพทางสังคม การแพร่กระจายข่าวปลอม การบิดเบือนข้อมูล การปฏิบัติการไซเบอร์ และการชี้นำอัลกอริทึมล้วนเป็นเครื่องมือของสงครามข่าวสาร (Rid, 2020) สงครามข่าวสารไม่ใช่การต่อสู้ด้วยอาวุธ แต่เป็นการต่อสู้เพื่อครอบครองการรับรู้ของสังคม องค์การที่ไม่เข้าใจสนามข่าวสาร อาจแพ้โดยไม่รู้ว่ากำลังถูกโจมตี ดังนั้น การบริหารยุคใหม่ต้องรวม “การป้องกันสงครามข่าวสาร” เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์องค์การ

10.6.1 การประเมินสถานการณ์และการวิเคราะห์ความเสี่ยงในสงครามข่าวสาร

การประเมินสถานการณ์และการวิเคราะห์ความเสี่ยงในสงครามข่าวสารเป็นขั้นตอนพื้นฐานของการป้องกันเชิงยุทธศาสตร์ เพราะองค์การไม่สามารถรับมือภัยคุกคามด้านข้อมูลได้ หากไม่เข้าใจว่า “อะไรคือความเสี่ยง” และ “ใครคือเป้าหมายของการโจมตี” สงครามข่าวสารมีลักษณะเป็นภัยคุกคามที่มองไม่เห็น (Invisible Threat) และเคลื่อนไหวรวดเร็ว การประเมินสถานการณ์จึงต้องอาศัยทั้งการวิเคราะห์ข้อมูล การติดตามแนวโน้ม และการประเมินการรับรู้ของสาธารณะ (Rid, 2020) การประเมินความเสี่ยงด้านข่าวสารไม่ใช่เพียงการวิเคราะห์เนื้อหาข่าว แต่เป็นการวิเคราะห์ “ระบบนิเวศข้อมูล” (Information Ecosystem) ที่องค์การดำรงอยู่ ซึ่งรวมถึงสื่อ แพลตฟอร์ม เครือข่ายสังคม และพฤติกรรมของผู้รับสาร (Libicki, 1995)

10.6.1.1 ขั้นตอนสำคัญของการประเมินสถานการณ์

1) การระบุภัยคุกคาม (Threat Identification) การระบุภัยคุกคาม คือ การตั้งสมมติฐานเชิงข่าวกรอง ว่าใครกำลังพยายามทำอะไรกับองค์การ และจะทำผ่านช่องทางใด จุดสำคัญคือองค์การต้องไม่มองภัยคุกคามแบบกว้าง ๆ ว่า “มีข่าวปลอม” แต่ต้องระบุให้ได้ว่าเป็น ใคร ทำไม ทำอย่างไร หวังผลอะไร เพราะความชัดเจนนี้จะกำหนดวิธีรับมือที่เหมาะสม (Rid, 2020)

คำถามพื้นฐานที่องค์การต้องตอบ

- ผู้โจมตีเป็นใคร (Actor Mapping) เช่น กลุ่มการเมือง คู่แข่ง เครือข่ายข่าวปลอม กลุ่มผลประโยชน์ หรือผู้ไม่หวังดีภายใน เป็นต้น
- เป้าหมายคืออะไร (Objective) เช่น มุ่งทำลายความน่าเชื่อถือ บ่อนทำลายความชอบธรรม ขัดขวางนโยบาย ทำให้เกิดความตื่นตระหนก หรือหวังผลเชิงธุรกิจ เป็นต้น

- ช่องทางการโจมตีคืออะไร (Attack Vectors) เช่น สื่อสังคมออนไลน์ กลุ่มปิด อินฟลูเอนเซอร์ สื่อกระแสหลัก เว็บไซต์ปลอม การปล่อยเอกสารหลุด หรือการตัดต่อ เป็นต้น

2) การวิเคราะห์ความเปราะบาง (Vulnerability Analysis) การวิเคราะห์ความเปราะบาง คือ การค้นหาว่า องค์การมีช่องโหว่ตรงไหนที่ทำให้โจมตีแล้วได้ผล โดยสงครามข่าวสารมักเลือกโจมตีจุดที่คลุมเครือ อธิบายยาก มีความรู้สึกเรื่องความไม่เป็นธรรม หรือมีประวัติความไม่ไว้วางใจเดิม เพราะจะกระตุ้นอารมณ์ได้ง่ายและแพร่ได้เร็ว (Lewandowsky et al., 2017)

ประเภทความเปราะบางที่พบบ่อย

- ความเปราะบางเชิงข้อมูล เช่น ข้อมูลสำคัญไม่เปิดเผย/อธิบายยาก/ไม่มีศูนย์กลางความจริง
- ความเปราะบางเชิงกระบวนการ เช่น ระบบตอบคำถามช้า ไม่มีผู้รับผิดชอบ การอนุมัติหลายชั้น
- ความเปราะบางเชิงคน เช่น บุคลากรขาดทักษะรู้เท่าทันสื่อ แชร์ต่อโดยไม่ตรวจสอบ
- ความเปราะบางเชิงภาพลักษณ์/ชื่อเสียง เช่น มีประเด็นเดิมคั่งค้าง ทำให้สังคมพร้อมจะเชื่อ จากข้อมูลที่โจมตี

3) การประเมินผลกระทบ (Impact Assessment) ขั้นนี้คือการประเมินว่า ถ้าการโจมตีสำเร็จ จะกระทบอะไรบ้าง เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและกำหนดระดับการตอบสนอง ผลกระทบของสงครามข่าวสารมักเกิดหลายมิติพร้อมกัน ได้แก่ ความเชื่อถือ การปฏิบัติการ การเงิน และกฎหมาย (Coombs, 2007)

กรอบประเมินผลกระทบที่ควรใช้

- ผลกระทบต่อความเชื่อถือ/ความชอบธรรม เช่น ความไว้วางใจลดลงหรือไม่
- ผลกระทบต่อภารกิจ/บริการ เช่น บริการหยุดชะงัก คนแห่ร้องเรียน ระบบล่มหรือไม่
- ผลกระทบทางเศรษฐกิจ/ตลาด เช่น ยอดขาย หุ้น การลงทุน ความร่วมมือคู่ค้าลดลงหรือไม่
- ผลกระทบทางกฎหมาย/กำกับดูแล เช่น เสี่ยงฟ้องร้อง ละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล ฝ่าฝืนกฎระเบียบหรือไม่

4) การติดตามสัญญาณเตือน (Early Warning Monitoring) คือระบบจับสัญญาณก่อนเป็นวิกฤติ เพราะข่าวปลอมหรือข้อมูลบิดเบือนมักเริ่มจากจุดเล็ก ๆ แล้วขยายด้วยความเร็วสูง การเฝ้าระวังจึงต้องทำแบบเรียลไทม์และมีเกณฑ์แจ้งเตือนชัดเจน (Vosoughi et al., 2018)

สัญญาณเตือนที่พบบ่อย

- ปริมาณการพูดถึงพุ่งขึ้นผิดปกติ (Volume Spike)
- มีแฮชแท็กหรือคีย์เวิร์ดใหม่เกิดขึ้นเร็ว (Emerging Hashtags)

- พบการแชร์พร้อมกันเป็นจังหวะ (Coordinated Sharing)
- มีบัญชีใหม่จำนวนมากเข้ามาโจมตี (Suspicious Accounts/bots)

5) การวิเคราะห์การรับรู้ของสาธารณะ (Perception Analysis) สงครามข่าวสารจะมุ่งโจมตีการรับรู้ มากกว่าข้อเท็จจริง ดังนั้นการวิเคราะห์การรับรู้ของสาธารณะ คือการตอบว่า คนกำลังเชื่ออะไร รู้สึกอย่างไร และตีความองค์การแบบไหน เพราะต่อให้ข้อเท็จจริงถูกต้อง หากสังคมไม่เชื่อ ความเสียหายก็เกิดได้ (Lewandowsky et al., 2017)

สงครามข่าวสารไม่ได้เริ่มเมื่อข่าวปลอมแพร่กระจาย แต่เริ่มตั้งแต่องค์การไม่ตระหนักถึงภัยคุกคาม จุดเปราะบาง และสัญญาณเตือนที่เกิดขึ้นรอบตัว การประเมินสถานการณ์จึงเป็นกระบวนการ “มองเห็นสนามรบล่วงหน้า” ผ่านการระบุผู้โจมตีและเป้าหมาย การค้นหาช่องโหว่ขององค์การ การประเมินผลกระทบ การเฝ้าระวังสัญญาณก่อนวิกฤติ และการวิเคราะห์การรับรู้ของสาธารณะ เมื่อทำอย่างเป็นระบบ องค์การจะสามารถจัดลำดับความเสี่ยง ตอบสนองได้ทันท่วงที และรักษาความน่าเชื่อถือในสภาพแวดล้อมข้อมูลที่ผันผวนได้อย่างยั่งยืน

10.6.1.2 การวิเคราะห์สถานการณ์สงครามข่าวสารในระดับโลกและระดับท้องถิ่น

การวิเคราะห์สถานการณ์สงครามข่าวสารจำเป็นต้องมองทั้งสองระดับพร้อมกัน ได้แก่ ระดับโลก (Global Layer) ซึ่งกำหนดแนวโน้ม เครื่องมือ และรูปแบบปฏิบัติการ และ ระดับท้องถิ่น (Local Layer) ซึ่งกำหนดจุดเปราะบาง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเงื่อนไขทางสังคม–วัฒนธรรมที่ทำให้ข้อมูลบิดเบือน ติดไฟได้ง่าย (Libicki, 1995; Rid, 2020)

การวิเคราะห์สถานการณ์สงครามข่าวสารในระดับโลก รูปแบบสนามรบข้อมูลที่เปลี่ยนไป

1) การต่อสู้เพื่อครอบงำการรับรู้ มากกว่าข้อเท็จจริง โดยฝ่ายโจมตีมักไม่จำเป็นต้องทำให้คนเชื่อเรื่องเท็จทั้งหมด แต่ทำให้ลังเล สับสน ไม่ไว้ใจ สถาบันหรือองค์การจนตัดสินใจไม่ได้ เกิดภาวะความจริงหลายชุด (Competing Truths) (Rid, 2020)

2) การปฏิบัติการแบบผสมผสาน (Hybrid Operations) สงครามข่าวสารเชื่อมโยงกับเครื่องมืออื่น เช่น ปฏิบัติการไซเบอร์ การปล่อยข้อมูลหลุด (Leaks) และการทำให้ข้อมูลจริงถูกตีความผิด (Malinformation) เพื่อเพิ่มแรงกระแทกทางสังคม (Wardle & Derakhshan, 2017)

3) การขยายผลด้วยแพลตฟอร์มและอัลกอริทึม โดยข้อมูลที่กระตุ้นอารมณ์มักแพร่กระจายได้เร็วกว่า และได้แรงส่งจากกลไกการมีส่วนร่วมของแพลตฟอร์ม ทำให้ข่าวเท็จ ข่าวบิดเบือนมีโอกาสนำหน้าการตรวจสอบข้อเท็จจริง (Vosoughi, Roy, & Aral, 2018)

4) รูปแบบผู้เล่นหลายกลุ่ม (Multi-actor) มีทั้งภาครัฐ กลุ่มการเมือง เครือข่ายผลประโยชน์ กลุ่มอาชญากรรมไซเบอร์ ไปจนถึงผู้สนับสนุนโดยไม่รู้ตัว ที่แชร์ต่อเพราะอคติเดิมและแรงกระตุ้นทางอารมณ์ (Lewandowsky, Ecker, & Cook, 2017)

การวิเคราะห์สถานการณ์สงครามข่าวสารระดับท้องถิ่น เงื่อนไขที่ทำให้ข่าวสาร “ติด” และ “ลุกลาม” การวิเคราะห์ระดับท้องถิ่นต้องจับ “ตัวกระตุ้น” ที่ทำให้ข่าวลือกลายเป็นวิกฤติ เช่น

- ความคลุมเครือของนโยบาย/บริการสาธารณะ เช่น คนไม่รู้ขั้นตอน/เกณฑ์ ทำให้เกิดช่องว่างข้อมูลสูง
- ความไวต่อประเด็นศีลธรรม/ความยุติธรรม เช่น ถูกมองว่าเลือกปฏิบัติ
- ความไม่ไว้วางใจเดิมต่อองค์การ เช่น ทุนความไว้วางใจต่ำ จำทำให้ข่าวโจมตีคนเชื่อได้ง่าย (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Suchman, 1995)

กล่าวโดยสรุป สงครามข่าวสารเป็นปรากฏการณ์เชิงระบบที่เชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างระดับโลกกับเงื่อนไขระดับท้องถิ่น รูปแบบการโจมตีอาจเกิดจากเทคโนโลยี เครือข่ายข้อมูล และกลไกระดับโลก แต่ความสำเร็จของการโจมตีขึ้นอยู่กับ “จุดเปราะบาง” ของบริบทท้องถิ่น เช่น ความคลุมเครือของนโยบาย ระดับความไว้วางใจเดิมของสังคม และความสามารถขององค์การในการสื่อสาร เมื่อทั้งสองระดับมาบรรจบกัน สงครามข่าวสารจะสามารถขยายผลจากข้อมูลเล็ก ๆ ไปสู่วิกฤติความเชื่อถือได้อย่างรวดเร็ว องค์การที่เข้าใจเฉพาะแนวโน้มระดับโลกแต่ไม่เข้าใจบริบทท้องถิ่น จะมองเห็นภัยคุกคามแต่ไม่รู้ว่าควรป้องกันตรงไหน ขณะที่องค์การที่เข้าใจเฉพาะปัญหาเฉพาะหน้าแต่ไม่มองภาพใหญ่ จะตอบสนองช้าและขาดยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีประสิทธิภาพจึงต้องบูรณาการทั้งสองระดับ เพื่อให้สามารถคาดการณ์ ป้องกัน และบริหารความเสี่ยงด้านข่าวสารได้อย่างรอบด้าน และรักษาความน่าเชื่อถือขององค์การในสภาพแวดล้อมข้อมูลที่ผันผวน

10.6.1.3 วิธีการประเมินความเสี่ยงจากการโจมตีทางข่าวสารที่มีผลกระทบต่อสาธารณะ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ของการโจมตีทางข่าวสารควรทำแบบเป็นระบบ โดยยึดหลัก ภัยคุกคาม ความเปราะบาง และผลกระทบ จากนั้นแปลงเป็นแผนตอบสนองเชิงปฏิบัติการ โดยวิธีการประเมินความเสี่ยงจากการโจมตีทางข่าวสารที่มีผลกระทบต่อสาธารณะ มีดังนี้ (Suchman, 1995; Fombrun, 1996)

ขั้นตอนที่ 1 ระบุสินทรัพย์ที่ต้องปกป้อง (Assets at risk) ได้แก่

- ความเชื่อถือและความชอบธรรมขององค์การ (Legitimacy)
- ชื่อเสียงและแบรนด์ (Reputation)
- ความปลอดภัยของประชาชนหรือผู้บริโภค เช่น ข่าวปลอมด้านสุขภาพและบริการ
- ความต่อเนื่องการให้บริการ (Service Continuity) และการปฏิบัติตามกฎหมาย

ขั้นตอนที่ 2 ทำแผนที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและจุดอ่อนไว (Stakeholder & Sensitivity Mapping) โดยแยกเป็นกลุ่มต่าง ๆ เช่น ประชาชนผู้รับบริการ สื่อมวลชน พนักงาน คู่ค้า นักลงทุน ชุมชนพื้นที่ แล้วระบุว่า

- กลุ่มใดไวต่อประเด็นใด
- ช่องทางที่กลุ่มนั้นใช้ในการรับรู้ข่าวสาร

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินภัยคุกคาม (Threat Profiling) ได้แก่

- ผู้โจมตีเป็นใคร เช่น คู่แข่ง กลุ่มผลประโยชน์ กลุ่มการเมือง เป็นต้น
- แรงจูงใจ เช่น มุ่งผลประโยชน์ ทำลายความน่าเชื่อถือ หรือเบี่ยงประเด็น เป็นต้น
- ความสามารถของผู่คุกคาม เช่น มีเครือข่าย มีงบประมาณ และทักษะผลิตคอนเทนต์ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินความเปราะบาง (Vulnerability Assessment) โดยตัวอย่างความเปราะบางที่พบได้บ่อย ได้แก่

- ข้อมูลการบริการ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ไม่ชัด ทำให้ตีความได้หลายแบบ
- ขั้นตอนตอบคำถามช้า ไม่มีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน
- บุคลากรขาดทักษะรู้เท่าทันข่าวปลอม
- ไม่มีศูนย์กลางข้อมูล

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินผลกระทบ (Impact assessment) และจัดลำดับความเสี่ยง โดยประเมินผลกระทบใน 3 มิติหลัก ได้แก่

1) ผลกระทบต่อสาธารณะ เช่น ความตื่นตระหนก ความเสียหายต่อประชาชน
2) ผลกระทบต่อองค์การ เช่น ชื่อเสียง ความเชื่อถือ การดำเนินงาน ต้นทุนกฎหมาย
3) ผลกระทบต่อระบบนโยบายหรือการตลาด เช่น ความร่วมมือถดถอย ความชอบธรรมลดลง

จากนั้นทำ เมทริกซ์ “โอกาสเกิด × ความรุนแรง” เพื่อจัดลำดับ โดย

- ระดับความเสี่ยงสูง ต้องมีแผนตอบสนองทันที ร่วมกับการฝึกซ้อมแผน
- ระดับความเสี่ยงกลาง ต้องเฝ้าระวัง ร่วมกับการเตรียมข้อความชี้แจงล่วงหน้า
- ระดับความเสี่ยงต่ำ ต้องติดตามแนวโน้มเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 6 แผนตอบสนองตามหลักการสื่อสารในภาวะวิกฤติ

การตอบสนองต้องสอดคล้องกับการรับรู้ความรับผิดของสังคม หากสังคมมองว่าองค์การเกี่ยวข้องสูง ต้องเน้น “ยอมรับ เยียวยา ป้องกันการเกิดซ้ำ” มากกว่าการปฏิเสธ (Coombs, 2007) และต้องลดช่องว่างข้อมูลเพื่อไม่ให้ข่าวลือแพร่กระจายในวงกว้าง (Wardle & Derakhshan, 2017)

10.6.1.4 การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีในการวิเคราะห์สถานการณ์สงครามข่าวสาร

การรับมือสงครามข่าวสารยุคใหม่ต้องใช้ข้อมูลและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มความเร็วและความแม่นยำในการรับรู้สถานการณ์ เพราะวงจรข่าวสารเร็วเกินกว่าจะพึ่งการประเมินด้วยมนุษย์อย่างเดียว (Vosoughi et al., 2018)

1) ระบบเฝ้าระวังและ Social Listening ซึ่งเป็นการติดตาม วิเคราะห์ และทำความเข้าใจการสนทนา หรือหัวข้อที่คนกำลังให้ความสนใจบนโซเชียลมีเดียและแพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ โดยเก็บข้อมูลจากข่าว เว็บไซต์ โซเชียล และคอมเมนต์ นำมาวัดปริมาณและความเร็วการในพูดถึง (Volume &

Velocity) รวมทั้งการตรวจจับคำหลัก และการติดแฮชแท็กที่ผิดปกติ เพื่อให้ได้รับรู้ข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ว่า “เรื่องอะไรขององค์การที่เริ่มลุกลาม” และลามจากช่องทางไหน เพื่อหาแนวทางในการจัดการต่อไป

2) การวิเคราะห์อารมณ์และประเด็น (Sentiment & Topic Analysis) โดยวิเคราะห์ว่าเนื้อหากำลังมุ่งไปทางใด เช่น โกรธ กลัว เกลียด ชัง ไม่ไว้วางใจ และประเด็นใดเป็นประเด็นหลักที่คนนำไปกล่าวถึง (Lewandowsky et al., 2017)

3) การวิเคราะห์เครือข่ายการแพร่กระจาย (Network / Diffusion Analysis) โดยค้นหาบัญชีต้นทาง (Seed Accounts) ของการปล่อยข่าวดังกล่าว ตรวจสอบรูปแบบการโพสต์ซ้ำ (Repost) และระบุผู้มีอิทธิพล (Influencers)

4) การตรวจจับบอตและพฤติกรรมผิดปกติ (Bot & Coordination Detection) โดยใช้ตัวชี้วัด เช่น ความถี่โพสต์สูงผิดปกติ โพสต์ซ้ำรูปแบบเดียวกัน และสร้างบัญชีใหม่จำนวนมากในช่วงเวลาเดียวกัน

5) การตรวจสอบข้อเท็จจริงแบบดิจิทัล (Digital Verification) โดยตรวจสอบย้อนกลับภาพหรือวิดีโอ ตรวจแหล่งต้นทาง และการตรวจสอบข้อมูลซ้ำจากหลายแหล่งร่วมกับฐานข้อมูลทางการหรือเอกสารจริง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ข้อมูลและเทคโนโลยีทำหน้าที่เป็นเครื่องตรวจจับขององค์การในสนามสงครามข่าวสาร ช่วยให้มองเห็นสัญญาณผิดปกติ วิเคราะห์ทิศทางการแพร่กระจายของข้อมูล และเข้าใจอารมณ์การรับรู้ของสาธารณะได้เร็วกว่าการประเมินแบบดั้งเดิม การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลแบบเรียลไทม์ ระบบเฝ้าระวังสื่อ และเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ ทำให้องค์การสามารถเปลี่ยนจากการตอบสนองแบบตั้งรับ มาเป็นการป้องกันเชิงรุก ลดช่องว่างข้อมูล และควบคุมความเสียหายก่อนที่วิกฤติจะขยายตัว โดยเทคโนโลยีไม่ได้แทนที่วิจารณญาณของมนุษย์ แต่เสริมศักยภาพในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ องค์การที่ผสานข้อมูล เทคโนโลยี และการวิเคราะห์เชิงมนุษย์เข้าด้วยกัน จะมีความสามารถในการคาดการณ์ รับมือ และรักษาความน่าเชื่อถือในสภาพแวดล้อมข่าวสารที่ซับซ้อนได้

10.6.2 กลยุทธ์การรับมือกับสงครามข่าวสาร

การรับมือสงครามข่าวสารในภาครัฐไม่ใช่เพียงการ “แก้ข่าว” แต่เป็นยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงเชิงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจของประชาชน ความชอบธรรมของนโยบาย และเสถียรภาพของรัฐโดยรวม ภาครัฐมีความเสี่ยงสูงกว่าภาคเอกชน เพราะเป็นเป้าหมายโดยตรงของการโจมตีที่มุ่งบ่อนทำลายความเชื่อถือสาธารณะ (Rid, 2020) ดังนั้นกลยุทธ์ต้องเป็นระบบเชิงรุก และบูรณาการทั้งโครงสร้าง เทคโนโลยี และวัฒนธรรมการสื่อสาร

10.6.4.1 กลยุทธ์การสร้างภูมิคุ้มกันเชิงโครงสร้าง (Institutional Resilience)

กลยุทธ์การสร้างภูมิคุ้มกันเชิงโครงสร้างหมายถึงการออกแบบ “สถาปัตยกรรมองค์การ” ให้สามารถต้านทาน แก้ไข และฟื้นตัวจากการโจมตีเชิงข่าวสารได้อย่างเป็นระบบ ไม่ขึ้นกับบุคคลหรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แนวคิด Institutional Resilience มองว่า ความยืดหยุ่นต่อสงครามข่าวสารไม่ได้เกิดจากการสื่อสารเก่งเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจาก โครงสร้างที่ลดช่องว่างข้อมูล เพิ่มความโปร่งใส และสร้างความเชื่อถืออย่างต่อเนื่อง (Wardle & Derakhshan, 2017; Rid, 2020) ภูมิคุ้มกันเชิงโครงสร้าง

เป็นการทำให้ระบบแข็งแรงจนข่าวลือโจมตีได้ยาก และหากโดนโจมตี สามารถฟื้นตัวได้เร็ว แม้หลักการสร้างภูมิคุ้มกันเชิงโครงสร้างขององค์การภาครัฐและเอกชนจะเหมือนกัน แต่การประยุกต์ใช้ในภาครัฐ และภาคเอกชน มีจุดเน้นต่างกัน ดังนี้

1) การสร้างภูมิคุ้มกันเชิงโครงสร้างเพื่อความชอบธรรมและเสถียรภาพสังคมของภาครัฐ ต้องรับมือกับภัยคุกคามที่กระทบความเชื่อถือสาธารณะ และความชอบธรรมของนโยบาย จึงต้องสร้างภูมิคุ้มกันที่เน้นความโปร่งใสและเอกภาพของข้อมูล ดังนี้

(1) ศูนย์ข้อมูลกลางของรัฐ (Single Source of Truth) ภาครัฐต้องมีแหล่งข้อมูลทางการที่ประชาชนเชื่อถือได้ เช่น เว็บไซต์/แดชบอร์ดข้อมูลกลาง มีคำอธิบายเชิงนโยบายที่เข้าใจง่าย และมีระบบการตอบปัญหา (Q&A) ที่มีมาตรฐาน เมื่อมีข้อมูลทางการที่ชัดเจน จะทำให้ช่องว่างข่าวลือลดลง

(2) ระบบสื่อสารภาครัฐแบบเอกภาพ (Unified Government Messaging) หากหลายหน่วยงานพูดคนละเสียง จะทำให้เกิดช่องว่างของข่าวปลอม ดังนั้น ภาครัฐต้องมีโฆษกกลางในการถ่ายทอดข้อมูลที่เป็นจริง มีข้อความมาตรฐาน (Message Discipline) มีระบบการสื่อสารในภาวะวิกฤติซึ่งการสื่อสารที่มีความเอกภาพ จะช่วยเพิ่มความเชื่อถือให้แก่ประชาชน

(3) โครงสร้างเฝ้าระวังข่าวสารแห่งชาติ โดยมีหน่วยงานหรือศูนย์วิเคราะห์ข้อมูลที่ติดตามแนวโน้มข่าว ข่าวปลอม และปฏิบัติการบิดเบือน เพื่อแจ้งเตือนล่วงหน้า

(4) วัฒนธรรมความโปร่งใสเชิงระบบ ไม่ใช่เปิดข้อมูลเมื่อถูกกดดัน แต่เปิดเป็นค่าเริ่มต้น โดยภาครัฐที่มีความโปร่งใส จะทำให้เกิดข่าวลือได้ยากขึ้น (Suchman, 1995)

2) การสร้างภูมิคุ้มกันเชิงโครงสร้างเพื่อความเชื่อถือและความต่อเนื่องธุรกิจของภาคเอกชน ต้องปกป้องตราสินค้า ปกป้องส่วนแบ่งทางการตลาด และความเชื่อมั่นของลูกค้า ดังนี้

(1) โครงสร้างบริหารความเสี่ยงข่าวสาร (Information Risk Governance) องค์การต้องมองข่าวสารเป็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ถูกนำไปรวมไว้ในการจัดการความเสี่ยงขององค์การ (Enterprise Risk Management) มีการมอบหมายหน้าที่ให้มีหน่วยงานหลักรับผิดชอบอย่างชัดเจน

(2) มีศูนย์สื่อสารองค์การแบบมืออาชีพ มีทีมเฉพาะที่เฝ้าระวังข่าวที่อาจส่งผลกระทบแก่องค์การ วิเคราะห์อารมณ์สาธารณะ และตอบสนองอย่างรวดเร็วในแก้ปัญหา ไม่ปล่อยให้การสื่อสารกระจัดกระจาย ซึ่งจะเกิดผลเสียที่ยากเกินการควบคุม

(3) มีระบบความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ โดยลูกค้าจะเชื่อบริษัทที่เปิดเผยข้อมูล มีความรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด และสามารถตรวจสอบได้

(4) โครงสร้างการจัดการภาวะวิกฤติ โดยองค์การต้องมีแผนในการจัดการเมื่อเกิดสถานการณ์ไม่คาดคิด จากข่าวลวง ข่าวปลอมต่าง ๆ ต้องหาต้นตอของข่าวว่า ใครพูด พูดอะไร เมื่อไร และผ่านช่องทางไหน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า กลยุทธ์การสร้างภูมิคุ้มกันเชิงโครงสร้างคือการทำให้องค์การมีความแข็งแรงจากภายใน เพื่อให้สามารถต้านทานและฟื้นตัวจากการโจมตีเชิงข่าวสารได้อย่างยั่งยืน ทั้งภาครัฐ

และภาคเอกชนต้องอาศัยโครงสร้างข้อมูลที่เชื่อถือได้ การสื่อสารที่รวดเร็วและเป็นเอกภาพ ระบบเฝ้าระวังข่าวสาร และวัฒนธรรมความโปร่งใสและความรับผิดชอบ เมื่อโครงสร้างเหล่านี้ทำงานร่วมกัน ช่องว่างที่ข่าวลือใช้โจมตีจะลดลง และความเชื่อถือจะไม่ขึ้นกับบุคคล แต่ขึ้นกับระบบขององค์การ โดยภูมิคุ้มกันที่แท้จริงไม่ได้อยู่ที่การแก้ข่าวเก่ง แต่คือการสร้างระบบที่ทำให้ข่าวบิดเบือนทำงานได้ยาก และแม้เกิดวิกฤติ องค์การสามารถฟื้นความเชื่อถือได้อย่างรวดเร็วและมั่นคง

10.6.4.2 กลยุทธ์การเฝ้าระวังและตอบสนองเชิงรุก (Proactive Monitoring & Rapid Response)

กลยุทธ์การเฝ้าระวังและตอบสนองเชิงรุกเป็นองค์ประกอบสำคัญของการรับมือสงครามข่าวสารในยุคดิจิทัล เนื่องจากวงจรการแพร่กระจายของข้อมูลในสังคมเครือข่ายมีความรวดเร็วสูง ข่าวลือหรือข้อมูลบิดเบือนสามารถสร้างความเสียหายต่อความเชื่อถือขององค์การได้ภายในเวลาอันสั้น หากองค์การยังคงใช้รูปแบบการสื่อสารแบบตั้งรับหรือรอการยืนยันข้อมูลอย่างสมบูรณ์ก่อนตอบสนอง มักจะเสียเปรียบในสนามข่าวสาร ดังนั้น การเฝ้าระวังเชิงรุกจึงเป็นการเปลี่ยนแนวคิดจาก “การแก้ไขภายหลัง” ไปสู่ “การป้องกันล่วงหน้า” โดยอาศัยข้อมูล เทคโนโลยี และการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ (Vosoughi et al., 2018)

การเฝ้าระวังเชิงรุกไม่ได้หมายถึงการติดตามข่าวสารอย่างผิวเผิน แต่เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมข้อมูลอย่างเป็นระบบ องค์การต้องสามารถระบุได้ว่าใครกำลังพูดถึงองค์การในบริบทใด โทนอารมณ์ของการสนทนาเป็นบวกหรือลบ และประเด็นใดกำลังขยายตัวอย่างรวดเร็ว การใช้เครื่องมือ Social Listening การวิเคราะห์คำหลัก และการติดตามอารมณ์ของข้อความ (Sentiment Analysis) ช่วยให้องค์การตรวจจับสัญญาณผิดปกติได้ตั้งแต่ระยะเริ่มต้น เช่น การเพิ่มขึ้นของแฮชแท็กผิดปกติ การแชร์ข้อความในรูปแบบประสานงาน หรือการเกิดบัญชีใหม่จำนวนมากในช่วงเวลาสั้น ๆ สัญญาณเล็กเหล่านี้มักเป็นจุดเริ่มต้นของวิกฤติข่าวสาร

การเฝ้าระวังที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีโครงสร้างรองรับ องค์การควรจัดตั้งหน่วยเฝ้าระวังข่าวสารหรือทีมวิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะกิจ ทำหน้าที่รวบรวม วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงก่อนรายงานต่อผู้บริหาร หน่วยงานนี้ทำหน้าที่เป็น “เรดาร์องค์การ” ที่ช่วยให้การตัดสินใจไม่ขึ้นอยู่กับการคาดเดา แต่ยึดหลักฐานเชิงข้อมูล เมื่อเกิดสัญญาณเตือน การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Rapid Response) เป็นปัจจัยกำหนดความเสียหาย หลักการสำคัญของการตอบสนองเชิงรุกประกอบด้วยความเร็ว ความชัดเจน ความสม่ำเสมอ และความโปร่งใส การสื่อสารต้องเกิดขึ้นในช่วงเวลาที่สังคมยังเปิดรับข้อมูล ไม่ปล่อยให้ช่องว่างข้อมูลถูกเติมเต็มด้วยข่าวลือ หากข้อมูลยังไม่สมบูรณ์ องค์การควรสื่อสารตามข้อเท็จจริงที่มี พร้อมระบุว่ากำลังตรวจสอบเพิ่มเติม การปิดบังหรือความเงียบยาวนานมักถูกตีความว่าเป็นการหลีกเลี่ยงความรับผิด (Coombs, 2007)

นอกจากนี้ การตอบสนองต้องคำนึงถึงมิติทางอารมณ์ ผู้รับสารต้องรับรู้ว่าองค์การเข้าใจผลกระทบที่เกิดขึ้น ไม่ใช่เพียงปกป้องภาพลักษณ์ของตนเอง การแสดงความเห็นอกเห็นใจและความรับผิดชอบช่วยลดความตึงเครียดทางสังคมและรักษาความเชื่อถือในระยะยาว ซึ่งโครงสร้างการตอบสนองที่ดีควรกำหนดบทบาทชัดเจน เช่น ผู้พูดแทนองค์การ ทีมตรวจสอบข้อมูล ทีมสื่อสาร และช่องทางประกาศหลัก เพื่อหลีกเลี่ยงความสับสนภายในซึ่งอาจขยายเป็นความเสียหายภายนอก การมีมาตรฐาน

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า เมื่อเกิดเหตุการณ์สำคัญหรือวิกฤติ องค์การต้องสื่อสาร อย่างไร ใครเป็นผู้พูด ผ่านช่องทางใด และในลำดับขั้นตอนแบบใด จะช่วยให้องค์การสามารถเคลื่อนไหวได้ทันทีโดยไม่ต้องเริ่มต้นใหม่ทุกครั้งที่เกิดเหตุการณ์

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์การเฝ้าระวังและตอบสนองเชิงรุกทำให้องค์การสามารถตรวจจับภัยคุกคามด้านข่าวสารได้ตั้งแต่ระยะเริ่มต้น ควบคุมกรอบการสื่อสาร ลดความตื่นตระหนก และรักษาความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในสงครามข่าวสาร ความได้เปรียบไม่ได้อยู่ที่ผู้ที่พูดมากที่สุด แต่อยู่ที่ผู้ที่เห็นสัญญาณก่อนและตอบสนองได้อย่างรวดเร็วและน่าเชื่อถือ

10.6.4.3 กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อความเชื่อถือ (Trust-Centered Communication)

กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อความเชื่อถือเป็นกรอบคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่ยกระดับบทบาทของการสื่อสารจากการถ่ายทอดข้อมูลไปสู่การสร้างทุนความไว้วางใจ (Trust Capital) ระหว่างองค์การกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในบริบทของสงครามข่าวสาร ความได้เปรียบไม่ได้ขึ้นอยู่กับปริมาณข้อมูลที่องค์การเผยแพร่ แต่ขึ้นอยู่กับระดับความเชื่อถือที่สังคมมีต่อแหล่งข้อมูลนั้น องค์การที่มีความเชื่อถือสูงจะสามารถต้านทานข้อมูลบิดเบือนได้ดีกว่า เพราะผู้รับสารมีแนวโน้มใช้ความเชื่อถือเดิม เป็นกรอบตัดสินความจริง (Mayer et al., 1995; Suchman, 1995)

การสื่อสารเพื่อความเชื่อถือจึงไม่ใช่กลยุทธ์ประชาสัมพันธ์ระยะสั้น แต่เป็นสถาปัตยกรรมความสัมพันธ์เชิงสถาบันที่ต้องสร้างอย่างต่อเนื่องผ่านความโปร่งใส ความสม่ำเสมอ และความรับผิดชอบการสื่อสารทุกครั้งขององค์การทำหน้าที่สะสมหรือทำลายทุนความเชื่อถือ ดังนั้นการออกแบบระบบสื่อสารต้องมองในมิติระยะยาวมากกว่าการจัดการเหตุการณ์เฉพาะหน้า โดยมีหลักการสำคัญ ดังนี้

1) ความโปร่งใสเชิงรุก องค์การต้องเปิดเผยข้อมูลก่อนถูกกดดัน การสื่อสารล่วงหน้าช่วยลดช่องว่างข่าวลือและส่งสัญญาณความจริงใจต่อสังคม ความโปร่งใสที่เกิดขึ้นก่อนวิกฤติทำหน้าที่เป็นทุนสำรองความเชื่อถือในช่วงเวลาที่องค์การถูกท้าทาย หากองค์การมีประวัติการเปิดเผยข้อมูลอย่างต่อเนื่อง สังคมจะมีแนวโน้มให้เครดิตความเชื่อถือ แม้ในช่วงที่ข้อมูลยังไม่สมบูรณ์

2) ความสม่ำเสมอของข้อความ ความเชื่อถือเกิดจากความคาดการณ์ได้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องรับรู้ว่าองค์การมีจุดยืนที่มั่นคง ไม่เปลี่ยนถ้อยคำหรือท่าทีตามแรงกดดันระยะสั้น การสื่อสารที่ขัดแย้งกันระหว่างหน่วยงานหรือระหว่างช่วงเวลาจะบ่อนทำลายความเชื่อถือมากกว่าการยอมรับข้อจำกัดของตนเองอย่างตรงไปตรงมา

3) การทำให้ข้อมูลเข้าถึงได้ทางปัญญา (Cognitive Accessibility) ข้อมูลที่ซับซ้อนเกินไปทำให้ผู้รับสารหันไปพึ่งคำอธิบายที่ง่ายกว่า แม้จะเป็นข้อมูลผิด องค์การจึงต้องแปลข้อมูลเชิงเทคนิคให้เข้าใจง่ายโดยไม่บิดเบือนสาระสำคัญ การทำให้ข้อมูลเข้าใจง่ายไม่ใช่การลดทอนความจริง แต่เป็นการขยายความจริงให้เข้าถึงสาธารณะ

4) การสื่อสารเชิงมนุษย์ การตอบสนองเชิงเทคนิคเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของสังคม องค์การต้องแสดงความเห็นอกเห็นใจ ยอมรับผลกระทบและแสดงความรับผิดชอบ การสื่อสารที่สะท้อนความเป็นมนุษย์ช่วยลดแรงตึงเครียดและเสริมสร้างความร่วมมือ (Coombs, 2007)

5) ความต่อเนื่องของการสื่อสาร ความเงียบยาวนานเปิดพื้นที่ให้ข่าวลือเติบโต แม้ในช่วงที่ยังไม่มีข้อมูลใหม่มาก องค์การควรสื่อสารความคืบหน้าเป็นระยะเพื่อรักษาการควบคุมกรอบการรับรู้ของสาธารณะ

6) การฟังเชิงยุทธศาสตร์ การสื่อสารเพื่อความเชื่อถือไม่ใช่การพูดฝ่ายเดียว แต่เป็นกระบวนการสองทาง องค์การต้องมีระบบรับฟังความคิดเห็น คำถาม และความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การฟังอย่างเป็นระบบช่วยให้องค์การตรวจจับความเสี่ยงด้านการรับรู้ก่อนพัฒนาเป็นวิกฤติ

โดยในเชิงผลลัพธ์ องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อความเชื่อถืออย่างต่อเนื่องจะมีทุนความไว้วางใจสูง สามารถรับมือกับข่าวลือได้ดีกว่า ลดแรงต้านทางสังคม และฟื้นตัวเร็วหลังวิกฤติ ความเชื่อถือจึงทำหน้าที่เป็นกันชนเชิงสถาบันที่ปกป้ององค์การจากความผันผวนของสภาพแวดล้อมข้อมูล

กล่าวโดยสรุป ในสงครามข่าวสาร ความจริงเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ ความจริงต้องได้รับการรองรับด้วยความเชื่อถือ องค์การที่สร้างความเชื่อถืออย่างเป็นระบบจะสามารถควบคุมการรับรู้ของสาธารณะได้ดีกว่าองค์การที่สื่อสารเฉพาะเมื่อเกิดวิกฤติ และสามารถรักษาเสถียรภาพเชิงสถาบันในระยะยาว

10.6.4.4 กลยุทธ์การสร้างภูมิคุ้มกันสังคม (Public Media Literacy)

กลยุทธ์การสร้างภูมิคุ้มกันสังคมผ่านการรู้เท่าทันสื่อ (Public media literacy) เป็นแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งเสริมความสามารถของประชาชนในการประเมิน วิเคราะห์ และตรวจสอบข้อมูลข่าวสารด้วยตนเอง เพื่อลดความเปราะบางของสังคมต่อข้อมูลบิดเบือนและปฏิบัติการสงครามข่าวสาร ในยุคดิจิทัลที่ข้อมูลไหลเวียนอย่างรวดเร็วและข้ามพรมแดน การควบคุมเนื้อหาเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพออีกต่อไป การป้องกันที่ยั่งยืนต้องอาศัยการเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางปัญญาของสาธารณะ ซึ่งทำหน้าที่เป็นแนวป้องกันชั้นในของระบบสังคม (Lewandowsky et al., 2017; Wardle & Derakhshan, 2017)

แนวคิด Public Media Literacy ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า ข่าวปลอมและข้อมูลบิดเบือนไม่ได้แพร่กระจายเพียงเพราะเทคโนโลยี แต่เพราะข้อจำกัดของการรับรู้ของมนุษย์ อคติทางความคิด และแรงจูงใจทางอารมณ์ ผู้รับสารมีแนวโน้มเชื่อข้อมูลที่สอดคล้องกับความเชื่อเดิม และแชร์ข้อมูลที่กระตุ้นความรู้สึกมากกว่าข้อมูลที่ผ่านการตรวจสอบ ดังนั้น การสร้างทักษะรู้เท่าทันสื่อจึงเป็นการลดความเปราะบางของสังคมในระดับโครงสร้าง ไม่ใช่เพียงการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า โดยผ่านมิติที่สำคัญ ดังนี้

1) การรู้เท่าทันแหล่งที่มาของข้อมูล ประชาชนต้องสามารถตั้งคำถามเกี่ยวกับผู้ผลิตข้อมูล แรงจูงใจ และความน่าเชื่อถือของแหล่งข่าว การตรวจสอบแหล่งที่มาช่วยตัดวงจรการแพร่กระจายของข้อมูลเท็จตั้งแต่ต้นทาง

2) การเข้าใจกลไกของสื่อดิจิทัล ผู้ใช้ต้องตระหนักว่าแพลตฟอร์มออนไลน์ทำงานผ่านอัลกอริทึมที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและอารมณ์มากกว่าความถูกต้อง การเข้าใจกลไกนี้ช่วยให้ผู้รับสารไม่ตกเป็นเหยื่อของกระแสที่ถูกขยายอย่างผิดธรรมชาติ

3) การรู้เท่าทันอคติทางความคิด การตระหนักว่ามนุษย์มีแนวโน้มเลือกเชื่อข้อมูลที่ยืนยันความเชื่อเดิม (Confirmation Bias) ช่วยเพิ่มความระมัดระวังในการรับและแชร์ข้อมูล

4) มีทักษะการตรวจสอบข้อเท็จจริง เช่น การเปรียบเทียบหลายแหล่งข่าว การตรวจสอบภาพและบริบทของข้อมูล ทักษะเหล่านี้เปลี่ยนผู้รับสารจากผู้บริโภคข้อมูลเป็นผู้ตรวจสอบร่วมของระบบสังคม

5) การสร้างวัฒนธรรมความรับผิดชอบในการแชร์ข้อมูล สังคมที่มี Media Literacy สูงจะมีบรรทัดฐานร่วมกันว่า การเผยแพร่ข้อมูลเป็นการกระทำที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น ผู้ใช้สื่อจึงมีความรับผิดชอบร่วมในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลก่อนเผยแพร่ หลักคิดนี้สะท้อนการเปลี่ยนบทบาทของประชาชนจาก “ผู้รับสาร” ไปสู่ “ผู้มีส่วนร่วมในระบบข่าวสาร” ซึ่งทุกการแชร์สามารถขยายความจริงหรือขยายความเท็จได้ในระดับโครงสร้าง ภายใต้หลักคิด “ไม่แน่ใจ = ไม่แชร์” ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกควบคุมตนเองของสังคม ที่ช่วยลดการแพร่กระจายของข้อมูลบิดเบือนโดยไม่ต้องพึ่งการควบคุมจากรัฐเพียงอย่างเดียว เมื่อวัฒนธรรมนี้ฝังรากในสังคม การตรวจสอบจะเกิดขึ้นในระดับเครือข่าย ทำให้ข่าวปลอมเติบโตได้ยากขึ้น

บทบาทของภาครัฐและองค์การในการสร้างภูมิคุ้มกันสังคมไม่ได้จำกัดอยู่ที่การออกกฎหมายหรือควบคุมแพลตฟอร์ม แต่รวมถึงการสนับสนุนการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรรู้เท่าทันสื่อ การรณรงค์สาธารณะ และความร่วมมือกับภาคเอกชนและภาคประชาสังคม การสร้างภูมิคุ้มกันสังคมเป็นการลงทุนระยะยาวที่เสริมความมั่นคงเชิงข้อมูลของประเทศ ลดความตื่นตระหนก และเพิ่มความสามารถของประชาชนในการมีส่วนร่วมทางประชาธิปไตยอย่างมีเหตุผล

กล่าวโดยสรุป การป้องกันข่าวปลอมที่ยั่งยืนที่สุดไม่ใช่การควบคุมข้อมูล แต่คือการทำให้สังคมมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ และตัดสินด้วยตนเอง สังคมที่มี Media Literacy สูงจะไม่เพียงต้านทานสงครามข่าวสารได้ดีขึ้น แต่ยังเสริมสร้างเสถียรภาพของระบบการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในระยะยาว

10.6.4.5 กลยุทธ์ความร่วมมือข้ามหน่วยงาน (Interagency Collaboration)

กลยุทธ์ความร่วมมือข้ามหน่วยงานเป็นกลไกสำคัญในการรับมือสงครามข่าวสาร เนื่องจากภัยคุกคามด้านข้อมูลมีลักษณะข้ามพรมแดน ข้ามองค์การ และข้ามภาคส่วน ไม่มีหน่วยงานใดสามารถรับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยลำพัง การปฏิบัติการข่าวสารสมัยใหม่มักผสมผสานมิติด้านเทคโนโลยี การเมือง กฎหมาย สื่อ และจิตวิทยาสังคม ดังนั้นการตอบสนองที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยเครือข่ายความร่วมมือที่บูรณาการทรัพยากร ความรู้ และอำนาจหน้าที่จากหลายฝ่าย (Rid, 2020)

ในเชิงโครงสร้าง ความร่วมมือข้ามหน่วยงานช่วยลดการทำงานแบบแยกส่วน (Silo) ซึ่งเป็นจุดอ่อนสำคัญขององค์การสมัยใหม่ เมื่อข้อมูลไม่ไหลเวียนหรือการตัดสินใจล่าช้า ข่าวลือสามารถขยายตัวเร็วกว่าระบบราชการหรือโครงสร้างองค์การ การเชื่อมโยงหน่วยงานจึงทำหน้าที่เป็นโครงข่ายป้องกัน ที่เพิ่มความเร็วและความแม่นยำในการตอบสนอง

รูปแบบความร่วมมือข้ามหน่วยงานสามารถแบ่งได้เป็นหลายระดับ ระดับแรกคือความร่วมมือภายในรัฐหรือองค์การ เช่น การเชื่อมโยงหน่วยข่าวกรอง หน่วยงานดิจิทัล ฝ่ายกฎหมาย และฝ่ายสื่อสาร เพื่อสร้างศูนย์ปฏิบัติการข่าวสารร่วม ระดับที่สองคือความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะแพลตฟอร์มดิจิทัล บริษัทเทคโนโลยี และสื่อมวลชน ซึ่งมีบทบาทโดยตรงในการไหลเวียนของ

ข้อมูล ระดับที่สามคือความร่วมมือกับภาคประชาสังคมและสถาบันการศึกษา เพื่อเสริมองค์ความรู้ การตรวจสอบอิสระ และการสร้างความน่าเชื่อถือทางสังคม

องค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์นี้คือการสร้างกลไกประสานงานถาวร ไม่ใช่ความร่วมมือเฉพาะกิจ องค์การควรมีกรอบข้อตกลงร่วม ช่องทางแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ปลอดภัย และการซ้อมแผนร่วมกันเป็นระยะ เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจบทบาทของตนเองเมื่อเกิดวิกฤติ การมีโครงสร้างประสานงานที่ชัดเจนช่วยลดความสับสนและเพิ่มเอกภาพของการสื่อสาร

ในเชิงยุทธศาสตร์ ความร่วมมือข้ามหน่วยงานช่วยสร้างความชอบธรรมร่วม เพราะการตอบสนองที่มาจากหลายภาคส่วนมักได้รับความเชื่อถือมากกว่าการดำเนินการโดยหน่วยงานเดียว การตรวจสอบและการสนับสนุนจากภายนอกทำให้การสื่อสารขององค์การมีน้ำหนักและลดข้อกล่าวหาเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน

กล่าวโดยสรุป สงครามข่าวสารเป็นภัยคุกคามเชิงเครือข่าย การป้องกันจึงต้องเป็นเครือข่ายเช่นกัน องค์การที่สามารถสร้างความร่วมมือข้ามหน่วยงานอย่างเป็นระบบจะมีความสามารถในการตอบสนองสูง ลดความเสียหาย และรักษาความเชื่อถือของสังคมได้ดีกว่าองค์การที่ทำงานแบบปราศจากความร่วมมือข้ามหน่วยงาน

10.6.4.5 กลยุทธ์การจัดการวิกฤติข้อมูล (Crisis Information Governance)

กลยุทธ์การจัดการวิกฤติข้อมูลหมายถึงกรอบการกำกับดูแลเชิงระบบที่ออกแบบมาเพื่อควบคุมคุณภาพ ทิศทาง ความสอดคล้อง และความน่าเชื่อถือของข้อมูลในช่วงเวลาที่องค์การเผชิญวิกฤติข่าวสารหรือวิกฤติความเชื่อมั่น วิกฤติข้อมูลมิใช่เพียงปัญหาการสื่อสารเชิงเทคนิค หากแต่เป็นปัญหาเชิงธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างอำนาจ การตัดสินใจ ความรับผิดชอบ และความพร้อมขององค์การในการจัดการความไม่แน่นอน หากองค์การขาดระบบกำกับดูแลข้อมูลที่ชัดเจน ความสับสนภายในจะขยายตัวเป็นความเสียหายภายนอกอย่างรวดเร็ว เนื่องจากความไม่สอดคล้องของข้อมูลทำลายความเชื่อถือเร็วกว่าวิกฤติเอง (Coombs, 2007)

ในบริบทของการบริหารวิกฤติสมัยใหม่ กลยุทธ์การจัดการวิกฤติข้อมูลทำหน้าที่เสมือนระบบบัญชาการข้อมูล (Information Command System) ที่กำหนดอย่างชัดเจนว่าใครมีอำนาจสื่อสาร ใครมีหน้าที่ตรวจสอบ ใครเป็นผู้อนุมัติ และข้อมูลใดถือเป็นข้อมูลทางการ เป้าหมายสำคัญไม่ใช่เพียงการควบคุมข่าวสาร แต่คือการรักษาเอกภาพของการสื่อสาร ลดความคลาดเคลื่อน ป้องกันการแพร่กระจายของข้อมูลที่ยังไม่ยืนยัน และรักษาความน่าเชื่อถือขององค์การในสายตาสาธารณะ

องค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์การจัดการวิกฤติข้อมูลสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) โครงสร้างการบัญชาการข้อมูล (Information Command Structure) องค์การต้องมีโครงสร้างบัญชาการวิกฤติที่ชัดเจน โดยจัดตั้งศูนย์บัญชาการข้อมูลที่รวมผู้แทนจากฝ่ายสื่อสาร ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายเทคนิค และผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้การตัดสินใจเกิดขึ้นแบบบูรณาการ โครงสร้างนี้ช่วยลดความล่าช้า ป้องกันการสื่อสารที่ขัดแย้งกัน และทำให้ทุกหน่วยงานยึดกรอบข้อมูลเดียวกัน

2) มาตรฐานการตรวจสอบข้อมูล (Verification Protocol) ข้อมูลทุกชิ้นที่เผยแพร่ต้องผ่านกระบวนการตรวจสอบที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เช่น การยืนยันแหล่งข้อมูล การตรวจสอบข้อเท็จจริง และการประเมินผลกระทบก่อนเผยแพร่ วิกฤติจำนวนมากทวีความรุนแรงไม่ใช่เพราะเหตุการณ์ แต่เพราะการสื่อสารผิดพลาด การมีมาตรฐานตรวจสอบจึงเป็นกลไกป้องกันความเสียหายเชิงชื่อเสียง

3) ระเบียบวินัยของข้อความ (Message Discipline) ทุกหน่วยงานต้องยึดกรอบข้อความหลัก (core narrative) เดียวกันเพื่อหลีกเลี่ยงความสับสน ข้อความที่ไม่สอดคล้องกันในช่วงวิกฤติจะทำลายความเชื่อถือและเปิดพื้นที่ให้ข่าวลือขยายตัว วินัยของข้อความจึงเป็นทั้งเครื่องมือเชิงสื่อสารและเครื่องมือเชิงควบคุมองค์การ

4) การสื่อสารต่อเนื่องและโปร่งใส (Continuous & Transparent Communication) องค์การควรสื่อสารตามข้อเท็จจริงที่มี แม้ข้อมูลยังไม่สมบูรณ์ พร้อมชี้แจงสถานะการตรวจสอบเพิ่มเติม ความเงียบยาวนานมักถูกตีความว่าเป็นการปกปิด ซึ่งบ่อนทำลายความไว้วางใจมากกว่าความไม่สมบูรณ์ของข้อมูล

5) การติดตามสภาพแวดล้อมข้อมูลแบบเรียลไทม์ (Real-time Information Monitoring) องค์การต้องเฝ้าระวังข่าวลือ กระแสสังคม และข้อมูลบิดเบือนบนสื่อดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง การติดตามเชิงรุกช่วยให้สามารถตอบโต้ข้อมูลผิดพลาดได้รวดเร็ว ลดการลุกลามของวิกฤติ และรักษาการควบคุมกรอบเรื่องเล่า

6) การเรียนรู้หลังวิกฤติ (Post-crisis Learning) หลังวิกฤติ องค์การต้องประเมินกระบวนการสื่อสาร วิเคราะห์จุดอ่อน และปรับปรุงโครงสร้างการกำกับดูแลข้อมูล วิกฤติจึงกลายเป็นแหล่งเรียนรู้เชิงสถาบันที่ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นขององค์การในอนาคต

ในเชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์การจัดการวิกฤติข้อมูลช่วยลดความสับสนภายใน ควบคุมกรอบการรับรู้ของสาธารณะ รักษาความเชื่อถือ และลดต้นทุนทางชื่อเสียง องค์การที่มีระบบกำกับดูแลข้อมูลเข้มแข็งสามารถเปลี่ยนวิกฤติจากภัยคุกคามให้เป็นโอกาสในการแสดงความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และภาวะผู้นำเชิงสถาบัน

กล่าวโดยสรุป วิกฤติข้อมูลไม่ใช่ช่วงเวลาที่องค์การต้อง “พูดมากที่สุด” แต่เป็นช่วงเวลาที่องค์การต้อง พูดอย่างมีระบบ การกำกับดูแลข้อมูลที่เข้มแข็งคือเกราะป้องกันความเชื่อถือขององค์การในช่วงเวลาที่เปราะบางที่สุด และเป็นรากฐานของความยั่งยืนในระยะยาว

10.7 บทสรุป

ในยุคดิจิทัลที่ข้อมูลข่าวสารกลายเป็นทรัพยากรเชิงอำนาจ การสื่อสารมิได้เป็นเพียงเครื่องมือในการถ่ายทอดสาร แต่เป็นกลไกสำคัญที่กำหนดการรับรู้ ความเชื่อ และการตัดสินใจของสังคม บทนี้ชี้ให้เห็นว่า “สงครามข่าวสารมหาชน” ได้กลายเป็นความท้าทายเชิงโครงสร้างต่อทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เนื่องจากข้อมูลสามารถถูกใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างอิทธิพลทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมได้อย่างรวดเร็วและข้ามพรมแดน โดยเฉพาะผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลที่ทำให้ข่าวลือ ข่าวปลอม และข้อมูลบิดเบือนสามารถแพร่กระจายได้ในระดับมหาชนภายในเวลาอันสั้น

รูปแบบของสงครามข่าวสารมีความซับซ้อนและหลากหลาย ตั้งแต่การเผยแพร่ข่าวปลอม การบิดเบือนข้อมูล การโฆษณาชวนเชื่อ ไปจนถึงเทคโนโลยีสื่อสังเคราะห์ เช่น deepfake ซึ่งสามารถสั่นคลอนความไว้วางใจต่อสถาบันรัฐ องค์การ และระบบสังคมโดยรวม ผลกระทบดังกล่าวมิได้จำกัดอยู่ที่การสื่อสารเท่านั้น แต่เชื่อมโยงโดยตรงกับการบริหารองค์การ นโยบายสาธารณะ และความมั่นคงทางสังคม

การรับมือกับสงครามข่าวสารจึงต้องอาศัยแนวทางเชิงระบบ องค์การจำเป็นต้องพัฒนากลไกกำกับดูแลข้อมูล การตรวจสอบข้อเท็จจริง การใช้เทคโนโลยีเพื่อตรวจจับข้อมูลบิดเบือน และการสร้างวัฒนธรรมการรู้เท่าทันสื่อและข้อมูลในระดับสังคม ขณะเดียวกัน ความน่าเชื่อถือขององค์การกลายเป็นทุนเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่สุด การสื่อสารที่โปร่งใส สม่ำเสมอ และมีความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความไว้วางใจในระยะยาว ซึ่งเป็นเกราะป้องกันที่มีประสิทธิภาพที่สุดต่อวิกฤติข้อมูล

ในมิติยุทธศาสตร์ ภาครัฐและภาคเอกชนไม่สามารถรับมือกับสงครามข่าวสารได้โดยลำพัง จำเป็นต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือแบบพหุภาคีระหว่างรัฐ แพลตฟอร์มดิจิทัล ภาควิชาการ ภาคสื่อ และภาคประชาชน เพื่อเสริมความยืดหยุ่นของระบบข้อมูลข่าวสารร่วมกัน การบริหารสงครามข่าวสารอย่างมีระบบจึงไม่ใช่เพียงการป้องกันภัย แต่เป็นกระบวนการสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคม

กล่าวโดยสรุป การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการจัดการข้อมูลข่าวสารเชิงยุทธศาสตร์ คือรากฐานของความมั่นคงในยุคดิจิทัล องค์การที่สามารถกำกับดูแลข้อมูลอย่างมีธรรมาภิบาล จะไม่เพียงรักษาความน่าเชื่อถือของตนเอง แต่ยังช่วยยกระดับความสามารถของสังคมในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล แยกแยะข้อมูลได้อย่างรอบคอบ และดำรงเสถียรภาพของระเบียบสังคมท่ามกลางความผันผวนของสนามข้อมูลข่าวสาร

10.8 คำถามทบทวน

1. อธิบายแนวคิดพื้นฐานของสงครามข่าวสารมหาชน (Public Information Warfare) และวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อภาครัฐและเอกชน
2. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง "Disinformation" และ "Misinformation" พร้อมยกตัวอย่างกรณีศึกษาในบริบทของข่าวสารระดับมหาชน
3. ระบุและอธิบายประเภทของสงครามข่าวสารมหาชน พร้อมยกตัวอย่างกรณีศึกษาที่สะท้อนถึงกลยุทธ์การใช้ข้อมูลเพื่อสร้างอิทธิพลต่อสังคม
4. ในบริบทของการป้องกันข่าวปลอม (Fake News Prevention) องค์การสามารถใช้แนวทางหรือกลไกใดในการตรวจสอบและป้องกันการเผยแพร่ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. เสนอแนวทางและกลยุทธ์ที่ภาครัฐและภาคเอกชนสามารถนำมาใช้เพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือขององค์การ ท่ามกลางกระแสข่าวสารที่ท้าทายและมีความเสี่ยงต่อการบิดเบือนข้อมูล

10.9 เอกสารอ้างอิงประจำบท

กุลนิดา ธานีโต, สุภาภรณ์ ศรีดี และ กานต์ บุญศิริ. (2568). การจัดการทางการสื่อสาร. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, *10*(1), 3045–3056.

ณัฏฐ์ชุดา วิจิตนจามรี. (2558). *การสื่อสารในองค์การ*. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ธงชัย สันติวงษ์ และชนาธิป สันติวงษ์. (2542). *องค์การกับการสื่อสาร*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พิริยา ศิริวรรณ. (2559). การสื่อสารภายในองค์การ (คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล): เรื่องที่ไม่อาจมองข้าม. *วารสารเวชบันทึกศิริราช งานวิชาการ สำนักงานคณบดี คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล*, *9*(1), 38–43.

ภรณ์ทิพย์ สิงห์นิล. (2559). การจัดการทางการสื่อสารของผู้บริหารเจเนอเรชันวายเพื่อสร้างการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์การ. *วารสารบัณฑิตศึกษา คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 1–19.

สุรพงษ์ โสธนะเถียร. (2563). *ทฤษฎีการสื่อสาร*. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Abidin, C. (2016). “Aren’t these just young, rich women doing vain things online?” Influencer selfies as subversive frivolity. *Social Media + Society, 2*(2), 1–17.

Allcott, H., & Gentzkow, M. (2017). Social media and fake news in the 2016 election. *Journal of Economic Perspectives, 31*(2), 211–236.

Arquilla, J., & Ronfeldt, D. (2001). *Networks and netwars: The future of terror, crime, and militancy*. RAND Corporation.

Argenti, P. A. (2016). *Corporate communication* (7th ed.). NY: McGraw-Hill Education.

Bartlett, J. (2014). *The dark net: Inside the digital underworld*. Melville House.

Bennett, W. L., & Livingston, S. (2018). The disinformation order: Disruptive communication and the decline of democratic institutions. *European Journal of Communication, 33*(2), 122–139.

Bonilla, Y., & Rosa, J. (2015). #Ferguson: Digital protest, hashtag ethnography, and the racial politics of social media. *American Ethnologist, 42*(1), 4–17.

Bradshaw, S., & Howard, P. N. (2019). *The global disinformation order: 2019 global inventory of organised social media manipulation*. Oxford Internet Institute.

Bruns, A., & Burgess, J. (2015). Twitter hashtags from ad hoc to calculated publics. In N. Rambukkana (Ed.), *Hashtag publics: The power and politics of discursive networks* (pp. 13–28). Peter Lang.

Castells, M. (2013). *Communication power* (2nd ed.). Oxford University Press.

Chadwick, A. (2017). *The hybrid media system: Politics and power* (2nd ed.). Oxford University Press.

Chesney, R., & Citron, D. (2019). Deep fakes: A looming challenge for privacy, democracy, and national security. *California Law Review*, *107*(6), 1753–1819. https://doi.org/10.15779/Z38RV0D15J

Clarke, R. A., & Knake, R. K. (2010). *Cyber war: The next threat to national security and what to do about it*. HarperCollins.

Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis. *Corporate Reputation Review, 10*(3), 163–176.

Cornelissen, J. P. (2023). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. Sage Publications

Enli, G. (2017). Twitter as arena for the authentic outsider: Exploring the social media campaigns of Trump and Clinton in the 2016 US presidential election. *European Journal of Communication, 32*(1), 50–61.

Entman, R. M. (2004). *Projections of power: Framing news, public opinion, and U.S. foreign policy*. University of Chicago Press.

Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.

Freberg, K., Graham, K., McGaughey, K., & Freberg, L. A. (2011). Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality. *Public Relations Review, 37*(1), 90–92.

Freelon, D., McIlwain, C. D., & Clark, M. (2018). Quantifying the power and consequences of social media protest. *New Media & Society, 20*(3), 990–1011.

Greenberg, A. (2012). *This machine kills secrets: How WikiLeakers, cypherpunks, and hacktivists aim to free the world's information*. Dutton.

Herman, E. S., & Chomsky, N. (2002). *Manufacturing consent: The political economy of the mass media* (2nd ed.). Pantheon.

Hoskins, A., & O'Loughlin, B. (2010). *War and media: The emergence of diffused war*. Polity Press.

Jackson, S. J., Bailey, M., & Welles, B. F. (2020). *#HashtagActivism: Networks of race and gender justice*. MIT Press.

Jowett, G. S., & O'Donnell, V. (2019). *Propaganda & persuasion* (7th ed.). SAGE.

Kello, L. (2017). *The virtual weapon and international order*. Yale University Press.

Keyton, J. (2017) Communication in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*, 501-526. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113341

Lasswell, H. D. (1927). *Propaganda technique in the World War*. Alfred A. Knopf.

Lewandowsky, S., Ecker, U. K. H., & Cook, J. (2017). Beyond misinformation: Understanding and coping with the "post-truth" era. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition, 6*(4), 353–369.

Marwick, A. (2015). Instafame: Luxury selfies in the attention economy. *Public Culture, 27*(1), 137–160.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709–734.

McCombs, M. E., & Shaw, D. L. (1972). The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly*, *36*(2), 176–187. https://doi.org/10.1086/267990

McCombs, M. (2014). *Setting the agenda: The mass media and public opinion* (2nd ed.). Polity.

McCombs, M., & Valenzuela, S. (2020). *Setting the agenda: Mass media and public opinion*. John Wiley & Sons.

McIntyre, L. (2018). *Post-truth*. MIT Press.

Moore, D., & Rid, T. (2016). Cryptopolitik and the darknet. *Survival, 58*(1), 7–38.

Nye, J. S., Jr. (2008). *The powers to lead*. Oxford University Press.

Nye, J. S. (2017). Deterrence and dissuasion in cyberspace. *International Security, 41*(3), 44–71.

Papacharissi, Z. (2015). *Affective publics: Sentiment, technology, and politics*. Oxford University Press.

Pariser, E. (2011). *The filter bubble: What the Internet is hiding from you*. Penguin Press.

Pomerantsev, P. (2019). *This is not propaganda: Adventures in the war against reality*. PublicAffairs.

Rid, T. (2013). *Cyber war will not take place*. Oxford University Press.

Rid, T. (2020). *Active measures: The secret history of disinformation and political warfare*. Farrar, Straus and Giroux.

Rogers, E. M., Singhal, A., & Quinlan, M. M. (2009). *Diffusion of innovations* (2nd ed.). Routledge.

Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds. *Organization Science, 13*(1), 18–35.

Singer, P. W., & Friedman, A. (2014). *Cybersecurity and cyberwar: What everyone needs to know*. Oxford University Press.

Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics, 87*(3), 355–374.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review, 20*(3), 571–610.

Sunstein, C. R. (2017). *#Republic: Divided democracy in the age of social media*. Princeton University Press.

Tandoc, E. C., Lim, Z. W., & Ling, R. (2018). Defining “fake news”: A typology of scholarly definitions. *Digital Journalism, 6*(2), 137–153.

Taylor, P. M. (2003). *Munitions of the mind: A history of propaganda from the ancient world to the present era* (3rd ed.). Manchester University Press.

UNESCO. (2023). *Guidelines for the governance of digital platforms: Safeguarding freedom of expression and access to information*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. https://www.unesco.org/en/internet-trust/guidelines

Vosoughi, S., Roy, D., & Aral, S. (2018). The spread of true and false news online. *Science, 359*(6380), 1146–1151.

Wardle, C., & Derakhshan, H. (2017). *Information disorder: Toward an interdisciplinary framework for research and policy making*. Council of Europe. https://rm.coe.int/information-disorder-toward-an-interdisciplinary-framework-for-rese/168076277c

Weimann, G. (2016). *Terrorism in cyberspace: The next generation*. Columbia University Press.

World Health Organization. (2020). *Managing the COVID-19 infodemic*. WHO.

Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism*. PublicAffairs.

บทที่ 11
การสร้างองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล

บทนำ

ในยุคดิจิทัล ข้อมูลได้กลายเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาและความสามารถในการแข่งขันขององค์การอย่างยิ่ง การขยายตัวของเทคโนโลยีสารสนเทศ อินเทอร์เน็ต และระบบดิจิทัล ทำให้เกิดข้อมูลจำนวนมหาศาลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ระบบธุรกรรมดิจิทัล แพลตฟอร์มออนไลน์ อุปกรณ์ Internet of Things (IoT) และสื่อสังคมออนไลน์ ข้อมูลเหล่านี้สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ สนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และพัฒนานวัตกรรมขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Organization) หมายถึง องค์การที่ใช้ข้อมูลเป็นฐานสำคัญในการกำหนดนโยบาย วางแผนกลยุทธ์ และตัดสินใจทางการบริหาร โดยอาศัยเทคโนโลยีด้านการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น Big Data Analytics, Business Intelligence และ Predictive Analytics เพื่อแปลงข้อมูลให้เป็นสารสนเทศและองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างเป็นระบบ องค์การที่สามารถใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพจะมีความได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด พฤติกรรมของผู้ใช้บริการ และประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานได้อย่างแม่นยำ (Davenport & Harris, 2007)

ในบริบทของการบริหารองค์การสมัยใหม่ การพัฒนาไปสู่องค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลไม่ได้หมายถึงเพียงการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ กระบวนการทำงาน และทักษะของบุคลากรให้สามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์และตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจึงต้องมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ด้านข้อมูล การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ยึดหลักข้อมูลเป็นฐาน (Data-Driven Culture)

สำหรับภาครัฐ การใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการยังมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนานโยบายสาธารณะ การให้บริการประชาชน และการยกระดับประสิทธิภาพของระบบราชการ แนวคิด Data-Driven Government เน้นการนำข้อมูลจากหลายแหล่งมาวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการกำหนดนโยบาย การวางแผนพัฒนา และการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารภาครัฐมีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น

ดังนั้น การสร้างองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลจึงเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์การในยุคดิจิทัล เนื่องจากช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้บนพื้นฐานของหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-Based Decision Making) เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์การ บทนี้จึงมุ่งอธิบายแนวคิด หลักการ และกระบวนการสำคัญในการพัฒนาองค์การให้สามารถใช้ข้อมูลเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการบริหารและการพัฒนาองค์การในโลกยุคดิจิทัล

11.1 ความสำคัญขององค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล

องค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Organizations) เป็นองค์การที่นำข้อมูล มาเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ ใช้เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ และการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) และ ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) องค์การเหล่านี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) และเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการพัฒนานโยบาย ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ

11.1.1 ความหมายขององค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Organization)

องค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Organization) คือ หมายถึงองค์การที่ใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดนโยบาย การวางแผนกลยุทธ์ และการตัดสินใจทางการบริหาร การพัฒนาองค์การให้สามารถใช้ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบหลายด้านที่ทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านเทคโนโลยี กระบวนการบริหาร และวัฒนธรรมองค์การ หากองค์การสามารถพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม จะช่วยให้การใช้ข้อมูลเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารจัดการและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Davenport & Harris, 2007)

การเป็นองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลต้องมีการใช้ข้อมูลอย่างเป็นระบบในทุกระดับขององค์การ โดยมีการนำเทคโนโลยีและเครื่องมือวิเคราะห์มาใช้ในการพัฒนาแนวทางปฏิบัติที่สามารถวัดผลได้ (Davenport & Harris, 2017) องค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลไม่ได้มุ่งเน้นแค่การสะสมข้อมูลจำนวนมาก แต่ต้องสามารถบริหารจัดการคุณภาพของข้อมูล (Data Quality Management) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและนำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ (Redman, 2018) องค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลต้องอาศัยโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบคลังข้อมูล (Data Warehouse) การวิเคราะห์เชิงพยากรณ์ (Predictive Analytics) และปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เพื่อช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากข้อมูลได้ (Wamba et al., 2017)

องค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลมีลักษณะสำคัญ คือ (1) การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่รวบรวมมาเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์การ (McAfee & Brynjolfsson, 2012) (2) วัฒนธรรมองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล โดยปลูกฝังแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับข้อมูล และส่งเสริมให้พนักงานใช้ข้อมูลในการดำเนินงาน (Davenport & Harris, 2017) (3) เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานข้อมูล มีระบบจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ (Wamba et al., 2017) และ (4) คุณภาพของข้อมูลและความปลอดภัย มีมาตรฐานด้านคุณภาพข้อมูลและการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลเพื่อลดความเสี่ยงในการใช้งาน (Redman, 2018)

สรุปได้ว่า องค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Organization) คือ องค์การที่ใช้ข้อมูลเป็นศูนย์กลางในการกำหนดกลยุทธ์ การตัดสินใจ และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์

(AI) และระบบธุรกิจอัจฉริยะ (Business Intelligence) เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน การจะเป็นองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลนั้น ต้องอาศัยการบริหารจัดการข้อมูลที่เป็นระบบในทุกระดับองค์การ รวมถึงการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ องค์การต้องมีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี เช่น ระบบคลังข้อมูล (Data Warehouse) และการวิเคราะห์เชิงพยากรณ์ (Predictive Analytics) เพื่อให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากข้อมูลได้ อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนองค์การด้วยข้อมูลไม่ได้ขึ้นอยู่กับปริมาณของข้อมูลเพียงอย่างเดียว แต่ต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคุณภาพของข้อมูล (Data Quality Management) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และสามารถนำไปใช้สนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลจึงต้องมีลักษณะสำคัญ ได้แก่ การใช้ข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจ การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ระบบเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการรักษาคุณภาพและความปลอดภัยของข้อมูล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างมูลค่าให้กับองค์การ

11.1.2 บริบทของการใช้ข้อมูลในภาครัฐและเอกชน

การใช้ข้อมูลในภาครัฐและเอกชนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านวัตถุประสงค์ วิธีการใช้ และความท้าทายที่ต้องเผชิญ โดยภาครัฐมุ่งเน้นการใช้ข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะ ขับเคลื่อนนโยบาย และส่งเสริมความโปร่งใส ขณะที่ภาคเอกชนใช้ข้อมูลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน นวัตกรรม และการสร้างรายได้

11.1.2.1 การใช้ข้อมูลในขับเคลื่อนองค์การภาครัฐ

โดยภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการรวบรวมและใช้ข้อมูลสาธารณะเพื่อการบริหารงานและการให้บริการประชาชน ตัวอย่างเช่น การใช้ข้อมูลสาธารณะเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะสามารถส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจและสร้างมูลค่าให้กับภาคเอกชนผ่านการนำข้อมูลมาใช้เพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ จากการศึกษาเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลในภาครัฐ (Cha, Choi, & Han, 2017; Wamba et al., 2017) พบว่า การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะถูกมองว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรืองหรือความตกต่ำของประเทศ นับตั้งแต่วิกฤตเศรษฐกิจโลก ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกได้ขยายการจัดหาข้อมูลสาธารณะให้มากขึ้น เพื่อใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจและสร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจที่สำคัญ ด้วยเหตุนี้ ความต้องการศึกษาผลกระทบของข้อมูลสาธารณะต่อภาคเอกชนจึงเพิ่มสูงขึ้น การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักดังต่อไปนี้ ประการแรก เป็นการตรวจสอบผลกระทบของตัวแปรอิสระ ได้แก่ คุณภาพของระบบ (System Quality) คุณภาพของข้อมูล (Information Quality) ความปลอดภัยของข้อมูล (Information Security) อิทธิพลทางสังคม (Social Influence) นวัตกรรม (Innovation) และการสนับสนุนจากองค์การภาครัฐ (Assistance by Public Organization) ต่อความตั้งใจในการใช้ข้อมูลสาธารณะ ประการที่สอง เป็นการศึกษาผลกระทบของตัวแปรคั่นกลาง ได้แก่ การรับรู้ความง่ายในการใช้งาน (Perceived Ease of Use - PEU) และการรับรู้ประโยชน์ในการใช้งาน (Perceived Usefulness - PU) ต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและความตั้งใจในการใช้ข้อมูล (ตัวแปรตาม)

และประการที่สาม หลังจากกำหนดตัวแปรกำกับ ได้แก่ ประเภทการใช้งาน (Utilization Type) ความถี่ในการใช้ข้อมูลสาธารณะ (Frequency of Public Data Usage) และความถี่ในการใช้บริการด้านอาชีพและรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (Frequency of Occupational & E-Government Service Usage) ผลการศึกษาคาดว่าจะมีส่วนช่วยในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ข้อมูลสาธารณะในภาคเอกชน โดยมุ่งเน้นการนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินธุรกิจ นวัตกรรม และการพัฒนาเศรษฐกิจโดยรวม

การแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ แม้ว่าการแบ่งปันข้อมูลในหน่วยงานรัฐจะช่วยพัฒนานโยบายและบริการ แต่ยังคงมีอุปสรรคด้านวัฒนธรรมองค์การ ความปลอดภัย และความเชื่อมั่นของประชาชน จากการศึกษาเกี่ยวกับการแชร์ข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ (Drummond & Christie, 2022) พบว่า ข้อมูลภาครัฐ เป็นข้อมูลที่ถูกสร้างและรวบรวมโดยหน่วยงานของรัฐ เช่น กระทรวง หน่วยงานปกครองท้องถิ่น หน่วยงานตำรวจ บริการสุขภาพแห่งชาติ (NHS) และสถานศึกษา ข้อมูลเหล่านี้สามารถถูกนำมาใช้ประโยชน์ในหลากหลายบริบท ทั้งภายในหน่วยงานของรัฐเองและการแบ่งปันกับองค์การภายนอกเพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ เช่น การป้องกันและตรวจจับการทุจริต การระบุและช่วยเหลือประชากรกลุ่มเปราะบาง และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ นอกจากนี้ หน่วยงานภาครัฐบางแห่งอาจแบ่งปันข้อมูลกับภาคเอกชน นักวิจัย หรือแม้แต่เปิดเผยให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยเสรี มีการยอมรับอย่างแพร่หลายว่าการแบ่งปันข้อมูลภาครัฐที่มีคุณภาพสูงสามารถส่งเสริมการให้บริการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคม อย่างไรก็ตาม มีข้อกังวลว่าการแบ่งปันข้อมูลภาครัฐในปัจจุบันยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และมูลค่าของข้อมูลยังไม่ได้รับการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ ในเดือนกันยายน 2020 รัฐบาลสหราชอาณาจักรได้เผยแพร่ ยุทธศาสตร์ข้อมูลแห่งชาติ (National Data Strategy) ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการปลดล็อกศักยภาพของข้อมูล โดยมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มบทบาทและโอกาสในการใช้ข้อมูลภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อมาในเดือนกันยายน 2021 รัฐบาลได้เปิดรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับ ข้อเสนอในการปฏิรูประเบียบการคุ้มครองข้อมูล ซึ่งจะมีผลต่อการแบ่งปันข้อมูลภาครัฐ ข้อเสนอดังกล่าวได้รับการตอบรับในเชิงบวกในแง่ของการกำหนดแนวทางทางกฎหมายให้ชัดเจนขึ้น อย่างไรก็ตาม บางฝ่ายแสดงความกังวลว่าการปฏิรูปดังกล่าวอาจส่งผลให้มาตรการป้องกันความเสี่ยงในการใช้ข้อมูลลดลง นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญหลายคนเสนอแนวทางแก้ไขที่อาจช่วยลดปัญหาและข้อกังวลเกี่ยวกับการแบ่งปันข้อมูลภาครัฐ เช่น การให้คำแนะนำที่ชัดเจนยิ่งขึ้น การเพิ่มความโปร่งใสในการใช้ข้อมูล และการนำ ตัวกลางด้านข้อมูล (Data Intermediaries) มาใช้เพื่อบริหารจัดการและควบคุมการแบ่งปันข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาแนวทางการจัดการข้อมูลภาครัฐอย่างเหมาะสมจะเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างมูลค่าให้กับเศรษฐกิจ ส่งเสริมการพัฒนาสังคม และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของภาครัฐ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนโดยรวม

การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลและการให้ความยินยอม ภาครัฐต้องเผชิญกับความท้าทายในการรักษาสมดุลระหว่างการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลและการคุ้มครองสิทธิของประชาชน (Castelnovo, 2019) ประเด็นนี้นำไปสู่คำถามที่ว่า องค์การภาครัฐควรใช้กลยุทธ์ใดเพื่อให้เจ้าของข้อมูลยินยอมให้มีการนำข้อมูลส่วนบุคคลของตนไปใช้ซ้ำได้ การศึกษานี้ได้วิเคราะห์หลักฐานจากเศรษฐศาสตร์และจิตวิทยาด้าน

ความเป็นส่วนตัว และเสนอแนวคิดว่า องค์การภาครัฐสามารถใช้กลยุทธ์ การร่วมสร้างสรรค์ (Coproduction Strategy) เพื่อปลดล็อกมูลค่าของข้อมูลส่วนบุคคลภาครัฐภายในระบบนิเวศที่ให้ความสำคัญกับผู้ใช้โดยเฉพาะ กล่าวคือ การทำให้เจ้าของข้อมูลมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ที่องค์การภาครัฐใช้สนับสนุนการเติบโตของเศรษฐกิจดิจิทัล จะช่วยเพิ่มโอกาสที่พวกเขาจะยินยอมให้มีการประมวลผลและอาจรวมถึงการนำข้อมูลของตนไปใช้ซ้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

11.1.2.2 การใช้ข้อมูลในขับเคลื่อนองค์การภาคเอกชน

การใช้ข้อมูลในการขับเคลื่อนองค์การภาคเอกชนมีบทบาทสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการสร้างโอกาสทางธุรกิจในสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น องค์การภาคธุรกิจสามารถนำข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ มาวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ตลอดจนการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การใช้ข้อมูลอย่างเป็นระบบจึงช่วยให้องค์การสามารถสร้างนวัตกรรมและเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดได้อย่างมีนัยสำคัญ (Komosar & Kijanovic, 2023)

นอกจากการใช้ข้อมูลภายในองค์การแล้ว แนวโน้มสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การแบ่งปันข้อมูลระหว่างภาคธุรกิจกับภาครัฐ (Business-to-Government Data Sharing: B2G Data Sharing) ซึ่งเป็นแนวทางที่เปิดโอกาสให้ภาครัฐสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ภาคเอกชนถือครองอยู่เพื่อนำไปใช้ประโยชน์สาธารณะ เช่น การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค การวางแผนพัฒนาเมือง หรือการบริหารจัดการระบบคมนาคม อย่างไรก็ตาม การแบ่งปันข้อมูลลักษณะดังกล่าวยังคงเผชิญกับข้อจำกัดและความท้าทายหลายประการ โดยเฉพาะประเด็นด้านอำนาจการเจรจา การคุ้มครองข้อมูล และการกำกับดูแลข้อมูลอย่างเหมาะสม (Micheli, 2022)

ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการแบ่งปันข้อมูลระหว่างภาคธุรกิจและภาครัฐในระดับท้องถิ่นของยุโรป ซึ่งอาศัยการสัมภาษณ์ผู้บริหารจากเทศบาลจำนวน 12 แห่ง พบว่าการเข้าถึงข้อมูลจากภาคเอกชนสามารถเกิดขึ้นได้ในหลายรูปแบบ ได้แก่ (1) การบริจาคข้อมูลโดยสมัครใจจากภาคเอกชน (Data Donorship) (2) การจัดซื้อข้อมูลโดยหน่วยงานภาครัฐ (Public Procurement of Data) (3) การสร้างความร่วมมือและศูนย์รวมข้อมูลร่วมกัน (Data Partnerships and Data Pools) และ (4) การกำหนดข้อบังคับให้มีการแบ่งปันข้อมูล (Data Sharing Obligations) อย่างไรก็ตาม การดำเนินการในลักษณะดังกล่าวยังคงอยู่ในช่วงเริ่มต้นและยังไม่ได้เกิดขึ้นอย่างแพร่หลาย

ทั้งนี้ งานวิจัยยังชี้ให้เห็นถึงความไม่สมดุลของอำนาจระหว่างหน่วยงานภาครัฐโดยเฉพาะหน่วยงานท้องถิ่น กับผู้ถือครองข้อมูลในภาคเอกชน เนื่องจากภาคธุรกิจมักเป็นผู้ครอบครองข้อมูลที่มีคุณค่าทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี ส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐมีข้อจำกัดด้านอำนาจต่อรองและการเข้าถึงข้อมูล ดังนั้น นักวิชาการจึงเสนอว่าการพัฒนากลไกธรรมาภิบาลด้านข้อมูล (Data Governance) ที่มีความโปร่งใส เป็นธรรม และคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อส่งเสริมให้การแบ่งปันข้อมูลระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนสามารถเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในอนาคต (Micheli, 2022)

การนำข้อมูลไปใช้เพื่อการตลาดและการพัฒนาองค์การ บริษัทเอกชนมีแนวโน้มที่จะใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคและปรับปรุงการให้บริการ ซึ่งต้องอาศัยการบริหารจัดการข้อมูลที่มี

ประสิทธิภาพ การศึกษาเกี่ยวกับการแบ่งปันข้อมูลด้านสุขภาพระหว่างภาครัฐและเอกชน: ความท้าทายและแนวทางการกำกับดูแล (Street et al., 2021) พบว่า การพัฒนาแนวทางแบ่งปันข้อมูลเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วกว่ากรอบการกำกับดูแล จริยธรรม และนโยบายสาธารณะที่มีอยู่ ในบางประเทศ เช่น ออสเตรเลีย การหารือสาธารณะเกี่ยวกับประเด็นนี้มักจำกัดอยู่ในกลุ่มผู้ดูแลข้อมูล นักวิเคราะห์ และผู้ใช้ข้อมูลโดยตรง แม้ว่าในบางประเทศจะมีการศึกษาความคิดเห็นของประชาชนอย่างกว้างขวาง แต่ส่วนใหญ่ยังขาดการศึกษาที่มุ่งเน้นไปที่ภาคเอกชน งานวิจัยนี้พยายามเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับมุมมองของประชาชนต่อการแบ่งปันข้อมูลสุขภาพของหน่วยงานรัฐกับภาคเอกชน รวมถึงมาตรการที่ควรใช้ในการกำกับดูแล กระบวนการวิจัยสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมเชิงระบบระดับนานาชาติ ซึ่งระบุว่าจุดมุ่งหมายของการแบ่งปันข้อมูลเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการยอมรับของประชาชน นอกจากนี้ ผู้เข้าร่วมการศึกษาได้แสดงความกังวลเกี่ยวกับความปลอดภัยของข้อมูล ความเสี่ยงในการนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ผิด รวมถึงการขายต่อข้อมูลให้กับบุคคลที่สาม และความเป็นไปได้ที่ข้อมูลรั่วไหลอาจถูกใช้เพื่อกลั่นแกล้ง เล็งเป้าหมายเลือกปฏิบัติ หรือสร้างความอับอายให้กับบุคคลหรือกลุ่มคน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าควรมีการกำกับดูแลผ่านกฎหมายและนโยบายที่เข้มงวด ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากงานวิจัยในประเทศต่าง ๆ เช่น สหราชอาณาจักร นิวซีแลนด์ ยุโรป สหรัฐอเมริกา และแคนาดา แม้ว่าจะมีข้อจำกัดบางประการ เช่น ความแตกต่างในการตีความแนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์สาธารณะ และความเปลี่ยนแปลงของวิทยากรในบางกลุ่มวิจัย แต่ผลลัพธ์โดยรวมยังคงมีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกัน ผลการศึกษานี้จะช่วยสนับสนุนแนวทางด้านจริยธรรมและนโยบายสำหรับหน่วยงานภาครัฐที่จัดเก็บ วิเคราะห์ และแบ่งปันข้อมูลสุขภาพ รวมถึงพัฒนายุทธศาสตร์การสื่อสารเพื่อให้ประชาชนเข้าใจถึงคุณค่าและความเสี่ยงของการแบ่งปันข้อมูลสุขภาพ หากการแบ่งปันข้อมูลสุขภาพระหว่างภาครัฐและเอกชนจะกลายเป็นมาตรฐานในระบบข้อมูลสาธารณะระดับนานาชาติ รัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแล และบริษัทเอกชนจำเป็นต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับความคาดหวังของสังคม เพื่อรักษาความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจในกระบวนการและระบบข้อมูลสุขภาพ

กล่าวโดยสรุป การใช้ข้อมูลในการขับเคลื่อนองค์การภาคเอกชนไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและการสร้างนวัตกรรมเท่านั้น แต่ยังเปิดโอกาสให้เกิดความร่วมมือในการแบ่งปันข้อมูลกับภาครัฐเพื่อสร้างประโยชน์ต่อสังคมในวงกว้าง อย่างไรก็ตาม การพัฒนากรอบธรรมาภิบาลด้านข้อมูลที่เหมาะสมยังคงเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพและสมดุลระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ

11.1.3 บทบาทของข้อมูลในการกำหนดนโยบายและการบริหารองค์การ

ข้อมูล (Data) ได้กลายเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดนโยบายและการบริหารองค์การ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน การตัดสินใจทางการบริหารในอดีตมักอาศัยประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ หรือการคาดการณ์ของผู้บริหารเป็นหลัก แต่ในปัจจุบัน แนวคิด การตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-Driven Decision Making) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญ เนื่องจากช่วยให้การกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการมีความแม่นยำ โปร่งใส และสามารถประเมินผลได้อย่างเป็นระบบ (Provost & Fawcett, 2013)

บทบาทสำคัญประการแรกของข้อมูลคือ การสนับสนุนการกำหนดนโยบายที่อิงหลักฐาน (Evidence-Based Policy Making) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ข้อมูลสถิติ ข้อมูลการดำเนินงาน และข้อมูลพฤติกรรมของผู้ใช้บริการ ช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายสามารถเข้าใจสถานการณ์และปัญหาได้อย่างรอบด้าน การใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์นโยบายยังช่วยลดความเสี่ยงในการตัดสินใจ และเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินนโยบายสาธารณะ (Davenport & Harris, 2007)

ประการต่อมาคือ การสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ข้อมูลช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจหรือสังคม เช่น ความต้องการของตลาด พฤติกรรมของผู้บริโภค หรือประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล เช่น Business Intelligence และ Predictive Analytics ช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตและกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Sharda, Delen, & Turban, 2018)

นอกจากนี้ ข้อมูลยังมีบทบาทสำคัญต่อ การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ (Performance Monitoring and Evaluation) การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศช่วยให้องค์การสามารถติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินประสิทธิภาพของนโยบายและปรับปรุงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ (McAfee & Brynjolfsson, 2012)

อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญคือ การเพิ่มความโปร่งใสและความรับผิดชอบในการบริหาร (Transparency & Accountability) การเปิดเผยข้อมูลและการใช้ระบบข้อมูลในการบริหารจัดการช่วยให้การดำเนินงานขององค์การมีความโปร่งใสมากขึ้น โดยเฉพาะในภาครัฐ การใช้ข้อมูลเปิด (Open Data) ช่วยให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลของภาครัฐและตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ ซึ่งช่วยส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วมของสาธารณะในการกำหนดนโยบาย

กล่าวโดยสรุป ข้อมูลมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดนโยบายและการบริหารองค์การในหลายมิติ ทั้งการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การพัฒนานโยบายที่อิงหลักฐาน การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และการส่งเสริมความโปร่งใสในการบริหาร องค์การที่สามารถใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพจะมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสามารถพัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

11.1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารข้อมูลและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

การบริหารข้อมูล (Data Management) หมายถึง กระบวนการในการรวบรวม จัดเก็บ ประมวลผล วิเคราะห์ และนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์อย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและการดำเนินงานขององค์การ การบริหารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นพื้นฐานสำคัญของ

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision Making) เนื่องจากช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัยในการวิเคราะห์สถานการณ์และกำหนดทิศทางขององค์การได้อย่างมีเหตุผล (Provost & Fawcett, 2013)

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารข้อมูลและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์สามารถอธิบายได้จากบทบาทของข้อมูลในการสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร ข้อมูลช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจหรือสังคม เช่น พฤติกรรมของผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงของตลาด หรือประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานภายในองค์การ การใช้ระบบวิเคราะห์ข้อมูล เช่น Business Intelligence และ Data Analytics ทำให้ผู้บริหารสามารถแปลงข้อมูลจำนวนมากให้เป็นสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยสนับสนุนการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Sharda, Delen, & Turban, 2018)

นอกจากนี้ การบริหารข้อมูลยังช่วยเพิ่มความสามารถขององค์การในการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต (Predictive Capability) การใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง เช่น Predictive Analytics และ Machine Learning ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ และเตรียมความพร้อมขององค์การต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม ความสามารถในการคาดการณ์ดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การในสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูง

อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญคือ การบูรณาการข้อมูลในการบริหารองค์การ (Data Integration) องค์การสมัยใหม่มักมีข้อมูลจากหลายแหล่ง เช่น ระบบการเงิน ระบบการตลาด ระบบทรัพยากรมนุษย์ และข้อมูลจากภายนอกองค์การ การบูรณาการข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทำให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์การได้อย่างครบถ้วน และสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของข้อมูลที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ (Davenport & Harris, 2007)

นอกจากนี้ การบริหารข้อมูลยังมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) องค์การที่สามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์และพัฒนากลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการหรือผู้บริโภคได้ดีกว่า และสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็ว (McAfee & Brynjolfsson, 2012)

การบริหารข้อมูลและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เนื่องจากข้อมูลเป็นพื้นฐานสำคัญในการวิเคราะห์สถานการณ์ คาดการณ์แนวโน้ม และกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์การ การพัฒนาระบบการบริหารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพจึงช่วยเพิ่มคุณภาพของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และทำให้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

11.2 องค์ประกอบสำคัญขององค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล

องค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลต้องอาศัยองค์ประกอบหลายด้านที่ทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี การบริหารจัดการข้อมูล วัฒนธรรมองค์การ บุคลากรที่มีทักษะด้านข้อมูล และกระบวนการตัดสินใจบนฐานข้อมูล การพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้อย่างต่อเนื่องจะช่วยให้องค์การสามารถใช้ข้อมูลเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

องค์ประกอบสำคัญประการแรก คือ โครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลและเทคโนโลยี (Data Infrastructure and Technology) ซึ่งประกอบด้วยระบบการจัดเก็บข้อมูล ฐานข้อมูล ระบบคลังข้อมูล (Data Warehouse) และเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics Tools) โครงสร้างพื้นฐานดังกล่าวมีบทบาทสำคัญในการรวบรวม จัดเก็บ และประมวลผลข้อมูลจำนวนมากจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เทคโนโลยี เช่น Big Data Analytics, Cloud Computing และ Artificial Intelligence ช่วยเพิ่มศักยภาพขององค์การในการวิเคราะห์ข้อมูลและสร้างสารสนเทศที่มีคุณค่าเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร (Provost & Fawcett, 2013)

องค์ประกอบที่สอง คือ การบริหารจัดการข้อมูล (Data Management) ซึ่งหมายถึงกระบวนการในการจัดการข้อมูลตั้งแต่การรวบรวม การจัดเก็บ การรักษาคุณภาพของข้อมูล (Data Quality) ไปจนถึงการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) การบริหารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพช่วยให้ข้อมูลมีความถูกต้องครบถ้วน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม การกำหนดนโยบายและมาตรฐานในการจัดการข้อมูลจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การให้สามารถใช้ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัย (Sharda, Delen, & Turban, 2018)

องค์ประกอบที่สาม คือ วัฒนธรรมองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Culture) องค์การต้องส่งเสริมให้บุคลากรในทุกระดับเห็นความสำคัญของการใช้ข้อมูลในการทำงานและการตัดสินใจ การสร้างวัฒนธรรมดังกล่าวช่วยให้การใช้ข้อมูลกลายเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการในชีวิตประจำวันขององค์การ ผู้นำจึงต้องมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการใช้ข้อมูล การสนับสนุนการเรียนรู้ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถใช้ข้อมูลในการพัฒนางานได้อย่างเต็มที่ (McAfee & Brynjolfsson, 2012)

องค์ประกอบที่สี่ คือ บุคลากรและทักษะด้านข้อมูล (Data Skills and Human Capital) การพัฒนาองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลและตีความสารสนเทศได้อย่างถูกต้อง เช่น นักวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analyst) นักวิทยาศาสตร์ข้อมูล (Data Scientist) และผู้บริหารที่มีทักษะด้านการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ นอกจากนี้ องค์การยังต้องส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านการรู้เท่าทันข้อมูล (Data Literacy) ให้กับบุคลากรในทุกระดับ เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบสุดท้าย คือ กระบวนการตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-Driven Decision Processes) องค์การต้องพัฒนากระบวนการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์เป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลและระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision

Support Systems) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินทางเลือกต่าง ๆ และตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผลและแม่นยำมากขึ้น (Davenport & Harris, 2007)

11.2.1 ระบบโครงสร้างพื้นฐานทางข้อมูล (Data Infrastructure)

ระบบโครงสร้างพื้นฐานทางข้อมูล (Data Infrastructure) เป็นรากฐานสำคัญขององค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล เนื่องจากเป็นระบบที่สนับสนุนการรวบรวม จัดเก็บ และวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางข้อมูลที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์การสามารถใช้ข้อมูลเป็นเครื่องมือสำคัญในการตัดสินใจ การพัฒนานวัตกรรม และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคดิจิทัล

ระบบโครงสร้างพื้นฐานทางข้อมูล เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญขององค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล เนื่องจากเป็นระบบที่รองรับการรวบรวม การจัดเก็บ การประมวลผล และการวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ โครงสร้างพื้นฐานทางข้อมูลที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์การสามารถบริหารจัดการข้อมูลจำนวนมากได้อย่างเป็นระบบ และสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Davenport & Harris, 2007)

องค์ประกอบสำคัญของระบบโครงสร้างพื้นฐานทางข้อมูลประกอบด้วยหลายส่วนที่ทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการ ส่วนแรกคือ ระบบฐานข้อมูล (Database Systems) ซึ่งเป็นระบบที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ฐานข้อมูลสมัยใหม่สามารถรองรับข้อมูลที่มีปริมาณมากและมีรูปแบบที่หลากหลาย ทั้งข้อมูลเชิงโครงสร้าง (Structured Data) เช่น ข้อมูลธุรกรรม และข้อมูลที่ไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Data) เช่น ข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์ ภาพหรือวิดีโอ การจัดการฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพช่วยให้องค์การสามารถจัดเก็บและเรียกใช้ข้อมูลได้อย่างถูกต้องและปลอดภัย

อีกองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญคือ คลังข้อมูล (Data Warehouse) ซึ่งเป็นระบบที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่งภายในองค์การ เช่น ระบบการเงิน ระบบการตลาด และระบบทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำมาจัดเก็บไว้ในรูปแบบที่สามารถนำไปวิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คลังข้อมูลช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ผ่านการจัดระเบียบและเตรียมพร้อมสำหรับการวิเคราะห์เชิงธุรกิจได้อย่างสะดวก (Sharda, Delen, & Turban, 2018)

นอกจากนี้ องค์การสมัยใหม่ยังใช้เทคโนโลยี Big Data เพื่อรองรับข้อมูลจำนวนมหาศาลที่เกิดขึ้นจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ระบบดิจิทัล อุปกรณ์ Internet of Things (IoT) และแพลตฟอร์มออนไลน์ เทคโนโลยี Big Data ช่วยให้องค์การสามารถจัดการข้อมูลที่มีปริมาณมาก ความหลากหลายสูง และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงและการสร้างนวัตกรรมในองค์การ (Provost & Fawcett, 2013)

อีกส่วนหนึ่งของโครงสร้างพื้นฐานทางข้อมูลคือ ระบบประมวลผลคลาวด์ (Cloud Computing) ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยไม่จำเป็นต้องลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่มีต้นทุนสูง ระบบคลาวด์ยังช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นใน

การเข้าถึงข้อมูล ทำให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันและเข้าถึงข้อมูลได้จากหลายสถานที่ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การในยุคดิจิทัล

นอกจากองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีแล้ว ระบบโครงสร้างพื้นฐานทางข้อมูลยังต้องคำนึงถึงความปลอดภัยและธรรมาภิบาลข้อมูล เนื่องจากข้อมูลเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและอาจมีความอ่อนไหว การกำหนดมาตรการด้านความปลอดภัยของข้อมูล การควบคุมสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูล และการกำหนดมาตรฐานในการบริหารข้อมูลจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้การใช้ข้อมูลในองค์การเป็นไปอย่างปลอดภัยและสอดคล้องกับกฎหมายและข้อกำหนดต่าง ๆ (McAfee & Brynjolfsson, 2012)

11.2.2 กระบวนการเก็บรวบรวมและจัดการข้อมูล (Data Collection & Management)

กระบวนการเก็บรวบรวมและจัดการข้อมูล (Data Collection & Management) เป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดแหล่งข้อมูล การรวบรวมข้อมูล การจัดการคุณภาพข้อมูล การจัดเก็บและจัดระเบียบข้อมูล ตลอดจนการกำกับดูแลและรักษาความปลอดภัยของข้อมูล การพัฒนากระบวนการดังกล่าวอย่างเป็นระบบจะช่วยให้องค์การสามารถใช้ข้อมูลเป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนการบริหารและการตัดสินใจในยุคดิจิทัล หากกระบวนการเก็บรวบรวมและจัดการข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพ อาจส่งผลให้ข้อมูลมีความคลาดเคลื่อน ไม่ครบถ้วน หรือไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม (Provost & Fawcett, 2013)

กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลเริ่มต้นจาก การกำหนดแหล่งข้อมูล (Data Sources) ซึ่งอาจมาจากทั้งภายในและภายนอกองค์การ แหล่งข้อมูลภายใน เช่น ระบบธุรกรรมทางธุรกิจ ระบบทรัพยากรมนุษย์ ระบบการเงิน และข้อมูลจากกระบวนการดำเนินงานขององค์การ ส่วนแหล่งข้อมูลภายนอกอาจมาจากฐานข้อมูลสาธารณะ สื่อสังคมออนไลน์ ข้อมูลตลาด หรือข้อมูลจากพันธมิตรทางธุรกิจ การระบุแหล่งข้อมูลที่เหมาะสมช่วยให้องค์การสามารถรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ได้อย่างครบถ้วน (Davenport & Harris, 2007)

หลังจากการรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนสำคัญถัดมาคือ การจัดการคุณภาพของข้อมูล (Data Quality Management) ซึ่งเป็นกระบวนการในการตรวจสอบและปรับปรุงข้อมูลให้มีความถูกต้อง ความครบถ้วน ความสอดคล้อง และความทันสมัย ข้อมูลที่มีคุณภาพสูงช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจของผู้บริหารมีความแม่นยำมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากข้อมูลมีความผิดพลาดหรือไม่สมบูรณ์อาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ไม่เหมาะสมและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การ

อีกขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญคือ การจัดเก็บและจัดระเบียบข้อมูล (Data Storage and Organization) องค์การต้องมีระบบในการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เช่น การใช้ฐานข้อมูล (Database) หรือคลังข้อมูล (Data Warehouse) เพื่อให้สามารถค้นหาและเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก การจัดระเบียบข้อมูลอย่างเหมาะสมช่วยให้การนำข้อมูลไปวิเคราะห์หรือใช้ประโยชน์ในกระบวนการบริหารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Sharda, Delen, & Turban, 2018)

นอกจากนี้ กระบวนการจัดการข้อมูลยังรวมถึงการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) ซึ่งเป็นการกำหนดนโยบาย มาตรฐาน และแนวปฏิบัติในการบริหารข้อมูลขององค์การเพื่อให้การใช้ข้อมูลเป็นไปอย่างมีระบบ ปลอดภัย และสอดคล้องกับกฎหมายและข้อกำหนดต่าง ๆ การ

กำกับดูแลข้อมูลยังช่วยสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพของข้อมูล และทำให้บุคลากรสามารถใช้ข้อมูลในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อีกประเด็นที่มีความสำคัญในยุคดิจิทัลคือ การรักษาความปลอดภัยของข้อมูล (Data Security) เนื่องจากข้อมูลจำนวนมากอาจมีความอ่อนไหวหรือมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ องค์การจึงต้องกำหนดมาตรการในการป้องกันการเข้าถึงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต รวมถึงการป้องกันการสูญหายหรือการรั่วไหลของข้อมูล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ (McAfee & Brynjolfsson, 2012)

11.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างองค์ความรู้ (Data Analytics & Knowledge Creation)

การวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างองค์ความรู้ (Data Analytics and Knowledge Creation) เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Organization) ซึ่งมีบทบาทในการเปลี่ยนข้อมูลดิบ (Raw Data) ให้กลายเป็นสารสนเทศ (Information) และต่อยอดไปสู่ “องค์ความรู้” (Knowledge) ที่สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การพัฒนานโยบาย และการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชน การวิเคราะห์ข้อมูลไม่เพียงแต่ช่วยให้องค์การเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างชัดเจน แต่ยังช่วยให้สามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต ตลอดจนระบุโอกาสและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Davenport & Harris, 2017; Provost & Fawcett, 2013)

ในบริบทขององค์การยุคดิจิทัล ข้อมูลได้กลายเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Resource) ที่มีความสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการพัฒนานโยบายสาธารณะ การวิเคราะห์ข้อมูลจึงเป็นกระบวนการที่ใช้เทคนิคทางสถิติ การทำเหมืองข้อมูล (Data Mining) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) และการเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) เพื่อค้นหารูปแบบ ความสัมพันธ์ และแนวโน้มที่ซ่อนอยู่ภายในชุดข้อมูลจำนวนมาก (McAfee & Brynjolfsson, 2012) ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ข้อมูลช่วยสนับสนุนการตัดสินใจเชิงหลักฐาน (Evidence-Based Decision Making) ซึ่งถือเป็นแนวทางสำคัญในการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่

กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลโดยทั่วไปสามารถแบ่งออกเป็นหลายระดับ ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analytics) การวิเคราะห์เชิงวินิจฉัย (Diagnostic Analytics) การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ (Predictive Analytics) และการวิเคราะห์เชิงกำหนดแนวทาง (Prescriptive Analytics) การวิเคราะห์เชิงพรรณนาเน้นการอธิบายสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตหรือปัจจุบัน เช่น การรายงานผลการดำเนินงานขององค์การ ขณะที่การวิเคราะห์เชิงวินิจฉัยช่วยอธิบายสาเหตุของเหตุการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น ส่วนการวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ใช้แบบจำลองทางสถิติและเทคนิคปัญญาประดิษฐ์เพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และการวิเคราะห์เชิงกำหนดแนวทางช่วยเสนอทางเลือกหรือแนวทางการตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุดสำหรับผู้บริหาร (Sharda, Delen, & Turban, 2020)

นอกจากการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว กระบวนการสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) ยังเป็นขั้นตอนสำคัญที่ทำให้ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงกลยุทธ์ได้อย่างแท้จริง แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างองค์ความรู้ในองค์การได้รับการอธิบายอย่างชัดเจนในแบบจำลอง SECI

Model ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การถ่ายทอดความรู้โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Socialization) การแปลงความรู้จากรูปแบบฝังลึกเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Externalization) การรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ (Combination) และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้จนเกิดการเรียนรู้ใหม่ (Internalization) กระบวนการดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ของบุคลากรให้กลายเป็นองค์ความรู้ที่มีคุณค่าและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง (Nonaka & Takeuchi, 1995)

สำหรับองค์การภาครัฐ การวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างองค์ความรู้มีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดนโยบายสาธารณะ การบริหารจัดการบริการสาธารณะ และการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการ ตัวอย่างเช่น การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ในการวิเคราะห์พฤติกรรมของประชาชนเพื่อปรับปรุงการให้บริการภาครัฐ การใช้ข้อมูลเชิงพื้นที่ (Geospatial Data) เพื่อวางแผนการพัฒนาเมือง หรือการใช้ข้อมูลสุขภาพเพื่อพัฒนานโยบายด้านสาธารณสุข แนวทางดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงการนำข้อมูลมาใช้เป็นฐานในการกำหนดนโยบาย (Data-Driven Policy) ซึ่งช่วยเพิ่มความโปร่งใส ความแม่นยำ และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภาครัฐ (Kitchin, 2014)

ในภาคธุรกิจ การวิเคราะห์ข้อมูลยังมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ และการปรับปรุงประสบการณ์ของลูกค้า องค์การสามารถใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทำความเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้า วิเคราะห์แนวโน้มตลาด และพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างแม่นยำ องค์การชั้นนำระดับโลก เช่น Amazon, Google และ Netflix ได้นำการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงมาใช้ในการออกแบบบริการและสร้างคุณค่าใหม่ให้กับลูกค้า ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทสำคัญของข้อมูลในการสร้างนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขัน (Davenport & Bean, 2018)

อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างองค์ความรู้จะเกิดประสิทธิผลได้ก็ต่อเมื่อองค์การมีโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลที่เหมาะสม มีบุคลากรที่มีทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Literacy) และมีวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านข้อมูลของบุคลากร รวมทั้งสร้างระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System) ที่ช่วยสนับสนุนการแลกเปลี่ยนและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลและองค์ความรู้ภายในองค์การ (Dalkir, 2017)

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างองค์ความรู้เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเปลี่ยนข้อมูลให้กลายเป็นสารสนเทศและองค์ความรู้ที่มีคุณค่า กระบวนการดังกล่าวช่วยสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การพัฒนานโยบาย และการสร้างนวัตกรรม ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การในยุคดิจิทัล

11.2.3.1 พีระมิดแห่งข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และปัญญา

พีระมิดแห่งข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และปัญญา หรือ โมเดล Data–Information–Knowledge–Wisdom (DIKW) เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้อธิบายกระบวนการเปลี่ยนข้อมูลให้กลายเป็นองค์ความรู้และปัญญาในการตัดสินใจ โดยโมเดลดังกล่าวได้รับการกล่าวถึงอย่างแพร่หลายในศาสตร์ด้านการ

จัดการความรู้และการจัดการสารสนเทศ โมเดลนี้สะท้อนให้เห็นลำดับขั้นของการเพิ่มคุณค่าของข้อมูลจากระดับพื้นฐานไปสู่การใช้เพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Rowley, 2007; Ackoff, 1989)



ภาพที่ 11.1 โมเดลพีระมิดข้อมูล (DIKW Pyramid) (Ackoff, 1989)

โมเดล พีระมิดข้อมูล (DIKW Pyramid) เป็นหนึ่งในแนวคิดพื้นฐานที่ช่วยอธิบายว่าความฉลาดหรือความเข้าใจของมนุษย์และองค์การพัฒนาได้อย่างไร โมเดลนี้แสดงให้เห็นกระบวนการเปลี่ยนจากการรวบรวมข้อเท็จจริงหรือข้อมูล ไปสู่การตัดสินใจที่มีความหมายและส่งผลกระทบอย่างแท้จริง

แนวคิดดังกล่าวมีพัฒนาการมายาวนานเกือบหนึ่งศตวรรษ โดยเริ่มปรากฏตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1930 และได้รับการพัฒนาต่อยอดโดยนักคิดสำคัญ เช่น Russell Ackoff และ Milan Zeleny เดิมทีโมเดลนี้ถูกใช้เพื่ออธิบายการทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลและสารสนเทศ แต่ต่อมาได้กลายเป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่อธิบายกระบวนการเรียนรู้ขององค์การสมัยใหม่ รวมถึงระบบเทคโนโลยีอัจฉริยะ แก่นสำคัญของพีระมิด DIKW คือการอธิบายว่า “ความหมาย” ถูกสร้างขึ้นอย่างไรในกระบวนการเรียนรู้ โดย ข้อมูล (Data) เป็นข้อเท็จจริงดิบที่ยังไม่ได้ผ่านการวิเคราะห์ สารสนเทศ (Information) เกิดขึ้นเมื่อข้อมูลถูกจัดระเบียบและเพิ่มบริบทให้สามารถเข้าใจได้มากขึ้น ความรู้ (Knowledge) เกิดจากการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของเหตุและผล ในส่วนของปัญญา (Wisdom) คือการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในสถานการณ์ใหม่

ในทางปฏิบัติ องค์การจำนวนมากมักหยุดอยู่ที่ระดับล่างของพีระมิด กล่าวคือสามารถรวบรวมข้อมูลจำนวนมากได้ แต่ไม่สามารถเปลี่ยนข้อมูลเหล่านั้นให้กลายเป็นความเข้าใจที่แท้จริงได้ หลายองค์การติดตามตัวชี้วัดจำนวนมาก สร้างแดชบอร์ดที่เต็มไปด้วยตัวเลข และเข้าใจผิดว่าการมองเห็นข้อมูลจำนวนมากหมายถึงการมีข้อมูลเชิงลึก (Insight) ขณะที่บางองค์การสามารถพัฒนาไปถึงระดับความรู้ แต่ยังไม่สามารถก้าวไปสู่ระดับปัญญา เพราะยังคงพึ่งพาข้อมูลเพียงอย่างเดียวโดยไม่ได้ตั้งคำถามว่าข้อมูลนั้นมีความหมายหรือควรถูกใช้ในการตัดสินใจอย่างไร

ด้วยเหตุนี้ โมเดล DIKW จึงยังคงมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่หลายฝ่ายเรียกว่า ยุคแห่งการเปลี่ยนผ่านสู่ความฉลาด (Intelligence Transformation) ซึ่งเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์สามารถช่วยวิเคราะห์ข้อมูลและสนับสนุนการตัดสินใจได้รวดเร็วกว่าที่เคย อย่างไรก็ตาม ความรวดเร็วไม่ได้หมายถึงความฉลาดเสมอไป แม้ว่า AI จะสามารถประมวลผลข้อมูลจำนวนมหาศาลได้ แต่ยังไม่สามารถตัดสินได้ว่าข้อมูลใดมีความหมาย หรือควรนำไปใช้กำหนดทิศทางขององค์การอย่างไร

องค์ประกอบของโมเดล DIKW

ระดับแรกคือ ข้อมูล (Data) ซึ่งหมายถึงข้อเท็จจริง ตัวเลข หรือสัญญาณที่ถูกรวบรวมจากแหล่งต่าง ๆ โดยยังไม่ได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์หรือการตีความ เช่น ข้อมูลธุรกรรมทางเศรษฐกิจ ข้อมูลประชากร หรือข้อมูลการให้บริการสาธารณะ ข้อมูลในระดับนี้มักมีลักษณะเป็นข้อมูลดิบ (Raw Data) ซึ่งยังไม่สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจได้โดยตรง (Davenport & Harris, 2017)

ระดับที่สองคือ สารสนเทศ (Information) ซึ่งเกิดจากการนำข้อมูลมาประมวลผล จัดระเบียบ และวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถอธิบายสถานการณ์หรือแนวโน้มที่เกิดขึ้นได้อย่างมีความหมาย ตัวอย่างเช่น การนำข้อมูลผู้ใช้บริการภาครัฐมาวิเคราะห์เพื่อแสดงแนวโน้มความต้องการของประชาชนในแต่ละพื้นที่ หรือการใช้ข้อมูลยอดขายมาจัดทำรายงานเชิงสถิติสำหรับผู้บริหาร (Laudon & Laudon, 2021)

ระดับที่สามคือ องค์ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการตีความสารสนเทศร่วมกับประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และบริบทของผู้ปฏิบัติงาน องค์ความรู้ช่วยให้องค์การสามารถเข้าใจรูปแบบ ความสัมพันธ์ และกลไกที่อยู่เบื้องหลังข้อมูล ตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร หรือการใช้ข้อมูลพฤติกรรมผู้ใช้บริการเพื่อออกแบบนโยบายสาธารณะใหม่ (Nonaka & Takeuchi, 1995)

ระดับสูงสุดคือ ปัญญา (Wisdom) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการใช้ความรู้เพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสมในสถานการณ์ที่ซับซ้อน ปัญญาเป็นผลลัพธ์ของการผสานองค์ความรู้เข้ากับวิจารณญาณ ค่านิยม และประสบการณ์ของผู้บริหาร ทำให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมและยั่งยืน (Rowley, 2007)

แนวคิด DIKW ยังคงถูกนำมาใช้อย่างต่อเนื่องมาเกือบหนึ่งร้อยปี เนื่องจากเป็นกรอบแนวคิดที่สะท้อนกระบวนการเรียนรู้ของมนุษย์และองค์การในระดับสากล ไม่ได้เกี่ยวข้องเฉพาะกับการจัดการข้อมูลหรือระดับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับวิธีการคิด การเรียนรู้ และการตัดสินใจว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์การ ในบริบทขององค์การยุคดิจิทัล โมเดล DIKW มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาระบบการตัดสินใจเชิงข้อมูล (Data-Driven Decision Making) โดยองค์การจะต้องพัฒนาระบบการจัดการข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดการความรู้ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนข้อมูลจำนวนมหาศาลให้กลายเป็นองค์ความรู้เชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนการกำหนดนโยบายและการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

11.2.3.2 กรอบแนวคิดขององค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Organization Framework)

นักวิชาการด้านการจัดการข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลได้เสนอองค์ประกอบสำคัญขององค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ซึ่งสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดหลักได้ดังนี้

1) โครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูล (Data Infrastructure) องค์การจำเป็นต้องมีระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ เช่น ระบบฐานข้อมูล (Database Systems) ระบบคลังข้อมูล (Data Warehouse) และแพลตฟอร์มการจัดเก็บข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Platforms) ซึ่งช่วยสนับสนุนการจัดเก็บ การประมวลผล และการเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและปลอดภัย (Kitchin, 2014)

2) ความสามารถด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Analytics Capability) องค์การต้องมีเครื่องมือและเทคโนโลยีในการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น Business Intelligence (BI), Data Mining, Machine Learning และ Artificial Intelligence ซึ่งช่วยให้สามารถค้นหารูปแบบและความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ซ่อนอยู่ และนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Sharda et al., 2020)

3) บุคลากรและทักษะด้านข้อมูล (Data Talent & Data Literacy) องค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลต้องมีบุคลากรที่มีทักษะด้านข้อมูล เช่น นักวิทยาศาสตร์ข้อมูล (Data Scientists) นักวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysts) และผู้เชี่ยวชาญด้านระบบสารสนเทศ นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริม Data Literacy ให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้สามารถเข้าใจและใช้ข้อมูลในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม (Davenport & Bean, 2018)

4) วัฒนธรรมองค์การที่ใช้ข้อมูล (Data-Driven Culture) วัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการใช้ข้อมูลเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้บุคลากรใช้ข้อมูลเป็นหลักฐานในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และสนับสนุนการทดลองนวัตกรรมใหม่ที่อาศัยข้อมูลเป็นฐาน (McAfee & Brynjolfsson, 2012)

5) การกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) การบริหารจัดการข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยระบบการกำกับดูแลข้อมูลที่ชัดเจน เช่น นโยบายด้านความปลอดภัยของข้อมูล การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และมาตรฐานการจัดการข้อมูล ซึ่งช่วยให้การใช้ข้อมูลในองค์การเป็นไปอย่างถูกต้อง โปร่งใส และสอดคล้องกับกฎหมายและจริยธรรม (Khatri & Brown, 2010)

เมื่อองค์ประกอบเหล่านี้ถูกบูรณาการเข้าด้วยกัน องค์การจะสามารถพัฒนาศักยภาพในการใช้ข้อมูลเพื่อสร้างองค์ความรู้ สนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้งในภาคธุรกิจและภาครัฐ

11.2.4 วัฒนธรรมองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Organizational Culture)

วัฒนธรรมองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Organizational Culture) เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การยุคดิจิทัลที่เน้นการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย และการดำเนินงานขององค์การ แนวคิดดังกล่าวสะท้อนการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบการบริหาร

ที่อาศัยประสบการณ์หรือสัญชาตญาณของผู้บริหารเพียงอย่างเดียว ไปสู่การบริหารที่ใช้หลักฐานเชิงข้อมูล (Evidence-Based Management) เป็นฐานในการวิเคราะห์และกำหนดทิศทางขององค์การ (Davenport & Harris, 2017)

ในบริบทของการบริหารองค์การสมัยใหม่ ข้อมูลถือเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Asset) ที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การพัฒนานวัตกรรม และการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลจึงหมายถึงสภาพแวดล้อมทางองค์การที่บุคลากรทุกระดับให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลในการแก้ปัญหา การวางแผน และการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ (Provost & Fawcett, 2013)

นักวิชาการด้านการวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดการองค์การชี้ให้เห็นว่า องค์การที่สามารถพัฒนาวัฒนธรรมการใช้ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ มักมีแนวโน้มที่จะมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าองค์การที่พึ่งพาการตัดสินใจแบบดั้งเดิม เนื่องจากการใช้ข้อมูลช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการตัดสินใจ การเพิ่มความโปร่งใสในการบริหาร และสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การอย่างต่อเนื่อง (McAfee & Brynjolfsson, 2012)

วัฒนธรรมองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลมีลักษณะสำคัญหลายประการ ประการแรกคือ การส่งเสริมการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล ซึ่งหมายถึงการที่ผู้บริหารและบุคลากรใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวิเคราะห์สถานการณ์และกำหนดแนวทางการดำเนินงาน แทนการตัดสินใจที่อาศัยความคิดเห็นส่วนบุคคลเพียงอย่างเดียว (Davenport & Bean, 2018)

ประการที่สอง คือ การพัฒนาทักษะด้านข้อมูลของบุคลากร (Data Literacy) บุคลากรในองค์การจำเป็นต้องมีความสามารถในการเข้าใจ วิเคราะห์ และตีความข้อมูล เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม การพัฒนาทักษะด้านข้อมูลจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถใช้ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Sharda et al., 2020)

ประการที่สาม คือ การสร้างระบบการแบ่งปันข้อมูลและความรู้ (Data Sharing and Knowledge Collaboration) องค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลจะส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อให้เกิดการบูรณาการข้อมูลและการเรียนรู้ร่วมกัน การแบ่งปันข้อมูลดังกล่าวช่วยลดการทำงานแบบแยกส่วน (Silo) และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ (Dalkir, 2017)

ประการที่สี่ คือ ภาวะผู้นำที่สนับสนุนการใช้ข้อมูล (Data-Driven Leadership) ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการใช้ข้อมูล โดยการกำหนดนโยบายส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีด้านข้อมูล และสนับสนุนการพัฒนาทักษะของบุคลากร นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องแสดงให้เห็นถึงการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในองค์การ (Kiron & Shockley, 2011)

สำหรับองค์การภาครัฐ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลมีความสำคัญต่อการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) และการกำหนดนโยบายสาธารณะบนพื้นฐานของข้อมูล (Data-Driven Policy) การใช้ข้อมูลในการบริหารภาครัฐช่วยเพิ่มความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะ ตัวอย่างเช่น การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data)

เพื่อวิเคราะห์ความต้องการของประชาชน การใช้ข้อมูลเชิงพื้นที่ในการวางแผนการพัฒนาเมือง หรือการใช้ข้อมูลสุขภาพในการกำหนดนโยบายด้านสาธารณสุข (Kitchin, 2014)

อย่างไรก็ตาม การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลไม่ใช่เพียงการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้เท่านั้น แต่ยังต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ องค์การจำเป็นต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเหมาะสม และส่งเสริมการเรียนรู้จากข้อมูลอย่างต่อเนื่อง (Davenport & Harris, 2017)

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยการส่งเสริมการตัดสินใจเชิงข้อมูล การพัฒนาทักษะด้านข้อมูลของบุคลากร การสร้างระบบการแบ่งปันข้อมูล และการสนับสนุนจากผู้นำองค์การ วัฒนธรรมดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล สร้างนวัตกรรม และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน

11.3 การจัดการข้อมูลกับการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์

การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการกำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินงานขององค์การในระยะยาว โดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การตัดสินใจในระดับยุทธศาสตร์มักเกี่ยวข้องกับประเด็นสำคัญ เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผนพัฒนาองค์การ การจัดสรรทรัพยากร และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การใช้ข้อมูลในการสนับสนุนการตัดสินใจดังกล่าวช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินสถานการณ์ได้อย่างแม่นยำ ลดความไม่แน่นอน และเพิ่มประสิทธิภาพในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (Provost & Fawcett, 2013)

ในบริบทขององค์การสมัยใหม่ การจัดการข้อมูลประกอบด้วยกระบวนการสำคัญหลายขั้นตอน ได้แก่ การรวบรวมข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล การประมวลผลข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจ กระบวนการเหล่านี้ช่วยให้องค์การสามารถเปลี่ยนข้อมูลจำนวนมหาศาลให้กลายเป็นสารสนเทศและองค์ความรู้ที่มีคุณค่า ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายและการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Laudon & Laudon, 2021) การจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพยังช่วยสนับสนุนแนวคิดการตัดสินใจเชิงหลักฐาน ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารที่เน้นการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และผลการวิเคราะห์เชิงวิทยาศาสตร์ในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์การ แนวทางดังกล่าวช่วยลดอคติในการตัดสินใจ เพิ่มความโปร่งใสในการบริหาร และทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น (Rousseau, 2006)

ในระดับยุทธศาสตร์ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งเพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์สถานการณ์ เช่น ข้อมูลภายในองค์การ ข้อมูลตลาด ข้อมูลเศรษฐกิจ และข้อมูลด้านสังคม การบูรณาการข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์แนวโน้มและโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างครอบคลุม ตัวอย่างเช่น การใช้ข้อมูลลูกค้าเพื่อพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด การใช้ข้อมูลเศรษฐกิจเพื่อวางแผนการลงทุน หรือการใช้ข้อมูลสาธารณะเพื่อกำหนดนโยบายภาครัฐ (Kitchin, 2014)

ในภาคธุรกิจ การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ช่วยให้องค์การสามารถพัฒนานวัตกรรม ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์การชั้นนำระดับโลกจำนวนมากได้นำเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง เช่น Big Data Analytics และ Artificial Intelligence มาใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ตัวอย่างเช่น การใช้ข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภคในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ หรือการใช้ข้อมูลเชิงคาดการณ์ในการวางแผนธุรกิจในอนาคต (McAfee & Brynjolfsson, 2012)

สำหรับภาครัฐ การจัดการข้อมูลมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) และการกำหนดนโยบายสาธารณะบนพื้นฐานของข้อมูล (Data-Driven Policy) การใช้ข้อมูลในการบริหารภาครัฐช่วยเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงาน ลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการบริหาร และเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะ ตัวอย่างเช่น การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ในการวิเคราะห์ปัญหาการจราจร การใช้ข้อมูลสุขภาพเพื่อกำหนดนโยบายด้านสาธารณสุข หรือการใช้ข้อมูลเศรษฐกิจเพื่อกำหนดนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจระดับประเทศ (Janssen, Kuk, & Wagenaar, 2017)

11.3.1 บทบาทของข้อมูลในการตัดสินใจทางยุทธศาสตร์

ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ข้อมูลไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนการบริหารเท่านั้น แต่ได้กลายเป็นสินทรัพย์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Asset) ที่สามารถสร้างนวัตกรรม เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างคุณค่าใหม่ให้กับองค์การ การใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักฐาน ลดความไม่แน่นอน และเพิ่มความแม่นยำของการวางแผนยุทธศาสตร์ (Provost & Fawcett, 2013)

ดังนั้น การทำความเข้าใจบทบาทของข้อมูลในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์จึงเป็นประเด็นสำคัญสำหรับองค์การสมัยใหม่ โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารจัดการในยุคดิจิทัลที่ข้อมูลจำนวนมหาศาลถูกสร้างขึ้นอย่างต่อเนื่องจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ทั้งจากระบบสารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล และพฤติกรรมของผู้ใช้บริการหรือผู้บริโภค

11.3.1.1 ความหมายของข้อมูลและสารสนเทศในบริบทยุทธศาสตร์

ข้อมูล (Data) หมายถึงข้อเท็จจริงหรือค่าตัวเลขที่ยังไม่ได้ผ่านการประมวลผลหรือการตีความ ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของตัวเลข ตัวอักษร ภาพ หรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อสร้างความหมายหรือความรู้ใหม่ได้ (Laudon & Laudon, 2022) ข้อมูลจึงถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของระบบสารสนเทศและเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการสร้างความรู้ภายในองค์การ

เมื่อข้อมูลได้รับการจัดระเบียบ ประมวลผล และตีความตามบริบทของการใช้งาน ข้อมูลนั้นจะกลายเป็นสารสนเทศ (Information) ซึ่งเป็นข้อมูลที่มีความหมายและสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Ackoff, 1989) สารสนเทศจึงมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์และการกำหนดนโยบายขององค์การ

ในบริบทของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ข้อมูลและสารสนเทศมักถูกมองผ่านกรอบแนวคิดของลำดับชั้นความรู้ ได้แก่ ข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความรู้ (Knowledge) และ

ปัญญา (Wisdom) ซึ่งแสดงให้เห็นกระบวนการพัฒนาจากข้อมูลดิบไปสู่การตัดสินใจที่มีคุณค่าเชิงยุทธศาสตร์ (Rowley, 2007)

ข้อมูลที่มีคุณภาพสำหรับการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ควรมีลักษณะสำคัญ ได้แก่ ความถูกต้อง (Accuracy) ความทันเวลา (Timeliness) ความครบถ้วน (Completeness) และความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ (Relevance) เนื่องจากคุณภาพของข้อมูลมีผลโดยตรงต่อความถูกต้องและประสิทธิผลของการตัดสินใจของผู้บริหาร (Davenport, 2014)

11.3.1.2 ความสำคัญของข้อมูลต่อกระบวนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์

ข้อมูลมีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ในหลายมิติ ประการแรก ข้อมูลช่วยสนับสนุนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เช่น การวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด พฤติกรรมผู้บริโภค สภาพการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ (Porter, 2008)

ประการที่สอง ข้อมูลช่วยลดความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ (Decision Uncertainty) เนื่องจากผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์สถานการณ์และคาดการณ์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นจากทางเลือกเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ การใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ และแบบจำลองทางสถิติช่วยเพิ่มความแม่นยำของการตัดสินใจและลดความเสี่ยงจากการตัดสินใจที่ไม่ถูกต้อง (Davenport & Harris, 2017)

ประการที่สาม ข้อมูลช่วยสนับสนุนการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ขององค์การ โดยผ่านการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs) หรือระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ เช่น Balanced Scorecard ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินผลลัพธ์ของกลยุทธ์และปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง (Kaplan & Norton, 2004)

ดังนั้น ข้อมูลจึงไม่เพียงทำหน้าที่สนับสนุนการตัดสินใจเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถบริหารจัดการกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

11.3.1.3 การเปลี่ยนแปลงของการใช้ข้อมูลจากอดีตสู่ยุคดิจิทัล

ในอดีต การใช้ข้อมูลในการบริหารองค์การมักจำกัดอยู่ในรูปแบบของรายงานทางบัญชีหรือข้อมูลเชิงสถิติพื้นฐาน ซึ่งส่วนใหญ่ถูกใช้เพื่อการควบคุมการดำเนินงานหรือการติดตามผลการดำเนินงานในอดีต (Descriptive Data) มากกว่าการใช้เพื่อการวิเคราะห์เชิงคาดการณ์หรือการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Chen et al., 2012)

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง (Advanced Analytics) และระบบคลาวด์คอมพิวติ้ง (Cloud Computing) ได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการใช้ข้อมูลขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ ทำให้องค์การสามารถเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ประโยชน์จากข้อมูลจำนวนมหาศาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (McAfee & Brynjolfsson, 2012)

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้เกิดแนวคิดขององค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Organization) ซึ่งหมายถึงองค์การที่ใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นพื้นฐานสำคัญของการ

ตัดสินใจในทุกระดับของการบริหาร (Provost & Fawcett, 2013) องค์การลักษณะนี้มักมีระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลที่เข้มแข็ง มีวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการใช้ข้อมูล และมีบุคลากรที่มีทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล

11.3.1.4 บทบาทของข้อมูลต่อการบริหารภาครัฐและภาคเอกชน

บทบาทของข้อมูลในภาครัฐ ข้อมูลมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดนโยบายสาธารณะ การบริหารจัดการบริการสาธารณะ และการเพิ่มความโปร่งใสในการบริหารราชการ การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่และระบบวิเคราะห์ข้อมูลช่วยให้หน่วยงานภาครัฐสามารถวิเคราะห์ปัญหาทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Janssen & Kuk, 2016)

ในภาคเอกชน ข้อมูลถูกใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ตัวอย่างเช่น บริษัทเทคโนโลยีชั้นนำใช้การวิเคราะห์ข้อมูลผู้บริโภคเพื่อพัฒนากลยุทธ์การตลาด การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการปรับปรุงประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Experience) (Brynjolfsson & McElheran, 2016)

นอกจากนี้ แนวคิดของรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ยังเน้นการใช้ข้อมูลเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาบริการสาธารณะ การบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และการตัดสินใจเชิงนโยบายบนพื้นฐานของหลักฐาน

11.3.1.5 ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลกับความสามารถในการแข่งขันเชิงยุทธศาสตร์

ข้อมูลเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ เนื่องจากข้อมูลช่วยให้องค์การสามารถเข้าใจสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ วิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้า และพัฒนากลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็ว (Porter & Heppelmann, 2014)

จากมุมมองของทฤษฎีทรัพยากรขององค์การ (Resource-Based View: RBV) ข้อมูลสามารถถือเป็นทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ที่มีคุณค่า (Valuable) หายาก (Rare) และยากต่อการเลียนแบบ (Inimitable) หากองค์การสามารถพัฒนาระบบการจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและสร้างความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงได้ (Barney, 1991)

การใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพยังช่วยสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน และการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

11.3.2 ประเภทและแหล่งที่มาของข้อมูลสำหรับการตัดสินใจทางยุทธศาสตร์

การตัดสินใจทางยุทธศาสตร์ขององค์การในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจากแหล่งที่หลากหลายและมีลักษณะเชิงบูรณาการ ทั้งข้อมูลภายในและภายนอกองค์การ ตลอดจนข้อมูลที่อยู่ในรูปแบบโครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง การมีข้อมูลที่ครบถ้วนและมีคุณภาพช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจหรือสังคมได้อย่างรอบด้าน และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับ

บริบทขององค์การและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Davenport & Harris, 2017; Laudon & Laudon, 2022)

ในเชิงการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ข้อมูลถือเป็นทรัพยากรสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) และการติดตามผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) (Johnson et al., 2020) การทำความเข้าใจประเภทของข้อมูลและแหล่งที่มาของข้อมูลจึงเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการออกแบบระบบสารสนเทศและระบบการจัดการข้อมูลขององค์การ

โดยทั่วไป ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์สามารถจำแนกได้หลายลักษณะ เช่น การจำแนกตามแหล่งที่มาของข้อมูล การจำแนกตามลักษณะของข้อมูล และการจำแนกตามระดับของการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ การใช้ข้อมูลอย่างเหมาะสมต้องพิจารณาความเกี่ยวข้อง ความน่าเชื่อถือ และความทันสมัยของข้อมูล เพื่อให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงจากข้อมูลที่คลาดเคลื่อน

ข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์สามารถจำแนกได้หลายประเภทตามลักษณะของข้อมูลและวัตถุประสงค์ของการใช้งาน โดยทั่วไปสามารถแบ่งออกเป็นประเภทสำคัญดังต่อไปนี้

11.3.2.1 ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ

ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ซึ่งเป็นข้อมูลที่สามารถวัดหรือแสดงผลในรูปแบบตัวเลข เช่น ยอดขาย ผลกำไร ส่วนแบ่งตลาด ต้นทุนการผลิต หรือข้อมูลทางสถิติอื่น ๆ ข้อมูลประเภทนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์แนวโน้มและประเมินผลลัพธ์ของกลยุทธ์ได้อย่างเป็นระบบ (Provost & Fawcett, 2013)

ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ซึ่งเป็นข้อมูลที่สะท้อนความคิดเห็น ทัศนคติ หรือพฤติกรรมของบุคคล เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ข้อมูลประเภทนี้ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจบริบททางสังคมและพฤติกรรมของผู้ใช้บริการหรือผู้บริโภคได้อย่างลึกซึ้ง (Miles et al., 2014)

11.3.2.2 ข้อมูลที่มีโครงสร้างและข้อมูลที่ไม่มีโครงสร้าง

ข้อมูลที่มีโครงสร้าง (Structured Data) ซึ่งเป็นข้อมูลที่ถูกจัดเก็บในรูปแบบที่มีโครงสร้างชัดเจน เช่น ฐานข้อมูล ตารางข้อมูล หรือระบบสารสนเทศองค์การ เช่น Enterprise Resource Planning (ERP) หรือ Customer Relationship Management (CRM) ข้อมูลประเภทนี้สามารถนำมาวิเคราะห์และประมวลผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Laudon & Laudon, 2022)

ข้อมูลที่ไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Data) เช่น ข้อความจากสื่อสังคมออนไลน์ ภาพ เสียง หรือวิดีโอ ซึ่งในปัจจุบันมีบทบาทสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างมาก เนื่องจากเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงสามารถนำข้อมูลประเภทนี้มาใช้ในการวิเคราะห์เชิงลึกและคาดการณ์แนวโน้มทางธุรกิจหรือพฤติกรรมของผู้ใช้บริการได้ (Chen et al., 2012)

11.3.2.3 แหล่งข้อมูลภายในองค์การ

ข้อมูลภายในองค์การ (Internal Data) หมายถึงข้อมูลที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานภายในองค์การ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Davenport, 2014)

แหล่งข้อมูลภายในที่สำคัญ ได้แก่

1) ข้อมูลด้านการเงิน (Financial Data) เช่น รายได้ ต้นทุน กำไร กระแสเงินสด และงบประมาณ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินสถานะทางการเงินและกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินขององค์การ

2) ข้อมูลด้านการดำเนินงาน (Operational Data) เช่น ข้อมูลการผลิต การให้บริการ ระยะเวลาในการดำเนินงาน หรือประสิทธิภาพของกระบวนการ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานและลดต้นทุน

3) ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Data) เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะของบุคลากร ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของพนักงาน หรืออัตราการลาออก ซึ่งช่วยสนับสนุนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

4) ข้อมูลด้านลูกค้า (Customer Data) เช่น พฤติกรรมผู้บริโภค ความต้องการของลูกค้า หรือประวัติการซื้อสินค้า ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการวางกลยุทธ์ด้านการตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ข้อมูลภายในองค์การมักมีความน่าเชื่อถือสูง เนื่องจากเกิดจากกระบวนการดำเนินงานขององค์การโดยตรง อย่างไรก็ตาม การใช้ข้อมูลประเภทนี้เพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ เนื่องจากไม่สามารถสะท้อนสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างครบถ้วน

11.3.2.4 แหล่งที่มาของข้อมูลภายนอกองค์การ

ข้อมูลภายนอกองค์การ (External Data) หมายถึงข้อมูลที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด การแข่งขัน และปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่มีผลต่อองค์การ (Porter, 2008)

แหล่งข้อมูลภายนอกที่สำคัญ ได้แก่

1) ข้อมูลด้านเศรษฐกิจและตลาด (Economic & Market Data) เช่น แนวโน้มเศรษฐกิจ อัตราการเติบโตของตลาด หรือพฤติกรรมผู้บริโภค

2) ข้อมูลด้านการแข่งขัน (Competitive Intelligence) เช่น กลยุทธ์ของคู่แข่ง ผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือส่วนแบ่งตลาด ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถวิเคราะห์ตำแหน่งการแข่งขันของตนเอง

3) ข้อมูลด้านนโยบายและกฎหมาย (Policy & Regulatory Data) เช่น กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ หรือแนวนโยบายของภาครัฐ ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ

4) ข้อมูลจากเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technological Data) เช่น แนวโน้มของเทคโนโลยีใหม่ นวัตกรรม หรือการพัฒนาทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ

การใช้ข้อมูลภายนอกช่วยให้องค์การสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างครอบคลุม และสามารถปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอก

11.3.2.5 การบูรณาการข้อมูลจากหลายแหล่งเพื่อการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์

การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์จำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการข้อมูลจากหลายแหล่งทั้งภายในและภายนอกองค์การ เนื่องจากข้อมูลจากแหล่งเดียวอาจไม่เพียงพอสำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีความซับซ้อน (Chen et al., 2012) การบูรณาการข้อมูลสามารถทำได้ผ่านระบบสารสนเทศเชิงธุรกิจ (Business Intelligence: BI) และระบบการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง (Advanced Analytics) ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถรวบรวม วิเคราะห์ และแสดงผลข้อมูลในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เช่น แดชบอร์ด (Dashboard) หรือรายงานเชิงวิเคราะห์ องค์การที่สามารถบูรณาการข้อมูลจากหลายแหล่งได้อย่างมีประสิทธิภาพมักมีความสามารถในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่รวดเร็วและแม่นยำมากกว่าองค์การที่ใช้ข้อมูลเพียงบางส่วนของระบบ

การบูรณาการข้อมูลจากหลายแหล่ง (Data Integration) จึงเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถรวบรวมข้อมูลจากระบบสารสนเทศภายใน ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงข้อมูลจากแหล่งดิจิทัลต่าง ๆ เช่น ฐานข้อมูลออนไลน์ สื่อสังคมดิจิทัล และแพลตฟอร์มเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อนำมาประมวลผลและวิเคราะห์ร่วมกันอย่างเป็นระบบ การบูรณาการข้อมูลดังกล่าวช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมของสถานการณ์เชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างรอบด้าน และสามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์แนวโน้ม คาดการณ์ความเสี่ยง และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การ (Chen et al., 2012; Provost & Fawcett, 2013)

อย่างไรก็ตาม การมีข้อมูลจำนวนมากเพียงอย่างเดียวไม่ได้หมายความว่าจะสามารถนำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพได้เสมอไป เนื่องจากข้อมูลที่ยังไม่ได้รับการประมวลผลหรือจัดระบบยังคงเป็นเพียงข้อเท็จจริงดิบที่ไม่สามารถสร้างคุณค่าทางยุทธศาสตร์ได้ การสร้างคุณค่าจากข้อมูลจึงจำเป็นต้องผ่านกระบวนการพัฒนาองค์ความรู้ที่เป็นระบบ ตั้งแต่การแปลงข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ การวิเคราะห์เพื่อสร้างความรู้ และการสังเคราะห์เพื่อให้เกิดความเข้าใจเชิงยุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Ackoff, 1989; Rowley, 2007)

แนวคิดที่ใช้ในการอธิบายกระบวนการพัฒนาจากข้อมูลไปสู่การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์อย่างแพร่หลายคือ แบบจำลอง DIKW Pyramid (Data–Information–Knowledge–Wisdom) ซึ่งอธิบายลำดับขั้นของการพัฒนาองค์ความรู้จากข้อมูลดิบไปสู่ปัญญาหรือความเข้าใจเชิงลึกที่สามารถนำไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การได้ แนวคิดดังกล่าวช่วยให้เข้าใจว่าการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยกระบวนการจัดการข้อมูลและการสร้างองค์ความรู้ที่เป็นระบบ ไม่ใช่เพียงการรวบรวมข้อมูลเท่านั้น (Ackoff, 1989)

ดังนั้น เพื่อให้เห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการข้อมูลกับการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน ในหัวข้อต่อไปนี้จะนำเสนอ ตารางความสัมพันธ์ของ DIKW Pyramid กับการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งอธิบายบทบาทของข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และปัญญาในกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การ ดังรายละเอียดในตารางที่ 11.1 ความสัมพันธ์ของ DIKW Pyramid กับการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์

ตารางที่ 11.1 ความสัมพันธ์ของ DIKW Pyramid กับการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์

ระดับของ DIKW	ลักษณะขององค์ความรู้	กระบวนการจัดการข้อมูล	บทบาทต่อการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์
Data (ข้อมูล)	ข้อเท็จจริงดิบที่ยังไม่ได้ผ่านการตีความ	การเก็บรวบรวมข้อมูล การบันทึกข้อมูล การจัดเก็บฐานข้อมูล	เป็นพื้นฐานของการวิเคราะห์สถานการณ์
Information (สารสนเทศ)	ข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลและจัดระเบียบให้มีความหมาย	การประมวลผล การจัดหมวดหมู่ การสร้างรายงาน	สนับสนุนการวิเคราะห์และการวางแผน
Knowledge (ความรู้)	การตีความสารสนเทศเพื่อเข้าใจความสัมพันธ์ของเหตุและผล	การวิเคราะห์ข้อมูล การใช้เครื่องมือ Analytics และ AI	ใช้กำหนดกลยุทธ์และทางเลือกเชิงนโยบาย
Wisdom (ปัญญา)	ความสามารถในการใช้ความรู้เพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสมในบริบทที่ซับซ้อน	การสังเคราะห์ข้อมูล การคิดเชิงกลยุทธ์	เป็นพื้นฐานของการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การ ทำให้มีความเข้าใจเชิงยุทธศาสตร์) การตัดสินใจเชิงนโยบาย การกำหนดกลยุทธ์องค์การ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ที่มา: ปรับปรุงจาก Ackoff (1989); Rowley (2007); Davenport & Harris (2017)

แนวคิด DIKW Pyramid อธิบายกระบวนการพัฒนาองค์ความรู้จากข้อมูลดิบไปสู่การตัดสินใจที่มีคุณค่าเชิงยุทธศาสตร์ โดยเริ่มจากการรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จากนั้นจึงประมวลผลให้กลายเป็นสารสนเทศ และพัฒนาต่อไปเป็นความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ ในระดับสูงสุดคือปัญญาหรือ Strategic Insight ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้เพื่อกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์การ (Ackoff, 1989; Rowley, 2007) ในยุคดิจิทัลที่การเปลี่ยนผ่านจากข้อมูลไปสู่ความรู้เชิงยุทธศาสตร์เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วผ่านเทคโนโลยี เช่น Big Data Analytics ปัญญาประดิษฐ์ และระบบ Business Intelligence ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถสกัดคุณค่าจากข้อมูลจำนวนมหาศาลและนำไปใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Davenport & Harris, 2017; Provost & Fawcett, 2013) ในทางปฏิบัติ องค์การที่สามารถพัฒนาระบบการจัดการข้อมูลตามลำดับขั้นของ DIKW ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างยั่งยืน เนื่องจากข้อมูลไม่ได้เป็นเพียงทรัพยากรทางเทคโนโลยีเท่านั้น แต่เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์การสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คาดการณ์แนวโน้ม และพัฒนานวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง (Brynjolfsson & McElheran, 2016)

ในภาครัฐ การใช้ DIKW ยังมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการกำหนดนโยบายสาธารณะ (Evidence-Based Policy Making) ซึ่งช่วยให้หน่วยงานภาครัฐสามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ปัญหาสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมได้อย่างแม่นยำมากขึ้น และสามารถกำหนดนโยบายที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

11.3.2.6 ความท้าทายในการใช้ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์

แม้ว่าข้อมูลจะมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ แต่การใช้ข้อมูลในองค์การยังเผชิญกับความท้าทายหลายประการ เช่น

ประการแรก คือ คุณภาพของข้อมูล (Data Quality) ซึ่งรวมถึงความถูกต้อง ความครบถ้วน และความทันสมัยของข้อมูล หากข้อมูลไม่มีคุณภาพ การตัดสินใจที่เกิดขึ้นอาจนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ผิดพลาด

ประการที่สอง คือ ปริมาณข้อมูลจำนวนมหาศาล (Data Overload) ซึ่งเกิดจากการเพิ่มขึ้นของข้อมูลในยุคดิจิทัล ทำให้องค์การต้องพัฒนาระบบการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเพื่อคัดกรองข้อมูลที่สำคัญ

ประการที่สาม คือ ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Data Security & Privacy) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญสำหรับองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะในยุคที่ข้อมูลถูกใช้เป็นทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์

ดังนั้น การบริหารจัดการข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถใช้ข้อมูลในการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิผล

11.3.3 บทบาทของข้อมูลต่อกระบวนการตัดสินใจในภาครัฐและภาคเอกชน

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล และการเพิ่มขึ้นของข้อมูลจำนวนมหาศาล (Big Data) ทำให้การบริหารจัดการองค์การจำเป็นต้องพึ่งพาการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลที่มีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือ และมีความเกี่ยวข้องกับบริบทของการบริหาร เนื่องจากข้อมูลช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจสถานการณ์ วิเคราะห์แนวโน้ม และประเมินผลลัพธ์ของทางเลือกต่าง ๆ ก่อนการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์การ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวทางของ Evidence-Based Decision Making ซึ่งเน้นการใช้ข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์เป็นพื้นฐานของการตัดสินใจทางการบริหาร (Provost & Fawcett, 2013)

ในบริบทของการบริหารองค์การ การใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจมีบทบาทในหลายระดับ ตั้งแต่การตัดสินใจเชิงปฏิบัติการ การตัดสินใจเชิงบริหาร ไปจนถึงการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ โดยระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลช่วยให้ผู้บริหารสามารถประมวลผลข้อมูลจำนวนมากและนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Laudon & Laudon, 2022)

11.3.3.1 บทบาทของข้อมูลต่อการตัดสินใจในภาครัฐ

ข้อมูลมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดนโยบายสาธารณะในภาครัฐ การวางแผนพัฒนาประเทศ และการบริหารจัดการบริการสาธารณะ การใช้ข้อมูลเชิงหลักฐานช่วยให้หน่วยงานภาครัฐสามารถวิเคราะห์ปัญหาสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมได้อย่างเป็นระบบ และสามารถกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน การใช้ข้อมูลในภาครัฐยังช่วยสนับสนุนการพัฒนาระบบรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ซึ่งมุ่งเน้นการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะ การบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และการเพิ่มความโปร่งใสในการบริหารราชการ (Janssen & Kuk, 2016)

นอกจากนี้ การใช้ข้อมูลยังช่วยสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายในประเด็นสำคัญ เช่น การวางแผนพัฒนาเมือง การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ การพัฒนาระบบสาธารณสุข และการบริหารจัดการภาวะวิกฤติ โดยข้อมูลจากระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลของภาครัฐสามารถช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายสามารถวิเคราะห์สถานการณ์และกำหนดมาตรการที่เหมาะสมได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ

11.3.3.2 บทบาทของข้อมูลต่อการตัดสินใจในภาคเอกชน

ข้อมูลมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจในภาคเอกชน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์การธุรกิจจำนวนมากใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค วิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และพัฒนากลยุทธ์การตลาดที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Brynjolfsson & McElheran, 2016)
การใช้ข้อมูลยังช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการกระบวนการดำเนินงานภายในองค์การ เช่น การวิเคราะห์ประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต การจัดการห่วงโซ่อุปทาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การใช้ข้อมูลและระบบวิเคราะห์ขั้นสูงช่วยให้องค์การสามารถลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง (Davenport & Harris, 2017)

นอกจากนี้ ในยุคดิจิทัล องค์การธุรกิจจำนวนมากได้พัฒนาแนวคิดของ Data-Driven Organization ซึ่งหมายถึงองค์การที่ใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจในทุกระดับของการบริหาร ตั้งแต่การดำเนินงานประจำวันไปจนถึงการกำหนดกลยุทธ์ระยะยาว

11.3.3.3 การเปรียบเทียบบทบาทของข้อมูลในการตัดสินใจของภาครัฐและภาคเอกชน

แม้ว่าทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจะใช้ข้อมูลในการสนับสนุนการตัดสินใจ แต่ลักษณะของการใช้ข้อมูลในแต่ละภาคส่วนมีความแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ในภาคเอกชน การใช้ข้อมูลมักมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพทางธุรกิจ การสร้างผลกำไร และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ในขณะที่ภาครัฐมุ่งเน้นการใช้ข้อมูลเพื่อการพัฒนานโยบายสาธารณะ การแก้ไขปัญหาสังคม และการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน แนวโน้มของการบริหารจัดการทั้งสองภาคส่วนเริ่มมีความใกล้เคียงกันมากขึ้น โดยเฉพาะในประเด็นของการใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ การใช้ระบบวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง และการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการองค์การ

11.3.3.4 การใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์

ข้อมูลมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ เนื่องจากช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ ประเมินโอกาสและความเสี่ยง และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การ (Johnson et al., 2020) การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์มักเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลในหลายมิติ เช่น การวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้ใช้บริการ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเศรษฐกิจ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสังคม ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ในยุคของ Big Data และ Artificial Intelligence การใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์มีบทบาทเพิ่มขึ้นอย่างมาก เนื่องจากเทคโนโลยีเหล่านี้สามารถช่วยวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมหาศาลและสร้างแบบจำลองเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตได้อย่างแม่นยำ (Chen et al., 2012)

แม้ว่าข้อมูลจะมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจขององค์การ แต่การใช้ข้อมูลยังเผชิญกับความท้าทายหลายประการ เช่น ปัญหาคุณภาพของข้อมูล การขาดโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูล และข้อจำกัดด้านทักษะของบุคลากรในการวิเคราะห์ข้อมูล

นอกจากนี้ ประเด็นด้านความปลอดภัยของข้อมูลและความเป็นส่วนตัวของข้อมูลยังเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์การต้องให้ความสำคัญ โดยเฉพาะในยุคที่ข้อมูลถูกใช้เป็นทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบการจัดการข้อมูล (Data Governance) และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การและสร้างความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจะใช้ข้อมูลเป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนการตัดสินใจ แต่ลักษณะของข้อมูลที่ใช้ แหล่งที่มาของข้อมูล และเป้าหมายของการตัดสินใจมีความแตกต่างกันตามภารกิจและบทบาทของแต่ละภาคส่วน ดังนั้น การทำความเข้าใจความแตกต่างดังกล่าวจะช่วยให้เห็นภาพของการประยุกต์ใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการองค์การได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อนำเสนอภาพรวมของบทบาทและลักษณะของการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจของทั้งสองภาคส่วน ในส่วนต่อไปนี้จึงนำเสนอ ตารางเปรียบเทียบการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลในภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งแสดงให้เห็นความแตกต่างในด้านวัตถุประสงค์ แหล่งข้อมูล รูปแบบการวิเคราะห์ และผลลัพธ์ของการใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการองค์การ

ในปัจจุบัน แนวโน้มของการใช้ข้อมูลในทั้งสองภาคส่วนเริ่มมีลักษณะใกล้เคียงกันมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านการใช้เทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง เช่น Big Data Analytics และ Artificial Intelligence ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมหาศาลและสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Chen et al., 2012)

ตารางที่ 11.2 การเปรียบเทียบการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลในภาครัฐและภาคเอกชน

ประเด็นเปรียบเทียบ	ภาครัฐ	ภาคเอกชน
วัตถุประสงค์ของการใช้ข้อมูล	สนับสนุนการกำหนดนโยบายสาธารณะ การพัฒนาประเทศ และการให้บริการประชาชน	เพิ่มประสิทธิภาพทางธุรกิจ สร้างกำไร และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
ลักษณะของการตัดสินใจ	มุ่งเน้นผลประโยชน์สาธารณะ ความเท่าเทียม และความโปร่งใส	มุ่งเน้นประสิทธิภาพทางธุรกิจ ความสามารถในการแข่งขัน และการสร้างมูลค่า
ประเภทของข้อมูลที่ใช้	ข้อมูลประชากร สถิติทางเศรษฐกิจ ข้อมูลสาธารณสุข ข้อมูลสังคม และข้อมูลการให้บริการภาครัฐ	ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลตลาด ข้อมูลการขาย ข้อมูลห่วงโซ่อุปทาน และข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภค
แหล่งที่มาของข้อมูล	ฐานข้อมูลของหน่วยงานรัฐ ข้อมูลสำมะโนประชากร ฐานข้อมูลระดับชาติ และข้อมูลจากหน่วยงานระหว่างประเทศ	ระบบ CRM, ERP, Business Intelligence, ข้อมูลจากแพลตฟอร์มดิจิทัล และข้อมูลตลาด
รูปแบบการวิเคราะห์ข้อมูล	การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงนโยบาย (Policy Analytics) การวิเคราะห์เชิงสังคมและเศรษฐกิจ	การวิเคราะห์ธุรกิจ (Business Analytics) การวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า และการวิเคราะห์เชิงตลาด
ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ข้อมูล	การวางแผนพัฒนาเมือง การบริหารจัดการสาธารณสุข การจัดสรรงบประมาณ และการกำหนดนโยบายสาธารณะ	การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตลาดแบบเฉพาะบุคคล (Personalized Marketing) การบริหารห่วงโซ่อุปทาน
ความท้าทายในการใช้ข้อมูล	ความซับซ้อนของระบบราชการ ข้อจำกัดด้านกฎหมายและความเป็นส่วนตัวของข้อมูล การบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน	การแข่งขันสูง ความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้า และการจัดการข้อมูลจำนวนมหาศาล
ผลลัพธ์ของการใช้ข้อมูล	การพัฒนานโยบายที่มีประสิทธิภาพ การเพิ่มคุณภาพบริการสาธารณะ และความโปร่งใสในการบริหาร	การเพิ่มรายได้ การสร้างนวัตกรรม และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ที่มา: ปรับปรุงจาก Davenport & Harris (2017); Janssen & Kuk (2016); Brynjolfsson & McElheran (2016)

จากตารางเปรียบเทียบจะเห็นได้ว่าทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์และบริบทของการใช้ข้อมูลมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน โดยภาครัฐมุ่งเน้นการใช้ข้อมูลเพื่อการกำหนดนโยบายสาธารณะและการ

พัฒนาสังคม ขณะที่ภาคเอกชนมุ่งเน้นการใช้ข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางธุรกิจและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Brynjolfsson & McElheran, 2016)

11.4 การบริหารจัดการข้อมูลภายในองค์การ

การบริหารจัดการข้อมูลภายในองค์การ (Organizational Data Management) หมายถึง กระบวนการวางแผน การกำกับดูแล และการจัดการข้อมูลที่เกิดขึ้นภายในองค์การตั้งแต่ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดเก็บ การประมวลผล การวิเคราะห์ ไปจนถึงการนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจทางการบริหาร กระบวนการดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคที่องค์การต้องเผชิญกับข้อมูลจำนวนมหาศาลจากระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัล (Chen et al., 2012)

นอกจากนี้ การบริหารจัดการข้อมูลยังเกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูล (Data Infrastructure) การกำหนดมาตรฐานการจัดการข้อมูล และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Organization) (Provost & Fawcett, 2013) เพื่อให้การบริหารจัดการข้อมูลภายในองค์การมีประสิทธิภาพ กระบวนการดังกล่าวมักประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญหลายประการ ได้แก่ การรวบรวมข้อมูล การจัดเก็บและการจัดการข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การกำกับดูแลข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์เชิงยุทธศาสตร์

11.4.1. กระบวนการบริหารจัดการข้อมูลภายในองค์การ

การจัดการข้อมูล เป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งของกลยุทธ์องค์การสมัยใหม่ ครอบคลุมระบบและกระบวนการที่จำเป็นสำหรับการสร้างการจัดการและการเผยแพร่ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้มั่นใจได้ว่าบุคคลที่เหมาะสมจะสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม ทำให้องค์การสามารถใช้ข้อมูลอย่างมีกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายได้

การจัดการข้อมูล เป็นศาสตร์ที่ดูแลการจัดการข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การวางแผนและการพัฒนาระบบ ไปจนถึงการกำจัดและการเก็บรักษา ขอบเขตของการจัดการข้อมูลนั้นกว้างขวาง ครอบคลุมทุกแง่มุมของการจัดการข้อมูล ตั้งแต่การออกแบบระบบสารสนเทศในขั้นต้นไปจนถึงการดำเนินงานประจำวัน

การจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพสามารถนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีขึ้น ประสิทธิภาพและผลผลิตที่เพิ่มขึ้น และความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาด ในทางกลับกัน การจัดการข้อมูลที่ไม่ดีอาจส่งผลให้เกิดการแบ่งแยกข้อมูล การรั่วไหลของข้อมูล และความผิดพลาดเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ การจัดการข้อมูลยังมีความสำคัญต่อการรับรองการปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมายและการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูล โดยกระบวนการบริหารจัดการข้อมูลภายในองค์การมีรายละเอียดดังนี้

11.4.1.1 การรวบรวมข้อมูลภายในองค์การ (Data Collection)

การรวบรวมข้อมูล (Data Collection) เป็นขั้นตอนพื้นฐานและมีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการบริหารจัดการข้อมูลภายในองค์การ เนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างฐานข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ การตัดสินใจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากการรวบรวมข้อมูลขาดความเป็นระบบหรือมีข้อผิดพลาดตั้งแต่ต้น ย่อมส่งผลให้กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจในขั้นตอนต่อไปมีความคลาดเคลื่อนหรือขาดความน่าเชื่อถือได้ (Laudon & Laudon, 2022)

โดยทั่วไป การรวบรวมข้อมูลภายในองค์การเกี่ยวข้องกับการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลภายในที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงานขององค์การ เช่น ระบบบัญชี ระบบทรัพยากรมนุษย์ ระบบการผลิต ระบบโลจิสติกส์ และระบบการให้บริการลูกค้า ข้อมูลที่รวบรวมจากระบบดังกล่าวสะท้อนถึงผลการดำเนินงานขององค์การในด้านต่าง ๆ และสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ตลอดจนสนับสนุนการวางแผนและการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์

ลักษณะของข้อมูลที่รวบรวมภายในองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็นสองประเภทหลัก ได้แก่ ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) และ ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ข้อมูลเชิงปริมาณมักอยู่ในรูปของตัวเลขหรือข้อมูลเชิงสถิติ เช่น ยอดขาย ปริมาณการผลิต ต้นทุนการดำเนินงาน หรือข้อมูลทางการเงิน ซึ่งสามารถนำไปวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือทางสถิติหรือระบบวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ข้อมูลเชิงคุณภาพมักเป็นข้อมูลที่สะท้อนความคิดเห็น ประสบการณ์ หรือความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ความคิดเห็นจากแบบสำรวจ ความคิดเห็นจากสื่อสังคมออนไลน์ หรือข้อเสนอแนะจากผู้ใช้บริการ

การรวบรวมข้อมูลภายในองค์การในยุคดิจิทัลมักอาศัยระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญ เช่น ระบบการวางแผนทรัพยากรขององค์การ (Enterprise Resource Planning: ERP) ระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) และระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Systems: HRMS) ระบบดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถรวบรวมข้อมูลจากกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งช่วยเพิ่มความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Davenport & Harris, 2017)

นอกจากนี้ การเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีประสิทธิภาพยังจำเป็นต้องอาศัยการกำหนดมาตรฐานการจัดเก็บข้อมูล (Data Standards) และ นโยบายการบริหารจัดการข้อมูล (Data Governance) เพื่อกำหนดรูปแบบ วิธีการ และกระบวนการในการรวบรวมข้อมูลให้มีความสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์การ การกำหนดมาตรฐานดังกล่าวช่วยลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล ลดความผิดพลาดในการบันทึกข้อมูล และช่วยให้ข้อมูลสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์และการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในอีกมิติหนึ่ง การรวบรวมข้อมูลยังต้องคำนึงถึงคุณภาพของข้อมูล (Data Quality) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของการวิเคราะห์ข้อมูล คุณภาพของข้อมูลประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ เช่น ความถูกต้อง (Accuracy) ความครบถ้วน (Completeness) ความทันสมัย (Timeliness) และความสอดคล้องของข้อมูล (Consistency) การบริหารจัดการคุณภาพข้อมูลอย่าง

เหมาะสมช่วยให้องค์การสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์และการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Batini & Scannapieco, 2016)

ในภาพรวม การรวบรวมข้อมูลภายในองค์การจึงเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถสร้างฐานข้อมูลที่มีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ในการสนับสนุนการบริหารจัดการ การวิเคราะห์ข้อมูล และการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่สามารถพัฒนาระบบการรวบรวมข้อมูลที่เป็นระบบและมีมาตรฐานจะสามารถใช้ข้อมูลเป็นทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์การและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ

11.4.1.2 การจัดเก็บและการจัดการข้อมูล (Data Storage and Management)

ภายหลังจากการรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนสำคัญถัดมาในกระบวนการบริหารจัดการข้อมูลขององค์การคือ การจัดเก็บและการจัดการข้อมูล (Data Storage & Management) ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างข้อมูล การกำหนดรูปแบบการจัดเก็บข้อมูล และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้สามารถจัดเก็บ ค้นหา และนำข้อมูลไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบช่วยให้องค์การสามารถบริหารข้อมูลจำนวนมากได้อย่างเป็นระเบียบ ลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล และเพิ่มความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์และการตัดสินใจ (Laudon & Laudon, 2022)

ในอดีต องค์การมักใช้ระบบฐานข้อมูลแบบดั้งเดิม (Traditional Database Systems) ซึ่งออกแบบมาเพื่อจัดเก็บข้อมูลเชิงโครงสร้าง (Structured Data) เช่น ข้อมูลบัญชี ข้อมูลการขาย หรือข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและการเพิ่มขึ้นของข้อมูลจำนวนมหาศาล (Big Data) ทำให้องค์การจำเป็นต้องใช้ระบบจัดเก็บข้อมูลที่มีความสามารถสูงและยืดหยุ่นมากขึ้น เพื่อรองรับข้อมูลที่มีความหลากหลาย ทั้งข้อมูลเชิงโครงสร้างและข้อมูลที่ไม่มีโครงสร้าง เช่น ข้อความ ภาพ เสียง และข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์

ในปัจจุบัน องค์การจำนวนมากใช้เทคโนโลยีการจัดเก็บข้อมูลสมัยใหม่ เช่น Data Warehouse, Data Lake และ Cloud Computing เพื่อรองรับการจัดเก็บและการบริหารข้อมูลขนาดใหญ่ เทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยให้องค์การสามารถรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่ง จัดเก็บข้อมูลในรูปแบบที่เหมาะสม และสนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Chen, Chiang, & Storey, 2012) Data Warehouse เป็นระบบฐานข้อมูลที่ออกแบบมาเพื่อจัดเก็บข้อมูลจากหลายแหล่งภายในองค์การในลักษณะที่เป็นระบบและมีโครงสร้างที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล โดยข้อมูลใน Data Warehouse มักผ่านกระบวนการทำความสะอาดและจัดรูปแบบข้อมูลก่อนนำมาจัดเก็บ ซึ่งช่วยให้ข้อมูลมีความถูกต้องและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์เชิงธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในขณะที่ Data Lake เป็นระบบจัดเก็บข้อมูลที่สามารถรองรับข้อมูลในรูปแบบที่หลากหลาย ทั้งข้อมูลเชิงโครงสร้างและข้อมูลที่ไม่มีโครงสร้าง Data Lake ช่วยให้องค์การสามารถเก็บข้อมูลจำนวนมากในรูปแบบดั้งเดิม (Raw Data) และนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง เช่น Big Data Analytics และ Machine Learning

นอกจากนี้ การใช้ Cloud Computing ได้กลายเป็นแนวทางสำคัญในการจัดเก็บและบริหารข้อมูลขององค์การในยุคดิจิทัล เนื่องจากช่วยให้องค์การสามารถจัดเก็บข้อมูลบนระบบคลาวด์ที่มี

ความยืดหยุ่นสูง สามารถเพิ่มหรือลดขนาดพื้นที่จัดเก็บข้อมูลได้ตามความต้องการ และช่วยลดต้นทุนในการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

นอกจากเทคโนโลยีการจัดเก็บข้อมูลแล้ว การบริหารจัดการข้อมูลยังเกี่ยวข้องกับกระบวนการสำคัญ เช่น การกำหนดโครงสร้างฐานข้อมูล (Database Architecture) การกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูล (Data Access Control) การสำรองข้อมูล (Data Backup) และการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล (Data Security) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการข้อมูลในระดับองค์การ การกำหนดนโยบายด้านการบริหารจัดการข้อมูลและการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) ช่วยให้องค์การสามารถบริหารข้อมูลได้อย่างเป็นระบบและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการสูญหายหรือการใช้ข้อมูลอย่างไม่เหมาะสม (Davenport, 2014)

ภาพรวมการจัดเก็บและการจัดการข้อมูลเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Organization) เนื่องจากระบบการจัดเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพช่วยให้องค์การสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว วิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างแม่นยำ และใช้ข้อมูลในการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่สามารถพัฒนาระบบการจัดเก็บและบริหารจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพจะสามารถใช้ข้อมูลเป็นทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์การและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

11.4.1.3 การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Processing and Analytics)

ภายหลังจากกระบวนการรวบรวมและการจัดเก็บข้อมูล ขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหารจัดการข้อมูลภายในองค์การคือ การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Processing and Analytics) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ช่วยเปลี่ยนข้อมูลดิบ (Raw Data) ให้กลายเป็นสารสนเทศ (Information) และองค์ความรู้ (Knowledge) ที่สามารถนำไปใช้สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประมวลผลข้อมูลเป็นกระบวนการจัดระเบียบ แปลงรูปแบบ และเตรียมข้อมูลเพื่อให้สามารถนำไปวิเคราะห์ได้ ในขณะที่การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นกระบวนการค้นหารูปแบบ แนวโน้ม และความสัมพันธ์ของข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ขององค์การและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (Provost & Fawcett, 2013)

ในกระบวนการบริหารข้อมูลสมัยใหม่ การประมวลผลข้อมูลมักเกี่ยวข้องกับกิจกรรมสำคัญหลายประการ เช่น การทำความสะอาดข้อมูล (Data Cleaning) การรวมข้อมูลจากหลายแหล่ง (Data Integration) และการแปลงรูปแบบข้อมูล (Data Transformation) กระบวนการดังกล่าวมีความสำคัญต่อการปรับปรุงคุณภาพของข้อมูลและลดความคลาดเคลื่อนที่อาจเกิดขึ้นในการวิเคราะห์ข้อมูล หากข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์มีข้อผิดพลาดหรือไม่สมบูรณ์ ผลการวิเคราะห์ที่ได้ย่อมอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ไม่เหมาะสมได้ ดังนั้น การบริหารคุณภาพข้อมูลจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการประมวลผลข้อมูลในองค์การ (Batini & Scannapieco, 2016)

ในด้านการวิเคราะห์ข้อมูล องค์การสามารถใช้เครื่องมือและเทคนิคหลากหลายรูปแบบเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและสร้างความรู้จากข้อมูล เช่น การวิเคราะห์ทางสถิติ (Statistical Analysis) ซึ่งช่วยให้สามารถอธิบายลักษณะของข้อมูลและตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ การทำเหมือง

ข้อมูล (Data Mining) ซึ่งเป็นกระบวนการค้นหารูปแบบและความสัมพันธ์ที่ซ่อนอยู่ในข้อมูลจำนวนมาก และ การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) ซึ่งใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมหาศาลที่มีความหลากหลายและซับซ้อน (Chen et al., 2012)

นอกจากนี้ การพัฒนาเทคโนโลยีด้าน ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ การเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการวิเคราะห์ข้อมูลในยุคดิจิทัล เทคโนโลยีเหล่านี้สามารถช่วยให้องค์การวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมากได้อย่างรวดเร็ว และสามารถค้นหารูปแบบหรือแนวโน้มของข้อมูลที่มนุษย์อาจไม่สามารถสังเกตเห็นได้โดยง่าย ตัวอย่างเช่น การใช้ AI ในการวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้า การคาดการณ์ความต้องการของตลาด หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ

ในบริบทของการบริหารองค์การ การวิเคราะห์ข้อมูลสามารถแบ่งออกเป็นหลายระดับ ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analytics) ซึ่งมุ่งอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต การวิเคราะห์เชิงวินิจฉัย (Diagnostic Analytics) ซึ่งช่วยวิเคราะห์สาเหตุของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ (Predictive Analytics) ซึ่งใช้ข้อมูลเพื่อคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต และ การวิเคราะห์เชิงกำหนดแนวทาง (Prescriptive Analytics) ซึ่งช่วยเสนอแนวทางในการตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การ (Davenport & Harris, 2017)

การวิเคราะห์ข้อมูลมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ เนื่องจากช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจสถานการณ์ขององค์การ วิเคราะห์แนวโน้มของสภาพแวดล้อม และประเมินผลกระทบของการตัดสินใจทางเลือกต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ ตัวอย่างเช่น องค์การสามารถใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคาดการณ์แนวโน้มของตลาด วิเคราะห์ประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน หรือประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ

กล่าวโดยสรุป การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยเปลี่ยนข้อมูลดิบให้กลายเป็นองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่สามารถพัฒนาความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลและใช้เทคโนโลยีวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์การได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน

11.4.4 การกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)

การกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการข้อมูลภายในองค์การในยุคดิจิทัล เนื่องจากข้อมูลได้กลายเป็นทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงาน การวิเคราะห์ข้อมูล และการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ การกำกับดูแลข้อมูลจึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย โครงสร้างการบริหารจัดการ และแนวปฏิบัติที่ช่วยให้องค์การสามารถบริหารข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และปลอดภัย (Khatri & Brown, 2010)

โดยทั่วไป การกำกับดูแลข้อมูลหมายถึงชุดของหลักการ นโยบาย มาตรฐาน และกระบวนการที่ใช้ในการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และวิธีการบริหารจัดการข้อมูลขององค์การ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลขององค์การมีคุณภาพ สามารถเข้าถึงได้อย่างเหมาะสม และถูกนำไปใช้ใน

ลักษณะที่สอดคล้องกับกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง การกำกับดูแลข้อมูลยังช่วยให้องค์การสามารถจัดการข้อมูลจำนวนมากที่เกิดขึ้นจากระบบสารสนเทศและแพลตฟอร์มดิจิทัลได้อย่างเป็นระบบ

ในเชิงโครงสร้าง การกำกับดูแลข้อมูลมักเกี่ยวข้องกับการกำหนดบทบาทของผู้รับผิดชอบด้านข้อมูลภายในองค์การ เช่น Chief Data Officer (CDO) ซึ่งมีหน้าที่กำหนดยุทธศาสตร์ด้านข้อมูลขององค์การ Data Steward ซึ่งรับผิดชอบในการดูแลคุณภาพและความถูกต้องของข้อมูล และ Data Analyst หรือ Data Scientist ซึ่งมีบทบาทในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร การกำหนดบทบาทดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถบริหารจัดการข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงานด้านข้อมูล

การกำกับดูแลข้อมูลครอบคลุมประเด็นสำคัญหลายด้าน ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อความน่าเชื่อถือของข้อมูลและการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจขององค์การ ได้แก่ คุณภาพของข้อมูล (Data Quality) ความปลอดภัยของข้อมูล (Data Security) และ ความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Data Privacy)

ประเด็นแรกคือ คุณภาพของข้อมูล (Data Quality) ซึ่งหมายถึงระดับความถูกต้อง ความครบถ้วน ความสอดคล้อง และความทันสมัยของข้อมูล ข้อมูลที่มีคุณภาพสูงช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลมีความแม่นยำและสามารถสนับสนุนการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้าม หากข้อมูลมีความผิดพลาดหรือไม่สมบูรณ์ อาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ไม่เหมาะสมและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

ประเด็นที่สองคือ ความปลอดภัยของข้อมูล (Data Security) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการป้องกันข้อมูลจากการเข้าถึงโดยไม่ได้รับอนุญาต การสูญหาย หรือการถูกทำลาย องค์การจำเป็นต้องมีมาตรการด้านความปลอดภัยของข้อมูล เช่น ระบบการควบคุมสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูล (access control) การเข้ารหัสข้อมูล (data encryption) และการสำรองข้อมูล (data backup) เพื่อปกป้องข้อมูลขององค์การและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากภัยคุกคามทางไซเบอร์

ประเด็นที่สามคือ ความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Data Privacy) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคที่องค์การมีการเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนมาก การบริหารจัดการข้อมูลจึงต้องสอดคล้องกับกฎหมายและมาตรฐานด้านการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เช่น กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data Protection Act: PDPA) ในประเทศไทย หรือกฎหมาย General Data Protection Regulation (GDPR) ของสหภาพยุโรป การปฏิบัติตามกฎหมายดังกล่าวช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการใช้ข้อมูลขององค์การ

ในบริบทขององค์การสมัยใหม่ การกำกับดูแลข้อมูลยังมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนา องค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Organization) เนื่องจากช่วยสร้างมาตรฐานในการบริหารข้อมูลและช่วยให้ข้อมูลสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ การกำกับดูแลข้อมูลยังช่วยส่งเสริมความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความน่าเชื่อถือในการใช้ข้อมูลขององค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กล่าวโดยสรุป การกำกับดูแลข้อมูลเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถบริหารจัดการข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ ปลอดภัย และสอดคล้องกับมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง องค์การที่สามารถ

พัฒนาระบบการกำกับดูแลข้อมูลที่มีประสิทธิภาพจะสามารถใช้ข้อมูลเป็นทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์การ และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร

11.4.1.5 การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและการสร้างคุณค่า (Data Utilization & Value Creation)

ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารจัดการข้อมูลภายในองค์การคือ การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและการสร้างคุณค่า (Data Utilization & Value Creation) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่องค์การนำข้อมูลที่ผ่านการรวบรวม จัดเก็บ และวิเคราะห์แล้วไปใช้ประโยชน์ในการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหารและการพัฒนาองค์การ การใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจสถานการณ์ขององค์การ วิเคราะห์แนวโน้มของสภาพแวดล้อม และกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Davenport & Harris, 2017) ข้อมูลไม่ได้เป็นเพียงทรัพยากรที่ใช้ในการจัดเก็บหรือรายงานผลการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังเป็นทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ที่สามารถนำมาใช้เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้กับองค์การ การใช้ข้อมูลอย่างเป็นระบบช่วยให้องค์การสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน ลดต้นทุน และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ประการแรก การใช้ข้อมูลช่วยสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Decision-Making) ของผู้บริหาร ข้อมูลที่ได้จากระบบสารสนเทศ เช่น ระบบวิเคราะห์ข้อมูลเชิงธุรกิจ (Business Intelligence) หรือระบบวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง (Advanced Analytics) สามารถช่วยให้ผู้บริหารวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การ ประเมินสถานการณ์ของตลาด และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Laudon & Laudon, 2022)

ประการที่สอง การใช้ข้อมูลสามารถช่วยให้องค์การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน (Operational Improvement) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการดำเนินงาน เช่น ข้อมูลการผลิต ข้อมูลห่วงโซ่อุปทาน หรือข้อมูลการให้บริการลูกค้า สามารถช่วยให้องค์การระบุจุดอ่อนหรือปัญหาในกระบวนการทำงาน และสามารถปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น การใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ระยะเวลาในการดำเนินงานหรือการใช้ทรัพยากรสามารถช่วยให้องค์การลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานได้

ประการที่สาม การใช้ข้อมูลมีบทบาทสำคัญในการพัฒนานวัตกรรม (Innovation Development) ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล องค์การจำนวนมากใช้ข้อมูลในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ รวมถึงการพัฒนาโมเดลธุรกิจใหม่ที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ตัวอย่างเช่น การใช้ข้อมูลพฤติกรรมของผู้บริโภคจากแพลตฟอร์มดิจิทัลช่วยให้องค์การสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น

ประการที่สี่ การใช้ข้อมูลช่วยให้องค์การสามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า (Customer Experience Enhancement) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้า องค์การสามารถเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างลึกซึ้ง ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถออกแบบบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม ตัวอย่างเช่น การใช้ระบบวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า

เพื่อเสนอสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า หรือการใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงคุณภาพของการให้บริการ

ในอีกมิติหนึ่ง การใช้ข้อมูลเพื่อสร้างคุณค่าในองค์การยังเกี่ยวข้องกับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา การสร้างวัฒนธรรมดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถใช้ข้อมูลเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์การและสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในทุกระดับขององค์การ

กล่าวโดยสรุป การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและการสร้างคุณค่าเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถเปลี่ยนข้อมูลให้กลายเป็นทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ที่สร้างประโยชน์ต่อองค์การได้อย่างแท้จริงและมีประสิทธิภาพ

11.4.2 วงจรการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management Lifecycle)

วงจรการบริหารจัดการข้อมูลภายในองค์การสามารถอธิบายได้ผ่านแนวคิด Data Management Lifecycle ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่แสดงถึงลำดับขั้นตอนของการจัดการข้อมูลตั้งแต่การสร้างข้อมูลไปจนถึงการใช้ข้อมูลเพื่อสร้างคุณค่าเชิงยุทธศาสตร์

ตารางที่ 11.3 วงจรการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management Lifecycle)

ขั้นตอน	รายละเอียด	ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ในองค์การ
Data Creation / Collection	การสร้างและรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ	ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลการขาย ข้อมูลการให้บริการ
Data Storage	การจัดเก็บข้อมูลในระบบฐานข้อมูลหรือคลังข้อมูล	Data Warehouse, Cloud Storage
Data Processing	การจัดรูปแบบและประมวลผลข้อมูล	การทำ ETL (Extract, Transform and Load) โดยการบูรณาการข้อมูลเพื่อเข้าถึงและแปลงข้อมูลจากหลายแหล่งไปยังที่เก็บข้อมูลชั่วคราวก่อนที่จะโหลดไปยังคลังข้อมูลหรือฐานข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์เพิ่มเติม
Data Analysis	การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหารูปแบบหรือแนวโน้ม	Data Analytics, Business Intelligence
Data Governance	การกำกับดูแลคุณภาพ ความปลอดภัย และมาตรฐานข้อมูล	Data Policy, Data Quality Management
Data Utilization	การนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจหรือสร้างนวัตกรรม	การวางกลยุทธ์ธุรกิจ การพัฒนานโยบาย

ที่มา: ปรับปรุงจาก Davenport (2014); Provost & Fawcett (2013)

กระบวนการบริหารจัดการข้อมูลภายในองค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาองค์การในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล การจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบตั้งแต่การรวบรวม การจัดเก็บ การวิเคราะห์ ไปจนถึงการกำกับดูแลข้อมูล ช่วยให้องค์การสามารถใช้ข้อมูลเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ สร้างนวัตกรรม และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

11.5 การบริหารจัดการข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์การ

การใช้ข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์การไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการจัดเก็บหรือการวิเคราะห์ข้อมูลเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการสร้างระบบการจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูลของบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ การบริหารจัดการข้อมูลจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว (Provost & Fawcett, 2013)

ในบริบทของการบริหารองค์การ ข้อมูลสามารถนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในหลายด้าน เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร การพัฒนานวัตกรรม และการปรับปรุงคุณภาพของบริการหรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การได้

11.5.1 การใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์การ

หนึ่งในบทบาทสำคัญของการบริหารจัดการข้อมูลคือการใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์การ ข้อมูลที่ได้จากระบบสารสนเทศ เช่น ระบบ ERP หรือระบบบริหารกระบวนการธุรกิจ (Business Process Management) สามารถช่วยให้ผู้บริหารวิเคราะห์ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ระบุปัญหา และปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Laudon & Laudon, 2022)

การวิเคราะห์ข้อมูลกระบวนการดำเนินงานยังช่วยให้องค์การสามารถลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการทำงาน ลดต้นทุน และเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การในระยะยาว

นอกจากนี้ การบริหารจัดการข้อมูลสามารถช่วยให้องค์การใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการเงินเพื่อควบคุมต้นทุน การวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการวิเคราะห์ข้อมูลด้านห่วงโซ่อุปทานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตและการจัดส่งสินค้า โดยการใช้ข้อมูลเพื่อบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้องค์การสามารถลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต และสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจได้อย่างยั่งยืน (Brynjolfsson & McElheran, 2016)

การใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์การสามารถพิจารณาได้ในหลายมิติ ดังนี้

11.5.1.1 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลจากกระบวนการดำเนินงานช่วยให้องค์การสามารถประเมินประสิทธิภาพของการทำงานในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ เช่น ระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวนทรัพยากรที่ใช้ และคุณภาพของผลลัพธ์จากกระบวนการ การวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวช่วยให้ผู้บริหารสามารถระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน เช่น ขั้นตอนที่ใช้เวลานานเกินไป หรือขั้นตอนที่ก่อให้เกิดความสูญเสียของทรัพยากร ซึ่งระบบวิเคราะห์ข้อมูลและแดชบอร์ดทางธุรกิจสามารถช่วยให้ผู้บริหารติดตามผลการดำเนินงานของกระบวนการต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวในการกำหนดมาตรการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Davenport & Harris, 2017)

11.5.1.2 การลดความซ้ำซ้อนและความสูญเปล่าในกระบวนการทำงาน

ข้อมูลที่ได้จากระบบสารสนเทศสามารถช่วยให้องค์การระบุขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนหรือไม่จำเป็นในกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญของความสูญเปล่าในองค์การ การวิเคราะห์ข้อมูลกระบวนการทำงานช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานให้มีความกระชับและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แนวคิด Lean Management เน้นการใช้ข้อมูลเพื่อระบุและลดความสูญเปล่าในกระบวนการทำงาน เช่น การลดเวลาการรอคอย การลดการทำงานซ้ำซ้อน และการลดต้นทุนในการดำเนินงาน ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและเพิ่มคุณค่าให้กับผู้รับบริการหรือผู้บริโภค (Womack & Jones, 2003)

11.5.1.3 การเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรขององค์การ

การบริหารจัดการข้อมูลสามารถช่วยให้องค์การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ หรือทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินสามารถช่วยให้องค์การควบคุมต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณ ขณะที่การวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถช่วยให้องค์การวางแผนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์การ

นอกจากนี้ การใช้ข้อมูลในระบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ยังช่วยให้องค์การสามารถวิเคราะห์กระบวนการผลิต การจัดซื้อ และการจัดส่งสินค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรและลดต้นทุนในการดำเนินงาน (Brynjolfsson & McElheran, 2016)

11.5.1.4 การใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

องค์การที่สามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์และติดตามผลการดำเนินงานของกระบวนการต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องจะสามารถพัฒนาระบบการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างยั่งยืน การใช้ข้อมูลช่วยให้องค์การสามารถติดตามผลของการปรับปรุงกระบวนการและประเมินว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การอย่างไร การพัฒนาระบบการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องยังช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เทคโนโลยี และความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์การเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์การในยุคดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูลจากกระบวนการดำเนินงานช่วยให้องค์การสามารถระบุปัญหา ลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร และพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง องค์การที่สามารถใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการกระบวนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว

11.5.2 ข้อมูลและการบริหารความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์

ในสภาพแวดล้อมของการบริหารองค์การยุคปัจจุบัน องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และการเมือง การบริหารความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์ (Strategic Risk Management) จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารองค์การสมัยใหม่ โดยเฉพาะในยุคที่ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร (Hillson & Murray-Webster, 2017)

การใช้ข้อมูลในการบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์การสามารถวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และกำหนดมาตรการในการป้องกันหรือบรรเทาความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดการบริหารความเสี่ยงบนพื้นฐานของข้อมูล (Data-Driven Risk Management) จึงได้รับความสำคัญเพิ่มขึ้นในองค์การสมัยใหม่ เนื่องจากข้อมูลสามารถช่วยสนับสนุนการวิเคราะห์ความเสี่ยง การคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต และการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อรับมือกับความไม่แน่นอน (Davenport, 2014) ซึ่งการบูรณาการข้อมูลจากหลายแหล่ง เช่น ข้อมูลภายในองค์การ ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอก และข้อมูลจากระบบดิจิทัล ช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

11.5.2.1 การประเมินความเสี่ยงบนพื้นฐานของข้อมูล (Data-Driven Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงบนพื้นฐานของข้อมูลเป็นกระบวนการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การ การประเมินความเสี่ยงแบบดั้งเดิมมักอาศัยประสบการณ์และการคาดการณ์ของผู้บริหารเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ในยุคของการบริหารจัดการข้อมูล องค์การสามารถใช้ข้อมูลจากระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการประเมินความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การใช้ข้อมูลช่วยให้องค์การสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การเปลี่ยนแปลงของตลาด ความผันผวนของเศรษฐกิจ หรือความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี นอกจากนี้ การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล เช่น Data Analytics และ Risk Modeling ยังช่วยให้องค์การสามารถประเมินระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างแม่นยำ (Hopkin, 2018)

11.5.2.2 การใช้ข้อมูลเพื่อวางแผนบริหารความเสี่ยง (Strategic Risk Planning)

การวางแผนบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการกำหนดแนวทางและมาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ การใช้ข้อมูลช่วยให้องค์การสามารถวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและกำหนดมาตรการในการป้องกันหรือบรรเทาความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ เช่น การวิเคราะห์ PESTEL หรือ SWOT สามารถช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวในการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อรับมือกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม (Johnson et al., 2020) การวางแผนบริหารความเสี่ยงบนพื้นฐานของข้อมูลยังช่วยให้องค์การสามารถจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

11.5.2.3 การคาดการณ์ความเสี่ยงโดยใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data and Predictive Risk Analysis)

การพัฒนาของเทคโนโลยี Big Data และปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ได้เปิดโอกาสให้องค์การสามารถวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมหาศาลเพื่อคาดการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ (Predictive Analytics) ช่วยให้องค์การสามารถระบุรูปแบบหรือแนวโน้มของเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงได้ล่วงหน้า

ตัวอย่างเช่น องค์การธุรกิจสามารถใช้ข้อมูลจากพฤติกรรมผู้บริโภคและข้อมูลตลาดเพื่อคาดการณ์ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ขณะที่หน่วยงานภาครัฐสามารถใช้ข้อมูลจากระบบสาธารณสุขหรือข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อคาดการณ์ความเสี่ยงด้านสุขภาพหรือภัยพิบัติ (Chen et al., 2012)

การใช้ Big Data ในการบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาระบบการเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Systems) และสามารถเตรียมมาตรการในการรับมือกับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

11.5.2.4 บทบาทของข้อมูลในสถานการณ์ฉุกเฉินและการจัดการวิกฤติ (Crisis Management and Emergency Response)

ในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือวิกฤติ ข้อมูลมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร เนื่องจากข้อมูลสามารถช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและกำหนดมาตรการในการรับมือกับวิกฤติได้อย่างรวดเร็ว ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบติดตามข้อมูลแบบเรียลไทม์ (Real-Time Data Systems) และระบบวิเคราะห์ข้อมูล สามารถช่วยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถติดตามสถานการณ์และประสานงานในการจัดการวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างเช่น การใช้ข้อมูลจากระบบติดตามสภาพอากาศเพื่อบริหารจัดการภัยพิบัติ หรือการใช้ข้อมูลด้านสาธารณสุขเพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของโรค ซึ่งช่วยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถกำหนดมาตรการในการป้องกันและควบคุมสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว

11.5.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การป้องกันความเสี่ยง

การวิเคราะห์ข้อมูลไม่เพียงช่วยให้องค์การสามารถรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้วเท่านั้น แต่ยังช่วยให้องค์การสามารถพัฒนายุทธศาสตร์ในการป้องกันความเสี่ยงในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลจากเหตุการณ์ที่ผ่านมา (Historical Data) สามารถช่วยให้องค์การเข้าใจรูปแบบของความเสี่ยงและกำหนดมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

การใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การป้องกันความเสี่ยงยังช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารองค์การในยุคที่มีความไม่แน่นอนสูง

11.5.3 การใช้ข้อมูลในการพัฒนายุทธศาสตร์เชิงรุกและการตัดสินใจล่วงหน้า

การแข่งขันและความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีความซับซ้อนมากขึ้น ส่งผลให้องค์การไม่สามารถพึ่งพาการตัดสินใจแบบตอบสนองต่อสถานการณ์ (Reactive Decision-Making) เพียงอย่างเดียวได้อีกต่อไป แต่จำเป็นต้องพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงรุก (Proactive Management) ซึ่งเน้นการใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตและกำหนดยุทธศาสตร์ล่วงหน้า (Davenport & Harris, 2017)

การใช้ข้อมูลในการพัฒนายุทธศาสตร์เชิงรุก (Proactive Strategy Development) เป็นกระบวนการนำข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การมาวิเคราะห์เพื่อระบุโอกาสและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต จากนั้นจึงนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวไปใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์การ การวางแผนยุทธศาสตร์ และการตัดสินใจเชิงบริหารล่วงหน้า แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับการบริหารจัดการองค์การในยุคที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (Provost & Fawcett, 2013)

การพัฒนายุทธศาสตร์เชิงรุกโดยใช้ข้อมูลยังเกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง เช่น Big Data Analytics, Predictive Analytics และ Artificial Intelligence ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด พฤติกรรมของผู้บริโภค หรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างแม่นยำมากขึ้น (Chen et al., 2012)

11.5.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหาโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Opportunity Analysis)

การใช้ข้อมูลเพื่อค้นหาโอกาสเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อระบุแนวโน้มและโอกาสที่อาจนำไปสู่การพัฒนาองค์การในอนาคต ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์อาจมาจากหลายแหล่ง เช่น ข้อมูลตลาด ข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภค ข้อมูลเทคโนโลยี และข้อมูลการแข่งขัน

การวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถระบุโอกาสใหม่ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ การขยายตลาด หรือการพัฒนาโมเดลธุรกิจใหม่ ตัวอย่างเช่น การใช้ข้อมูลจากแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคสามารถช่วยให้องค์การเข้าใจความต้องการของตลาด

และพัฒนากลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Brynjolfsson & McElheran, 2016)

ในบริบทของการบริหารยุคดิจิทัล ข้อมูลได้กลายเป็นทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Resource) ที่ช่วยให้องค์การสามารถเข้าใจสภาพแวดล้อมและการแข่งขันได้อย่างลึกซึ้งมากขึ้น การใช้ข้อมูลเพื่อค้นหาโอกาสเชิงยุทธศาสตร์จึงเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) การวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด (Market Trend Analysis) และการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริโภค (Consumer Behavior Analytics) ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถระบุโอกาสใหม่ในการพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Davenport & Harris, 2017)

โดยทั่วไป ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์โอกาสเชิงยุทธศาสตร์สามารถแบ่งออกได้เป็นหลายประเภท เช่น

1) ข้อมูลตลาด (Market Data) ซึ่งสะท้อนถึงขนาดของตลาด แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรม และพฤติกรรมการบริโภคของลูกค้า ข้อมูลประเภทนี้ช่วยให้องค์การสามารถระบุโอกาสในการขยายตลาดหรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้

2) ข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภค (Customer Behavior Data) ซึ่งได้จากแพลตฟอร์มดิจิทัล ระบบ CRM หรือการวิเคราะห์ข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์ ข้อมูลดังกล่าวช่วยให้องค์การเข้าใจความต้องการ ความคาดหวัง และพฤติกรรมของผู้บริโภคได้อย่างลึกซึ้ง

3) ข้อมูลเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation Data) ซึ่งสะท้อนถึงแนวโน้มของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่อาจส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจหรือการบริหารองค์การ เช่น เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT) หรือระบบคลาวด์

4) ข้อมูลการแข่งขัน (Competitive Intelligence) ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถวิเคราะห์กลยุทธ์ของคู่แข่ง และประเมินตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์การในตลาด

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถค้นพบโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ในหลายมิติ เช่น โอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ โอกาสในการเข้าสู่ตลาดใหม่ หรือโอกาสในการปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน นอกจากนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลยังช่วยให้องค์การสามารถระบุความต้องการของตลาดที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (Unmet Needs) ซึ่งสามารถนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมหรือการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ได้ (Provost & Fawcett, 2013)

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือการใช้ข้อมูลจากแพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น ระบบ e-commerce หรือสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภค องค์การสามารถวิเคราะห์ข้อมูลการค้นหา การซื้อสินค้า และความคิดเห็นของลูกค้า เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ตัวอย่างเช่น บริษัทเทคโนโลยีขนาดใหญ่จำนวนมากใช้ข้อมูลจากพฤติกรรมผู้ใช้เพื่อพัฒนาระบบแนะนำสินค้า (Recommendation Systems) ซึ่งช่วยเพิ่มยอดขายและสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า (Brynjolfsson & McElheran, 2016)

ในภาครัฐ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหาโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ยังมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายสาธารณะและการพัฒนาประเทศ ตัวอย่างเช่น การใช้ข้อมูลเศรษฐกิจและสังคมเพื่อ

วิเคราะห์แนวโน้มการพัฒนาของพื้นที่ต่าง ๆ หรือการใช้ข้อมูลด้านประชากรและการจ้างงานเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาแรงงานและการศึกษา

การค้นหาโอกาสเชิงยุทธศาสตร์มักเริ่มต้นจากการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เช่น ข้อมูลตลาด ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลเทคโนโลยี และข้อมูลการแข่งขัน จากนั้นจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์เพื่อระบุแนวโน้มของสภาพแวดล้อม โอกาสทางธุรกิจ หรือโอกาสเชิงนโยบายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต กระบวนการดังกล่าวต้องอาศัยเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลและวิธีการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อประเมินศักยภาพและความเป็นไปได้ของโอกาสที่ค้นพบ ก่อนที่จะนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การ (Johnson et al., 2020)

ดังนั้น เพื่อให้เห็นภาพรวมของกระบวนการดังกล่าวอย่างเป็นระบบ ส่วนต่อไปจึงนำเสนอ ตารางที่ 11.4 กรอบการวิเคราะห์โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Opportunity Analysis Framework) ซึ่งแสดงขั้นตอนสำคัญของการวิเคราะห์ข้อมูลตั้งแต่การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การระบุโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ ไปจนถึงการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยกรอบการวิเคราะห์ดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถใช้ข้อมูลเป็นเครื่องมือสำคัญในการค้นหาโอกาสใหม่และพัฒนายุทธศาสตร์เชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 11.4 กรอบการวิเคราะห์โอกาสเชิงยุทธศาสตร์

ขั้นตอนการวิเคราะห์	ลักษณะการดำเนินการ	ประเภทข้อมูลที่ใช้	เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล	ผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์
1. การรวบรวมข้อมูล (Data Collection)	การรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ	ข้อมูลตลาด ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลเทคโนโลยี ข้อมูลคู่แข่ง	Data Mining, Web Analytics, Database Systems	ฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)	วิเคราะห์แนวโน้มของอุตสาหกรรม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการแข่งขัน	ข้อมูลเศรษฐกิจ ข้อมูลอุตสาหกรรม ข้อมูลเทคโนโลยี	PESTEL Analysis, Industry Analysis	การระบุแนวโน้มและปัจจัยที่มีผลต่อองค์การ
3. การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity Identification)	การระบุโอกาสใหม่ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของตลาดหรือเทคโนโลยี	ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลตลาด ข้อมูลพฤติกรรมผู้ใช้	Market Analytics, Customer Analytics	การค้นพบโอกาสทางธุรกิจหรือโอกาสเชิงนโยบายฐานข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์เพิ่มเติม
4. การประเมินศักยภาพของโอกาส	การประเมินความเป็นไปได้และความคุ้มค่าของโอกาสที่ค้นพบ	ข้อมูลต้นทุน ข้อมูลความต้องการตลาด ข้อมูลความเสี่ยง	Cost-Benefit Analysis, Risk Analysis	การจัดลำดับความสำคัญของโอกาส

ขั้นตอนการวิเคราะห์	ลักษณะการดำเนินการ	ประเภทข้อมูลที่ใช้	เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล	ผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์
(Opportunity Evaluation)				
5. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)	การนำผลการวิเคราะห์ไปกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ขององค์การ	ข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ ข้อมูลการดำเนินงาน	Strategic Planning Tools, Scenario Analysis	ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ใหม่ขององค์การ

ที่มา: ปรับปรุงจาก Johnson et al., 2020

การใช้กรอบการวิเคราะห์โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ช่วยให้องค์การสามารถบูรณาการข้อมูลจากหลายแหล่งและนำมาประมวลผลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการดังกล่าวเริ่มต้นจากการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การระบุโอกาส และการประเมินศักยภาพของโอกาส ก่อนที่จะนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การ (Davenport & Harris, 2017)

นอกจากนี้ การใช้ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ข้อมูลตลาด ข้อมูลลูกค้า และข้อมูลเทคโนโลยี ยังช่วยให้องค์การสามารถมองเห็นแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และสามารถกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Provost & Fawcett, 2013)

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหาโอกาสเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถเข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์การอย่างลึกซึ้ง ค้นพบโอกาสใหม่ในการพัฒนาองค์การ และกำหนดยุทธศาสตร์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว องค์การที่สามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง

11.5.3.2 การใช้การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ในการตัดสินใจล่วงหน้า (Predictive Analytics for Strategic Decision-Making)

การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ (Predictive Analytics) เป็นหนึ่งในเครื่องมือสำคัญของการบริหารองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Organization) ซึ่งมุ่งใช้ข้อมูลในอดีตและข้อมูลปัจจุบันร่วมกับแบบจำลองทางสถิติ อัลกอริทึมการเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) และเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เพื่อคาดการณ์แนวโน้มของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์จึงช่วยให้องค์การสามารถเปลี่ยนบทบาทจากการบริหารแบบตอบสนองต่อ

เหตุการณ์ (Reactive Management) ไปสู่การบริหารเชิงคาดการณ์และเชิงรุก (Predictive and Proactive Management) (Davenport & Harris, 2017)

ในเชิงแนวคิด การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์อาศัยหลักการสำคัญคือการใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อค้นหารูปแบบ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต ตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้าในอดีตสามารถช่วยคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าในอนาคต การวิเคราะห์ข้อมูลการขายสามารถช่วยคาดการณ์แนวโน้มของตลาด หรือการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานขององค์การสามารถช่วยคาดการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการดำเนินงาน (Provost & Fawcett, 2013)

การใช้ Predictive Analytics มีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหาร เนื่องจากช่วยสนับสนุนการประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกันโดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้บริหารสามารถใช้แบบจำลองการคาดการณ์เพื่อจำลองสถานการณ์ (Scenario Simulation) และประเมินผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจแต่ละทางเลือก ซึ่งช่วยลดความไม่แน่นอนในการตัดสินใจและเพิ่มความแม่นยำของการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การ (Laudon & Laudon, 2022)

ในทางปฏิบัติ การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์สามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ได้ในหลายด้าน ตัวอย่างเช่น

1) การคาดการณ์แนวโน้มของตลาด (Market Forecasting) องค์การสามารถใช้ข้อมูลการขาย ข้อมูลเศรษฐกิจ และข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อคาดการณ์แนวโน้มของตลาดในอนาคต ซึ่งช่วยสนับสนุนการวางแผนการผลิต การกำหนดราคา และการวางกลยุทธ์ทางการตลาด

2) การคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า (Customer Demand Prediction) การวิเคราะห์ข้อมูลจากระบบ CRM หรือแพลตฟอร์มดิจิทัลสามารถช่วยให้องค์การเข้าใจแนวโน้มความต้องการของลูกค้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สอดคล้องกับความต้องการดังกล่าว

3) การคาดการณ์ความเสี่ยง (Risk Prediction) การใช้แบบจำลองเชิงสถิติและข้อมูลขนาดใหญ่สามารถช่วยให้องค์การระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หรือความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี

ในภาคธุรกิจ องค์การขนาดใหญ่จำนวนมากใช้ Predictive Analytics เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ ตัวอย่างเช่น บริษัทค้าปลีกใช้ข้อมูลพฤติกรรมการซื้อสินค้าเพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าและวางแผนการจัดการสินค้าคงคลัง ในขณะที่บริษัทเทคโนโลยีใช้ข้อมูลการใช้งานของผู้ใช้เพื่อพัฒนาบริการและสร้างนวัตกรรมใหม่ (Brynjolfsson & McElheran, 2016)

ในภาครัฐ การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ยังถูกนำมาใช้ในการกำหนดนโยบายสาธารณะและการบริหารจัดการประเทศ เช่น การใช้ข้อมูลด้านเศรษฐกิจเพื่อคาดการณ์แนวโน้มการเติบโตทางเศรษฐกิจ การใช้ข้อมูลด้านสาธารณสุขเพื่อคาดการณ์การแพร่ระบาดของโรค หรือการใช้ข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อคาดการณ์ความเสี่ยงจากภัยพิบัติ ซึ่งช่วยให้หน่วยงานภาครัฐสามารถกำหนดนโยบายและมาตรการเชิงป้องกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การนำเสนอการประยุกต์ใช้ Predictive Analytics ในมิติของการบริหารองค์การจะช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจบทบาทของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคาดการณ์ต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจนมาก

ยิ่งขึ้น ในทางปฏิบัติ Predictive Analytics ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือทางเทคนิคสำหรับนักวิเคราะห์ข้อมูลเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับยุทธศาสตร์ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมากเพื่อคาดการณ์แนวโน้มของตลาด พฤติกรรมของลูกค้า ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Davenport & Harris, 2017)

การประยุกต์ใช้ Predictive Analytics สามารถพบได้ในหลายภาคส่วน ทั้งภาคธุรกิจและภาครัฐ โดยองค์การสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ และการบริหารความเสี่ยงขององค์การ การใช้ Predictive Analytics อย่างมีประสิทธิภาพจึงช่วยให้องค์การสามารถตัดสินใจเชิงรุกและเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม (Provost & Fawcett, 2013) เพื่อให้เห็นภาพของการนำ Predictive Analytics ไปใช้ในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ในมิติต่าง ๆ ของการบริหารองค์การ ตารางต่อไปนี้แสดงตัวอย่างการประยุกต์ใช้การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ในกระบวนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ

ตารางที่ 11.5 การประยุกต์ใช้ Predictive Analytics ในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์

ด้านการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์	ประเภทข้อมูลที่ใช้	วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	ตัวอย่างการประยุกต์ใช้
การวางแผนตลาด	ข้อมูลพฤติกรรมลูกค้า ข้อมูลการขาย ข้อมูลสื่อสังคมออนไลน์	Predictive Modeling, Customer Analytics	การคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าและการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด
การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ	ข้อมูลความต้องการของลูกค้า ข้อมูลการใช้งานผลิตภัณฑ์	Machine Learning, Trend Analysis	การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด
การบริหารห่วงโซ่อุปทาน	ข้อมูลการผลิต ข้อมูลโลจิสติกส์ ข้อมูลสินค้าคงคลัง	Demand Forecasting, Data Analytics	การคาดการณ์ความต้องการสินค้าและการบริหารสินค้าคงคลัง
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ข้อมูลประสิทธิภาพการทำงาน ข้อมูลพนักงาน	Workforce Analytics, Predictive HR Models	การคาดการณ์ความต้องการกำลังคนและการวางแผนพัฒนาบุคลากร
การบริหารความเสี่ยง	ข้อมูลการเงิน ข้อมูลการดำเนินงาน ข้อมูลเศรษฐกิจ	Risk Modeling, Predictive Risk Analysis	การคาดการณ์ความเสี่ยงทางธุรกิจและการวางแผนป้องกันความเสี่ยง
การกำหนดนโยบายสาธารณะ	ข้อมูลเศรษฐกิจ ข้อมูลประชากร ข้อมูลสังคม	Predictive Policy Analytics	การคาดการณ์ผลกระทบของนโยบายและการวางแผนพัฒนาประเทศ

จากตารางข้างต้นจะเห็นได้ว่า Predictive Analytics สามารถนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ในหลายด้านของการบริหารองค์การ ตั้งแต่การวางแผนตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไปจนถึงการบริหารความเสี่ยงและการกำหนดนโยบายสาธารณะ การใช้ข้อมูลและแบบจำลองการคาดการณ์ช่วยให้องค์การสามารถประเมินแนวโน้มของเหตุการณ์ในอนาคต และสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่สามารถใช้ Predictive Analytics อย่างมีประสิทธิภาพจะมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและสามารถพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงรุก ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การในระยะยาว (Davenport & Harris, 2017)

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจล่วงหน้าของผู้บริหาร โดยช่วยให้องค์การสามารถคาดการณ์แนวโน้มของสภาพแวดล้อม วิเคราะห์ทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่สามารถใช้ Predictive Analytics อย่างมีประสิทธิภาพจะมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

11.5.3.3 การใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์แนวโน้มและการคาดการณ์อนาคต (Trend Analysis & Foresight)

การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis) และการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Foresight) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารองค์การยุคดิจิทัลที่ช่วยให้องค์การสามารถเข้าใจทิศทางของการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมและเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบริบทของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ข้อมูลในอดีตและข้อมูลปัจจุบันสามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อระบุรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง (patterns of change) และแนวโน้มสำคัญ (emerging trends) ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การในระยะยาว (Johnson et al., 2020)

การวิเคราะห์แนวโน้มเป็นกระบวนการใช้ข้อมูลเชิงสถิติและเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรต่าง ๆ ตามช่วงเวลา เช่น แนวโน้มทางเศรษฐกิจ แนวโน้มของเทคโนโลยี แนวโน้มของพฤติกรรมผู้บริโภค หรือแนวโน้มของโครงสร้างประชากร การวิเคราะห์แนวโน้มดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถเข้าใจทิศทางของการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมและสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคตได้อย่างเหมาะสม (Davenport, 2014)

การวิเคราะห์แนวโน้มมักใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง เช่น ข้อมูลตลาด ข้อมูลเศรษฐกิจ ข้อมูลเทคโนโลยี และข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภค โดยองค์การสามารถใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ระบบ Business Intelligence (BI), Data Analytics และ Big Data Analytics เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมากจากแหล่งต่าง ๆ เครื่องมือดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถตรวจจับแนวโน้มของตลาดหรืออุตสาหกรรมได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ (Laudon & Laudon, 2022)

นอกจากการวิเคราะห์แนวโน้มแล้ว การคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Foresight) ยังเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์การสามารถวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยการใช้ข้อมูลร่วมกับการวิเคราะห์เชิงสถานการณ์ (Scenario Analysis) และการวิเคราะห์เชิงระบบ เพื่อคาดการณ์ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว การใช้

Strategic Foresight ช่วยให้องค์การสามารถกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุกและเตรียมความพร้อมสำหรับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมในอนาคต (Schoemaker, 2016)

ตัวอย่างเช่น องค์การธุรกิจจำนวนมากใช้ข้อมูลการขายและข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้าเพื่อวิเคราะห์แนวโน้มของตลาดและคาดการณ์ความต้องการสินค้าในอนาคต ซึ่งช่วยสนับสนุนการวางแผนการผลิต การบริหารสินค้าคงคลัง และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ในขณะที่หน่วยงานภาครัฐสามารถใช้ข้อมูลเศรษฐกิจ สังคม และประชากรเพื่อวิเคราะห์แนวโน้มของการพัฒนาประเทศและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาในระยะยาว

ในยุคของเศรษฐกิจดิจิทัล การวิเคราะห์แนวโน้มยังมีบทบาทสำคัญในการตรวจจับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรม เช่น การเติบโตของปัญญาประดิษฐ์ เทคโนโลยีดิจิทัล หรือเศรษฐกิจแพลตฟอร์ม การวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ฐานข้อมูลสิทธิบัตร งานวิจัยทางวิทยาศาสตร์ หรือข้อมูลจากแพลตฟอร์มดิจิทัล สามารถช่วยให้องค์การเข้าใจทิศทางของการพัฒนาเทคโนโลยีและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับแนวโน้มดังกล่าว เพื่อให้การวิเคราะห์แนวโน้มสามารถนำไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจลักษณะและระดับของแนวโน้มที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมขององค์การ เนื่องจากแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันไม่ได้เกิดขึ้นในลักษณะเดียวกันทั้งหมด บางแนวโน้มมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับมหภาคที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมทั่วโลก ขณะที่บางแนวโน้มเกิดขึ้นในระดับอุตสาหกรรมหรือระดับเทคโนโลยีเฉพาะด้าน ซึ่งอาจส่งผลต่อรูปแบบการแข่งขันและรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์การโดยตรง (Johnson et al., 2020)

ในกระบวนการวิเคราะห์แนวโน้มเชิงยุทธศาสตร์ นักวิชาการด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์มักจำแนกแนวโน้มออกเป็นหลายระดับเพื่อช่วยให้การวิเคราะห์มีความชัดเจนและสามารถเชื่อมโยงกับการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นระบบ โดยทั่วไปสามารถแบ่งแนวโน้มออกเป็น 3 ระดับสำคัญ ได้แก่ แนวโน้มระดับมหภาคหรือแนวโน้มโลก (Megatrends) แนวโน้มระดับอุตสาหกรรม (Industry Trends) และแนวโน้มด้านเทคโนโลยี (Technology Trends) ซึ่งแต่ละประเภทมีลักษณะและผลกระทบต่อองค์การแตกต่างกัน

การทำความเข้าใจประเภทของแนวโน้มดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมได้อย่างรอบด้าน และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลจากหลายแหล่งเพื่อคาดการณ์ทิศทางของการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การจำแนกประเภทของแนวโน้มยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในแต่ละระดับ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์การ การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันในอุตสาหกรรม หรือการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล (Davenport, 2014)

ดังนั้น เพื่อให้เห็นภาพของประเภทของแนวโน้มที่มีบทบาทต่อการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน ส่วนต่อไปจึงนำเสนอ ตารางที่ 11.6 ประเภทแนวโน้ม (Megatrends / Industry Trends / Technology Trends) ซึ่งแสดงลักษณะสำคัญของแนวโน้มแต่ละประเภท แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การ

ตารางที่ 11.6 ประเภทแนวโน้มที่ใช้ในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์

ประเภทแนวโน้ม	ลักษณะของแนวโน้ม	ตัวอย่างแนวโน้มสำคัญ	แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การ
แนวโน้มระดับมหภาค (Megatrends)	แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในระดับโลกที่มีระยะเวลายาวนานและส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และโครงสร้างของระบบโลก	สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society), โลกาภิวัตน์, การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ, เศรษฐกิจดิจิทัล	รายงานองค์การระหว่างประเทศ, รายงานเศรษฐกิจโลก, ข้อมูลประชากร	ช่วยกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์การหรือระดับประเทศ เช่น นโยบายเศรษฐกิจดิจิทัล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม
แนวโน้มระดับอุตสาหกรรม (Industry Trends)	แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในอุตสาหกรรมหรือภาคธุรกิจเฉพาะด้าน	การเติบโตของ e-commerce, การแข่งขันในธุรกิจแพลตฟอร์ม, การเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจในอุตสาหกรรมการเงิน	รายงานอุตสาหกรรม รายงานธุรกิจ ฐานข้อมูลตลาด รายงานบริษัทวิจัยตลาด	ช่วยให้องค์การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม
แนวโน้มด้านเทคโนโลยี (Technology Trends)	แนวโน้มของการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่อาจเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจและการบริหารองค์การ	ปัญญาประดิษฐ์ (AI), Big Data, Internet of Things (IoT), Blockchain, Cloud Computing	รายงานเทคโนโลยี สิทธิบัตร งานวิจัยทางวิทยาศาสตร์ รายงานของบริษัทเทคโนโลยี	ช่วยกำหนดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม การเปลี่ยนผ่านดิจิทัล และการพัฒนาขีดความสามารถทางเทคโนโลยีขององค์การ

การจำแนกประเภทของแนวโน้มตามระดับของผลกระทบช่วยให้องค์การสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมได้อย่างเป็นระบบ โดยแนวโน้มระดับมหภาค (Megatrends) มักเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างของเศรษฐกิจและสังคมในระยะยาว ในขณะที่แนวโน้มระดับอุตสาหกรรม (Industry Trends) มีบทบาทสำคัญต่อการแข่งขันและรูปแบบธุรกิจในภาคเศรษฐกิจเฉพาะด้าน ส่วนแนวโน้มด้านเทคโนโลยี (Technology Trends) เป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการดำเนินธุรกิจและนวัตกรรมขององค์การ

การวิเคราะห์แนวโน้มทั้งสามระดับร่วมกันช่วยให้องค์การสามารถมองเห็นภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมได้อย่างรอบด้าน และสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

กล่าวโดยสรุป การใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์แนวโน้มและการคาดการณ์อนาคตเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารองค์การเชิงยุทธศาสตร์ เนื่องจากช่วยให้องค์การสามารถเข้าใจทิศทางของการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม คาดการณ์ความท้าทายและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์การที่สอดคล้องกับแนวโน้มของโลกในระยะยาว

11.5.3.4 การใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Support)

ข้อมูลมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์การในยุคดิจิทัล เนื่องจากช่วยสนับสนุนให้การตัดสินใจของผู้บริหารตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักฐานเชิงประจักษ์ (evidence-based decision making) มากกว่าการอาศัยประสบการณ์หรือการคาดการณ์เพียงอย่างเดียว การใช้ข้อมูลอย่างเป็นระบบช่วยให้องค์การสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ ประเมินโอกาสและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Johnson et al., 2020)

ในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ข้อมูลถูกนำมาใช้ในหลายขั้นตอน ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) การวิเคราะห์ศักยภาพขององค์การ (Internal Analysis) ไปจนถึงการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และการกำหนดแผนการดำเนินงาน (Strategic Implementation) การใช้ข้อมูลในแต่ละขั้นตอนช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจบริบทขององค์การได้อย่างลึกซึ้ง และสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์การมากขึ้น

ประการแรก ข้อมูลมีบทบาทสำคัญต่อการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ (Environmental Analysis**)** โดยข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ข้อมูลเศรษฐกิจ ข้อมูลอุตสาหกรรม ข้อมูลการแข่งขัน และข้อมูลเทคโนโลยี สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เช่น การวิเคราะห์ PESTEL การวิเคราะห์อุตสาหกรรม หรือการวิเคราะห์ SWOT มักอาศัยข้อมูลจากหลายแหล่งเพื่อประเมินโอกาสและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

ประการที่สอง ข้อมูลช่วยสนับสนุน การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goal Setting) โดยผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลด้านผลการดำเนินงานขององค์การ ข้อมูลด้านตลาด และข้อมูลด้านทรัพยากรขององค์การ เพื่อกำหนดเป้าหมายที่มีความชัดเจน วัดผลได้ และสอดคล้องกับศักยภาพขององค์การ การกำหนดเป้าหมายบนพื้นฐานของข้อมูลช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ

ประการที่สาม ข้อมูลมีบทบาทสำคัญต่อ การติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Monitoring & Evaluation) เนื่องจากช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามผลการดำเนินงานขององค์การและประเมินความสำเร็จของยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ เครื่องมือด้านการบริหารจัดการข้อมูล เช่น ระบบ Business Intelligence (BI) และระบบ Dashboard เชิงยุทธศาสตร์ สามารถช่วยให้ผู้บริหารเข้าถึงข้อมูลการดำเนินงานขององค์การได้แบบเรียลไทม์ และสามารถปรับปรุงกลยุทธ์ได้อย่างต่อเนื่อง (Laudon & Laudon, 2022)

นอกจากนี้ การใช้ข้อมูลยังช่วยสนับสนุนการพัฒนา ยุทธศาสตร์เชิงปรับตัว (Adaptive Strategy) ซึ่งเป็นแนวคิดสำคัญของการบริหารองค์การในยุคที่สภาพแวดล้อมมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การใช้ข้อมูลอย่างต่อเนื่องช่วยให้องค์การสามารถติดตามแนวโน้มของสภาพแวดล้อม วิเคราะห์ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ในยุคของเศรษฐกิจดิจิทัล องค์การจำนวนมากได้พัฒนาระบบการบริหารจัดการข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Data Management Systems) เพื่อสนับสนุนกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ระบบดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถรวบรวม วิเคราะห์ และนำเสนอข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ให้แก่ผู้บริหารได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ ซึ่งส่งผลให้กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์มีความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป การใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารองค์การในยุคดิจิทัล เนื่องจากช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ติดตามผลการดำเนินงาน และปรับปรุงกลยุทธ์ขององค์การได้อย่างต่อเนื่อง องค์การที่สามารถใช้ข้อมูลในการสนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

1.5.3.5 การสร้างระบบการตัดสินใจล่วงหน้าในองค์การ (Proactive Decision Support Systems)

การพัฒนาระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support Systems: DSS) และระบบวิเคราะห์ข้อมูลเชิงธุรกิจ (Business Intelligence: BI) ได้กลายเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารองค์การสมัยใหม่ ระบบดังกล่าวช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงข้อมูลจำนวนมากจากแหล่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Laudon & Laudon, 2022)

ระบบสนับสนุนการตัดสินใจเป็นระบบสารสนเทศที่ออกแบบมาเพื่อช่วยผู้บริหารในการวิเคราะห์ข้อมูล การจำลองสถานการณ์ และการประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ ระบบดังกล่าวสามารถบูรณาการข้อมูลจากฐานข้อมูลขององค์การ ระบบสารสนเทศภายใน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งภายนอก เช่น ข้อมูลเศรษฐกิจ ข้อมูลตลาด หรือข้อมูลสภาพแวดล้อม เพื่อสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนและมีความไม่แน่นอนสูง (Turban et al., 2018)

ในบริบทของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ระบบ DSS และ BI มีบทบาทสำคัญในการช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามสถานการณ์ขององค์การ วิเคราะห์แนวโน้มของสภาพแวดล้อม และประเมินผลกระทบของการตัดสินใจทางเลือกต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ ตัวอย่างเช่น ระบบแดชบอร์ดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Dashboard) สามารถแสดงข้อมูลสำคัญขององค์การ เช่น ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน แนวโน้มของตลาด หรือข้อมูลด้านการดำเนินงาน ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามสถานการณ์ขององค์การได้แบบเรียลไทม์

นอกจากนี้ การพัฒนาเทคโนโลยีด้านข้อมูล เช่น Big Data Analytics, Artificial Intelligence และ Machine Learning ยังช่วยยกระดับความสามารถของระบบสนับสนุนการตัดสินใจให้สามารถสนับสนุนการตัดสินใจเชิงรุก (Proactive Decision-Making) ได้มากยิ่งขึ้น ระบบวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นสูงสามารถช่วยให้องค์การคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต วิเคราะห์ความเสี่ยง และระบุโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถเตรียมมาตรการในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม (Davenport & Harris, 2017)

ในภาคธุรกิจ องค์การจำนวนมากใช้ระบบ DSS และ BI เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผนตลาด การบริหารห่วงโซ่อุปทาน และการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ในขณะที่ภาครัฐสามารถใช้ระบบสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อสนับสนุนการกำหนดนโยบายสาธารณะ การวิเคราะห์ข้อมูลเศรษฐกิจและสังคม หรือการบริหารจัดการวิกฤติ

การพัฒนาระบบการตัดสินใจล่วงหน้าในองค์การจึงไม่ได้เป็นเพียงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ (Data-driven Culture) การสร้างโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูล (Data Infrastructure) และการพัฒนาทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูลของบุคลากรในองค์การ

กล่าวโดยสรุป การสร้างระบบการตัดสินใจล่วงหน้าในองค์การเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถใช้ข้อมูลในการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบ DSS และ BI ช่วยให้องค์การสามารถวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก คาดการณ์แนวโน้มของสภาพแวดล้อม และกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม

ในภาพรวม การบริหารจัดการข้อมูลจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล การใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้องค์การสามารถปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร และสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจหรือบริการสาธารณะได้อย่างต่อเนื่อง องค์การที่สามารถพัฒนาระบบการบริหารจัดการข้อมูลและสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจจะมีความสามารถในการปรับตัวและแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การใช้ข้อมูลในการพัฒนายุทธศาสตร์เชิงรุกและการตัดสินใจล่วงหน้าเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารองค์การในยุคดิจิทัล เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลช่วยให้องค์การสามารถค้นหาโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ คาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่สามารถใช้ข้อมูลในการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงรุกจะมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

11.6 ข้อจำกัดและความท้าทายในการบริหารจัดการข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์การ

แม้ว่าการบริหารจัดการข้อมูลจะมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการตัดสินใจ การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน และการพัฒนายุทธศาสตร์ขององค์การในยุคดิจิทัล แต่อย่างไรก็ตาม การนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารองค์การก็ยังเผชิญกับข้อจำกัดและความท้าทายหลายประการ ทั้งในด้านเทคโนโลยี โครงสร้างองค์การ ทรัพยากรมนุษย์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หากองค์การไม่สามารถจัดการกับข้อจำกัดเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม การใช้ข้อมูลอาจไม่สามารถสร้างคุณค่าหรือสนับสนุนการตัดสินใจได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (Davenport, 2014)

ในบริบทขององค์การสมัยใหม่ ความท้าทายในการบริหารจัดการข้อมูลไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการจัดเก็บหรือการวิเคราะห์ข้อมูลเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูล การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการใช้ข้อมูล และการกำกับดูแลข้อมูลให้สอดคล้องกับกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น การเข้าใจข้อจำกัดและความท้าทายในการบริหารจัดการข้อมูลจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล

11.6.1 ความท้าทายด้านคุณภาพของข้อมูล (Data Quality Challenges)

หนึ่งในข้อจำกัดสำคัญของการบริหารจัดการข้อมูลคือปัญหาด้านคุณภาพของข้อมูล (Data Quality) ซึ่งหมายถึงระดับความถูกต้อง ความครบถ้วน ความสอดคล้อง และความทันสมัยของข้อมูล หากข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์มีความผิดพลาดหรือไม่สมบูรณ์ อาจส่งผลให้ผลการวิเคราะห์มีความคลาดเคลื่อนและนำไปสู่การตัดสินใจที่ไม่เหมาะสม

ในหลายองค์การ ข้อมูลมักถูกจัดเก็บอยู่ในหลายระบบสารสนเทศที่แยกจากกัน ทำให้เกิดปัญหาความไม่สอดคล้องของข้อมูล (Data Inconsistency) และข้อมูลซ้ำซ้อน (Data Redundancy) ปัญหาเหล่านี้ทำให้การรวมข้อมูลจากหลายแหล่งเพื่อการวิเคราะห์ทำได้ยากและลดความน่าเชื่อถือของข้อมูล ดังนั้น การพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพข้อมูลและการกำหนดมาตรฐานข้อมูลจึงเป็นสิ่งสำคัญในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว (Batini & Scannapieco, 2016)

นอกจากนี้ ปัญหาคุณภาพของข้อมูลยังอาจเกิดจากกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ขาดมาตรฐาน การบันทึกข้อมูลที่ไม่เป็นระบบ หรือการขาดกระบวนการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพข้อมูลอย่างเหมาะสม ในบางกรณี ข้อมูลอาจถูกบันทึกโดยบุคลากรที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบข้อมูลแตกต่างกัน ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการบันทึกข้อมูลหรือการตีความข้อมูล ซึ่งส่งผลให้ข้อมูลที่จัดเก็บในระบบสารสนเทศไม่สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว องค์การจำเป็นต้องพัฒนาระบบ การบริหารคุณภาพข้อมูล (Data Quality Management) และกำหนดมาตรฐานข้อมูล (Data Standards) ที่ชัดเจน เช่น การกำหนดรูปแบบการบันทึกข้อมูล การกำหนดคำจำกัดความของข้อมูล (data definitions) และการกำหนดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล การดำเนินการดังกล่าวช่วยให้ข้อมูลที่จัดเก็บในระบบมีความสอดคล้องกัน ลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล และเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูลในการนำไปใช้วิเคราะห์และตัดสินใจ

นอกจากนี้ การพัฒนา ระบบการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) ภายในองค์การยังมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพของข้อมูล โดยการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูล เช่น Data Owner, Data Steward และ Data Analyst เพื่อให้มีการดูแลตรวจสอบ และปรับปรุงคุณภาพข้อมูลอย่างต่อเนื่อง การดำเนินการดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถสร้างฐานข้อมูลที่มีคุณภาพและสามารถนำไปใช้สนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
กล่าวโดยสรุป ปัญหาด้านคุณภาพของข้อมูลเป็นความท้าทายสำคัญของการบริหารจัดการข้อมูลในองค์การ เนื่องจากคุณภาพของข้อมูลมีผลโดยตรงต่อความถูกต้องของการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจของผู้บริหาร องค์การที่สามารถพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพข้อมูลและกำหนดมาตรฐานการจัดการ

ข้อมูลที่ชัดเจนจะสามารถลดปัญหาความคลาดเคลื่อนของข้อมูล และสามารถใช้ข้อมูลเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์การและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

11.6.2 ความท้าทายด้านโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีข้อมูล

การบริหารจัดการข้อมูลในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องอาศัย โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Infrastructure) ที่มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการจัดเก็บ การประมวลผล และการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก โครงสร้างพื้นฐานดังกล่าวประกอบด้วยระบบฐานข้อมูล (Database Systems) ระบบวิเคราะห์ข้อมูล (Analytics Platforms) ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และแพลตฟอร์มการประมวลผลข้อมูลขั้นสูง เช่น ระบบประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Platforms) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการบริหารจัดการข้อมูลและการตัดสินใจขององค์การ (Chen et al., 2012)

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลและเทคโนโลยีดังกล่าวมักต้องใช้ทรัพยากรทางการเงินจำนวนมาก รวมถึงบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งอาจเป็นข้อจำกัดสำคัญสำหรับหลายองค์การ โดยเฉพาะองค์การภาครัฐหรือองค์การขนาดเล็กที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากรบุคคล การลงทุนในระบบฐานข้อมูล ระบบวิเคราะห์ข้อมูล และโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีจึงต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อีกหนึ่งความท้าทายที่สำคัญคือ การเพิ่มขึ้นของข้อมูลจำนวนมหาศาล (Big Data) ซึ่งมีลักษณะสำคัญหลายประการ ได้แก่ ปริมาณข้อมูลจำนวนมาก (Volume) ความหลากหลายของรูปแบบข้อมูล (Variety) และความรวดเร็วในการเกิดข้อมูล (Velocity) ข้อมูลในยุคดิจิทัลไม่ได้จำกัดอยู่เพียงข้อมูลเชิงโครงสร้าง เช่น ข้อมูลทางการเงินหรือข้อมูลการขายเท่านั้น แต่ยังรวมถึงข้อมูลที่ไม่มีโครงสร้าง เช่น ข้อความ ภาพ เสียง และข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์ การจัดการข้อมูลที่มีความหลากหลายดังกล่าวทำให้องค์การต้องพัฒนาเทคโนโลยีและแพลตฟอร์มที่สามารถรองรับข้อมูลในรูปแบบที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Davenport, 2014) เพื่อรองรับความท้าทายดังกล่าว องค์การจำนวนมากได้พัฒนาและนำเทคโนโลยีการจัดการข้อมูลสมัยใหม่มาใช้ เช่น Data Warehouse ซึ่งเป็นระบบฐานข้อมูลที่ออกแบบมาเพื่อรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลจากหลายแหล่งเพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงธุรกิจ Data Lake ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มจัดเก็บข้อมูลที่สามารถรองรับข้อมูลในหลากหลายรูปแบบทั้งข้อมูลเชิงโครงสร้างและข้อมูลที่ไม่มีโครงสร้าง และ Cloud Computing ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่ช่วยให้องค์การสามารถจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลผ่านระบบคลาวด์ที่มีความยืดหยุ่นสูงและสามารถขยายขนาดได้ตามความต้องการ

นอกจากนี้ ความท้าทายด้านโครงสร้างพื้นฐานยังเกี่ยวข้องกับประเด็นด้าน ความสามารถในการบูรณาการระบบสารสนเทศ (System Integration) เนื่องจากองค์การจำนวนมากมีระบบสารสนเทศหลายระบบที่พัฒนาขึ้นในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ทำให้การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างระบบทำได้ยาก การขาดการบูรณาการข้อมูลระหว่างระบบอาจส่งผลให้ข้อมูลถูกจัดเก็บในลักษณะเป็น "ไซโลข้อมูล" (Data Silos) ซึ่งทำให้การใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และการตัดสินใจทำได้อย่างจำกัด

ดังนั้น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลในองค์การจึงไม่ควรมุ่งเน้นเพียงการลงทุนในเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ควรให้ความสำคัญกับการออกแบบสถาปัตยกรรมข้อมูล (Data Architecture) ที่สามารถรองรับการบูรณาการข้อมูลจากหลายแหล่ง การพัฒนามาตรฐานด้านข้อมูล และการสร้างระบบสารสนเทศที่สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป ความท้าทายด้านโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีข้อมูลเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสามารถขององค์การในการบริหารจัดการข้อมูลและใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ องค์การที่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและสามารถบูรณาการเทคโนโลยีด้านข้อมูลเข้ากับกระบวนการดำเนินงานขององค์การได้อย่างเหมาะสมจะสามารถใช้ข้อมูลเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

11.6.3 ความท้าทายด้านทักษะและทรัพยากรมนุษย์ (Data Talent Gap)

อีกหนึ่งข้อจำกัดสำคัญของการบริหารจัดการข้อมูลในองค์การคือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดการข้อมูล (Data Analytics Skills) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Organization) ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล องค์การจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล และการตีความผลการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหาร อย่างไรก็ตาม ในหลายองค์การยังคงประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านข้อมูล ซึ่งส่งผลให้การนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (Davenport & Harris, 2017)

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ความต้องการบุคลากรด้านข้อมูลได้เพิ่มขึ้นอย่างมาก เนื่องจากองค์การในภาคธุรกิจและภาครัฐต่างต้องการใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การพัฒนานวัตกรรม และการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน ส่งผลให้ตำแหน่งงานด้านข้อมูล เช่น Data Scientist, Data Analyst, Data Engineer และ Business Intelligence Analyst กลายเป็นตำแหน่งงานที่มีความต้องการสูงในตลาดแรงงาน อย่างไรก็ตาม การพัฒนาบุคลากรที่มีทักษะดังกล่าวต้องใช้ระยะเวลาในการศึกษาและฝึกอบรม รวมถึงต้องอาศัยความรู้ด้านสถิติ วิทยาการข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารธุรกิจควบคู่กัน

นอกจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านแล้ว อีกหนึ่งความท้าทายที่สำคัญคือ ช่องว่างด้านทักษะข้อมูล (Data Literacy Gap) ของบุคลากรในองค์การ แม้ว่าจะมีนักวิเคราะห์ข้อมูลหรือผู้เชี่ยวชาญด้านข้อมูล แต่หากผู้บริหารและบุคลากรในระดับต่าง ๆ ขององค์การไม่สามารถเข้าใจหรือใช้ข้อมูลในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม การนำข้อมูลมาใช้ในองค์การก็อาจไม่เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ดังนั้น การพัฒนา Data Literacy หรือความสามารถในการอ่าน วิเคราะห์ และตีความข้อมูลจึงเป็นทักษะสำคัญสำหรับบุคลากรในทุกระดับขององค์การ

ในบริบทของการบริหารองค์การสมัยใหม่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านข้อมูลจึงควรครอบคลุมทั้งการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านข้อมูลและการส่งเสริมทักษะด้านข้อมูลของบุคลากรทั่วไป องค์การสามารถดำเนินการได้หลายแนวทาง เช่น การจัดอบรมด้านการวิเคราะห์ข้อมูล การพัฒนา

หลักสูตรการเรียนรู้ด้านวิทยาการข้อมูล (Data Science) ภายในองค์การ หรือการสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานวิจัยเพื่อพัฒนาทักษะของบุคลากร

นอกจากนี้ ผู้นำองค์การยังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการใช้ข้อมูลในการบริหาร โดยการสร้าง วัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการใช้ข้อมูล (Data-Driven Culture) ซึ่งเน้นการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และการพัฒนาองค์การ วัฒนธรรมดังกล่าวช่วยกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การเห็นความสำคัญของข้อมูลและมีแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะด้านข้อมูลของตนเอง

กล่าวโดยสรุป ความท้าทายด้านทักษะและทรัพยากรมนุษย์เป็นข้อจำกัดสำคัญของการบริหารจัดการข้อมูลในองค์การ เนื่องจากการใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้และทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูลควบคู่กับการพัฒนา Data Literacy ของบุคลากรในองค์การ องค์การที่สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านข้อมูลและสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการใช้ข้อมูลจะสามารถใช้ข้อมูลเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

11.6.4 ความท้าทายด้านการกำกับดูแลข้อมูลและกฎหมาย (Data Governance & Regulatory Challenges)

การบริหารจัดการข้อมูลในยุคดิจิทัลไม่ได้เกี่ยวข้องเพียงกับการจัดเก็บ การประมวลผล หรือการวิเคราะห์ข้อมูลเท่านั้น แต่ยังต้องเผชิญกับความท้าทายสำคัญด้าน การกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) และ การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดด้านข้อมูล (Regulatory Compliance) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใส และความปลอดภัยในการใช้ข้อมูลขององค์การ การใช้ข้อมูลโดยปราศจากระบบกำกับดูแลที่เหมาะสมอาจนำไปสู่ความเสี่ยงด้านกฎหมาย ความเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์การ และการสูญเสียความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Khatri & Brown, 2010)

หนึ่งในประเด็นสำคัญของการกำกับดูแลข้อมูลคือ การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data Protection) ซึ่งได้รับความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างมากในยุคที่องค์การมีการรวบรวมและใช้ข้อมูลจำนวนมากจากลูกค้า ประชาชน และผู้ใช้บริการ องค์การจึงจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานด้านการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เช่น กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data Protection Act: PDPA) ของประเทศไทย และ กฎหมาย General Data Protection Regulation (GDPR) ของสหภาพยุโรป กฎหมายเหล่านี้กำหนดหลักเกณฑ์สำคัญเกี่ยวกับการเก็บรวบรวม การใช้ การเปิดเผย และการเก็บรักษาข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อปกป้องสิทธิและความเป็นส่วนตัวของเจ้าของข้อมูล

การปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานด้านข้อมูลดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัย ระบบการกำกับดูแลข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ (Effective Data Governance Framework) ซึ่งครอบคลุมการกำหนดนโยบายด้านข้อมูล โครงสร้างการกำกับดูแลข้อมูล และบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลในองค์การ เช่น Data Owner, Data Steward และ Data Protection Officer (DPO) ระบบการกำกับดูแลข้อมูลที่มีประสิทธิภาพช่วยให้องค์การสามารถควบคุมการใช้ข้อมูลได้อย่างเหมาะสม ลดความเสี่ยงด้านกฎหมาย และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นอกจากนี้ ความท้าทายด้านการกำกับดูแลข้อมูลยังเกี่ยวข้องกับ มาตรการด้านความปลอดภัยของข้อมูล (Data Security Measures) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการข้อมูลในองค์การ มาตรการดังกล่าวอาจประกอบด้วยการควบคุมสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูล (Access Control) การเข้ารหัสข้อมูล (Data Encryption) การตรวจสอบการเข้าถึงข้อมูล (Data Auditing) และการสำรองข้อมูล (Data Backup) เพื่อป้องกันการเข้าถึงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต การสูญหายของข้อมูล หรือการโจมตีทางไซเบอร์ ซึ่งเป็นภัยคุกคามที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในยุคดิจิทัล (Laudon & Laudon, 2022)

อีกหนึ่งความท้าทายที่สำคัญคือ การบริหารความเสี่ยงด้านข้อมูล (Data Risk Management) เนื่องจากการใช้ข้อมูลจำนวนมากอาจเพิ่มความเสี่ยงต่อการรั่วไหลของข้อมูล การใช้ข้อมูลอย่างไม่เหมาะสม หรือการละเมิดความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้บริการ ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านข้อมูลที่ครอบคลุมการประเมินความเสี่ยง การกำหนดมาตรการป้องกัน และการติดตามตรวจสอบการใช้ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

ในบริบทขององค์การสมัยใหม่ ความท้าทายด้านการกำกับดูแลข้อมูลและกฎหมายยังเกี่ยวข้องกับการพัฒนา สมดุลระหว่างการใช้ข้อมูลเพื่อสร้างคุณค่าและการคุ้มครองสิทธิของเจ้าของข้อมูล องค์การจำเป็นต้องสามารถใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การพัฒนานวัตกรรม และการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ขณะเดียวกันก็ต้องคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้ข้อมูลและการคุ้มครองความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้ข้อมูล

กล่าวโดยสรุป ความท้าทายด้านการกำกับดูแลข้อมูลและกฎหมายเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์การต้องให้ความสำคัญในการบริหารจัดการข้อมูลในยุคดิจิทัล การพัฒนาระบบ Data Governance ที่มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติตามกฎหมายด้านข้อมูล และการเสริมสร้างมาตรการด้านความปลอดภัยของข้อมูล จะช่วยให้องค์การสามารถใช้ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และปลอดภัย พร้อมทั้งลดความเสี่ยงทางกฎหมายและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

11.6.5 ความท้าทายด้านวัฒนธรรมองค์การและการยอมรับการใช้ข้อมูล

แม้ว่าองค์การจำนวนมากในปัจจุบันจะมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เช่น ระบบวิเคราะห์ข้อมูลเชิงธุรกิจ ระบบวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ หรือแพลตฟอร์มปัญญาประดิษฐ์ แต่อย่างไรก็ตาม การนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารและบุคลากรในองค์การอาจยังไม่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่ เนื่องจากข้อจำกัดด้านวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการยอมรับและการใช้ข้อมูลในกระบวนการบริหารจัดการ

ในหลายองค์การ การตัดสินใจของผู้บริหารยังคงอาศัย ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล หรือสัญชาตญาณ มากกว่าการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ แม้ว่าการใช้ประสบการณ์ในการบริหารจะมีประโยชน์ในบางสถานการณ์ แต่การตัดสินใจที่ไม่อาศัยข้อมูลอาจทำให้องค์การไม่สามารถมองเห็นแนวโน้มของสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การได้อย่างครบถ้วน

นอกจากนี้ ความท้าทายด้านวัฒนธรรมองค์การยังอาจเกิดจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ของบุคลากรในองค์การ เนื่องจากการนำข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารอาจทำให้บุคลากรต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเดิม รวมถึงต้องเรียนรู้เครื่องมือและทักษะใหม่

ซึ่งอาจทำให้เกิดความไม่มั่นใจหรือความกังวลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว หากองค์การไม่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม การนำระบบข้อมูลมาใช้ในองค์การอาจไม่สามารถประสบความสำเร็จได้อย่างเต็มที่

ดังนั้น การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาในองค์การ วัฒนธรรมดังกล่าวเน้นการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดนโยบาย และการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ โดยการตัดสินใจจะอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์และการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ (Provost & Fawcett, 2013)

การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายประการ ประการแรกคือ บทบาทของผู้นำองค์การ (Leadership) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์และส่งเสริมการใช้ข้อมูลในการบริหาร หากผู้นำองค์การให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและสนับสนุนการพัฒนาระบบข้อมูลภายในองค์การ จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของข้อมูลและใช้ข้อมูลในการปฏิบัติงาน

ประการที่สองคือ การพัฒนาทักษะด้านข้อมูลของบุคลากร (Data Literacy) ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถอ่าน วิเคราะห์ และตีความข้อมูลได้อย่างถูกต้อง การพัฒนาทักษะดังกล่าวสามารถดำเนินการผ่านการฝึกอบรม การจัดหลักสูตรการเรียนรู้ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล หรือการสร้างชุมชนการเรียนรู้ด้านข้อมูลภายในองค์การ

ประการที่สามคือ การพัฒนาระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการใช้ข้อมูล (Data Accessibility) ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว เช่น การพัฒนาแดชบอร์ดข้อมูล (Data Dashboards) หรือระบบรายงานข้อมูลที่สามารถแสดงผลข้อมูลในรูปแบบที่เข้าใจง่าย ระบบดังกล่าวช่วยให้บุคลากรสามารถใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความท้าทายด้านวัฒนธรรมองค์การและการยอมรับการใช้ข้อมูลเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล แม้ว่าจะมีระบบเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลที่ทันสมัย แต่องค์การจะสามารถใช้ข้อมูลในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานได้อย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ การพัฒนาผู้นำที่ให้ความสำคัญกับข้อมูล การเสริมสร้างทักษะด้านข้อมูลของบุคลากร และการพัฒนาระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการใช้ข้อมูลในองค์การ

กล่าวโดยสรุป แม้ว่าการบริหารจัดการข้อมูลจะมีศักยภาพในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การและสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ แต่การนำข้อมูลมาใช้ในองค์การยังคงเผชิญกับข้อจำกัดและความท้าทายหลายประการ ทั้งในด้านคุณภาพของข้อมูล โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี ทักษะของบุคลากร การกำกับดูแลข้อมูล และวัฒนธรรมองค์การ องค์การที่สามารถจัดการกับความท้าทายเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถใช้ข้อมูลเป็นทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์การและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

11.7 บทสรุป

การสร้างองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Organization) เป็นแนวทางสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์การในยุคดิจิทัล ความสำคัญขององค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลอยู่ที่การใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ทำให้สามารถลดความเสี่ยง เพิ่มความแม่นยำ และสนับสนุนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เช่น Data-Driven Decision Making (DDDM), Big Data Analytics, และ AI-Driven Strategy เน้นให้เห็นว่าข้อมูลสามารถเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนนวัตกรรมและการบริหารงานได้อย่างชาญฉลาด โดยมี องค์ประกอบสำคัญ ที่องค์การต้องพัฒนา ได้แก่ (1) วัฒนธรรมองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Culture) (2) โครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูล (Data Infrastructure) (3) เทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics Tools) และ (4) บุคลากรที่มีทักษะด้านข้อมูล (Data Talent & Literacy) นอกจากนี้ การจัดการข้อมูลกับการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ เป็นหัวใจสำคัญขององค์การสมัยใหม่ โดยองค์การต้องสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Deep Analytics) และใช้เครื่องมือเช่น Machine Learning, AI, และ Business Intelligence (BI) เพื่อสนับสนุนการคาดการณ์แนวโน้ม (Predictive Analytics) และการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว องค์การยังสามารถบริหารจัดการข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพได้ โดยอาศัย Data Governance ที่มีมาตรฐานสูง รวมถึงการนำ Cloud Computing และ Edge Computing มาใช้เพื่อช่วยให้ข้อมูลสามารถเข้าถึงได้แบบเรียลไทม์ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงสู่การขับเคลื่อนด้วยข้อมูลไม่ได้ปราศจากอุปสรรค ข้อจำกัดและความท้าทายในการบริหารจัดการข้อมูล ได้แก่ (1) ปัญหาความปลอดภัยของข้อมูลและการปกป้องความเป็นส่วนตัว (Data Privacy & Security) (2) ความซับซ้อนในการรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากหลายแหล่ง (Data Integration Challenges) (3) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ (Resistance to Change) และ (4) ปัญหาคุณภาพข้อมูล (Data Quality Issues) ดังนั้น องค์การที่ต้องการประสบความสำเร็จในยุคข้อมูลต้องพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่ง เสริมสร้างวัฒนธรรมการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ และปรับปรุงระบบการบริหารจัดการข้อมูลให้มีความปลอดภัยและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล การสร้างองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลจึงไม่ใช่เพียงแค่การใช้เทคโนโลยี แต่ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรม กระบวนการ และการบริหารจัดการ เพื่อให้ข้อมูลกลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถสร้างมูลค่าให้กับองค์การในระยะยาว

11.8 คำถามทบทวน

1. อธิบายถึงความสำคัญของการขับเคลื่อนด้วยข้อมูลในยุคดิจิทัล และผลกระทบที่องค์การได้รับจากการใช้ข้อมูลเป็นศูนย์กลางของการดำเนินงาน
2. องค์ประกอบสำคัญขององค์การที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลมีอะไรบ้าง จงอธิบายบทบาทของแต่ละองค์ประกอบที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ
3. การจัดการข้อมูลช่วยสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การได้อย่างไร ยกตัวอย่างเครื่องมือหรือแนวทางที่ช่วยให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. องค์การสามารถใช้การบริหารจัดการข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพได้อย่างไร และยกตัวอย่างการนำข้อมูลไปใช้ในภาคธุรกิจหรือภาครัฐที่ประสบความสำเร็จ
5. การเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่การขับเคลื่อนด้วยข้อมูลจำเป็นต้องมีปัจจัยใดบ้าง และผู้นำองค์การควรมีบทบาทอย่างไรในกระบวนการนี้

11.9 เอกสารอ้างอิงประจำบท

Ackoff, R. L. (1989). From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis, 16*, 3–9.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Batini, C., & Scannapieco, M. (2016). *Data and information quality: Dimensions, principles and techniques*. Springer.

Brynjolfsson, E., & McElheran, K. (2016). The rapid adoption of data-driven decision-making. *American Economic Review, 106*(5), 133–139.

Castelnovo, W. (2019). Unlocking the value of public sector personal information through coproduction. *Exploring Digital Ecosystems*. 379-391. DOI:10.1007/978-3-030-23665-6_27

Cha, Y-I., Choi, S-K., & Han, K-S. (2017). An empirical study on the influence on public data usage in private business sectors. *Journal of Digital Convergence, 15*(6), 9-17.

Chen, H., Chiang, R. H., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, *36*(4), 1165–1188.

Dalkir, K. (2017). *Knowledge management in theory and practice* (3rd ed.). MIT Press.

Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). *Competing on analytics: The new science of winning.* Harvard Business Press.

Davenport, T. H., & Bean, R. (2018). *Big companies are embracing analytics, but most still don't have a data-driven culture*. Harvard Business Review.

Drummond, B., & Christie, L. (2022). *Sharing public sector data. POSTnote*.

Hammer, M., & Champy, J. (2003). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.

Janssen, M., & Kuk, G. (2016). Big and open linked data in government. *Government Information Quarterly*, *33*(2), 239–246.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Exploring strategy* (12th ed.). Pearson.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.

Khatri, V., & Brown, C. V. (2010). Designing data governance. *Communications of the ACM, 53*(1), 148–152.

Kiron, D., & Shockley, R. (2011). Creating business value with analytics. *MIT Sloan Management Review*.

Kitchin, R. (2014). *The data revolution: Big data, open data, data infrastructures and their consequences*. Sage.

Komosar, A., & Kijanovic, S. (2023). Research on the application of open data in the

public finance sector. *2023 22nd International Symposium INFOTEH-JAHORINA (INFOTEH), East Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, 2023*, pp. 1-6, doi: 10.1109/INFOTEH57020.2023.10094103.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2022). *Management information systems: Managing the digital firm* (17th ed.). Pearson.

McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review, 90*(10), 60-68.

Micheli, M. (2022). Public bodies' access to private sector data: The perspectives of twelve European local administrations. *First Monday, 27*(2). https://doi.org/10.5210/fm.v27i2.11720

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis* (3rd ed.). Sage Publications.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, *92*(11), 64–88.

Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data science for business: What you need to know about data mining and data-analytic thinking.* O'Reilly Media, Inc.

Redman, T. C. (2018). The impact of bad data. *Harvard Business Review, 96*(2), 2-9.

Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science, 33*(2), 163–180.

Schoemaker, P. J. H. (2016). Strategic foresight: The ten-year outlook. *MIT Sloan Management Review*, *57*(2), 68–76.

Sharda, R., Delen, D., & Turban, E. (2018). *Business intelligence, analytics, and data science: A managerial perspective* (4th ed.). Pearson.

Street, J., Fabrianesi, B., Adams, C., Flack, F., Smith, M., Carter, S., Lybrand, S., Brown, A., Joyner, S., Mullan, J., Lago, L., Carolan, L., Irvine, K., Wales, C., & Braunack-Mayer, A. (2021). Sharing administrative health data with private industry: A report on two citizens' juries. Health Expectations. *An International Journal of Public Participation in Health Care and Health Policy, 24,* 1337 - 1348. https://doi.org/10.1111/hex.13268.

Turban, E., Sharda, R., & Delen, D. (2018). *Business intelligence, analytics, and data science: A managerial perspective* (4th ed.). Pearson.

Wamba, S. F., Akter, S., Edwards, A., Chopin, G., & Gnanzou, D. (2017). How ‘big data’ can make big impact: Findings from a systematic review and a research agenda. *International Journal of Production Economics, 193*, 98-115.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking*. Free Press.



ส่วนที่ 3

ภาวะผู้นำและจริยธรรมเชิงวิพากษ์ในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความยั่งยืน

การจัดการองค์การแบบองค์รวมของผู้นำแนวใหม่

HOLISTIC ORGANIZATIONAL MANAGEMENT FOR MODERN LEADERS

บทที่ 12
ภาวะผู้นำและการบริหารองค์การยุคใหม่

บทนำ

ภาวะผู้นำและการบริหารองค์การในยุคใหม่เป็นหัวข้อที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในวงการบริหารจัดการ โดยเฉพาะในยุคที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเทคโนโลยี สังคม และเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อวิธีการบริหารองค์การ การบริหารองค์การในปัจจุบันจำเป็นต้องมีผู้นำที่สามารถปรับตัวได้รวดเร็วและมีวิสัยทัศน์ในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลต้องมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีในการบริหารองค์การ โดยเฉพาะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำ ทักษะการบริหารที่จำเป็นในยุคใหม่นั้นประกอบด้วย ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ข้อมูล และการใช้เครื่องมือดิจิทัลในการบริหารองค์การ ในขณะเดียวกัน ผู้นำต้องสามารถบริหารความหลากหลายภายในองค์การ ซึ่งประกอบด้วยการยอมรับและเคารพความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม ความเชื่อ และค่านิยม ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจอย่างแม่นยำและทันท่วงที ควบคู่กับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมการทำงานที่หลากหลายและเชื่อมโยงกันแบบเครือข่าย นอกจากนี้ ความสามารถในการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เปิดรับการเรียนรู้และนวัตกรรม ยังเป็นเงื่อนไขสำคัญของความยั่งยืนในระยะยาว

การศึกษาภาวะผู้นำในบริบทดังกล่าวจึงต้องพิจารณาทั้งมิติทางทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญกับรูปแบบการนำที่สอดคล้องกับสถานการณ์ การตัดสินใจบนฐานข้อมูล การบริหารความขัดแย้ง และการพัฒนาทีมงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformative Leader) ที่สามารถขับเคลื่อนองค์การให้ปรับตัว สร้างคุณค่า และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำและการบริหารองค์การยุคใหม่มิได้เป็นเพียงชุดของทักษะเชิงบริหาร หากเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ของการกำกับองค์การที่เน้นการบูรณาการวิสัยทัศน์ เทคโนโลยี คน และวัฒนธรรมเข้าด้วยกันอย่างสมดุล เพื่อรองรับความท้าทายของสังคมดิจิทัลและสร้างความยั่งยืนในอนาคต

12.1 ความหมาย ความสำคัญ และทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่กำหนดทิศทางและประสิทธิภาพขององค์การ ผู้นำที่ดีต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และใช้แนวทางที่เหมาะสมในการบริหารบุคลากรและการดำเนินงาน การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำช่วยให้สามารถเข้าใจปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล

12.1.1 ความหมาย ความสำคัญ และแนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นแนวคิดที่ได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวางในศาสตร์ด้านการบริหารและพฤติกรรมองค์การ โดยทั่วไปหมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่มหรือองค์การ (Northouse, 2022) ในทัศนะของ Yukl (2013) ภาวะผู้นำมิใช่เพียงบทบาทเชิงตำแหน่ง หากแต่เป็นความสามารถในการกำหนดทิศทาง สร้างแรงจูงใจ และเอื้อให้เกิดความร่วมมือภายในองค์การ ขณะที่ Bass & Riggio (2006) เน้นว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่สามารถยกระดับแรงบันดาลใจและศักยภาพของผู้ตามให้ก้าวข้ามผลประโยชน์ส่วนตนไปสู่เป้าหมายที่มีคุณค่าร่วม

ภาวะผู้นำมิได้จำกัดความหมายอยู่เพียงคุณลักษณะส่วนบุคคลหรือศักยภาพเฉพาะตัวของผู้ดำรงตำแหน่ง หากแต่เป็นกระบวนการเชิงปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับผู้ตามในบริบทของสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยใช้อิทธิพลเป็นแกนกลางของกระบวนการดังกล่าว กล่าวคือ ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจ ชี้นำ และโน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติไปในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายร่วมของกลุ่มหรือองค์การได้ ความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลดังกล่าวควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อป้องกันมิให้การใช้อำนาจกลายเป็นการบังคับ ข่มขู่ หรือกระทำการที่ขัดต่อหลักจรรยาบรรณ ทั้งนี้ การยึดมั่นในมิติทางจริยธรรมจะช่วยเสริมสร้างความชอบธรรมและความไว้วางใจ (สุพจน์ ประไพเพชร และคณะ, 2566)

ภาวะผู้นำเป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในศาสตร์การบริหารและพฤติกรรมองค์การ โดยมีจุดร่วมสำคัญคือการอธิบายกระบวนการที่บุคคลหนึ่งสามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน แม้นักวิชาการจะให้นิยามแตกต่างกันตามกรอบทฤษฎีและบริบทการศึกษา แต่สามารถจำแนกแนวคิดหลักเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 6 กลุ่มสำคัญ (Northouse, 2017; Yukl, 2013) ดังนี้

ประการแรก แนวคิดเชิงคุณลักษณะ (Trait Perspective) มองว่าภาวะผู้นำเกิดจากคุณลักษณะเฉพาะตัว เช่น สติปัญญา ความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ หรือบุคลิกภาพที่โดดเด่น ซึ่งทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น แนวคิดนี้เชื่อว่าคุณลักษณะบางประการเป็นพื้นฐานสำคัญของความเป็นผู้นำ แม้ในปัจจุบันจะมีข้อโต้แย้งว่าคุณลักษณะสามารถพัฒนาได้และต้องสอดคล้องกับบริบทสถานการณ์

ประการที่สอง แนวคิดเชิงความสามารถ (Ability Perspective) เน้นศักยภาพในการนำ (capacity to lead) โดยเห็นว่าบุคคลอาจมีศักยภาพแตกต่างกัน แต่สามารถพัฒนาให้มีความสามารถในการนำผู้อื่นได้ผ่านการเรียนรู้และประสบการณ์ (DuBrin, 2010; Daft, 2002)

ประการที่สาม แนวคิดเชิงทักษะและสมรรถนะ (Skill/Competency Perspective) เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นชุดทักษะที่สามารถฝึกฝนและเสริมสร้างได้ ไม่ว่าจะเป็นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การ

คิดเชิงกลยุทธ์ หรือการตัดสินใจ การพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นระบบมากกว่าความสามารถโดยกำเนิด

ประการที่สี่ แนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Perspective) ให้ความสำคัญกับสิ่งที่ผู้นำ “กระทำ” มากกว่าสิ่งที่ผู้นำ “เป็น” โดยจำแนกพฤติกรรมหลักออกเป็นพฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behaviors) และพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behaviors) ซึ่งส่งผลต่อทั้งผลสัมฤทธิ์ของงานและความพึงพอใจของผู้ตาม

ประการที่ห้า แนวคิดเชิงความสัมพันธ์ (Relational Perspective) มองว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยเน้นความร่วมมือ การสื่อสาร และการสร้างพลังร่วมเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน (Daft, 2005; Northouse, 2017)

ประการสุดท้าย แนวคิดเชิงกระบวนการอิทธิพล (Influence Process Perspective) อธิบายว่าภาวะผู้นำคือกระบวนการสร้างอิทธิพลอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ขององค์การ (Yukl, 2013; Howell & Costley, 2005) แนวคิดนี้ถือเป็นกรอบอธิบายที่ครอบคลุมและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน

ในบริบทของยุคดิจิทัล ภาวะผู้นำยังเชื่อมโยงกับความสามารถในการจัดการความซับซ้อน การใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม (Kane et al., 2015) ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นทั้งกระบวนการเชิงอิทธิพล (Process of Influence) และความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Capability) ที่หล่อหลอมการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

โดยสรุป ภาวะผู้นำมิได้จำกัดอยู่เพียงคุณลักษณะส่วนบุคคลหรืออำนาจตามตำแหน่ง หากแต่เป็นกระบวนการเชิงพลวัตที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในบริบทเฉพาะ ซึ่งมุ่งสร้างอิทธิพลเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิผลและมีจริยธรรม

12.1.1.1 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในทุกระดับขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน หรือภาคสังคม เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาองค์การในระยะยาว (Yukl, 2013) ผู้นำที่มีความสามารถสามารถช่วยให้องค์การเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์การในบริบทที่มีความผันผวน ซับซ้อน และไม่แน่นอนสูง โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำมิได้เป็นเพียงกลไกในการสั่งการ แต่เป็นกระบวนการสร้างทิศทาง (Direction) การจัดแนวความพยายามของบุคลากร (Alignment) และการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) เพื่อขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายร่วมกัน (Northouse, 2017; Yukl, 2013) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงทำหน้าที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติจริง สร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ และลดความคลุมเครือที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน

ในมิติของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำมีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาองค์การ ตลอดจนการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรและข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ ผู้นำต้องสามารถประเมินสภาพแวดล้อม วิเคราะห์โอกาสและความเสี่ยง และกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม

กับบริบทขององค์การ (Daft, 2005) ความสามารถดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งในภาครัฐ ซึ่งต้องเผชิญกับแรงกดดันจากทั้งด้านนโยบาย การเมือง และความคาดหวังของสาธารณชน
ในมิติของทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำมีบทบาทในการสร้างความผูกพัน และความไว้วางใจภายในองค์การ ผู้นำที่สามารถสื่อสารอย่างโปร่งใส เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม และแสดงความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง จะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือและนวัตกรรม (Howell & Costley, 2005) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ โดยเป็นแบบอย่างของค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ตามในระยะยาว

สำหรับบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ภาวะผู้นำยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากการแปลงโฉมองค์การต้องอาศัยการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) อย่างเป็นระบบ ผู้นำต้องสามารถลดแรงต้าน สร้างความเข้าใจร่วม และสนับสนุนการพัฒนาทักษะใหม่ของบุคลากร เพื่อให้การปรับตัวเกิดขึ้นอย่างราบรื่นและยั่งยืน (Yukl, 2013) การขาดภาวะผู้นำที่เข้มแข็งมักนำไปสู่ความล้มเหลวของโครงการเปลี่ยนแปลง แม้จะมีทรัพยากรและเทคโนโลยีที่เพียงพอก็ตาม

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยเชิงโครงสร้างและเชิงกระบวนการที่กำหนดทิศทาง ความสามารถในการปรับตัว และศักยภาพในการสร้างคุณค่าให้แก่องค์การ ทั้งในมิติของผลการดำเนินงาน ความยั่งยืน และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งจึงมีแนวโน้มสูงกว่าที่จะสามารถรับมือกับความท้าทายและสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิผล

12.1.1.2 องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการอิทธิพลที่มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญหลายประการที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ มิใช่เพียงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำเท่านั้น หากแต่รวมถึงความสัมพันธ์กับผู้ตาม บริบทของสถานการณ์ และกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Northouse, 2017; Yukl, 2002) โดยสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบหลักได้ดังนี้

1) ผู้นำ (Leader) ผู้นำเป็นผู้ริเริ่มทิศทาง สร้างวิสัยทัศน์ และใช้อิทธิพลในการชี้นำพฤติกรรมของผู้ตาม องค์ประกอบด้านผู้นำครอบคลุมทั้งคุณลักษณะส่วนบุคคล (traits) ความรู้ความสามารถ (competencies) ค่านิยม และจริยธรรม ซึ่งมีผลต่อรูปแบบการตัดสินใจและวิธีการใช้อำนาจ ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องสามารถบูรณาการความสามารถเชิงกลยุทธ์ การสื่อสาร และความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในองค์การ (Daft, 2005)

2) ผู้ตาม (Followers) ภาวะผู้นำไม่อาจเกิดขึ้นได้หากปราศจากผู้ตาม ผู้ตามมิได้เป็นเพียงผู้รับคำสั่ง แต่เป็นผู้มีบทบาทเชิงรุกในการตอบสนอง สนับสนุน หรือแม้กระทั่งท้าทายแนวทางของผู้นำ ความคาดหวัง ความสามารถ และระดับการมีส่วนร่วมของผู้ตาม ล้วนมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของภาวะผู้นำ แนวคิดสมัยใหม่จึงมองว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์แบบสองทาง (reciprocal influence) ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Northouse, 2017)

3) เป้าหมายร่วม (Shared Goals) องค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งคือการมีเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาวะผู้นำที่แท้จริงมิได้มุ่งตอบสนองผลประโยชน์ส่วนบุคคลของผู้นำ หากแต่เป็นการระดมพลังเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือสาธารณะ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

และสามารถสื่อสารให้เข้าใจร่วมกันได้ จะช่วยสร้างความสอดคล้อง (alignment) และความมุ่งมั่นของสมาชิกในองค์การ (Yukl, 2002)

4) กระบวนการใช้อิทธิพล (Influence Process) หัวใจของภาวะผู้นำคือกระบวนการใช้อิทธิพล ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการโน้มน้าว การสร้างแรงบันดาลใจ การให้ข้อมูล หรือการใช้แบบอย่างทางพฤติกรรม อิทธิพลที่มีประสิทธิผลควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และจริยธรรมมากกว่าการใช้อำนาจเชิงบังคับ การใช้อิทธิพลอย่างเหมาะสมจะนำไปสู่การยอมรับโดยสมัครใจและความร่วมมือในระยะยาว (Howell & Costley, 2005)

5) บริบทหรือสถานการณ์ (Situation/Context) ภาวะผู้นำมิได้ดำรงอยู่ในสุญญากาศ แต่ขึ้นอยู่กับบริบทของสถานการณ์ เช่น โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และระดับความไม่แน่นอน ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องสามารถประเมินบริบทและปรับรูปแบบการนำให้สอดคล้องกับเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลง (Yukl, 2002) องค์ประกอบด้านสถานการณ์จึงเป็นตัวกำหนดความเหมาะสมของพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบริบท

โดยสรุป องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำประกอบด้วย ผู้นำ ผู้ตาม เป้าหมายร่วม กระบวนการใช้อิทธิพล และบริบทของสถานการณ์ ซึ่งทำงานสัมพันธ์กันในลักษณะเชิงพลวัต การทำความเข้าใจองค์ประกอบเหล่านี้อย่างเป็นระบบจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์และพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิผล ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์การ

12.1.1.3 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำ (Leadership) และการบริหาร (Management)

คำว่า “ภาวะผู้นำ” และ “การบริหาร” มักถูกใช้แทนกันในทางปฏิบัติ แต่ในเชิงแนวคิดทั้งสองมีจุดเน้นและบทบาทที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ การบริหาร (Management) มุ่งเน้นการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) เพื่อให้ทรัพยากรถูกใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ขณะที่ภาวะผู้นำ (Leadership) เน้นกระบวนการสร้างอิทธิพล การกำหนดทิศทาง และการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรร่วมกันขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและบรรลุวิสัยทัศน์ร่วม (Yukl, 2002; Northouse, 2017)

ในมิติของวัตถุประสงค์ การบริหารมุ่งรักษาเสถียรภาพและความเป็นระเบียบของระบบงาน โดยอาศัยกฎ ระเบียบ และกระบวนการที่เป็นทางการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ตรงกันข้าม ภาวะผู้นำมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลง (Change-oriented) โดยตั้งคำถามกับสถานะเดิม และผลักดันองค์การให้ก้าวสู่ทิศทางใหม่ที่ตอบสนองต่อบริบทภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Daft, 2005) ในมิติของอำนาจและอิทธิพล การบริหารมักอาศัยอำนาจตามตำแหน่ง (position power) และโครงสร้างทางการ ขณะที่ภาวะผู้นำอาศัยอิทธิพลส่วนบุคคล (personal influence) ความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจจากผู้ตาม การเป็นผู้บริหารจึงมิได้หมายความว่าจะมีภาวะผู้นำโดยอัตโนมัติ และในทางกลับกัน บุคคลที่ไม่มีตำแหน่งทางการก็สามารถแสดงภาวะผู้นำได้ หากสามารถสร้างอิทธิพลและการยอมรับจากผู้อื่น (Howell & Costley, 2005)

อย่างไรก็ตาม ในองค์การยุคใหม่ โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำและการบริหารมิได้หมายถึงการแยกขาดจากกัน หากแต่เป็นบทบาทที่เกื้อหนุนกัน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกัน ผู้นำก็ต้องมีทักษะการบริหารเพื่อแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นผลลัพธ์ที่จับต้องได้ องค์การที่ประสบความสำเร็จจึงมักเป็นองค์การที่สามารถผสานความเข้มแข็งของทั้งสองมิติอย่างสมดุล

กล่าวโดยสรุป การบริหารมุ่งทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง ผ่านระบบและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ส่วนภาวะผู้นำมุ่งทำสิ่งที่ถูกต้อง ผ่านการกำหนดทิศทางและการสร้างแรงบันดาลใจ การเข้าใจความแตกต่างและความสัมพันธ์ของทั้งสองแนวคิดจึงเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์การให้มีทั้งเสถียรภาพและความสามารถในการปรับตัวในระยะยาว

12.1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ: แนวคิดและพัฒนาการทางวิชาการ

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำตลอดศตวรรษที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่าการพัฒนาทางวิชาการมีความต่อเนื่องและหลากหลายมิติ อย่างไรก็ตาม ยังไม่ปรากฏข้อสรุปที่เป็นเอกฉันท์ในหมู่นักวิชาการ ทั้งในด้านนิยาม ขอบเขต และกรอบอธิบายภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นแนวคิดทางสังคมศาสตร์ที่มีลักษณะเชิงจิตพิสัยและขึ้นกับบริบท (Northouse, 2021) ความแตกต่างเชิงทฤษฎีดังกล่าวสะท้อนว่าไม่มีทฤษฎีใดที่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้ครอบคลุมทุกสถานการณ์ ผู้นำจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจปรัชญาพื้นฐาน สมมติฐาน และเงื่อนไขของแต่ละทฤษฎี เพื่อพิจารณาเลือกหรือบูรณาการแนวคิดที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การตนเอง

ในเชิงพัฒนาการ Polleys (2002) เสนอว่าทฤษฎีภาวะผู้นำสามารถจำแนกออกเป็น 3 ระยะสำคัญ ระยะแรก (ค.ศ. 1900) มุ่งเน้นที่ตัวผู้นำโดยเฉพาะทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าผู้นำมีลักษณะเฉพาะบางประการที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป และลักษณะดังกล่าวมีแนวโน้มทำให้ผู้นำตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างคาดการณ์ได้ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยเชิงประจักษ์ในเวลาต่อมาไม่สามารถระบุชุดคุณลักษณะที่แยกผู้นำออกจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้การศึกษาในระยะต่อมาหันไปให้ความสำคัญกับมิติอื่นมากขึ้น

ระยะที่สอง (ปลายทศวรรษ 1960) เปลี่ยนจุดเน้นจากคุณลักษณะสู่พฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theory) โดยพยายามตอบคำถามว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลควรแสดงพฤติกรรมอย่างไร แนวคิดสำคัญในช่วงนี้ ได้แก่ ทฤษฎี X และ Y ของ McGregor ซึ่งอธิบายสมมติฐานของผู้บริหารต่อธรรมชาติของมนุษย์ ทฤษฎี X มองมนุษย์ในเชิงลบ เห็นว่าคนหลีกเลี่ยงงาน ต้องควบคุมและสั่งการอย่างใกล้ชิด ส่วนทฤษฎี Y มองมนุษย์ในเชิงบวก เชื่อว่าคนสามารถรับผิดชอบ ควบคุมตนเอง และมีแรงจูงใจภายใน หากได้รับการสนับสนุนที่เหมาะสม ต่อมา Ouchi ได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎี Z ซึ่งผสานรูปแบบการบริหารแบบอเมริกันและญี่ปุ่น โดยเน้นการจ้างงานระยะยาว ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทั้งนี้แม้แนวคิดเชิงพฤติกรรมจะขยายมุมมองจากตัวบุคคลไปสู่การปฏิบัติ แต่ก็ยังมีข้อจำกัดในการอธิบายความแตกต่างทางบริบทและวัฒนธรรม

ระยะที่สาม (ตั้งแต่ทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา) เป็นการขยายกรอบการศึกษาไปสู่ บริบทและสถานการณ์ ผ่านทฤษฎีเชิงสถานการณ์และภาวการณ์ (Situational and Contingency Theories) ซึ่งเห็นว่าประสิทธิผลของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบการนำกับเงื่อนไขของ

สถานการณ์ ต่อมาได้พัฒนาไปสู่แนวคิดภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่เน้นบทบาทของผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ ยกระดับค่านิยม และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การ (Northouse, 2021)

พัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำสะท้อนการเคลื่อนตัวจากการมองผู้นำในฐานะ บุคคลที่มีคุณลักษณะพิเศษ ไปสู่การมองภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการเชิงบริบทและความสัมพันธ์ ที่เชื่อมโยงผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์อย่างเป็นพลวัต ความหลากหลายของทฤษฎีมิได้หมายถึงความขัดแย้ง หากแต่เป็นคลังองค์ความรู้ที่ผู้นำสามารถเลือกประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับปรัชญาองค์การ โครงสร้าง และความท้าทายของสภาพแวดล้อมร่วมสมัยได้อย่างเหมาะสม

การศึกษาภาวะผู้นำมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องจากแนวคิดที่มุ่งอธิบาย “ตัวบุคคล” ไปสู่การทำความเข้าใจ “กระบวนการ” และ “บริบท” ที่ซับซ้อนมากขึ้น พัฒนาการทางวิชาการสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคม องค์การ และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเมืองในแต่ละยุค โดยสามารถสังเคราะห์แนวคิดหลักได้เป็นลำดับดังนี้

12.1.2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory of Leadership)

ทฤษฎีคุณลักษณะเป็นแนวคิดยุคแรกของการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งอธิบายว่า “ผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือใคร” มากกว่าจะมุ่งเน้นว่า “ผู้นำควรปฏิบัติอย่างไร” แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าความมีประสิทธิผลของภาวะผู้นำมีรากฐานมาจากคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Traits) ซึ่งทำให้บุคคลบางคนแตกต่างจากบุคคลทั่วไป ทั้งในมิติด้านกายภาพ (Physical Characteristics) สติปัญญาบุคลิกภาพ แรงจูงใจ และคุณลักษณะทางจิตวิทยา (Psychological Characteristics) กล่าวอีกนัยหนึ่งทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักมีคุณสมบัติบางประการที่เอื้อต่อการใช้อิทธิพลและการชี้นำผู้อื่น ในเชิงประวัติศาสตร์ ทฤษฎีคุณลักษณะได้รับอิทธิพลจากแนวคิด “มหาบุรุษ” (Great Man Theory) ซึ่งมองว่าผู้นำเป็นบุคคลพิเศษที่เกิดมาพร้อมคุณสมบัติที่เหนือกว่าคนทั่วไป อย่างไรก็ตาม เมื่อการวิจัยพัฒนาเข้าสู่กระบวนการเชิงประจักษ์มากขึ้น นักวิชาการเริ่มพยายามระบุชุดคุณลักษณะที่สามารถทำนายความสำเร็จของผู้นำได้อย่างเป็นระบบ โดยหนึ่งในนักวิจัยสำคัญคือ Ralph Stogdill ซึ่งได้ทบทวนงานวิจัยจำนวนมากและสรุปว่าคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่น ความคิดริเริ่ม ความเชื่อมั่นในตนเอง รวมถึงทักษะทางสังคมและความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Stogdill, 1948)

Stogdill (1948) ยังเสนอว่าคุณลักษณะเพียงอย่างเดียวไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้ทั้งหมด เนื่องจากประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างคุณลักษณะของบุคคลกับความต้องการของสถานการณ์ ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนจุดเปลี่ยนสำคัญของแนวคิดคุณลักษณะ จากเดิมที่เชื่อว่าผู้นำ “เกิดมาเป็น” ไปสู่การยอมรับว่าคุณลักษณะต้องทำงานร่วมกับบริบท ในเชิงการประยุกต์ใช้ทฤษฎีคุณลักษณะมีอิทธิพลต่อกระบวนการสรรหาและคัดเลือกผู้บริหาร โดยองค์การมักใช้แบบสอบถามบุคลิกภาพ การทดสอบสมรรถนะ และการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม เพื่อประเมินว่าผู้สมัครมีคุณลักษณะสอดคล้องกับตำแหน่งผู้นำหรือไม่ วิธีการดังกล่าวตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าการจับคู่ระหว่างคุณลักษณะของบุคคลกับลักษณะงานจะเพิ่มโอกาสของความสำเร็จในการบริหาร

อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดสำคัญของทฤษฎีคุณลักษณะคือความไม่สามารถระบุชุดคุณลักษณะสากลที่ใช้ได้กับทุกบริบท และการละเลยอิทธิพลของปัจจัยด้านวัฒนธรรม โครงสร้างองค์การ และพลวัตของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Yukl, 2002) ด้วยเหตุนี้ แนวคิดภาวะผู้นำในระยะต่อมาจึงขยายขอบเขตไปสู่พฤติกรรม สถานการณ์ และกระบวนการอิทธิพลที่ซับซ้อนมากขึ้น

โดยสรุป ทฤษฎีคุณลักษณะมีคุณูปการสำคัญในการวางรากฐานการศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิชาการ แม้จะมีข้อจำกัดเชิงอธิบาย แต่ยังคงมีคุณค่าในฐานะกรอบแนวคิดสำหรับการประเมินและพัฒนาศักยภาพผู้นำในเชิงบุคลิกภาพและสมรรถนะพื้นฐาน

12.1.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory of Leadership)

ในช่วงทศวรรษที่ 1940 การศึกษาภาวะผู้นำได้เปลี่ยนจุดเน้นจากการค้นหาคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ (Trait Approach) ไปสู่การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach) โดยตั้งคำถามสำคัญว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลมีพฤติกรรมอะไรที่แตกต่างจากผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล (Northouse, 2017; Yukl, 2002) แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานสำคัญว่าภาวะผู้นำสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ มิใช่เป็นเพียงคุณสมบัติที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด ดังนั้น หากสามารถระบุรูปแบบพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จได้ ก็สามารถออกแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารให้แสดงพฤติกรรมดังกล่าวได้อย่างเป็นระบบ

งานวิจัยสำคัญในแนวพฤติกรรมเกิดขึ้นที่ Ohio State University และ University of Michigan ในช่วงทศวรรษ 1940–1950 ซึ่งพยายามจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็นมิติหลัก งานวิจัยของ Ohio State เสนอพฤติกรรมสองมิติ ได้แก่ การกำหนดโครงสร้างงานและบทบาทหน้าที่ (Initiating Structure) และ ความเอาใจใส่ต่อความรู้สึกและความสัมพันธ์กับผู้ตาม (Consideration) ส่วนงานวิจัยของ Michigan แยกพฤติกรรมออกเป็นแบบมุ่งงาน (Production-oriented) และแบบมุ่งบุคคล (Employee-oriented) ผลการศึกษาทั้งสองสำนักมีความสอดคล้องกันในสาระสำคัญ กล่าวคือ พฤติกรรมผู้นำสามารถจำแนกได้เป็นสองมิติหลัก ได้แก่ พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behaviors) และพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behaviors)

ต่อมาในต้นทศวรรษ 1960 Blake & Mouton (1964) ได้พัฒนาแนวคิด Managerial Grid ซึ่งเสนอว่าผู้จัดการมีบทบาทสำคัญสองด้าน ได้แก่ ความใส่ใจต่อผลผลิต (Concern for Production) และความใส่ใจต่อบุคคล (Concern for People) โดยจัดวางรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็นหลายลักษณะตามระดับความเข้มของแต่ละมิติ แนวคิดนี้ชี้ว่ารูปแบบที่ให้ความสำคัญสูงทั้งต่อผลงานและต่อบุคคล มีแนวโน้มสร้างประสิทธิผลสูงในองค์การ อย่างไรก็ตาม แนวคิดดังกล่าวยังถูกวิพากษ์ว่ามิได้คำนึงถึงปัจจัยด้านสถานการณ์ที่อาจส่งผลต่อความเหมาะสมของพฤติกรรมผู้นำ

โดยสรุป ทฤษฎีพฤติกรรมมีคุณูปการสำคัญในการเปลี่ยนกรอบคิดจากผู้นำคือใคร ไปสู่ผู้นำทำอะไร และเปิดพื้นที่ให้เกิดการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมภาวะผู้นำอย่างเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตาม แม้จะช่วยอธิบายพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำได้ดีขึ้น แต่ก็ยังไม่สามารถระบุรูปแบบสากลที่เหมาะสมกับทุกบริบท จึงเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาทฤษฎีเชิงสถานการณ์และภาวการณ์ในระยะต่อมา (Northouse, 2017; Yukl, 2002)

12.1.2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)

เป็นพัฒนาการสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นช่วงปลายทศวรรษ 1960 เป็นต้นมา โดยมีจุดตั้งต้นจากข้อจำกัดของทฤษฎีคุณลักษณะและทฤษฎีพฤติกรรมที่ไม่สามารถอธิบายได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำใดเหมาะสมกับทุกบริบท แนวคิดสถานการณ์เสนอหลักการสำคัญว่า “ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดเพียงรูปแบบเดียว” แต่ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างรูปแบบการนำกับเงื่อนไขของสถานการณ์ กล่าวคือ สถานการณ์ที่แตกต่างย่อมต้องการชนิดของภาวะผู้นำที่แตกต่าง

หนึ่งในแนวคิดสำคัญคือ Situational Leadership Theory ของ Hersey และ Blanchard ซึ่งพัฒนาขึ้นในช่วงปลายทศวรรษ 1960 โดยเสนอว่าผู้นำควรปรับรูปแบบการนำให้สอดคล้องกับ “ระดับความพร้อม” (Readiness or Development Level) ของผู้ตาม ซึ่งพิจารณาจากความสามารถและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน รูปแบบการนำจึงแบ่งออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ การสั่งการ (Directing) การชี้แนะ (Coaching) การสนับสนุน (Supporting) และการมอบหมาย (Delegating) (Hersey & Blanchard, 1982) แนวคิดนี้ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในการฝึกอบรมและพัฒนาผู้นำ เนื่องจากมีลักษณะเชิงปฏิบัติและเข้าใจง่าย ในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน Reddin ได้เสนอแนวคิด 3-D Management Style Theory ซึ่งพัฒนาจากกรอบพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ โดยเพิ่มมิติประสิทธิผล (Effectiveness) เข้าไป เพื่อเน้นว่ารูปแบบผู้นำจะมีคุณค่าหรือไม่ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับสถานการณ์ (Reddin, 1970) แนวคิดดังกล่าวตอกย้ำหลักการสำคัญของทฤษฎีสถานการณ์ว่า การประเมินภาวะผู้นำต้องพิจารณาควบคู่กับบริบท

นอกจากนี้ แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ยังได้รับการพัฒนาต่อในรูปของ Contingency Theory โดยเฉพาะแบบจำลองของ Fiedler ซึ่งเสนอว่าประสิทธิผลของผู้นำเกิดจากการจับคู่ระหว่างลักษณะผู้นำกับตัวแปรสถานการณ์ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจตามตำแหน่ง (Fiedler, 1967) แนวคิดนี้ชี้ว่าแทนที่จะเปลี่ยนบุคลิกผู้นำ องค์การอาจต้องปรับสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับรูปแบบผู้นำที่มีอยู่

อีกทฤษฎีสำคัญที่อยู่ในกลุ่มแนวคิดสถานการณ์คือ Path–Goal Theory ซึ่งพัฒนาโดย House & Mitchell ในทศวรรษ 1970 ทฤษฎีนี้อธิบายว่าผู้นำมีหน้าที่สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย โดยการกำหนดเส้นทาง (Path) ที่ชัดเจนสู่ผลลัพธ์ (Goal) ผู้นำสามารถเลือกใช้พฤติกรรมแบบชี้นำ (Directive) สนับสนุน (Supportive) มีส่วนร่วม (Participative) หรือมุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายาม และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและคุณลักษณะของผู้ตาม แนวคิดนี้เน้นว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของสมาชิก

โดยสรุป แนวคิดสถานการณ์มีบทบาทสำคัญในการขยายกรอบการศึกษาภาวะผู้นำจากการมองผู้นำในฐานะบุคคลหรือพฤติกรรม ไปสู่การมองภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์เชิงพลวัตระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และบริบท ทฤษฎีนี้ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาผู้นำ เนื่องจากเน้นความยืดหยุ่นและการปรับตัวเป็นหัวใจของความมีประสิทธิผลทางภาวะผู้นำ

12.1.2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้รับการกล่าวถึงครั้งแรกโดย Downton ในปี ค.ศ. 1973 และได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบโดย James MacGregor Burns ในช่วงปลายทศวรรษ 1970 ซึ่งเสนอให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำเชิงธุรกรรมกับภาวะผู้นำที่มุ่งยกระดับคุณค่าและแรงจูงใจของผู้ตาม ต่อมาแนวคิดดังกล่าวได้รับการขยายความและพัฒนาเชิงประจักษ์อย่างกว้างขวางในวงวิชาการด้านภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือภาวะผู้นำที่มุ่งพัฒนาและยกระดับผู้ตาม โดยทำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และยกระดับความต้องการจากผลประโยชน์ส่วนตนไปสู่ประโยชน์ขององค์การ ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าความคาดหมาย (มัทนา วังถนอมศักดิ์, 2561) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความใกล้เคียงกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงเสน่หา (Charismatic Leadership) ของ House (1976) กล่าวคือ ผู้นำลักษณะนี้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีอุดมการณ์ชัดเจน และสามารถสร้างความศรัทธาและความไว้วางใจจากผู้ตามได้ อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีขอบเขตกว้างกว่า โดยมิได้จำกัดเพียงคุณลักษณะด้านบารมี แต่เน้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคลและองค์การ (มัทนา วังถนอมศักดิ์, 2561)

ในเชิงพัฒนาการทางทฤษฎี แนวคิดภาวะผู้นำที่ผ่านมาอาจจัดกลุ่มได้เป็น 4 แนวทางหลัก ได้แก่ (1) แนวคิดคุณลักษณะ (Traits Approach) (2) แนวคิดพฤติกรรม (Behavioral Approach) (3) แนวคิดตามสถานการณ์ (Situational Approach) และ (4) แนวคิดอำนาจและอิทธิพล (Power–Influence Approach) อย่างไรก็ตาม แต่ละแนวคิดต่างมีข้อจำกัด โดยเฉพาะในบริบทสภาพแวดล้อมยุคใหม่ที่มีความผันผวนสูง ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ส่งผลให้ในช่วง 1–2 ทศวรรษที่ผ่านมา แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นในฐานะกรอบแนวคิดที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบขององค์การร่วมสมัย

ตามแนวคิดของ Bass & Avolio (1994) ได้อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ (4I's) ได้แก่

1) Idealized Influence ผู้นำเป็นแบบอย่างที่มีคุณธรรม มีวิสัยทัศน์ และได้รับความเคารพศรัทธา สร้างความไว้วางใจและความภาคภูมิใจแก่ผู้ตาม

2) Inspirational Motivation ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ กำหนดวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความมุ่งมั่นเกินมาตรฐานเดิม

3) Intellectual Stimulation ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามคิดวิเคราะห์อย่างสร้างสรรค์ เปิดรับแนวคิดใหม่ และร่วมแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล

4) Individualized Consideration ผู้นำให้ความสำคัญกับความแตกต่างรายบุคคล สนับสนุน ให้คำปรึกษา และพัฒนาศักยภาพของผู้ตามอย่างใกล้ชิด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำสร้างความสัมพันธ์เชิงยกระดับ (Elevating Relationship) กับผู้ตาม ผ่านการเพิ่มแรงจูงใจและจริยธรรม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังเดิม และมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลตอบแทนส่วนตน

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ภาวะผู้นำที่มุ่งสร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ร่วม ยกระดับแรงจูงใจและจริยธรรมของผู้ตาม เสริมสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง และขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่สูงกว่ามาตรฐานเดิม ผ่านการสร้างความสัมพันธ์ที่มีคุณค่าและการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (ธัญจิรา ฟูเต็มวงศ์, ศิริพร สินพรม และมัทนา วังถนอมศักดิ์, 2567)

12.2 ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล

ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการ เช่น การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากร การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity) และการจัดการความซับซ้อนของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Kane et al., 2019) ดังนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในยุคดิจิทัลต้องสามารถสร้างสมดุลระหว่างเทคโนโลยีและมนุษย์ โดยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมทั้งรักษาค่านิยมทางจริยธรรมในการบริหารองค์การ

12.2.1 บริบทของภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล

ในยุคดิจิทัล (Digital Era) องค์การต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ทำให้ภาวะผู้นำในยุคปัจจุบันมีความแตกต่างจากรูปแบบดั้งเดิมอย่างมีนัยสำคัญ ผู้นำในยุคดิจิทัล (Digital Leadership) ไม่เพียงต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์การ แต่ยังต้องสามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์การ การบริหารองค์การในยุคดิจิทัลต้องอาศัยการนำเทคโนโลยี เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เทคโนโลยีคลาวด์ (Cloud Computing) และระบบอัตโนมัติ (Automation) มาช่วยปรับโครงสร้างองค์การและกระบวนการดำเนินงานให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นมากขึ้น (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014) อย่างไรก็ตาม การนำเทคโนโลยีมาใช้ไม่ได้หมายถึงความสำเร็จเสมอไป หากไม่มีภาวะผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) และสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรม

12.2.1.1 ความหมายและคุณลักษณะของภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล

ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล (Digital Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการขับเคลื่อนองค์การให้สามารถปรับตัว สร้างนวัตกรรม และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทของความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน ภาวะผู้นำลักษณะนี้มิได้จำกัดเพียงการมีความรู้ด้านเทคโนโลยี แต่ครอบคลุมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงดิจิทัล (digital vision) การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม ตลอดจนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Kane et al., 2015; Westerman et al., 2014)

ในเชิงแนวคิด ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลเป็นการต่อยอดจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยผู้นำต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรยอมรับและใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณค่าในการดำเนินงาน (Bass & Avolio,

1994) ทั้งนี้ บริบทดิจิทัลเพิ่มความซับซ้อนของการนำองค์การ เนื่องจากองค์การต้องเผชิญกับปรากฏการณ์ Digital Disruption การแข่งขันข้ามอุตสาหกรรม และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Schwab, 2016)

คุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล

1) วิสัยทัศน์เชิงดิจิทัล (Digital Visioning) ผู้นำต้องสามารถกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงเทคโนโลยีกับพันธกิจขององค์การอย่างชัดเจน มิใช่มองเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือ แต่เป็นกลไกสร้างคุณค่า (value creation) และความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Westerman et al., 2014)

2) ความสามารถด้านข้อมูลและการตัดสินใจบนฐานหลักฐาน (Data-Driven Decision Making) ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลต้องอาศัยการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่และการวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจอย่างแม่นยำและทันเวลา ลดการตัดสินใจที่อาศัยสัญชาตญาณเพียงอย่างเดียว (Kane et al., 2015)

3) ความคล่องตัวและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Agility and Change Leadership) ผู้นำจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับการทดลองและความล้มเหลวอย่างสร้างสรรค์ (Schwab, 2016)

4) การเสริมสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture and Collaboration) การนำในยุคดิจิทัลต้องส่งเสริมการทำงานแบบเครือข่าย การสื่อสารแบบเปิด และการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน (Cross-functional Collaboration) เพื่อเร่งการสร้างนวัตกรรม (Kane et al., 2015)

5) จริยธรรมและธรรมาภิบาลดิจิทัล (Digital Ethics and Governance) ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับความเป็นส่วนตัวของข้อมูล ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และการใช้เทคโนโลยีอย่างรับผิดชอบ เพื่อรักษาความเชื่อมั่นของสาธารณะและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Westerman et al., 2014)

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลมิใช่เพียงการมีทักษะด้านเทคโนโลยี แต่เป็นการผสานวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการใช้ข้อมูล การบริหารการเปลี่ยนแปลง และความรับผิดชอบเชิงจริยธรรมเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ผู้นำที่สามารถบูรณาการองค์ประกอบเหล่านี้ได้อย่างสมดุล จะมีศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความยั่งยืนในบริบทเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

12.2.1.2 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมและภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล

การเปลี่ยนผ่านสู่สังคมดิจิทัลได้ส่งผลให้รูปแบบการนำองค์การปรับเปลี่ยนอย่างมีนัยสำคัญ ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม (Traditional Leadership) ซึ่งพัฒนาขึ้นภายใต้บริบทของระบบอุตสาหกรรม มักเน้นโครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure) การควบคุม การสั่งการ และการกำกับติดตามผลตามสายบังคับบัญชา ขณะที่ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) เกิดขึ้นภายใต้บริบทของเทคโนโลยีสารสนเทศ เครือข่าย และนวัตกรรม จึงมุ่งเน้นความคล่องตัว การมีส่วนร่วม และการขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Westerman et al., 2014; Kane et al., 2015) การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลได้ส่งผลให้แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมซึ่งพัฒนาขึ้นในบริบทของเศรษฐกิจอุตสาหกรรม มักเน้นโครงสร้างลำดับชั้น การควบคุม

และการรักษาเสถียรภาพของระบบ ขณะที่ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลมุ่งเน้นการปรับตัว นวัตกรรม การใช้ข้อมูล และการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลมิได้หมายถึงการละทิ้งคุณลักษณะของผู้นำแบบดั้งเดิม หากแต่เป็นการผสมผสานความสามารถในการกำหนดทิศทาง ความน่าเชื่อถือทางจริยธรรม และความรับผิดชอบเชิงสาธารณะ เข้ากับความสามารถด้านเทคโนโลยีและการจัดการความเปลี่ยนแปลง

1) มิติด้านโครงสร้างและอำนาจการตัดสินใจ ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมมักตั้งอยู่บนหลักการรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) และการควบคุมจากบนลงล่าง (Top-down Control) โดยผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทางและผู้ตามมีบทบาทในการปฏิบัติตามคำสั่ง ในทางตรงกันข้าม ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลส่งเสริมโครงสร้างแบบเครือข่าย (Networked Organization) และการกระจายอำนาจ (Decentralization) เพื่อเพิ่มความเร็วในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการสร้างนวัตกรรม (Schwab, 2016)

2) มิติด้านวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลงองค์การ การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมิใช่เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่เป็นการปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจ กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ และโครงสร้างการกำกับดูแล ผู้นำจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่เชื่อมโยงเทคโนโลยีกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ โดย Kotter (1995) ชี้ให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การที่ประสบความสำเร็จต้องเริ่มจากการสร้างความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และทำให้แนวทางใหม่กลายเป็นสถาบัน ในบริบทภาครัฐ ผู้นำต้องขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการให้สอดคล้องกับ Digital Government ขณะที่ภาคเอกชนต้องใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างคุณค่าใหม่และรักษาความสามารถในการแข่งขัน

3) มิติด้านการตัดสินใจและการใช้ข้อมูล ในบริบทดั้งเดิม การตัดสินใจมักอาศัยประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล และข้อมูลเชิงประวัติศาสตร์ ขณะที่ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลเน้นการตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-driven Decision Making) โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และระบบสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจ เพื่อเพิ่มความแม่นยำและลดความคลาดเคลื่อน (Kane et al., 2015)

4) มิติด้านวัฒนธรรมองค์การและนวัตกรรม ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมให้ความสำคัญกับความมั่นคง ความต่อเนื่อง และประสิทธิภาพของกระบวนการ ขณะที่ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลเน้นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การทดลอง และการยอมรับความล้มเหลวอย่างสร้างสรรค์ เพื่อกระตุ้นนวัตกรรมและการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (Westerman et al., 2014) เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่สามารถขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์การได้ หากปราศจากการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล ผู้นำต้องส่งเสริมทักษะดิจิทัล (Digital Skills) สร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดรับการเรียนรู้ และลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Lewin (1940) เกี่ยวกับแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงสะท้อนว่า การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลต้องจัดการกับพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรอย่างเป็นระบบ มิใช่เพียงการเปลี่ยนเครื่องมือหรือระบบเท่านั้น ในบริบทปัจจุบัน คนรุ่นใหม่ที่เติบโตมากับเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าสู่ตลาดแรงงานมากขึ้น ส่งผลให้รูปแบบการทำงาน การสื่อสาร และความคาดหวังต่อผู้นำเปลี่ยนแปลงไป ผู้นำจึงต้องบริหารความหลากหลายระหว่างช่วงวัย (intergenerational workforce) และใช้ประโยชน์จากศักยภาพของเครือข่ายดิจิทัล

5) มิติด้านทักษะและบทบาทของผู้นำ ผู้นำแบบดั้งเดิมมักได้รับการคาดหวังให้เป็นผู้ควบคุมและผู้แก้ปัญหาโดยตรง ในขณะที่ผู้นำดิจิทัลมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้เชื่อมโยงเครือข่าย และผู้สร้างวิสัยทัศน์เชิงดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันข้ามสายงานและใช้เทคโนโลยีอย่างเต็มศักยภาพ (Kane et al., 2015)

6) มิติด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาล แม้ว่าทั้งสองรูปแบบจะให้ความสำคัญกับจริยธรรม แต่ภาวะผู้นำดิจิทัลต้องเผชิญประเด็นใหม่ เช่น ความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Data Privacy) ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) และการใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างรับผิดชอบ (Schwab, 2016)

7) มิติด้านกลยุทธ์และการแข่งขัน ภาคเอกชนต้องเผชิญการแข่งขันจากธุรกิจดิจิทัลที่เติบโตแบบก้าวกระโดด ขณะที่ภาครัฐต้องเผชิญแรงกดดันจากความคาดหวังของประชาชนที่ต้องการบริการรวดเร็ว โปร่งใส และตรวจสอบได้ ผู้นำยุคดิจิทัลจึงต้องรักษาสมดุลระหว่างการควบคุมต้นทุนกับคุณภาพบริการ สร้างการเติบโตผ่านนวัตกรรม ปรับโมเดลธุรกิจและรูปแบบการให้บริการ ใช้ข้อมูลแบบเรียลไทม์สนับสนุนการตัดสินใจ และบูรณาการเทคโนโลยีใหม่อย่างมีเป้าหมาย มิใช่ตามกระแส

กล่าวโดยสรุป ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมและภาวะผู้นำดิจิทัลมิใช่เพียงความแตกต่างด้านเทคโนโลยี หากแต่เป็นความแตกต่างเชิงกระบวนทัศน์ จากการนำที่เน้นการควบคุมและเสถียรภาพ ไปสู่การนำที่เน้นความคล่องตัว การมีส่วนร่วม และนวัตกรรม ภาวะผู้นำดิจิทัลจึงต้องผสานวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ความสามารถด้านข้อมูล และความรับผิดชอบทางจริยธรรม เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์การในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมให้ความสำคัญกับเสถียรภาพ การควบคุม และประสิทธิภาพเชิงกระบวนการ ขณะที่ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลเน้นการปรับตัว นวัตกรรม การใช้ข้อมูล และการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สำหรับผู้นำภาครัฐภาวะผู้นำดิจิทัลหมายถึงการขับเคลื่อน Digital Governance อย่างโปร่งใสและตอบสนองประชาชน สำหรับผู้นำภาคเอกชน หมายถึงการสร้างคุณค่าใหม่ผ่านเทคโนโลยีและโมเดลธุรกิจที่ยืดหยุ่น ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลไม่ใช่เพียงแค่การบริหารองค์การด้วยเทคโนโลยี แต่เป็นการนำพาองค์การให้สามารถแข่งขันและเติบโตในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความสามารถในการมองเห็นอนาคตที่เป็นไปได้ ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ และสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในยุคดิจิทัล

12.2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัล

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งมีผลกระทบต่อโครงสร้างองค์การ กระบวนการทำงาน และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลไม่ได้หมายถึงเพียงการใช้เทคโนโลยี แต่ยังครอบคลุมถึงแนวทางการบริหารที่สามารถนำพาองค์การให้สามารถปรับตัวและเติบโตในยุคที่มีความไม่แน่นอนสูง (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014) ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลมุ่งเน้นไปที่ความสามารถของผู้นำในการปรับใช้เทคโนโลยี และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัล แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลมีรากฐานมาจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม แต่ได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมกับยุคดิจิทัล โดยเน้นการใช้ข้อมูล เทคโนโลยี และการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Kane et al., 2019) ผู้นำดิจิทัลต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะสำคัญของผู้นำดิจิทัล ได้แก่ 1) การคิดเชิงกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Strategic Thinking) การใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การ 2) ความสามารถในการจัดการข้อมูล (Data-Driven Decision Making) ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจเพื่อเพิ่มความแม่นยำและประสิทธิภาพ 3) ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management & Agility) มีความยืดหยุ่นในการบริหารองค์การและสามารถปรับตัวได้รวดเร็ว 4) การส่งเสริมวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture & Innovation) สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรม 5) การบริหารทีมงานในยุคดิจิทัล (Remote & Hybrid Workforce Management) บริหารจัดการทีมงานที่ทำงานจากระยะไกลและการทำงานแบบไฮบริด

12.2.2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกระจายอำนาจ (Distributed Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกระจายอำนาจ (Distributed Leadership Theory) เป็นกรอบแนวคิดที่มองภาวะผู้นำมิใช่คุณลักษณะเฉพาะบุคคลของผู้นำตามตำแหน่ง หากแต่เป็นกระบวนการร่วมที่เกิดขึ้นผ่านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหลายฝ่ายภายในองค์การ แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนฐานความคิดว่า ความซับซ้อนขององค์การยุคใหม่ โดยเฉพาะในบริบทความรู้และดิจิทัล ไม่อาจขับเคลื่อนด้วยผู้นำเพียงคนเดียว แต่ต้องอาศัยการแบ่งปันบทบาท ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (Spillane, 2006; Gronn, 2002)

Spillane (2006) อธิบายว่า ภาวะผู้นำควรถูกทำความเข้าใจในฐานะกิจกรรม มากกว่าตำแหน่ง โดยเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และบริบท ภาวะผู้นำจึงเป็นผลลัพธ์ของการทำงานร่วมกัน ซึ่งสมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและตัดสินใจ ไม่จำกัดเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ขณะที่ Gronn (2002) เสนอแนวคิด “Concerted Action” เพื่ออธิบายการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจที่ทำให้ภาวะผู้นำแผ่กระจายอยู่ทั่วทั้งองค์การ เป็นความร่วมมือของหลายฝ่ายที่วางแผนตกลง และลงมือทำร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนรับผิดชอบร่วมกันต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น แนวคิดนี้มักใช้ในบริบททางกฎหมาย (ความรับผิดร่วม) และแรงงาน (การรวมกลุ่มประท้วง/เจรจา) เพื่อสร้างพลังในการต่อรองหรือดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

ทฤษฎีนี้เน้นการกระจายอำนาจความเป็นผู้นำ ไปยังทุกระดับขององค์การ เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Spillane, 2006) ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล ผู้นำต้องสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารองค์การ ซึ่งในเชิงโครงสร้าง ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกระจายอำนาจสอดคล้องกับองค์การแบบเครือข่าย (Networked Organization) ซึ่งเน้นความร่วมมือข้ามสายงาน (Cross-functional Collaboration) การสื่อสารแบบเปิด และการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม แนวคิดนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคดิจิทัลที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นรวดเร็วและความรู้กระจายอยู่ในหลายระดับขององค์การ

คุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกระจายอำนาจ ได้แก่

1) การแบ่งปันอำนาจและความรับผิดชอบ ลดการรวมศูนย์อำนาจ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

2) การสร้างความเป็นเจ้าของร่วม (Collective Ownership) สมาชิกมีความรู้สึกร่วมรับผิดชอบต่อเป้าหมายองค์การ

3) การใช้ความเชี่ยวชาญตามบทบาท (Expertise-based Leadership) ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความรู้และความเชี่ยวชาญ ไม่ใช่เพียงตำแหน่ง

4) การเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning) การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม แม้แนวคิดนี้จะส่งเสริมความคล่องตัวและนวัตกรรม แต่การกระจายอำนาจที่ขาดโครงสร้างกำกับดูแลที่ชัดเจนอาจนำไปสู่ความสับสนด้านบทบาทและความรับผิดชอบ ดังนั้น การประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกระจายอำนาจจำเป็นต้องมีระบบธรรมาภิบาลที่ชัดเจน ควบคู่กับวัฒนธรรมความไว้วางใจและการสื่อสารที่โปร่งใส (Bolden, 2011)

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกระจายอำนาจสะท้อนการเปลี่ยนผ่านจากการนำแบบรวมศูนย์ไปสู่การนำแบบเครือข่าย ซึ่งเน้นพลังของความร่วมมือและความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญขององค์การในยุคดิจิทัลและเศรษฐกิจฐานความรู้

12.2.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น (Adaptive Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น (Adaptive Leadership Theory) เป็นกรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายการนำองค์การในบริบทที่มีความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ปัญหาไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยความรู้หรือวิธีการแบบเดิม แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบโดย Heifetz (1994) และต่อยอดโดย Heifetz & Linsky (2002) ซึ่งเสนอว่า ผู้นำในโลกยุคใหม่ต้องสามารถแยกแยะระหว่างปัญหาเชิงเทคนิค (Technical Problems) กับความท้าทายเชิงปรับตัว (Adaptive Challenges)

ปัญหาเชิงเทคนิคเป็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ด้วยความเชี่ยวชาญ ความรู้ และขั้นตอนที่มีอยู่เดิม ขณะที่ความท้าทายเชิงปรับตัวเป็นปัญหาที่ซับซ้อน ไม่มีคำตอบตายตัว และต้องการการเปลี่ยนแปลงในระดับค่านิยม ทัศนคติ หรือพฤติกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Heifetz, 1994) ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นจึงมิได้มุ่งเน้นเพียงการแก้ปัญหาเชิงกระบวนการ แต่เน้นการช่วยให้บุคคลและองค์การ เรียนรู้และปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ในเชิงแนวคิด Heifetz & Linsky (2002) อธิบายว่าบทบาทสำคัญของผู้นำแบบยืดหยุ่น คือ การสร้างพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการเรียนรู้ (Holding Environment) การกระตุ้นให้เกิดการเผชิญหน้ากับความจริง (Regulating Distress) และการรักษาสมดุลระหว่างแรงกดดันกับความสามารถในการปรับตัวขององค์การ ผู้นำลักษณะนี้ต้องกล้าที่จะตั้งคำถามกับสมมติฐานเดิม เปิดรับความเห็นที่แตกต่าง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ตามในการค้นหาแนวทางใหม่ในการปฏิบัติงาน

คุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น ได้แก่

1) ความสามารถในการวิเคราะห์บริบทเชิงระบบ (Systems Thinking) ผู้นำต้องเข้าใจความเชื่อมโยงของปัจจัยต่าง ๆ ในองค์การและสิ่งแวดล้อม เพื่อประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน

2) การส่งเสริมการเรียนรู้ร่วม (Collective Learning) ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา ทดลองแนวทางใหม่ และเรียนรู้จากความล้มเหลว

3) ความยืดหยุ่นทางอารมณ์และจริยธรรม (Emotional and Moral Resilience) การนำในสถานการณ์ไม่แน่นอนต้องอาศัยความมั่นคงทางอารมณ์ ความกล้าหาญ และความรับผิดชอบทางจริยธรรม

4) การกระจายความรับผิดชอบ (Shared Responsibility) ผู้นำมิได้เป็นผู้แก้ปัญหาเพียงลำพัง แต่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้สมาชิกในองค์การมีบทบาทในการปรับตัวร่วมกัน

ในบริบทยุคดิจิทัล ซึ่งมีลักษณะของความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) หรือที่เรียกว่า VUCA Environment ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะช่วยให้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) และการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นเน้นการนำเพื่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงเชิงลึก มากกว่าการควบคุมหรือการรักษาสถานะเดิม ผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยกระบวนการปรับตัวขององค์การ โดยสร้างสมดุลระหว่างเสถียรภาพและการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถดำรงอยู่และเติบโตอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่ท้าทาย

12.2.2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (Agile Leadership Theory)

ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว เป็นรูปแบบผู้นำที่เน้นความคล่องตัว ยืดหยุ่น และปรับตัวได้รวดเร็ว ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน โดยเน้นการเสริมพลังให้ทีม (Empowerment) การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และการทำงานร่วมกันเพื่อส่งมอบผลงานที่มีคุณค่าอย่างต่อเนื่อง แทนการสั่งการแบบดั้งเดิม เป็นแนวคิดที่พัฒนาขึ้นภายใต้บริบทของโลกธุรกิจและองค์การที่เผชิญการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีรากฐานจากแนวคิด Agile Management และ Agile Manifesto ซึ่งเน้นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการยึดติดกับแผนงานที่ตายตัว ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวจึงหมายถึงความสามารถของผู้นำในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสร้างทีมงานที่มีความยืดหยุ่นสูงในการรับมือกับความไม่แน่นอน (Rigby et al., 2016)

ในเชิงแนวคิด ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวแตกต่างจากการบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นโครงสร้างลำดับชั้นและการวางแผนระยะยาวที่ชัดเจน โดย Agile Leadership ให้ความสำคัญกับวงจรการทำงานแบบสั้น (Short Iterative Cycles) การทดลอง (Experimentation) และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ผู้นำจึงมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกและผู้ขจัดอุปสรรคมากกว่าผู้ควบคุมโดยตรง (Denning, 2018)

คุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบคล่องตัวประกอบด้วย

1) การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Responsiveness to Change) ผู้นำต้องสามารถปรับกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับข้อมูลและสถานการณ์ใหม่ได้ทันที โดยไม่ยึดติดกับแผนเดิมอย่างแข็งตัว (Rigby et al., 2016)

2) การทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน (Cross-functional Collaboration) ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวช่วยสนับสนุนทีมขนาดเล็กที่มีความเป็นอิสระสูง และมีความหลากหลายด้านทักษะ เพื่อเร่งกระบวนการตัดสินใจและการพัฒนานวัตกรรม (Denning, 2018)

3) การเรียนรู้จากการทดลอง (Learning through Iteration) ผู้นำแบบคล่องตัวส่งเสริมวัฒนธรรมที่ยอมรับความล้มเหลว ในฐานะแหล่งเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการสะท้อนผล (Retrospective Learning) เพื่อพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง

4) การให้อำนาจและความไว้วางใจ (Empowerment and Trust) ผู้นำต้องสร้างความไว้วางใจและกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ทีมงาน เพื่อเพิ่มความเร็วและความคิดสร้างสรรค์

ในบริบทยุคดิจิทัลที่มีลักษณะ VUCA ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะช่วยให้องค์การสามารถทดลองแนวทางใหม่ได้อย่างรวดเร็ว ลดความเสี่ยงจากการลงทุนระยะยาวที่ไม่แน่นอน และปรับเปลี่ยนได้อย่างทันท่วงที (Rigby et al., 2016)

อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้ Agile Leadership จำเป็นต้องมีการปรับวัฒนธรรมองค์การจากระบบควบคุมแบบรวมศูนย์ไปสู่ระบบที่เปิดกว้างและให้ความสำคัญกับความโปร่งใส หากขาดการสนับสนุนจากผู้นำระดับสูงหรือยังคงยึดติดกับโครงสร้างแบบดั้งเดิม การนำแนวคิด Agile มาใช้ย่อมประสบความยากลำบาก (Denning, 2018)

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคล่องตัวสะท้อนการเปลี่ยนผ่านจากการนำที่เน้นการวางแผนเชิงเสถียรภาพ ไปสู่การนำที่เน้นการทดลอง การเรียนรู้ และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อันเป็นทักษะสำคัญของผู้นำในยุคดิจิทัลและเศรษฐกิจฐานนวัตกรรม

12.2.2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป็นกรอบแนวคิดที่มุ่งอธิบายบทบาทของผู้นำในการสร้าง สนับสนุน และขับเคลื่อนนวัตกรรมภายในองค์การ โดยเฉพาะในบริบทของเศรษฐกิจฐานความรู้และยุคดิจิทัลที่ความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นอยู่กับความสามารถในการคิดค้นสิ่งใหม่และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงมิได้จำกัดเพียงการคิดสร้างสรรค์ แต่ครอบคลุมถึงการออกแบบระบบวัฒนธรรม และกระบวนการที่เอื้อต่อการสร้างและนำแนวคิดใหม่ไปใช้จริง (Mumford et al., 2002; Westerman et al., 2014)

ในเชิงแนวคิด Mumford et al. (2002) เสนอว่า ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมนวัตกรรมต้องประกอบด้วยความสามารถในการกำหนดปัญหาเชิงซับซ้อน การคิดเชิงระบบ และการบูรณาการความรู้จากหลายสาขา เพื่อสร้างทางเลือกใหม่ที่มีคุณค่า ขณะเดียวกัน ผู้นำต้องสามารถบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และจัดการกับความไม่แน่นอนซึ่งเป็นธรรมชาติของกระบวนการนวัตกรรม

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เนื่องจากต่างมุ่งสร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ร่วม อย่างไรก็ตาม

ความโดดเด่นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่ที่การสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation Ecosystem) ภายในองค์การ เช่น การสนับสนุนการทดลอง การยอมรับความล้มเหลวในฐานะแหล่งเรียนรู้ และการส่งเสริมความร่วมมือข้ามสายงาน (Westerman et al., 2014)

คุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

1) วิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม (Innovation Vision) ผู้นำต้องสามารถกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทของนวัตกรรมในองค์การ และสื่อสารวิสัยทัศน์ดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

2) การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Creativity Encouragement) สนับสนุนการคิดนอกกรอบ เปิดพื้นที่ให้แสดงความคิดเห็น และลดอุปสรรคทางโครงสร้างที่ขัดขวางความคิดใหม่

3) การบริหารความเสี่ยงและความไม่แน่นอน (Risk and Uncertainty Management) ผู้นำต้องสร้างสมดุลระหว่างการควบคุมและการเปิดโอกาสให้ทดลองแนวทางใหม่

4) การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Learning-Oriented Culture) ส่งเสริมการสะท้อนผล (Reflection) และการเรียนรู้จากประสบการณ์ ทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรักษาความสามารถในการแข่งขัน เพราะช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาแนวคิดใหม่ ปรับปรุงกระบวนการ และสร้างคุณค่าใหม่แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Westerman et al., 2014)

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเน้นบทบาทของผู้นำในฐานะผู้สร้างระบบและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์และการนำแนวคิดใหม่ไปใช้จริง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์การในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลและการแข่งขันระดับโลก

12.2.2.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบขับเคลื่อนด้วยข้อมูล เป็นแนวคิดที่เน้นบทบาทของผู้นำในการใช้ข้อมูล (data) เป็นฐานสำคัญของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การกำหนดนโยบาย และการบริหารผลการปฏิบัติงาน ภายใต้บริบทของยุคดิจิทัลที่ข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) และเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูล (analytics) มีบทบาทอย่างสูงต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน แนวคิดนี้จึงสะท้อนการเปลี่ยนผ่านจากการนำที่อาศัยประสบการณ์หรือสัญชาตญาณ ไปสู่การนำที่อาศัยหลักฐานเชิงประจักษ์ (evidence-based leadership) (Kane et al., 2015; Provost & Fawcett, 2013)

ในเชิงทฤษฎี ภาวะผู้นำแบบข้อมูลขับเคลื่อนไม่ได้หมายถึงการใช้ข้อมูลเชิงสถิติเท่านั้น แต่หมายถึงความสามารถของผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมข้อมูลภายในองค์การ ซึ่งส่งเสริมการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ แปลความหมาย และใช้ข้อมูลอย่างเป็นระบบในการตัดสินใจ (Davenport & Harris, 2007) ผู้นำต้องสามารถตั้งคำถามเชิงกลยุทธ์ที่ถูกต้อง กำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย และตีความผลลัพธ์เชิงวิเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม

องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแบบข้อมูลขับเคลื่อน

1) การตัดสินใจบนฐานหลักฐาน (Evidence-Based Decision Making) ผู้นำต้องใช้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และการวิเคราะห์เชิงลึกสนับสนุนการกำหนดกลยุทธ์ ลดการพึ่งพาความรู้สึกส่วนบุคคล (Provost & Fawcett, 2013)

2) ความสามารถด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Analytical Competency) แม้ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค แต่ต้องมีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล และสามารถสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญด้านข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kane et al., 2015)

3) การสร้างวัฒนธรรมความโปร่งใสและการเข้าถึงข้อมูล (Transparency and Data Accessibility) การแบ่งปันข้อมูลภายในองค์การช่วยเพิ่มความรับผิดชอบ (accountability) และเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4) จริยธรรมและธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Ethics & Governance) ผู้นำต้องกำกับดูแลการใช้ข้อมูลอย่างรับผิดชอบ คำนึงถึงความเป็นส่วนตัว ความมั่นคงปลอดภัย และความถูกต้องของข้อมูล (Davenport & Harris, 2007)

ในบริบทของการบริหารภาครัฐและภาคเอกชน ภาวะผู้นำแบบข้อมูลขับเคลื่อนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ลดความสูญเสีย และสนับสนุนการพัฒนานโยบายที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแม่นยำ นอกจากนี้ การใช้ข้อมูลเชิงพยากรณ์ (Predictive Analytics) ยังช่วยให้องค์การสามารถวางแผนเชิงรุกและบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิผล (Provost & Fawcett, 2013)

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบข้อมูลขับเคลื่อนสะท้อนการเปลี่ยนผ่านสู่การนำที่เน้นความถูกต้อง โปร่งใส และความรับผิดชอบเชิงหลักฐาน โดยผู้นำต้องสามารถผสานความเข้าใจเชิงกลยุทธ์กับศักยภาพของเทคโนโลยีวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสร้างคุณค่าและความยั่งยืนให้แก่องค์การในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

12.2.3 กรณีศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลในบริบทของการบริหารรัฐกิจ

ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ในบริบทของการบริหารรัฐกิจ มิได้หมายถึงเพียงความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้น หากแต่ครอบคลุมถึงความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ของผู้นำภาครัฐในการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล (Digital Vision) ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง (Structural Transformation) บริหารความเสี่ยงด้านข้อมูล (Data Governance & Cyber Risk) และสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม (Digital Culture) ทั้งนี้ กรณีศึกษาต่อไปนี้สะท้อนรูปแบบการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำดิจิทัลในบริบทการบริหารรัฐกิจที่แตกต่างกัน ทั้งในมิติของการกำหนดนโยบาย การออกแบบบริการสาธารณะ และการบริหารระบบข้อมูลภาครัฐ

12.2.3.1 การบริหารภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล: กรณีศึกษาจากประเทศพัฒนาแล้ว

จากกรณีศึกษาของประเทศเอสโตเนีย ในการสร้างรัฐดิจิทัลแบบบูรณาการ (Integrated Digital State) ที่ได้รับการยอมรับในฐานะ “Digital Republic” ที่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลของรัฐอย่างเป็นระบบ โดยมีเครื่องมือสำคัญ ได้แก่ ระบบ X-Road ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และระบบ Digital ID ที่ประชาชนใช้ยืนยันตัวตนเพื่อเข้าถึงบริการสาธารณะมากกว่าร้อยละ 99 ผ่านระบบออนไลน์

บทบาทของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้นำระดับชาติของเอสโตเนีย แสดงบทบาทสำคัญใน 3 มิติ ได้แก่

1) วิสัยทัศน์ระยะยาว (Long-term Digital Vision) กำหนดยุทธศาสตร์รัฐดิจิทัลอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ทศวรรษ 1990

2) การสร้างสถาปัตยกรรมข้อมูล (Digital Architecture Leadership) ออกแบบระบบเชื่อมโยงข้อมูลแบบ Decentralized แต่มีมาตรฐานเดียวกัน

3) การบริหารความเชื่อมั่น (Trust & Cybersecurity Governance) ลงทุนในระบบความมั่นคงไซเบอร์และกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลอย่างจริงจัง

กรณีนี้สะท้อนแนวคิด Transformational Leadership ที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจและกำหนดทิศทางเชิงโครงสร้าง ขณะเดียวกันยังสอดคล้องกับแนวคิด Digital-Era Governance ซึ่งเน้นการบูรณาการข้อมูล การมุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง และการลดขั้นตอนเชิงราชการแบบดั้งเดิม

กรณีศึกษาของประเทศสิงคโปร์กับการดำเนินยุทธศาสตร์ “Smart Nation” ภายใต้การนำของรัฐบาลที่มีการกำหนด Digital Government Blueprint อย่างชัดเจน โดยมุ่งเน้นการใช้ Big Data, AI และ IoT ในการพัฒนานโยบายสาธารณะ ซึ่งกรณีสิงคโปร์สะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำดิจิทัลในการบริหารรัฐกิจมิได้จำกัดอยู่เพียงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี แต่เป็นการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ที่บูรณาการโครงสร้างข้อมูล กระบวนการนโยบาย และวัฒนธรรมองค์การเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ Smart Nation รัฐบาลสิงคโปร์ได้แสดงบทบาทผู้นำดิจิทัลใน 3 มิติสำคัญ ดังนี้

1) การสร้างระบบ National Digital Identity (Singpass) ระบบ Singpass ซึ่งพัฒนาโดย Government Technology Agency of Singapore เป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของรัฐดิจิทัล ทำหน้าที่เป็นกลไกยืนยันตัวตนดิจิทัลระดับชาติ (National Digital Identity Infrastructure) ที่เชื่อมโยงประชาชนกับบริการภาครัฐและเอกชนอย่างปลอดภัย

มิติภาวะผู้นำที่สะท้อนผ่าน Singpass

(1) วิสัยทัศน์เชิงสถาปัตยกรรมรัฐดิจิทัล (Digital State Architecture Vision) ผู้นำภาครัฐมิได้มอง Singpass เป็นเพียงระบบ Login แต่เป็น “Public Digital Infrastructure” ที่รองรับบริการภาครัฐแบบบูรณาการ (Whole-of-Government Platform) ซึ่งช่วยลดความซ้ำซ้อนของฐานข้อมูลและเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ

(2) การบริหารความเชื่อมั่นและความปลอดภัย (Trust-Centered Leadership) ภาวะผู้นำดิจิทัลต้องให้ความสำคัญกับ Cybersecurity, Data Protection และการกำกับดูแลข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อสร้างความไว้วางใจเชิงสถาบัน (Institutional Trust) อันเป็นเงื่อนไขพื้นฐานของการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐดิจิทัล

(3) การกำกับดูแลเชิงกฎหมายและนโยบาย (Regulatory Alignment) ผู้นำต้องประสานกฎหมายด้านข้อมูลส่วนบุคคล ระบบพิสูจน์และยืนยันตัวตน และมาตรฐานความมั่นคงไซเบอร์ให้สอดคล้องกัน เป็นการแสดงบทบาท “Policy-Oriented Digital Leadership”

ทั้งนี้ การสร้าง National Digital Identity จำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำที่ผสาน Strategic Leadership กับ Digital Governance โดยเน้นความปลอดภัย ความสะดวก และความโปร่งใส เป็นสามแกนหลักในการดำเนินการ

2) การกำหนดนโยบายบนฐานข้อมูล (Data-Driven Policy) เป็นอีกมิติหนึ่งที่สะท้อนภาวะผู้นำดิจิทัลอย่างเด่นชัด โดย GovTech ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการพัฒนา Data Infrastructure และเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่

มิติภาวะผู้นำที่ปรากฏในนโยบายการจัดการบนฐานข้อมูล ได้แก่

(1) Evidence-Based Leadership ผู้นำกำหนดนโยบายบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-Based Policymaking) ลดการตัดสินใจแบบอัตวิสัย และส่งเสริมการใช้ข้อมูลแบบ Real-Time

(2) การบูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงาน (Interoperability Governance) ภาวะผู้นำดิจิทัลต้องสามารถทลายโครงสร้างแบบไซโล (Silo Structure) และสร้างระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีมาตรฐานเดียวกัน

(3) การใช้ AI เพื่อการคาดการณ์ (Predictive Governance) ผู้นำสนับสนุนการใช้ AI และ Machine Learning เพื่อวิเคราะห์แนวโน้ม เช่น การวางแผนสาธารณสุข การจราจร หรือการบริหารภัยพิบัติ แสดงให้เห็นการเปลี่ยนจาก “Reactive Government” ไปสู่ “Proactive Government”

กรณีนี้สอดคล้องกับแนวคิด Digital-Era Governance และ Adaptive Leadership ที่ผู้นำต้องสามารถเรียนรู้ ปรับตัว และตัดสินใจภายใต้ข้อมูลที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3) การสร้างวัฒนธรรม Agile Government เป็นมิติที่สะท้อนภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural Digital Leadership) ซึ่งเน้นความคล่องตัว การทดลอง (Experimentation) และการเรียนรู้จากความล้มเหลว (Fail Fast, Learn Fast)

มิติภาวะผู้นำที่สำคัญ

(1) การปรับโครงสร้างกระบวนการทำงาน (Process Re-engineering) ผู้นำสนับสนุนการทำงานแบบ Sprint, Cross-Functional Team และ Prototype Testing เพื่อลดขั้นตอนราชการที่ล่าช้า

(2) การสร้างพื้นที่นวัตกรรม (Innovation Ecosystem) ส่งเสริม Hackathon, Sandbox และ Innovation Lab เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรทดลองแนวคิดใหม่ ๆ

(3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ดิจิทัล (Digital Talent Management) ภาวะผู้นำต้องพัฒนา Digital Skill, Data Literacy และ Mindset เชิงนวัตกรรมของข้าราชการ

Agile Government แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำดิจิทัลมิได้จำกัดอยู่ที่เทคโนโลยี แต่เป็นการเปลี่ยนวิธีคิดขององค์การรัฐ จากระบบลำดับชั้นแบบดั้งเดิมไปสู่ระบบเครือข่ายและการทำงานแบบร่วมมือ

ทั้งสามมิติสะท้อนองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำดิจิทัลในบริบทการบริหารรัฐกิจ ได้แก่ (1) การสร้างโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลระดับชาติ (Digital Infrastructure Leadership) (2) การบริหารนโยบายบนฐานข้อมูล (Data-Intelligent Governance) และ (3) การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ยืดหยุ่นและเรียนรู้เร็ว (Adaptive & Agile Culture Leadership) ในเชิงทฤษฎีภาวะผู้นำดิจิทัลจึงเป็นการบูรณาการ Transformational Leadership, Adaptive Leadership และ Collaborative Governance ภายใต้บริบทของรัฐดิจิทัล (Digital Public Governance) ซึ่งผู้นำต้องสามารถบริหารเทคโนโลยี ข้อมูล คน และความไว้วางใจ ให้ควบคู่กันอย่างสมดุล

12.2.3.2 การปฏิรูปรัฐบาลและการนำดิจิทัลมาใช้ในประเทศกำลังพัฒนา

การปฏิรูปรัฐบาลในประเทศกำลังพัฒนา (Developing Countries) ภายใต้บริบทดิจิทัลมิได้เป็นเพียงการปรับปรุงเครื่องมือเทคโนโลยี หากแต่เป็นการปฏิรูปเชิงโครงสร้าง (Structural Reform) ที่ครอบคลุมการออกแบบนโยบายสาธารณะ กระบวนการบริหารงาน ระบบข้อมูล และความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชน โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) ความโปร่งใส (Transparency) และความทั่วถึง (Inclusiveness) ของการให้บริการสาธารณะ

อย่างไรก็ตาม การนำดิจิทัลมาใช้ในประเทศกำลังพัฒนามักเผชิญข้อจำกัดเชิงบริบท ได้แก่ ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) โครงสร้างราชการแบบรวมศูนย์ (Centralized Bureaucracy) ข้อจำกัดด้านงบประมาณ และระดับทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ ดังนั้น ภาวะผู้นำดิจิทัลในประเทศกำลังพัฒนาจึงต้องมีลักษณะเชิงปรับตัว (Adaptive) และ เชิงสถาบัน (Institutional Leadership) ควบคู่กัน

1) มิติการปฏิรูประบบบริการสาธารณะ (Service Delivery Reform) ตัวอย่างเช่น ประเทศอินเดีย ดำเนินโครงการ Aadhaar ซึ่งเป็นระบบ Digital ID ขนาดใหญ่ เพื่อยืนยันตัวตนประชาชนกว่า 1 พันล้านคน และเชื่อมโยงกับการโอนเงินสวัสดิการโดยตรง (Direct Benefit Transfer) เพื่อลดการรั่วไหลของงบประมาณ ขณะที่ Rwanda พัฒนาแพลตฟอร์ม Irembo เพื่อรวมบริการภาครัฐแบบออนไลน์ ช่วยลดขั้นตอนและลดการทุจริตระดับปฏิบัติการ ประเด็นเชิงภาวะผู้นำ ได้กำหนดลำดับความสำคัญ (Policy Prioritization) โดยเลือกบริการที่กระทบประชาชนส่วนใหญ่ก่อน การสร้างความเชื่อมั่นในระบบดิจิทัล ผ่านมาตรการคุ้มครองข้อมูล และการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดงบประมาณ

2) มิติการยกระดับความโปร่งใสและการต่อต้านคอร์รัปชัน (Transparency & Anti-Corruption Reform) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในประเทศกำลังพัฒนา มักมุ่งหวังลดการทุจริตเชิงระบบ เช่น การจัดซื้อจัดจ้างอิเล็กทรอนิกส์ (e-Procurement) การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open Data) และระบบติดตามงบประมาณแบบออนไลน์ กรณีของประเทศอินโดนีเซีย แสดงให้เห็นความพยายามนำ

e-Procurement มาใช้เพื่อลดการใช้ดุลพินิจส่วนบุคคล และเพิ่มการตรวจสอบได้ (Accountability) โดยบทบาทผู้นำดิจิทัล จะผลักดันข้อมูลเปิดภาครัฐ (Open Government Data) สร้างกลไกตรวจสอบแบบ Real-Time และส่งเสริมความร่วมมือกับภาคประชาสังคม ซึ่งมิตินี้สอดคล้องกับแนวคิดธรรมาภิบาล (Good Governance) และความโปร่งใสทางดิจิทัล (Digital Transparency) ที่มองว่าดิจิทัลเป็นเครื่องมือสร้างความโปร่งใสเชิงสถาบัน

3) มิติการลดความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Inclusion Reform) ความท้าทายสำคัญของประเทศกำลังพัฒนาคือการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตและทักษะดิจิทัลของประชาชนในพื้นที่ชนบท ผู้นำดิจิทัลจึงต้องดำเนินนโยบาย Digital Inclusion เช่น การจัดตั้งศูนย์ดิจิทัลชุมชน การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานบรอดแบนด์ และการพัฒนาทักษะดิจิทัล

ภาวะผู้นำที่จำเป็น ได้แก่

(1) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์แบบภาวะผู้นำแบบหลอมรวม (Inclusive Leadership) คือ รูปแบบการบริหารที่มุ่งสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ทุกคนรู้สึกได้รับคุณค่า ยอมรับ และได้รับโอกาสเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะมีเพศ อายุ วัฒนธรรม หรือพื้นฐานที่แตกต่างกัน ผู้นำแนวนี้จะเน้นรับฟังมุมมองที่หลากหลาย เพื่อการตัดสินใจที่รอบด้านและสร้างสรรค์

(2) การทำงานแบบหุ้นส่วนความร่วมมือจากหลายภาคส่วน (Multi-Stakeholder Partnership) ที่มารวมตัวกันอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมที่ซับซ้อน โดยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานอย่างเท่าเทียมและต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

(3) การผสานนโยบายดิจิทัลเข้ากับนโยบายพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ เป็นกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์และออกแบบนโยบายสาธารณะที่ทำให้เทคโนโลยีดิจิทัล ไม่ใช่เพียงเครื่องมือเสริม แต่เป็นกลไกหลักเชิงโครงสร้าง ในการยกระดับคุณภาพชีวิต ลดความเหลื่อมล้ำ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างเป็นระบบ แนวคิดดังกล่าวตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในศตวรรษที่ 21 ไม่สามารถแยกออกจากโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล (Digital Infrastructure) ระบบข้อมูล (Data Ecosystem) และทุนมนุษย์ดิจิทัล (Digital Human Capital) ได้อีกต่อไป ดังนั้น การกำหนดนโยบายสาธารณะจึงต้องบูรณาการมิติดิจิทัล เข้ากับมิติการพัฒนา ตั้งแต่ระดับการออกแบบนโยบายจนถึงระดับการประเมินผล

ความท้าทายเชิงโครงสร้างของประเทศกำลังพัฒนา

(1) ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

(2) ข้อจำกัดด้านงบประมาณและโครงสร้างพื้นฐาน

(3) ความเสี่ยงด้านความมั่นคงไซเบอร์

(4) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงภายในระบบราชการ

ดังนั้น ภาวะผู้นำดิจิทัลในประเทศกำลังพัฒนาต้องมีลักษณะ “Reform-Oriented Digital Leadership” คือสามารถผลักดันการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างภายใต้ข้อจำกัด และสร้างสมดุลระหว่างความทันสมัยกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรม ในเชิงทฤษฎี การปฏิรูปรัฐบาลดิจิทัลในประเทศกำลังพัฒนา จึงมิใช่เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่เป็นการเปลี่ยนผ่านเชิงสถาบัน (Institutional Digital

Transition) ที่ต้องอาศัยภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ความต่อเนื่องเชิงนโยบาย และความร่วมมือข้ามภาคส่วนอย่างยั่งยืน

12.3 ทักษะการบริหารที่จำเป็นในยุคใหม่

ทักษะการบริหารที่จำเป็นในยุคใหม่เป็นสิ่งที่ผู้นำองค์การต้องมีเพื่อขับเคลื่อนองค์การให้สามารถปรับตัวและแข่งขันได้ในโลกยุคดิจิทัล ผู้นำต้องสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการพัฒนา องค์การ สร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม และสามารถบริหารบุคลากรในยุคที่มีความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารแบบดั้งเดิมที่อาศัยลำดับชั้นและการสั่งการ อาจไม่เพียงพออีกต่อไป ผู้นำในอนาคตต้องมีความยืดหยุ่นสูง เปิดรับแนวคิดใหม่ และสามารถนำพาองค์การสู่ความสำเร็จในยุคดิจิทัลได้

12.3.1 บริบทของการบริหารในยุคใหม่

ยุคที่เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำและการบริหารองค์การจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อแนวโน้มของโลกยุคใหม่ ผู้นำองค์การในยุคปัจจุบันต้องมีทักษะที่ครอบคลุมทั้งด้านเทคโนโลยี การบริหารบุคลากร และความสามารถในการสร้างกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อให้สามารถแข่งขันและพัฒนาองค์การได้อย่างยั่งยืน ทักษะการบริหารที่จำเป็นในยุคใหม่นี้ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงความสามารถในการวางแผนและตัดสินใจ แต่ยังรวมถึงการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์การ (Digital Literacy) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเรียนรู้และนวัตกรรม (Innovation Culture)

12.3.1.1 ลักษณะของการบริหารในยุคใหม่

การบริหารในยุคใหม่ (Contemporary Public Management) เป็นผลผลิตของบริบทโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้ง ทั้งจากกระแสโลกาภิวัตน์ การปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมและความคาดหวังของประชาชนที่เพิ่มสูงขึ้นต่อคุณภาพ ความโปร่งใส และความรวดเร็วของการให้บริการสาธารณะ ภายใต้เงื่อนไขดังกล่าว รูปแบบการบริหารแบบราชการดั้งเดิม (Traditional Bureaucracy) ซึ่งเน้นลำดับชั้นอำนาจสั่งการ และการยึดถือกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ไม่อาจตอบสนองต่อความซับซ้อนและพลวัตของสังคมร่วมสมัยได้อย่างเพียงพอ

ในยุคที่โลกเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากปัจจัยด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม องค์การภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัวเข้าสู่รูปแบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility) เปิดกว้าง (Openness) และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Management) มากยิ่งขึ้น การบริหารจึงไม่ใช่เพียงการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ หากแต่เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งสร้างคุณค่า (Value Creation) และผลลัพธ์เชิงสาธารณะ (Public Outcomes) อย่างเป็นรูปธรรม

ภายใต้ยุคที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี (Technology-Driven Era) และข้อมูล (Information & Data-Centric Environment) ผู้นำองค์การจำเป็นต้องมีสมรรถนะในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Visioning) สามารถใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การ และสร้างความได้เปรียบเชิงระบบ (Systemic Advantage) อย่างยั่งยืน การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) จึงมิใช่เพียงการนำระบบสารสนเทศมาใช้ แต่เป็นการปรับโครงสร้าง กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่

นอกจากนี้ การบริหารองค์การแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) และการให้ความสำคัญกับความคล่องตัว (Agility) ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารในยุคใหม่ ดังที่ Westerman, Bonnet & McAfee (2014) ชี้ให้เห็นว่า องค์การที่สามารถผสานเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ จะมีศักยภาพในการปรับตัว สร้างนวัตกรรม และรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ดีกว่าองค์การที่ยึดติดกับโครงสร้างแบบเดิม

กล่าวโดยสรุป การบริหารในยุคใหม่จึงเป็นการบริหารเชิงบูรณาการที่ผสานเทคโนโลยี ข้อมูล กลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าไว้ด้วยกัน ภายใต้เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนและการสร้างคุณค่าต่อสาธารณะ โดยลักษณะของการบริหารในยุคใหม่สามารถสังเคราะห์ได้เป็นประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1) การบริหารที่ยืดหยุ่นและคล่องตัว (Agile & Adaptive Management) แนวคิดแบบดั้งเดิมที่มีโครงสร้างการบริหารแข็งตัว (Hierarchical Structure) อาจไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การบริหารในยุคใหม่ต้องเน้นที่ความยืดหยุ่นและการปรับตัวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและพฤติกรรมของผู้บริโภค (Kotter, 2012) มีการบริหารแบบ Agile (Agile Leadership) ที่เน้นการทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน (Cross-functional Teams) และแนวทาง Lean Management เพื่อลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน รวมถึงการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง

2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล (HR Transformation & Future Workforce) แรงงานในยุคใหม่ต้องมีทักษะที่สอดคล้องกับแนวโน้มของตลาดและเทคโนโลยี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนไปสู่การพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Skills Development) การทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible & Remote Working) และการสร้างแรงจูงใจในที่ทำงาน (Employee Engagement & Well-being) มีการใช้ AI ในการบริหารบุคลากร (AI-Based HR Management) ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning & Reskilling) และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบไฮบริด (Hybrid Work Culture)

3) การจัดการความเสี่ยงและความมั่นคงทางไซเบอร์ (Risk Management & Cybersecurity) ในโลกที่ข้อมูลเป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่าสูง ความปลอดภัยของข้อมูลและการบริหารความเสี่ยงด้านไซเบอร์เป็นประเด็นที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจและการบริหารองค์การ คือ การกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลมีความถูกต้องและปลอดภัย มีการจัดทำแผนรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cybersecurity Risk Management) และมีการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับทางดิจิทัล เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (Personal Data Protection Act:

PDPA) ที่ถูกออกแบบมาเพื่อกำหนดมาตราการและหน้าที่ขององค์การต่าง ๆ ในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการ

4) การบริหารที่คำนึงถึงความยั่งยืน (Sustainable & Green Management) องค์การยุคใหม่ต้องบริหารงานโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน มีการนำแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียนมาใช้ เพื่อลดขยะและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดทำรายงานความยั่งยืน รวมถึงการส่งเสริมการบริหารที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานสีเขียว (Green Supply Chain Management: GSCM) ที่ให้ความสำคัญกับการลดการใช้ทรัพยากรและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมผ่านการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การใช้เทคโนโลยีสะอาดในกระบวนการผลิต เช่น พลังงานหมุนเวียน และระบบบริหารของเสียที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การใช้โลจิสติกส์สีเขียว การวางแผนกลยุทธ์และการตลาดเพื่อสิ่งแวดล้อม เช่น การใช้บรรจุภัณฑ์ที่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ การส่งเสริมโมเดลธุรกิจที่ลดของเสีย และการจัดการกระบวนการคืนสินค้า (Reverse Logistics) เป็นแนวทางสำคัญในการลดของเสียและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร องค์การยังสามารถใช้แนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) โดยออกแบบผลิตภัณฑ์ให้สามารถนำกลับมาใช้ใหม่หรือซ่อมแซมได้ เพื่อลดของเสียให้น้อยที่สุด องค์การที่สามารถปรับตัวตามแนวทางดังกล่าวได้ ไม่เพียงช่วยลดต้นทุนการดำเนินงาน แต่ยังส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดี สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภค และนำไปสู่ความยั่งยืนทางธุรกิจในระยะยาว

12.3.1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหาร

การเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารในยุคใหม่มิได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ หากแต่เป็นผลจากแรงผลักดันเชิงโครงสร้าง (Structural Forces) และแรงกดดันเชิงสถาบัน (Institutional Pressures) ที่ส่งผลต่อรูปแบบการจัดการองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชน การบริหารจึงเปลี่ยนผ่านจากรูปแบบราชการแบบดั้งเดิมไปสู่รูปแบบที่ยืดหยุ่น บูรณาการ และขับเคลื่อนด้วยข้อมูลมากขึ้น ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technological Advancement) การปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น Big Data, Cloud Computing, Artificial Intelligence (AI) และ Internet of Things (IoT) ได้เปลี่ยนโครงสร้างการทำงานและกระบวนการตัดสินใจขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ Brynjolfsson และ McAfee (2014) อธิบายว่าเทคโนโลยีดิจิทัลไม่เพียงเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต แต่ยังเปลี่ยนรูปแบบการแข่งขันและโครงสร้างอุตสาหกรรมโดยสิ้นเชิง ในบริบทภาครัฐ เทคโนโลยีทำให้เกิดรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) และการบริหารที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Governance) ซึ่ง Heeks (2006) ชี้ว่า การนำ ICT มาใช้ในการบริหารรัฐกิจสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใส แต่ต้องควบคู่กับการปรับโครงสร้างสถาบัน

2) โลกาภิวัตน์และการแข่งขันเชิงระบบ (Globalization and Systemic Competition) กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้รัฐและองค์การต้องเผชิญการแข่งขันในระดับสากล ทั้งด้านเศรษฐกิจ การลงทุน และนวัตกรรม Pollitt & Bouckaert (2017) ระบุว่า การปฏิรูปการบริหารภาครัฐในหลายประเทศเกิดจากแรงกดดันด้านการแข่งขันและความจำเป็นในการยกระดับประสิทธิภาพของรัฐ องค์การจึงต้องปรับ

แนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล มีความคล่องตัว และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดโลกได้อย่างรวดเร็ว

3) ความคาดหวังของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Rising Citizen Expectations) ประชาชนในยุคดิจิทัลมีความคาดหวังต่อคุณภาพ ความรวดเร็ว และความโปร่งใสของบริการสาธารณะมากขึ้น Osborne (2010) ชี้ให้เห็นว่า การบริหารภาครัฐยุคใหม่ต้องเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นกระบวนการ (Process-Oriented) ไปสู่การสร้างคุณค่าร่วม (Co-Production and Public Value) ความคาดหวังดังกล่าวผลักดันให้องค์การต้องปรับรูปแบบการบริการให้มีลักษณะประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Administration) และเปิดพื้นที่ให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น

4) วิกฤตการณ์และความไม่แน่นอน (Crisis and Uncertainty) เหตุการณ์วิกฤต เช่น วิกฤตเศรษฐกิจโลก การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นของการบริหารแบบยืดหยุ่น (Adaptive Governance) Boin, ’t Hart & Kuipers (2018) ชี้ว่า วิกฤตการณ์เป็นตัวเร่งให้เกิดการปฏิรูปเชิงโครงสร้าง และกระตุ้นให้องค์การพัฒนากลไกบริหารความเสี่ยงและความพร้อมเชิงระบบ การบริหารในยุคใหม่จึงต้องเน้นการคาดการณ์ (Predictive Management) และการตอบสนองเชิงรุก (Proactive Response)

5) การเปลี่ยนแปลงด้านทุนมนุษย์และโครงสร้างแรงงาน (Human Capital Transformation) โครงสร้างแรงงานยุคใหม่มีลักษณะหลากหลายทางเจเนอเรชัน มีความคาดหวังด้านความยืดหยุ่นและความหมายในการทำงานมากขึ้น Senge (2006) เสนอว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว เพราะเน้นการพัฒนาองค์ความรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การบริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะใหม่ (Reskilling & Upskilling) และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนนวัตกรรม

6) แรงกดดันด้านธรรมาภิบาลและความโปร่งใส (Governance and Accountability Pressure) สังคมร่วมสมัยให้ความสำคัญกับความโปร่งใส การตรวจสอบได้ และจริยธรรมในการบริหาร Hood (1991) อธิบายว่า การปฏิรูปภาครัฐภายใต้แนวคิด New Public Management เป็นผลจากแรงกดดันให้รัฐเพิ่มประสิทธิภาพและความรับผิดชอบ การพัฒนาเทคโนโลยี Open Data และ e-Procurement เป็นตัวอย่างของการปรับตัวเชิงบริหารเพื่อตอบสนองต่อแรงกดดันด้านธรรมาภิบาล

จากปัจจัยทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารเกิดจากปัจจัยเชิงเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม ที่บรรจบกันในลักษณะแรงผลักดันเชิงระบบ (Systemic Drivers) การบริหารยุคใหม่จึงต้องเป็นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ผสานเทคโนโลยี ข้อมูล ทุนมนุษย์ และธรรมาภิบาลเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างความสามารถในการปรับตัวและความยั่งยืนในระยะยาว

12.3.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารสมัยใหม่

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของบริบทโลกในศตวรรษที่ 21 ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล กระแสโลกาภิวัตน์ ความผันผวนทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ตลอดจนวิกฤตด้านสิ่งแวดล้อม ได้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนอย่างมีนัยสำคัญ สภาพแวดล้อมดังกล่าวมีลักษณะซับซ้อน ไม่แน่นอน และเปลี่ยนแปลง

รวดเร็ว ทำให้การบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นการควบคุมทรัพยากรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ อีกต่อไป

การบริหารในยุคใหม่จึงต้องก้าวข้ามกรอบคิดเชิงควบคุม (Control-Oriented Management) ไปสู่การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่เน้นการสร้างคุณค่า การปรับตัว และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการมองภาพรวมเชิงระบบ (Systems Thinking) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงพลวัต และใช้เทคโนโลยีรวมถึงข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การขับเคลื่อนองค์การจึงมิใช่เพียงการบริหารกระบวนการภายใน หากแต่เป็นการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับระบบเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด

แนวคิดการบริหารสมัยใหม่ เช่น Digital-Era Governance (Dunleavy et al., 2006), Adaptive Leadership (Heifetz et al., 2009) และ Learning Organization (Senge, 2006) ต่างสะท้อนมุมมองร่วมกันว่า ผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องมีสมรรถนะเชิงบูรณาการ (Integrated Managerial Competencies) ที่ผสานความรู้ด้านกลยุทธ์ เทคโนโลยี ภาวะผู้นำ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงเข้าด้วยกัน เพื่อรองรับความซับซ้อนของระบบสาธารณะและสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูง ในบริบทปัจจุบัน องค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สังคม และเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง การบริหารสมัยใหม่จึงต้องอาศัยทักษะการปรับตัว (Adaptive Skills) ความสามารถในการจัดการความซับซ้อน (Complexity Management) และการใช้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารยุคใหม่ต้องผสมผสานการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Competency) และภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Effective Leadership) เพื่อสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น สามารถแข่งขัน และเติบโตได้อย่างยั่งยืน

12.3.2.1 ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Theory)

ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่อธิบายว่า ความสำเร็จขององค์การมิได้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพเชิงปฏิบัติการเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางระยะยาว วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างยั่งยืน ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันและความไม่แน่นอนสูง

ในเชิงพัฒนาการทางทฤษฎี แนวคิดนี้ได้รับอิทธิพลอย่างมากจากงานของ Porter (1985) ซึ่งเสนอว่า ความได้เปรียบเชิงแข่งขันเกิดจากการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) ขณะเดียวกัน Mintzberg (1994) วิพากษ์แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์แบบตายตัว โดยเสนอว่า “กลยุทธ์” มิได้เป็นเพียงแผน (Plan) ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเท่านั้น แต่ยังเป็นรูปแบบของการกระทำที่เกิดขึ้นจริง (Pattern) และมุมมองหรือวิธีคิดขององค์การ (Perspective) ที่สะท้อนวัฒนธรรมและอัตลักษณ์ขององค์การ

จากมุมมองดังกล่าว การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการแบบพลวัต (Dynamic Process) ที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Vision & Mission Formulation) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การนำไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการประเมินผล (Strategic Control) โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความสอดคล้องระหว่างองค์การกับบริบทภายนอก (Strategic Fit)

สาระสำคัญต่อทักษะผู้บริหาร

1) การคิดเชิงระบบและเชิงวิเคราะห์ (Systems & Analytical Thinking) ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถมององค์การในฐานะ “ระบบ” ที่มีองค์ประกอบเชื่อมโยงกัน ทั้งด้านทรัพยากร บุคลากร โครงสร้าง วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมภายนอก การตัดสินใจจึงต้องอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลหลายมิติ เช่น การวิเคราะห์ SWOT, PESTEL และ Five Forces Model ของ Porter (1985) ทักษะนี้ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจทั้งโอกาสและภัยคุกคามจากภายนอก รวมถึงจุดแข็งและจุดอ่อนภายใน อันเป็นพื้นฐานของการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

2) การวางแผนระยะยาว (Long-Term Strategic Planning) แม้ Mintzberg (1994) จะตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับข้อจำกัดของการวางแผนแบบแข็งตัว แต่การมองภาพอนาคตและกำหนดทิศทางระยะยาวยังคงเป็นหัวใจของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) และสร้างความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายระยะสั้นกับเป้าหมายระยะยาว การวางแผนระยะยาวมิใช่เพียงการกำหนดตัวเลขหรือเป้าหมายเชิงปริมาณ หากแต่เป็นการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์การในบริบทการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

3) การจัดสรรทรัพยากรอย่างมียุทธศาสตร์ (Strategic Resource Allocation) ทฤษฎีเชิงทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) ชี้ว่า ความได้เปรียบเชิงแข่งขันเกิดจากทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก เลียนแบบยาก และไม่สามารถทดแทนได้ (VRIN) ดังนั้น ผู้บริหารต้องสามารถจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจเชิงทรัพยากรจึงไม่ใช่เพียงการบริหารต้นทุน แต่เป็นการลงทุนเพื่อสร้างศักยภาพระยะยาว เช่น การลงทุนด้านดิจิทัล การพัฒนาทุนมนุษย์ และการสร้างนวัตกรรม

แม้แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์จะพัฒนาขึ้นในภาคธุรกิจ แต่สามารถประยุกต์ใช้กับภาครัฐได้ โดยเปลี่ยนจากความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ไปสู่คุณค่าต่อสาธารณะ (Public Value) การกำหนดยุทธศาสตร์ภาครัฐจึงต้องพิจารณาทั้งประสิทธิภาพ ความเป็นธรรม และผลกระทบทางสังคม ในบริบทการบริหารยุคดิจิทัล ผู้บริหารภาครัฐต้องสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ดิจิทัล (Digital Strategy) ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงเชิงนโยบาย

12.3.2.2 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นกรอบคิดสำคัญที่อธิบายว่า ความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์การในระยะยาวมิได้ขึ้นอยู่กับทรัพยากรทางกายภาพเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับศักยภาพในการเรียนรู้ของคนและระบบภายในองค์การ Senge (2006) เสนอว่า องค์การที่สามารถเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่องจะสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนและไม่แน่นอนได้ดีกว่าองค์การที่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานเดิม โดยองค์การแห่งการเรียนรู้ตั้งอยู่บน “วินัยทั้งห้า” (Five Disciplines) ซึ่งมิใช่เพียงเทคนิคการบริหาร แต่เป็นกรอบความคิด

(Mindset) และกระบวนการปฏิบัติที่ต้องฝังรากลึกในวัฒนธรรมองค์การ วินัยทั้งห้านี้ทำงานเชื่อมโยงกันในลักษณะระบบ (Integrated System) มิได้แยกขาดจากกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวินัยหลักที่ Senge มองว่าเป็น “วินัยที่ห้า” ซึ่งหลอมรวมวินัยอื่น ๆ เข้าด้วยกัน แนวคิดนี้มององค์การเป็นระบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยหลายส่วนที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อน การตัดสินใจใด ๆ ในส่วนหนึ่งของระบบย่อมส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม การคิดเชิงระบบช่วยให้ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาแบบแยกส่วน (Fragmented Problem-Solving) และเข้าใจความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลในระยะยาว (Feedback Loops) เช่น การตัดงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรอาจลดต้นทุนระยะสั้น แต่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและนวัตกรรมในระยะยาว ในบริบทการบริหารยุคดิจิทัล Systems Thinking ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจการเชื่อมโยงระหว่างเทคโนโลยี บุคลากร กระบวนการ และนโยบายสาธารณะในภาพรวม

2) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Personal Mastery) คือ ความมุ่งมั่นของบุคลากรในการพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เป็นการสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ องค์การจะเรียนรู้ได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างแท้จริง ผู้บริหารจึงต้องสนับสนุนการฝึกอบรม การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ในบริบทภาครัฐยุคใหม่ Personal Mastery มีความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Skills) และความสามารถในการปรับตัวต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3) การตระหนักและทบทวนกรอบความคิดเดิม (Mental Models) คือ กรอบความคิด สมมติฐาน หรือความเชื่อที่ฝังอยู่ในจิตสำนึกของบุคคลและองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้และการตัดสินใจ องค์การจำนวนมากประสบปัญหาเนื่องจากยึดติดกับกรอบความคิดเดิม เช่น ความเชื่อว่า “วิธีการทำงานแบบเดิมดีที่สุด” หรือ “เทคโนโลยีเป็นเรื่องของฝ่าย IT เท่านั้น” การทบทวนและตั้งคำถามต่อการตระหนักและทบทวนกรอบความคิดเดิม ช่วยให้องค์การสามารถเปิดรับแนวคิดใหม่และนวัตกรรม ผู้บริหารจึงต้องส่งเสริมวัฒนธรรมการสนทนาเชิงลึก (Dialogue) และการสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อท้าทายกรอบความคิดที่จำกัดศักยภาพขององค์การ

4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือ การสร้างเป้าหมายและทิศทางร่วมกันในองค์การ มิใช่วิสัยทัศน์ที่กำหนดจากบนลงล่างเพียงฝ่ายเดียว แต่เป็นวิสัยทัศน์ที่บุคลากรร่วมกันมีส่วนกำหนดและยอมรับวิสัยทัศน์ร่วมช่วยสร้างความผูกพัน (Commitment) แทนการปฏิบัติตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว เมื่อบุคลากรเห็นคุณค่าและความหมายของเป้าหมายร่วมกัน พลังในการขับเคลื่อนองค์การจะเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ในบริบทของการปฏิรูปดิจิทัล การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือและความเข้าใจร่วมกันของทุกฝ่าย

5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ ความสามารถของทีมงานในการคิดวิเคราะห์ และสร้างความรู้ร่วมกันผ่านการสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้เป็นทีมช่วยให้เกิดสติปัญญาร่วม (Collective Intelligence) ที่สูงกว่าการทำงานแบบปัจเจก บุคลากรเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกัน และสามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมี

ประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้บริหารจึงต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross-functional Collaboration) และการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ในยุค Digital Transformation องค์การภาครัฐต้องเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ปรับกระบวนการทำงาน และพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง หากขาดวัฒนธรรมการเรียนรู้ การปฏิรูปดิจิทัลอาจล้มเหลวเนื่องจากแรงต้านภายใน ดังนั้น ผู้บริหารภาครัฐต้องสร้าง “Digital Learning Organization” ที่บูรณาการการเรียนรู้เข้ากับยุทธศาสตร์ดิจิทัล และเชื่อมโยงกับการพัฒนาคุณค่าต่อสาธารณะ และใช้หลักวินัยทั้งห้าของ Senge เป็นกรอบการพัฒนาองค์การที่เน้นการเปลี่ยนวิธีคิด ควบคู่กับการเปลี่ยนวิธีทำงาน ผู้บริหารยุคใหม่ต้องเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ (Learning Leader) ที่สามารถเปลี่ยนองค์การให้เป็นพื้นที่แห่งการพัฒนาอย่างไม่สิ้นสุด เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงและสร้างความยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารในยุคดิจิทัลและยุคความซับซ้อนสูง เพราะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาอย่างยั่งยืน

12.3.2.3 แนวคิดการจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ (Collaborative Governance)

การทำความเข้าใจแนวคิด การจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ (Collaborative Governance) ในบริบทการบริหารยุคใหม่ จำเป็นต้องทำความเข้าใจคำสำคัญอย่างน้อยห้าประการ ได้แก่ (1) การประสานความร่วมมือ (Collaboration) (2) การจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ (Collaborative Governance) (3) การจัดการการประสานความร่วมมือสาธารณะ (Collaborative Public Management) (4) ประโยชน์จากการประสานความร่วมมือ (Collaborative Advantage) และ (5) ผู้จัดการการประสานความร่วมมือ (Collaborative Manager) แนวคิดเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้นำภาครัฐและภาคเอกชนในยุคที่ปัญหามีความซับซ้อนสูง (Complex Public Problems) และไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยองค์การใดองค์การหนึ่งเพียงลำพัง

1) การประสานความร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง การทำงานร่วมกันข้ามขอบเขตองค์การหรือภาคส่วน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วม ภายใต้ความสัมพันธ์แบบพหุภาคส่วน (Multisector relationships) และตั้งอยู่บนหลักการต่างตอบแทน (Reciprocity) (O’Leary, Gerard, & Bingham, 2006) Agranoff และ McGuire (2003) อธิบายว่า Collaboration คือความสัมพันธ์เชิงจุดมุ่งหมายที่ออกแบบขึ้นเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะ ผ่านกระบวนการสร้างสรรค์หรือค้นหาทางออกภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ขณะที่ Thomson & Perry (2006) และ Gray (1989) เน้นองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ความเป็นอิสระของตัวแสดง การพึ่งพาซึ่งกันและกัน การร่วมตัดสินใจ และ การสร้างคุณค่าร่วม สำหรับผู้นำภาครัฐและเอกชน การประสานความร่วมมือมิใช่เพียงความสัมพันธ์ที่ดี แต่เป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ในการรวมทรัพยากร ความรู้ และอำนาจการตัดสินใจ เพื่อแก้ปัญหาที่ซับซ้อน เช่น ความยากจน การพัฒนาเมืองอัจฉริยะ หรือความมั่นคงไซเบอร์

2) การจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ (Collaborative Governance) แตกต่างจากคำว่า Collaboration ตรงที่การจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ หมายถึง “ระบบ” หรือ “โครงสร้างการกำกับดูแล” ที่รองรับการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทางการ Ansell และ Gash (2008) ให้นิยามว่า การจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ คือกระบวนการที่หน่วยงาน

ภาครัฐทำงานร่วมกับหน่วยงานที่ไม่ใช่รัฐในกระบวนการตัดสินใจที่เป็นทางการ มีฉันทามติ และผ่านการปรึกษาหารือ เพื่อกำหนดหรือนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ การจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือเป็นกระบวนการและโครงสร้างที่เปิดพื้นที่ให้ภาคประชาสังคมและภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบ ไม่จำกัดเฉพาะหน่วยงานรัฐ ดังนั้น ผู้นำภาครัฐต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้ควบคุม เป็นผู้ออกแบบระบบความร่วมมือ ขณะที่ผู้นำภาคเอกชนต้องมองตนเองเป็นหุ้นส่วนเชิงนโยบาย ไม่ใช่เพียงผู้รับสัมปทานหรือคู่สัญญาทางธุรกิจ (Nabatchi, 2016)

3) การจัดการการประสานความร่วมมือสาธารณะ (Collaborative Public Management) Agranoff & McGuire (2003) เสนอแนวคิดการจัดการการประสานความร่วมมือสาธารณะ เพื่ออธิบายกระบวนการอำนวยการและดำเนินงานระหว่างหลายองค์การ เพื่อแก้ปัญหาที่องค์การเดียวไม่สามารถแก้ได้ จึงเน้นบทบาทของผู้จัดการ หรือ ผู้นำเครือข่าย ในการประสานการตัดสินใจ จัดสรรทรัพยากรร่วม และสร้างนวัตกรรมจากการทำงานข้ามหน่วยงาน ดังนั้น ผู้นำภาครัฐและเอกชนต้องมีทักษะบริหารข้ามองค์การ (Inter-organizational Management) และสามารถจัดการความสัมพันธ์ระยะยาวมากกว่าการบริหารโครงการระยะสั้น

4) ประโยชน์จากการประสานความร่วมมือ (Collaborative Advantage) Huxham (1996) และ Huxham & Vangen (2013) เสนอว่า Collaborative Advantage คือคุณค่าที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน ซึ่งไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากทำงานแบบแยกส่วน ประโยชน์สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ (1) การเข้าถึงทรัพยากร (2) การแบ่งปันความเสี่ยง (3) ประสิทธิภาพ (4) ความไร้รอยต่อในการบริการ (5) การเรียนรู้ และ (6) การเปลี่ยนกรอบความคิดในการแก้ปัญหา อย่างไรก็ตาม ยังมีแนวคิด “Collaborative Inertia” ซึ่งอธิบายว่า ความร่วมมืออาจทำให้การตัดสินใจล่าช้าและเกิดความขัดแย้งได้

5) ผู้จัดการการประสานความร่วมมือ (Collaborative Manager) O’Leary & Bingham (2009) ชี้ว่า การประสานความร่วมมือขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้จัดการอย่างมาก ในขณะที่ McGuire (2006) แบ่งทักษะสำคัญของผู้จัดการความร่วมมือออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ (1) Activation การระบุบุคคลและทรัพยากรที่จำเป็น (2) Framing การกำหนดกรอบบทบาทและความคาดหวังร่วม (3) Mobilizing การสร้างความผูกพันและแรงสนับสนุน และ (4) Synthesizing การหลอมรวมความสัมพันธ์ สร้างความไว้วางใจ และอำนวยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ดังนั้น ผู้นำยุคใหม่ต้องเป็น “Network Leader” ที่สามารถสร้างความไว้วางใจ จัดการความหลากหลาย เชื่อมโยงผลประโยชน์ และรักษาความต่อเนื่องของความร่วมมือระยะยาว

12.3.2.4 ทฤษฎีการบริหารเชิงนวัตกรรม (Innovation Management Theory)

ทฤษฎีการบริหารเชิงนวัตกรรม (Innovation Management Theory) เป็นกรอบแนวคิดที่อธิบายกระบวนการสร้าง พัฒนา และนำนวัตกรรมไปใช้ในองค์การอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ให้กลายเป็นคุณค่าเชิงปฏิบัติ (Value Creation) ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสาธารณะ ในบริบทการบริหารยุคใหม่ นวัตกรรมมิได้หมายถึงเพียงเทคโนโลยีใหม่ หากรวมถึงนวัตกรรมเชิงกระบวนการ (Process Innovation) นวัตกรรมเชิงบริการ (Service Innovation) และนวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy Innovation)

Schumpeter (1934) ถือเป็นนักคิดสำคัญที่อธิบายนวัตกรรมในฐานะแรงขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจผ่านกระบวนการทำลายอย่างสร้างสรรค์ (Creative Destruction) ซึ่งองค์การที่สามารถสร้างนวัตกรรมได้ก่อนย่อมมีความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ต่อมา Drucker (1985) ได้พัฒนามุมมองว่านวัตกรรมเป็นหน้าที่หลักของการบริหาร และสามารถจัดการได้ผ่านกระบวนการเชิงระบบ มิใช่เพียงผลจากแรงบันดาลใจส่วนบุคคล

องค์ประกอบสำคัญของการบริหารเชิงนวัตกรรม

1) การสร้างสภาพแวดล้อมเอื้อนวัตกรรม (Innovation Climate) การสร้างสภาพแวดล้อมเอื้อนวัตกรรมเป็นรากฐานของการบริหารเชิงนวัตกรรม เพราะนวัตกรรมมิได้เกิดจากความคิดสร้างสรรค์เพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยวัฒนธรรม โครงสร้าง และระบบงานที่เอื้อให้เกิดการทดลองและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Drucker, 1985; Tidd & Bessant, 2018) Innovation Climate จึงหมายถึงบริบทองค์การที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ การยอมรับความเสี่ยง และการเรียนรู้ของบุคลากร

1.1) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) องค์การที่เอื้อนวัตกรรมต้องเปิดรับความคิดใหม่ ส่งเสริมการตั้งคำถามต่อแนวปฏิบัติเดิม และยอมรับความล้มเหลวในฐานะโอกาสเรียนรู้ วัฒนธรรมที่เน้นการหลีกเลี่ยงความผิดพลาดหรือยึดติดกับกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดมักขัดขวางนวัตกรรม (Schein, 2010)

1.2) โครงสร้างและระบบงาน (Structure and Systems) โครงสร้างที่ยืดหยุ่นและกระจายอำนาจช่วยให้เกิดการทดลองและตัดสินใจได้รวดเร็ว การทำงานข้ามสายงาน (Cross-functional Collaboration) ลดการทำงานแบบแยกส่วน (Silo) และเอื้อต่อการบูรณาการความรู้ที่หลากหลาย

1.3) ภาวะผู้นำ (Leadership Support) ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศแห่งความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) เพื่อให้บุคลากรกล้าเสนอแนวคิดใหม่ (Edmondson, 2018) พร้อมทั้งสนับสนุนการทดลอง สื่อสารวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรม และให้คุณค่ากับความพยายาม แม้ผลลัพธ์ยังไม่สมบูรณ์

1.4) กลไกเชิงสถาบัน (Institutional Mechanisms) ในภาครัฐ เครื่องมืออย่าง Policy Sandbox และ Innovation Lab ช่วยเปิดพื้นที่ทดลองนโยบายหรือบริการใหม่ภายใต้กรอบกำกับที่ควบคุมได้ และสะท้อนแนวคิด Open Innovation ที่เปิดรับความรู้จากภายนอกองค์การ (Chesbrough, 2003)

การสร้างสภาพแวดล้อมเอื้อนวัตกรรม มิใช่เพียงนโยบายเชิงสัญลักษณ์ แต่คือการออกแบบองค์การให้เอื้อต่อการคิด ทดลอง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในภาครัฐที่ต้องสร้างสมดุลระหว่างความกล้าในการทดลอง กับความรอบคอบด้านธรรมาภิบา” กล่าวโดยสรุป คือการเปลี่ยนจากวัฒนธรรมที่หลีกเลี่ยงความผิดพลาด ไปสู่ระบบที่เรียนรู้จากความผิดพลาดและสร้างคุณค่าใหม่อย่างยั่งยืน

2) กระบวนการจัดการนวัตกรรม (Innovation Process) Tidd & Bessant (2018) อธิบายว่า การบริหารนวัตกรรมควรดำเนินการอย่างเป็นวงจรต่อเนื่อง (Innovation Cycle) มิใช่กิจกรรมเฉพาะครั้ง โดยประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การค้นหา (Search) การคัดเลือก (Select) การพัฒนา (Implement) และการเรียนรู้ (Capture & Learn) กระบวนการดังกล่าวช่วยให้นวัตกรรมถูก

บริหารอย่างเป็นระบบ สามารถวัดผล และปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง แทนที่จะเป็นเพียงความคิดเชิงนามธรรม

2.1) การค้นหาโอกาส (Search) ขั้นตอนแรกคือการสแกนสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อค้นหาโอกาสในการสร้างคุณค่าใหม่ ซึ่งอาจมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความต้องการของผู้ใช้บริการหรือประชาชน การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย และปัญหาเชิงระบบที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข ในภาครัฐ การค้นหาโอกาสอาจเกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) หรือการรับฟังความคิดเห็นสาธารณะ ขณะที่ภาคเอกชนอาจใช้การวิเคราะห์ตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภค กระบวนการ Search จึงต้องอาศัยความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์และการวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis)

2.2) การคัดเลือกแนวคิด (Select) เมื่อมีแนวคิดจำนวนมาก ขั้นตอนต่อมาคือการประเมินและคัดเลือกแนวคิดที่มีศักยภาพสูง โดยพิจารณาจากความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ความเป็นไปได้ทางเทคนิคและงบประมาณ ความเสี่ยงและผลกระทบ และคุณค่าที่จะสร้างให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขั้นตอนนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการลงทุนในแนวคิดที่ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์อาจก่อให้เกิดความสูญเสียทรัพยากร การคัดเลือกจึงต้องอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์และการตัดสินใจอย่างรอบคอบ

2.3) การพัฒนาและนำไปปฏิบัติ (Implement) คือการแปลงแนวคิดให้เป็นรูปธรรมผ่านการออกแบบ ทดลอง (Prototype) ทดสอบ และขยายผล (Scaling) ในทางปฏิบัติอาจใช้แนวคิด Agile หรือ Design Thinking เพื่อให้สามารถปรับปรุงต้นแบบได้อย่างรวดเร็ว ในภาครัฐ ขั้นตอนนี้ต้องคำนึงถึงข้อกำกับด้านกฎหมาย ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ขณะที่ภาคเอกชนต้องคำนึงถึงความสามารถในการแข่งขันและการตอบสนองต่อตลาด

2.4) การเรียนรู้และปรับปรุง (Capture & Learn) ขั้นตอนสุดท้ายคือการประเมินผลลัพธ์ สกัดบทเรียน และนำข้อมูลย้อนกลับเข้าสู่กระบวนการรอบใหม่ การเรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวเป็นหัวใจของการพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืน การเรียนรู้และปรับปรุง ช่วยให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง การยกระดับองค์ความรู้ภายในองค์การ และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture)

Innovation Process ตามแนวคิดของ Tidd และ Bessant ช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน และสามารถวัดผลได้ในแต่ละช่วง กระบวนการนี้เน้นความสมดุลระหว่างความคิดสร้างสรรค์ กับวินัยเชิงระบบ ทำให้นวัตกรรมไม่เป็นเพียงแนวคิดที่น่าสนใจ แต่กลายเป็นผลลัพธ์ที่สร้างคุณค่าอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง กล่าวโดยสรุป การจัดการนวัตกรรมคือการบริหารวงจรแห่งการเรียนรู้ ที่เริ่มจากการค้นหาโอกาส และย้อนกลับมาสู่การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่อย่างไม่สิ้นสุด

3) นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) Chesbrough (2003) เสนอแนวคิดนวัตกรรมแบบเปิด เพื่ออธิบายการเปลี่ยนผ่านจากรูปแบบนวัตกรรมแบบปิด (Closed Innovation) ซึ่งพึ่งพาการวิจัยและพัฒนาภายในองค์การ ไปสู่รูปแบบที่เปิดรับความรู้ เทคโนโลยี และแนวคิดจากภายนอก

เช่น ภาคเอกชน มหาวิทยาลัย สตาร์ทอัพ หรือภาคประชาสังคม แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า องค์การใด ๆ ไม่สามารถผูกขาดความรู้ที่ดีที่สุดไว้ภายในได้ทั้งหมด การเปิดเครือข่ายความร่วมมือจึงช่วยเร่งการสร้างคุณค่าและลดต้นทุนการพัฒนา

นวัตกรรมแบบเปิด มีทั้งมิติของ Inbound Innovation การดึงความรู้จากภายนอกเข้าสู่องค์การ และ Outbound Innovation การถ่ายทอดหรือแบ่งปันองค์ความรู้ขององค์การออกสู่ภายนอกเพื่อให้เกิดการต่อยอด ในภาคเอกชน แนวคิดนี้ช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการร่วมพัฒนาเทคโนโลยีกับพันธมิตรหรือการลงทุนในสตาร์ทอัพ ขณะที่ในภาครัฐ แนวคิดดังกล่าวเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับกรอบ Collaborative Governance โดยมุ่งให้รัฐทำหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวยระบบนวัตกรรม มากกว่าผู้ผลิตบริการเพียงฝ่ายเดียว ในทางปฏิบัติ ภาครัฐสามารถประยุกต์ใช้ผ่านกลไกต่าง ๆ เช่น การร่วมออกแบบบริการสาธารณะกับประชาชน (Co-Creation) การจัดเวที Hackathon หรือ Innovation Challenge และการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open Data) เพื่อให้ภาคเอกชนและนักพัฒนานำไปสร้างบริการใหม่ ซึ่งแนวคิดนี้ช่วยเปลี่ยนบทบาทของประชาชนจากผู้รับบริการ เป็นผู้ร่วมสร้างคุณค่า (Value Co-Creator) และทำให้ระบบนวัตกรรมของประเทศมีความเชื่อมโยงและคล่องตัวมากขึ้น

นวัตกรรมแบบเปิด สะท้อนว่าผู้นำยุคใหม่ต้องมีความสามารถในการบริหารเครือข่ายความรู้ (Knowledge Networks) และสร้างความไว้วางใจระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ โดยเฉพาะในบริบทภาครัฐที่ต้องรักษาสมดุลระหว่างความเปิดกว้างกับความมั่นคงและธรรมาภิบาล กล่าวโดยสรุป นวัตกรรมแบบเปิดมิใช่เพียงการแลกเปลี่ยนข้อมูล แต่คือการออกแบบระบบความร่วมมือที่ทำให้องค์ความรู้ไหลเวียนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเร่งการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน

4) นวัตกรรมในภาครัฐ (Public Sector Innovation) Osborne & Brown (2011) ชี้ว่านวัตกรรมในภาครัฐมีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากภาคเอกชน เนื่องจากต้องดำเนินการภายใต้กรอบของความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability) ความเสี่ยงทางการเมือง (Political Risk) และข้อจำกัดด้านกฎหมายและระเบียบราชการ นวัตกรรมภาครัฐจึงมิได้มุ่งเพียงประสิทธิภาพหรือความสามารถในการแข่งขัน หากต้องสร้างคุณค่าสาธารณะ (Public Value) ควบคู่กับความโปร่งใสและความชอบธรรมทางกฎหมาย

ลักษณะเฉพาะของนวัตกรรมภาครัฐ

ประการแรก นวัตกรรมภาครัฐต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก และต้องตอบสนองต่อความคาดหวังที่หลากหลายของสังคม การเปลี่ยนแปลงใด ๆ จึงอาจเผชิญแรงต้านทางการเมืองหรือแรงกดดันจากสาธารณะ

ประการที่สอง ภาครัฐมีระดับความเสี่ยงที่แตกต่างจากภาคธุรกิจ ความล้มเหลวของนวัตกรรมภาครัฐอาจส่งผลกระทบในวงกว้าง ทั้งด้านงบประมาณ ความเชื่อมั่นของประชาชน และความมั่นคงของระบบราชการ

ประการที่สาม ระบบกฎหมายและระเบียบราชการอาจจำกัดความยืดหยุ่นในการทดลองหรือปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงาน ทำให้กระบวนการนวัตกรรมต้องดำเนินไปอย่างรอบคอบและมีขั้นตอนที่ชัดเจน

ประเภทของนวัตกรรมในภาครัฐ อาจเกิดขึ้นในหลายมิติ ได้แก่

(1) นวัตกรรมเชิงบริการ (Service Innovation) เช่น การให้บริการแบบดิจิทัล

(2) นวัตกรรมเชิงกระบวนการ (Process Innovation) เช่น การลดขั้นตอนราชการ

(3) นวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy Innovation) เช่น การออกแบบมาตรการใหม่เพื่อแก้ปัญหาสังคม

(4) นวัตกรรมเชิงโครงสร้าง (Governance Innovation) เช่น การจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะกิจหรือระบบเครือข่ายความร่วมมือ

หัวใจของนวัตกรรมในภาครัฐ (Public Sector Innovation) คือการสร้างสมดุลระหว่างความคิดสร้างสรรค์ กับ ธรรมาภิบาล ผู้นำภาครัฐต้องกล้าคิดและทดลองแนวทางใหม่ แต่ในขณะเดียวกันต้องรักษาความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความเป็นธรรมในการใช้ทรัพยากรสาธารณะ โดยการนำเครื่องมือ เช่น การทดลองเชิงนโยบาย (Policy Experimentation) การประเมินผลเชิงประจักษ์ (Evidence-Based Evaluation) และการมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation) มาใช้ จะช่วยลดความเสี่ยงและเพิ่มความชอบธรรมของนวัตกรรม

นวัตกรรมในภาครัฐมิใช่เพียงการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ แต่คือกระบวนการปรับเปลี่ยนระบบการให้บริการและการกำหนดนโยบายให้ตอบสนองต่อปัญหาสาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ผู้นำภาครัฐจึงต้องเป็นทั้ง “ผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง” และ “ผู้พิทักษ์ธรรมาภิบาล” ควบคู่กันไป กล่าวโดยสรุป Public Sector Innovation คือการสร้างคุณค่าสาธารณะผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีความรับผิดชอบ โปร่งใส และคำนึงถึงผลกระทบระยะยาวต่อสังคมโดยรวม

สาระสำคัญต่อทักษะผู้บริหาร

1) ความสามารถในการมองหาโอกาสเชิงนวัตกรรม ผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์แนวโน้มเทคโนโลยีและความต้องการของสังคม เพื่อระบุโอกาสใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาเป็นนวัตกรรม

2) การบริหารความเสี่ยงเชิงนวัตกรรม นวัตกรรมย่อมมาพร้อมความไม่แน่นอน ผู้บริหารต้องมีทักษะในการประเมินและบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ

3) การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ การเปิดพื้นที่ให้ทดลองและสะท้อนผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นหัวใจของการบริหารเชิงนวัตกรรม

4) การบูรณาการนวัตกรรมกับกลยุทธ์องค์การ นวัตกรรมต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ไม่ใช่โครงการแยกส่วนที่ขาดทิศทาง

ทฤษฎีการบริหารเชิงนวัตกรรมสะท้อนว่า ผู้บริหารยุคใหม่ต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้รักษาสถานะเดิม (Status Quo Manager) ไปสู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม (Innovation Leader) ที่สามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งการทดลอง เชื่อมโยงเครือข่ายความรู้ บริหารความเสี่ยงอย่างรอบคอบ และแปลงความคิดสร้างสรรค์เป็นคุณค่าเชิงระบบ กล่าวโดยสรุป การบริหารเชิงนวัตกรรมมิใช่

เพียงการสร้างสิ่งใหม่ แต่เป็นการจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมียุทธศาสตร์ เพื่อให้องค์การสามารถเติบโตและยั่งยืนในโลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

12.3.3 ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในยุคใหม่

ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในยุคใหม่ไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทั่วไปเท่านั้น แต่ยังต้องรวมถึงความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การจัดการนวัตกรรม และการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในยุคใหม่ มีดังนี้

12.3.3.1 ทักษะด้านภาวะผู้นำและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Leadership & Change Management)

ผู้นำต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และสร้างความยืดหยุ่นให้กับองค์การ ทักษะด้านภาวะผู้นำและการบริหารการเปลี่ยนแปลงกลายเป็นสมรรถนะหลักของผู้บริหารทั้งภาครัฐและภาคเอกชน การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เหตุการณ์เฉพาะกิจ แต่เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องการผู้นำซึ่งสามารถกำหนดทิศทาง สร้างความเข้าใจร่วม และขับเคลื่อนองค์การผ่านช่วงเปลี่ยนผ่านได้อย่างมั่นคง ทักษะด้านภาวะผู้นำและการบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

1) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นร่วมในองค์การ ผู้นำต้องสามารถมองการณ์ไกล วิเคราะห์แนวโน้มเชิงโครงสร้าง และกำหนดภาพอนาคตที่พึงประสงค์ขององค์การได้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งถ่ายทอดวิสัยทัศน์ดังกล่าวให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับร่วมกัน Kotter (2012) อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จต้องเริ่มจากการสร้างความเร่งด่วน (Sense of Urgency) เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นของการปรับตัว จากนั้นจึงกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนเพื่อเป็นเข็มทิศในการขับเคลื่อนองค์การ หากขาดวิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลงจะกระจัดกระจาย ขาดทิศทาง และอาจเผชิญแรงต้านภายใน ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มิได้หมายถึงการประกาศคำขวัญหรือถ้อยแถลงเชิงนามธรรม หากแต่เป็นกระบวนการเชื่อมโยงระหว่าง “ภาพอนาคต” กับ “การปฏิบัติจริง” โดยผู้นำต้องสามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม พร้อมทั้งสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความผูกพันของบุคลากร

ในบริบทภาครัฐ วิสัยทัศน์มักเชื่อมโยงกับการสร้างคุณค่าสาธารณะ (Public Value) การยกระดับคุณภาพบริการประชาชน ความโปร่งใส และความยั่งยืนทางสังคม ผู้นำภาครัฐจึงต้องกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและผลประโยชน์สาธารณะ พร้อมทั้งสร้างฉันทามติในหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก ในขณะที่ภาคเอกชน วิสัยทัศน์มักมุ่งสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) การเติบโตอย่างยั่งยืน และนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการตลาด ผู้นำจึงต้องเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับกลยุทธ์ธุรกิจ เทคโนโลยี และการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า

ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์คือความสามารถในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ สร้างแรงบันดาลใจ และแปลงภาพอนาคตให้เป็นการกระทำที่จับต้องได้ ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในทุกภาคส่วน

2) ภาวะผู้นำเชิงปรับตัว (Adaptive Leadership) เป็นแนวคิดสำคัญที่อธิบายบทบาทของผู้นำในบริบทที่ปัญหามีความซับซ้อนและไม่มีคำตอบสำเร็จรูป Heifetz, Grashow & Linsky (2009) แยกความแตกต่างระหว่างปัญหาเชิงเทคนิค (Technical Problems) ซึ่งสามารถแก้ไขได้ด้วยความรู้หรือวิธีการที่มีอยู่ กับปัญหาเชิงปรับตัว (Adaptive Challenges) ซึ่งเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อ โครงสร้างอำนาจ และพฤติกรรมของคนในองค์การ ปัญหาเชิงปรับตัวจึงไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยคำสั่งหรือผู้เชี่ยวชาญเพียงลำพัง แต่ต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันและการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรม ผู้นำเชิงปรับตัวจึงมิใช่ผู้ให้คำตอบโดยตรง หากแต่เป็นผู้อำนวยกระบวนการเรียนรู้ ที่สามารถตั้งคำถามที่ถูกต้อง เปิดพื้นที่สนทนาอย่างปลอดภัย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากหลายฝ่าย แนวทางนี้ช่วยให้องค์การสามารถเผชิญหน้ากับความจริงที่ท้าทาย และปรับกรอบความคิด (Reframing) เพื่อหาทางออกใหม่ร่วมกัน

Heifetz et al. (2009) อธิบายว่า ผู้นำต้องสามารถ ควบคุมระดับแรงกดดัน (Regulate Distress) ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ สร้างแรงผลักดันเพียงพอให้เกิดการปรับตัว แต่ไม่มากเกินไปจนทำให้เกิดการต่อต้านหรือความแตกแยก นอกจากนี้ ผู้นำต้องสามารถระบุผลประโยชน์ที่ซ่อนอยู่ (Hidden Interests) และบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

ทักษะภาวะผู้นำเชิงปรับตัวมีความสำคัญอย่างยิ่งในช่วงการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัล (Digital Transformation) การปฏิรูปโครงสร้างองค์การ หรือการปรับเปลี่ยนนโยบายสาธารณะขนาดใหญ่ ซึ่งมักกระทบต่อบทบาท อำนาจ และความคุ้นเคยของบุคลากร ผู้นำต้องช่วยให้สมาชิกองค์การเรียนรู้ทักษะใหม่ ปรับบทบาท ยอมรับความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น และสามารถนำพาองค์การผ่านความซับซ้อนและความไม่แน่นอน ด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วม การเปิดรับความหลากหลายของมุมมอง และการบริหารความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

3) การบริหารแรงต้านและความขัดแย้ง (Managing Resistance) การเปลี่ยนแปลงในองค์การไม่ว่าจะเป็นการปรับโครงสร้าง การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ หรือการปฏิรูประบบงาน มักเผชิญ “แรงต้าน” (Resistance) จากบุคลากร ซึ่งมีรากฐานจากความกังวลต่อความไม่แน่นอน ความกลัวการสูญเสียบทบาท อำนาจ หรือความมั่นคง Lewin (1951) อธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงผ่านโมเดล Unfreeze–Change–Refreeze โดยเน้นว่า ก่อนการเปลี่ยนแปลงต้องคลายสภาพเดิม (Unfreeze) เพื่อเตรียมความพร้อมทางจิตวิทยา จากนั้นจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change) และสุดท้ายต้องสร้างเสถียรภาพใหม่ (Refreeze) เพื่อให้พฤติกรรมใหม่หยั่งรากในองค์การ ในทางปฏิบัติ แรงต้านมิใช่สิ่งที่ต้องกำจัด หากแต่เป็นสัญญาณสะท้อนความห่วงกังวลและความไม่เข้าใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจึงต้องเปลี่ยนมุมมองจากการเอาชนะแรงต้าน ไปสู่การบริหารแรงต้านอย่างสร้างสรรค์ เพื่อแปลงพลังเชิงลบให้เป็นพลังสนับสนุน

ทักษะสำคัญของผู้บริหารในบริบทนี้ ได้แก่

(1) การสื่อสารอย่างโปร่งใส (Transparent Communication) การอธิบายเหตุผล เป้าหมาย และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงอย่างตรงไปตรงมา ช่วยลดข่าวลือและความคลุมเครือ ซึ่ง

เป็นปัจจัยสำคัญของแรงต้าน การสื่อสารต้องสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ไม่ใช่เพียงการประกาศนโยบายครั้งเดียว

(2) การรับฟังข้อกังวล (Active Listening) การเปิดพื้นที่ให้บุคลากรสะท้อนความคิดเห็นหรือความวิตกกังวล ช่วยสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมและลดความตึงเครียด การรับฟังอย่างจริงจังยังช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจปัญหาเชิงลึกและสามารถปรับแนวทางการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมมากขึ้น

(3) การสร้างความเชื่อมั่น (Building Trust) ความไว้วางใจเป็นปัจจัยพื้นฐานของการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องแสดงความสม่ำเสมอระหว่างคำพูดและการกระทำ (Consistency) และแสดงให้เห็นถึงความเป็นธรรมในการตัดสินใจ

นอกจากนี้ การสร้างชัยชนะระยะสั้น (Short-term Wins) ตามแนวคิดของ Kotter (2012) ยังช่วยเสริมแรงสนับสนุน เพราะทำให้บุคลากรเห็นผลลัพธ์เชิงบวกอย่างเป็นรูปธรรม การบริหารแรงต้านและความขัดแย้งเป็นทักษะสำคัญของผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยต้องอาศัยการสื่อสารที่ชัดเจน การรับฟังอย่างมีคุณภาพ และการสร้างความไว้วางใจ เพื่อเปลี่ยนแรงต้านให้กลายเป็นพลังร่วมในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายใหม่อย่างยั่งยืน

4) การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Culture) การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นหัวใจของความยั่งยืนในระยะยาว เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันมิใช่เหตุการณ์ชั่วคราว แต่เป็นสภาวะปกติขององค์การ Senge (2006) เสนอว่า องค์การที่สามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างต่อเนื่องต้องเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ การปรับตัว และการปรับปรุงอย่างไม่หยุดนิ่ง

วัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงหมายถึงบรรยากาศองค์การที่เปิดรับแนวคิดใหม่ ไม่ยึดติดกับวิธีการเดิม และมองความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ มากกว่าการตำหนิ ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการปลูกฝังค่านิยมดังกล่าว ผ่านการส่งเสริมการสะท้อนคิด (Reflection) การแลกเปลี่ยนบทเรียน (Knowledge Sharing) และการสนับสนุนการทดลองอย่างมีระบบ

การสร้าง Change Culture อาจทำได้โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลังการดำเนินโครงการ (After Action Review) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน และเชื่อมโยงการพัฒนาบุคลากรกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยวัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลงคือการทำให้ การเรียนรู้และการปรับตัว กลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีปกติขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ ๆ

12.3.3.2 ทักษะด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล (Digital & Technological Skills)

ทักษะด้านเทคโนโลยีและดิจิทัลกลายเป็นสมรรถนะสำคัญของผู้บริหารในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลและสังคมข้อมูล เนื่องจากเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทในการกำหนดรูปแบบการดำเนินงาน การให้บริการ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ผู้บริหารจึงต้องมีความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัลในระดับที่สามารถนำมาใช้สร้างคุณค่าเชิงองค์การและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารได้

Westerman, Bonnet และ McAfee (2014) อธิบายว่า Digital Transformation มิได้หมายถึงเพียงการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ แต่เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน

โครงสร้างองค์การ และวัฒนธรรมการทำงาน โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการสร้างนวัตกรรม เพิ่มประสิทธิภาพ และยกระดับประสบการณ์ของผู้ใช้บริการ

ทักษะด้านเทคโนโลยีและดิจิทัลสำหรับผู้บริหารในยุคใหม่ ได้แก่

1) ความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัลพื้นฐาน (Digital Literacy) ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจแนวโน้มเทคโนโลยีสำคัญ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ซึ่งสามารถช่วยวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมากและสนับสนุนการตัดสินใจ การใช้ Big Data Analytics ที่ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมผู้ใช้บริการและคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และ การใช้ Blockchain Technology ซึ่งช่วยเพิ่มความโปร่งใสและความปลอดภัยของข้อมูล แม้ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องมีทักษะเชิงเทคนิคเชิงลึก แต่ต้องเข้าใจศักยภาพ ข้อจำกัด และผลกระทบของเทคโนโลยีเหล่านี้ต่อองค์การ

2) การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data-Driven Decision Making) หนึ่งในลักษณะสำคัญขององค์การยุคดิจิทัลคือการใช้ข้อมูลเป็นฐานในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ (Data-Driven Management) การวิเคราะห์ข้อมูลช่วยให้ผู้บริหารสามารถระบุปัญหา คาดการณ์แนวโน้ม และออกแบบนโยบายหรือกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในภาครัฐ การใช้ Big Data อาจช่วยปรับปรุงบริการสาธารณะ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลการเดินทางเพื่อพัฒนาระบบขนส่ง หรือการใช้ข้อมูลสุขภาพเพื่อกำหนดนโยบายสาธารณสุข

3) การขับเคลื่อนการแปลงโฉมดิจิทัล (Digital Transformation Leadership) การแปลงโฉมดิจิทัลต้องอาศัยผู้นำที่สามารถบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับยุทธศาสตร์องค์การ ผู้บริหารต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล (Digital Vision) ปรับโครงสร้างการทำงาน และพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร เพื่อให้เทคโนโลยีถูกนำมาใช้สร้างคุณค่าอย่างแท้จริง โดย Westerman et al. (2014) ชี้ว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จในการทำ Digital Transformation มักมีผู้นำที่สามารถเชื่อมโยงเทคโนโลยีกับกลยุทธ์ธุรกิจหรือการบริหารภาครัฐได้อย่างชัดเจน

4) การบริหารความเสี่ยงด้านดิจิทัล (Digital Risk Management) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลยังนำมาซึ่งความเสี่ยงใหม่ เช่น ความมั่นคงไซเบอร์ (Cybersecurity) การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และจริยธรรมในการใช้ AI ผู้บริหารจึงต้องมีความเข้าใจประเด็นด้านธรรมาภิบาลดิจิทัล (Digital Governance) เพื่อสร้างสมดุลระหว่างนวัตกรรมและความปลอดภัยของข้อมูล

ทักษะด้านเทคโนโลยีและดิจิทัลมิได้หมายถึงเพียงความสามารถในการใช้เครื่องมือเทคโนโลยี แต่คือความสามารถในการมองเห็นศักยภาพของเทคโนโลยีในการสร้างคุณค่าใหม่ให้กับองค์การ ผู้บริหารยุคใหม่จึงต้องมีบทบาทเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล” ที่สามารถผสานเทคโนโลยี ข้อมูล และนวัตกรรมเข้ากับกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

12.3.3.3 ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Strategic Thinking & Data-Driven Decision Making)

ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจบนฐานข้อมูลถือเป็นทักษะสำคัญของผู้บริหารยุคใหม่ เนื่องจากการตัดสินใจเชิงบริหารไม่สามารถอาศัยประสบการณ์หรือสัญชาตญาณเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป หากต้องอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-Based Decision Making) เพื่อเพิ่มความแม่นยำและลดความเสี่ยงในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ (Provost & Fawcett, 2013)

การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การมองเห็นแนวโน้มในระยะยาว และการกำหนดทิศทางที่เหมาะสมเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันหรือคุณค่าสาธารณะ (Porter, 1985) ในบริบทการบริหารยุคดิจิทัล การคิดเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องผสานกับการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้การตัดสินใจมีความเป็นระบบและมีหลักฐานรองรับ

หนึ่งในเครื่องมือสำคัญที่สนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์คือ Business Intelligence (BI) ซึ่งเป็นกระบวนการรวบรวม วิเคราะห์ และนำเสนอข้อมูลจากหลายแหล่ง เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจสถานการณ์ขององค์การได้อย่างรอบด้าน ระบบ BI ช่วยแปลงข้อมูลจำนวนมากให้กลายเป็นสารสนเทศที่มีความหมาย เช่น รายงานเชิงวิเคราะห์ แผงควบคุมข้อมูล (Dashboard) หรือการวิเคราะห์แนวโน้ม (Sharda, Delen, & Turban, 2018)

นอกจากนี้ Predictive Analytics ยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตโดยใช้แบบจำลองทางสถิติและปัญญาประดิษฐ์ เช่น การคาดการณ์พฤติกรรมผู้ใช้บริการ การประเมินความเสี่ยง หรือการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากร การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ช่วยให้องค์การสามารถวางแผนเชิงรุก (Proactive Planning) และเตรียมความพร้อมต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Provost & Fawcett, 2013)

ในภาครัฐ การใช้การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงสามารถสนับสนุนการกำหนดนโยบายสาธารณะ (Evidence-Based Policy Making) เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลด้านสาธารณสุขเพื่อคาดการณ์การระบาดของโรค หรือการใช้ข้อมูลการเดินทางเพื่อพัฒนาระบบขนส่งสาธารณะ ขณะที่ในภาคเอกชน การใช้ BI และ Predictive Analytics ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจพฤติกรรมลูกค้า ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน

กล่าวโดยสรุป ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเป็นการผสานระหว่างความสามารถในการวิเคราะห์เชิงระบบกับการใช้เทคโนโลยีวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหารอย่างมีเหตุผลและมีหลักฐานรองรับ ผู้บริหารยุคใหม่จึงต้องสามารถใช้ข้อมูลเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดทิศทางขององค์การและสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืน

12.3.3.4 ทักษะการสร้างเครือข่ายและการสื่อสาร (Networking & Communication)

ทักษะการสร้างเครือข่ายและการสื่อสารถือเป็นสมรรถนะสำคัญของผู้บริหาร เนื่องจากองค์การในปัจจุบันต้องดำเนินงานภายใต้ระบบความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ภาคธุรกิจ ภาคประชาสังคม และองค์การระหว่างประเทศ ผู้บริหารจึงต้องสามารถสร้างความสัมพันธ์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Networking) และสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย (Osborne, 2010)

การสร้างเครือข่าย (Networking) หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์กับบุคคลหรือองค์การต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ และการสนับสนุนเชิงนโยบาย ในการบริหารสมัยใหม่ เครือข่ายมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนนโยบายและการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน เนื่องจากองค์การไม่สามารถดำเนินการโดยลำพังได้ (Agranoff & McGuire, 2003) ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะในการสร้างความไว้วางใจ การประสานผลประโยชน์ และการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ

ในขณะเดียวกัน ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) เป็นเครื่องมือสำคัญในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ สร้างความเข้าใจร่วม และลดความขัดแย้งภายในองค์การ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องครอบคลุมทั้งการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication) การรับฟังอย่างมีคุณภาพ (Active Listening) และการเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์

สำหรับองค์การที่ดำเนินงานในระดับนานาชาติหรือมีบุคลากรจากหลากหลายวัฒนธรรม ทักษะ การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Communication) มีความสำคัญอย่างยิ่ง Hofstede (2011) ชี้ว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรม เช่น ค่านิยมเกี่ยวกับอำนาจ การทำงานเป็นทีม และการสื่อสารอาจส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานและการตัดสินใจของบุคลากร ผู้นำจึงต้องมีความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม และสามารถปรับรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละวัฒนธรรม

ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารที่มีทักษะด้าน Networking และ Communication จะสามารถสร้างความร่วมมือระหว่างองค์การ พัฒนาความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และขับเคลื่อนนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารแบบเครือข่าย (Network Governance) ซึ่งการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างองค์การถือเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ

กล่าวโดยสรุป ทักษะการสร้างเครือข่ายและการสื่อสารช่วยให้ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงทรัพยากร ความรู้ และความร่วมมือจากหลายภาคส่วน พร้อมทั้งจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์การสมัยใหม่ ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของความสำเร็จในการบริหารในโลกยุคโลกาภิวัตน์

12.3.3.5 ทักษะด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Innovation & Creative Thinking)

ความสามารถด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์กลายเป็นสมรรถนะสำคัญของผู้บริหารยุคใหม่ เนื่องจากองค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ความต้องการของผู้ใช้บริการ และการแข่งขันในระดับโลก ผู้บริหารจึงต้องสามารถคิดเชิงนวัตกรรม

(Innovative Thinking) และพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาและสร้างคุณค่าให้กับองค์การและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึงความสามารถในการสร้างแนวคิดใหม่หรือแนวทางที่แตกต่างจากรูปแบบเดิม ขณะที่นวัตกรรม (Innovation) คือการนำแนวคิดเหล่านั้นไปพัฒนาและประยุกต์ใช้จนเกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม เช่น ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการทำงานใหม่ (Drucker, 1985) ดังนั้น ผู้บริหารยุคใหม่ต้องสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการคิดนอกกรอบ (Out-of-the-box Thinking) และสนับสนุนการทดลองแนวคิดใหม่ภายในองค์การ

หนึ่งในแนวคิดสำคัญที่ถูกนำมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมในองค์การคือ Design Thinking ซึ่งเป็นกระบวนการคิดเชิงออกแบบที่เน้นการทำความเข้าใจผู้ใช้ (User-Centered Approach) การระดมความคิด และการทดลองต้นแบบอย่างต่อเนื่อง Brown (2009) อธิบายว่า Design Thinking ช่วยให้องค์การสามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างสร้างสรรค์ โดยเน้นการผสมผสานระหว่างความต้องการของผู้ใช้ ความเป็นไปได้ทางเทคโนโลยี และความคุ้มค่าทางธุรกิจ

กระบวนการ Design Thinking มักประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

1) Empathize การทำความเข้าใจกับผู้ใช้ หรือผู้รับบริการ
2) Define การกำหนดปัญหาอย่างชัดเจน
3) Ideate การสร้างแนวคิดใหม่อย่างหลากหลาย
4) Prototype การสร้างต้นแบบเพื่อทดลองแนวคิด
5) Test การทดสอบและปรับปรุงแนวทางอย่างต่อเนื่อง

ในภาครัฐ แนวคิด Design Thinking ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาบริการสาธารณะ (Public Service Innovation) เช่น การออกแบบบริการดิจิทัลที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน หรือการปรับปรุงกระบวนการบริการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ขณะที่ในภาคเอกชน แนวคิดนี้ช่วยให้บริษัทสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองประสบการณ์ของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป ทักษะด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นโอกาสใหม่ พัฒนาวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่าง และสร้างคุณค่าใหม่ให้กับองค์การในระยะยาว การผสมผสานความคิดสร้างสรรค์กับกระบวนการคิดเชิงระบบ เช่น Design Thinking จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในอนาคต

12.3.3.6 ทักษะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ (Human Capital Management)

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทุนเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะในการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital) เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่จึงเน้นการสร้างคุณค่าให้กับบุคลากรผ่านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วม และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เปิดกว้าง (Armstrong & Taylor, 2020)

หนึ่งในประเด็นสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่คือ การพัฒนาทักษะของบุคลากร ผ่านกระบวนการ Reskilling และ Upskilling Reskilling หมายถึงการพัฒนาทักษะใหม่ให้บุคลากรสามารถเปลี่ยนบทบาทการทำงานหรือปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่ ขณะที่ Upskilling คือการยกระดับทักษะที่มีอยู่ให้ทันต่อความต้องการขององค์การในอนาคต การพัฒนาทักษะดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขัน และลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอัตโนมัติและปัญญาประดิษฐ์

นอกจากนี้ ผู้บริหารยุคใหม่ต้องให้ความสำคัญกับการสร้าง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมความหลากหลายและการมีส่วนร่วม (Diversity and Inclusion) เนื่องจากบุคลากรในองค์การปัจจุบันมีความหลากหลายทั้งด้านวัฒนธรรม เพศ วัย และประสบการณ์ การบริหารความหลากหลายอย่างเหมาะสมช่วยให้เกิดมุมมองที่หลากหลายและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน (Robbins & Judge, 2017) องค์การที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการพัฒนาองค์การมักมีระดับความผูกพันต่อองค์การ (Employee Engagement) และประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น

ในทางปฏิบัติ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่อาจดำเนินการผ่านแนวทางต่าง ๆ เช่น การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมทักษะดิจิทัล การสร้างระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) การสนับสนุนการทำงานแบบยืดหยุ่น และการใช้เทคโนโลยีในการบริหารบุคลากร เช่น ระบบ HR Analytics เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพและพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป ทักษะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่เป็นความสามารถในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เปิดกว้างและส่งเสริมการมีส่วนร่วม ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ได้อย่างยั่งยืน

12.4 การบริหารองค์การในยุคความหลากหลาย

ในบริบทขององค์การยุคใหม่ โครงสร้างกำลังแรงงานมีความหลากหลายมากขึ้น ทั้งในด้านวัฒนธรรม เชื้อชาติ เพศ วัย และประสบการณ์การทำงาน ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะในการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) เพื่อให้สามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรที่แตกต่างกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่จึงเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดกว้าง ยอมรับความแตกต่าง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกกลุ่ม (Robbins & Judge, 2017)

หนึ่งในประเด็นสำคัญของการบริหารความหลากหลายคือ การบริหารแรงงานข้ามรุ่น (Multigenerational Workforce) ซึ่งในองค์การปัจจุบันมักประกอบด้วยบุคลากรหลายช่วงวัย เช่น Baby Boomers, Generation X, Generation Y (Millennials) และ Generation Z บุคลากรแต่ละรุ่นมีค่านิยม รูปแบบการทำงาน และความคาดหวังต่อองค์การที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจลักษณะเฉพาะของแต่ละกลุ่ม และออกแบบแนวทางการบริหารที่เหมาะสม เช่น การใช้เทคโนโลยีและความยืดหยุ่นในการทำงานสำหรับคนรุ่นใหม่ ควบคู่กับการใช้ประสบการณ์และองค์ความรู้ของบุคลากรรุ่นก่อนหน้า (Northouse, 2021)

นอกจากนี้ การบริหารความหลากหลายยังเกี่ยวข้องกับการส่งเสริม ความเสมอภาคและการมีส่วนร่วมในองค์การ (Equity and Inclusion) ซึ่งมุ่งสร้างโอกาสที่เท่าเทียมให้บุคลากรทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่มีส่วนร่วม (Inclusive Organizational Culture) ช่วยเพิ่มความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาองค์การในระยะยาว

ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารสามารถพัฒนาการบริหารความหลากหลายผ่านแนวทางต่าง ๆ เช่น การสร้างนโยบายความเท่าเทียมในสถานที่ทำงาน การจัดโครงการพัฒนาความเข้าใจด้านวัฒนธรรม (Cross-cultural Awareness) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีความหลากหลาย และการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากร

กล่าวโดยสรุป การบริหารบุคลากรและความหลากหลายเป็นความสามารถของผู้บริหารในการจัดการความแตกต่างของบุคลากรในองค์การอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมความเสมอภาค และสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เปิดกว้างและมีส่วนร่วม ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวและพัฒนาได้อย่างยั่งยืนในสังคมที่มีความหลากหลาย

12.4.1 ความหลากหลายในบริบทการบริหารองค์การ

องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายมากขึ้นของโลกยุคโลกาภิวัตน์ ทั้งในด้านวัฒนธรรม เชื้อชาติ เพศ อายุ ประสบการณ์ และรูปแบบการทำงาน ความหลากหลายดังกล่าวเกิดจากการขยายตัวของเศรษฐกิจโลก การเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างประเทศ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร

ความหลากหลายในองค์การ (Workplace Diversity) จึงกลายเป็นประเด็นสำคัญของการบริหารสมัยใหม่ เนื่องจากบุคลากรที่มีพื้นฐานแตกต่างกันสามารถนำเสนอแนวคิด มุมมอง และประสบการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งช่วยเพิ่มศักยภาพในการสร้างนวัตกรรม การแก้ไขปัญหา และการพัฒนาองค์การ อย่างไรก็ตาม หากไม่มีการบริหารจัดการที่เหมาะสม ความแตกต่างดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง ความเข้าใจคลาดเคลื่อน และการแบ่งแยกภายในองค์การ

ดังนั้น ผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดกว้าง ส่งเสริมความเท่าเทียม และสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกกลุ่ม (Robbins & Judge, 2017)

12.4.1.1 ความหมายและมิติของความหลากหลายในองค์การ

ความหลากหลายในองค์การหมายถึง ความแตกต่างของบุคลากรในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ประสบการณ์ ความเชื่อ และภูมิหลังทางสังคม ซึ่งส่งผลต่อวิธีคิด พฤติกรรม และรูปแบบการทำงานของแต่ละบุคคล (Robbins & Judge, 2017)

นักวิชาการมักแบ่งมิติของความหลากหลายออกเป็นหลายระดับ โดยทั่วไปสามารถจำแนกได้เป็นสองประเภทหลัก ได้แก่

1) ความหลากหลายเชิงพื้นฐาน (Surface-Level Diversity) หมายถึง ความแตกต่างที่สามารถสังเกตได้จากภายนอก เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา ภูมิหลังทางวัฒนธรรม ซึ่งความหลากหลายในระดับนี้อาจส่งผลต่อการรับรู้และทัศนคติของบุคลากรในระยะแรกของการทำงานร่วมกัน

2) ความหลากหลายเชิงลึก (Deep-Level Diversity) หมายถึง ความแตกต่างด้านค่านิยม ความเชื่อ บุคลิกภาพ และรูปแบบการคิด ซึ่งมักปรากฏเมื่อบุคลากรทำงานร่วมกันเป็นระยะเวลาหนึ่ง ความหลากหลายในระดับนี้มีผลต่อรูปแบบการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และการสร้างนวัตกรรมภายในองค์การ ความเข้าใจในมิติของความหลากหลายช่วยให้ผู้บริหารสามารถออกแบบนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน

12.4.1.2 ความสำคัญของความหลากหลายในยุคโลกาภิวัตน์

องค์การต้องเผชิญกับการแข่งขันระดับโลกและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและตลาด ความหลากหลายของบุคลากรจึงกลายเป็นทรัพยากรสำคัญที่ช่วยเพิ่มศักยภาพขององค์การในหลายด้าน ได้แก่

ประการแรก ความหลากหลายช่วยส่งเสริม ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เนื่องจากบุคลากรที่มีพื้นฐานแตกต่างกันสามารถนำเสนอแนวคิดที่หลากหลาย ซึ่งช่วยเพิ่มโอกาสในการพัฒนาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา

ประการที่สอง ความหลากหลายช่วยให้องค์การสามารถ เข้าใจความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย โดยเฉพาะในองค์การที่ดำเนินงานในระดับนานาชาติ

ประการที่สาม การบริหารความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพช่วยเพิ่ม ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ (Employee Engagement) และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดกว้างและเป็นธรรม

นอกจากนี้ การส่งเสริมความหลากหลายยังมีความสำคัญในมิติของ ความรับผิดชอบต่อสังคมและธรรมาภิบาลขององค์การ เนื่องจากองค์การสมัยใหม่ต้องให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมและการไม่เลือกปฏิบัติ

12.4.1.3 บทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารองค์การที่มีความหลากหลาย

ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างและบริหารความหลากหลายในองค์การ เนื่องจากผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทาง วัฒนธรรม และค่านิยมขององค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกกลุ่ม

Northouse (2019) ชี้ว่า ผู้นำในองค์การที่มีความหลากหลายต้องมีความสามารถในการเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม ส่งเสริมความเท่าเทียมและความเป็นธรรม สร้างความไว้วางใจระหว่างบุคลากร และบริหารความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างอย่างสร้างสรรค์

นอกจากนี้ ผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นแบบอย่างในการเคารพความแตกต่าง และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เน้น ความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วม (Diversity, Equity, and Inclusion: DEI) เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่

กล่าวโดยสรุป การบริหารความหลากหลายในองค์การไม่ได้เป็นเพียงนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ แต่เป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างศักยภาพการแข่งขัน นวัตกรรม และความยั่งยืนขององค์การในระยะยาว

12.4.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลาย

ในบริบทของโลกาภิวัตน์ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้ทำให้การติดต่อสื่อสารและการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์การในปัจจุบันมีโครงสร้างกำลังแรงงานที่มีความหลากหลายมากขึ้น ทั้งในด้านวัฒนธรรม ภาษา ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และภูมิหลังของบุคลากร ความหลากหลายดังกล่าวส่งผลต่อรูปแบบการทำงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และผลผลิตขององค์การในหลายมิติ

ขณะเดียวกัน โครงสร้างทางเศรษฐกิจของโลกได้เปลี่ยนผ่านจากระบบเศรษฐกิจที่เน้นทุนทางกายภาพ (Physical Capital) ไปสู่ระบบเศรษฐกิจที่ให้ความสำคัญกับ ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) มากยิ่งขึ้น กล่าวคือ ในอดีตปัจจัยสำคัญของการผลิตมักเน้นกำลังแรงงานและทรัพยากรทางกายภาพเป็นหลัก แต่ในเศรษฐกิจยุคใหม่ ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และศักยภาพของบุคลากรกลายเป็นทรัพยากรสำคัญที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ ความแตกต่างด้านภูมิหลัง เพศ เป้าหมายชีวิต และรูปแบบการคิดของบุคลากรจึงกลายเป็นองค์ประกอบสำคัญของทุนทางปัญญา ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องบริหารจัดการความหลากหลายดังกล่าวอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถเปลี่ยนความแตกต่างให้เป็นพลังในการสร้างคุณค่าและศักยภาพการแข่งขันขององค์การ (Hubbard, 2004)

ในสภาวะที่การแข่งขันทางธุรกิจมีความรุนแรงมากขึ้น องค์การจำนวนมากจึงต้องปรับโครงสร้างการทำงานให้มีความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว หนึ่งในแนวทางสำคัญคือการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ การทำงานเป็นทีมมีลักษณะคล้ายกับการทำงานเป็นกลุ่ม เนื่องจากเป็นการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างที่สำคัญคือผลลัพธ์ของการทำงานแบบทีมไม่ได้เกิดจากผลงานของบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการผสมผสานความรับผิดชอบทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม โดยสมาชิกแต่ละคนใช้ทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันมาประสานกันเพื่อสร้างผลลัพธ์ร่วมกัน

ในบริบทของการบริหารองค์การยุคใหม่ การบริหารความหลากหลายไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการส่งเสริมความเท่าเทียมในการจ้างงานเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมความเคารพในความแตกต่าง การพัฒนาทักษะการทำงานข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural competence) และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกกลุ่ม แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด Diversity, Equity and Inclusion (DEI) ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดกว้าง ยุติธรรม และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึง ด้วยเหตุนี้ ทีมงานจึงกลายเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ สมาชิกในทีมมักรับผิดชอบงานในลักษณะที่แตกต่างกันตามบทบาทและความเชี่ยวชาญของแต่ละคน ความแตกต่างของ

บุคลากรจึงส่งผลให้ความต้องการ วิธีคิด และรูปแบบการทำงานของแต่ละบุคคลแตกต่างกันไป ซึ่งอาจส่งผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อการทำงานของทีม

ดังนั้น ความหลากหลายในยุคโลกาภิวัตน์จึงเป็นปรากฏการณ์ที่ส่งผลต่อองค์การทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ไม่ว่าจะเป็นการทำงานของทีมข้ามวัฒนธรรม การสื่อสารระหว่างบุคลากร หรือการสร้างความร่วมมือภายในองค์การ ปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การในระยะยาว ด้วยเหตุนี้ องค์การจำนวนมากในศตวรรษที่ 21 จึงให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริหารความหลากหลายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

สำหรับองค์การที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ความหลากหลายของบุคลากรถือเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาด อย่างไรก็ตาม การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ยึดหลักความเท่าเทียมและความเป็นธรรมเป็นสำคัญ บุคลากรทุกคนควรได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและมีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพอย่างเท่าเทียม ซึ่งจะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในระยะยาว

12.4.2.1 แนวคิดการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management)

การบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) เป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ เนื่องจากองค์การต้องเผชิญกับบุคลากรที่มีภูมิหลัง ประสบการณ์ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ความหลากหลายดังกล่าวส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน การสื่อสาร และประสิทธิภาพขององค์การ ดังนั้น การบริหารจัดการความแตกต่างของบุคลากรอย่างเหมาะสมจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างศักยภาพและความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ

Wentling (2001) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายในองค์การไว้หลายประการ ดังนี้

ประการแรก ความหลากหลายครอบคลุมความแตกต่างของบุคลากรในหลายด้าน เช่น อายุ ความสามารถ ระดับการศึกษา เชื้อชาติ ศาสนา เพศ โครงสร้างครอบครัว ลักษณะทางภูมิศาสตร์ ตลอดจนรูปแบบค่าตอบแทนและบทบาทหน้าที่ในการทำงาน ความแตกต่างเหล่านี้สะท้อนถึงลักษณะเฉพาะของบุคลากรที่มีผลต่อรูปแบบการปฏิบัติงานในองค์การ

ประการที่สอง ความหลากหลายไม่เพียงเกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อองค์การโดยรวม ทั้งในด้านวัฒนธรรมองค์การ การทำงานเป็นทีม และกระบวนการตัดสินใจ กล่าวคือ ความแตกต่างของบุคลากรสามารถส่งผลต่อทั้งประสิทธิภาพการทำงานและบรรยากาศในการทำงานขององค์การ

ประการที่สาม การบริหารความหลากหลายจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและระบบการบริหารจัดการ เนื่องจากการทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายต้องอาศัยการปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปรัชญาการบริหาร และแนวทางการจัดการ เพื่อให้บุคลากรที่มีความแตกต่างสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่สี่ แนวคิดเรื่องความหลากหลายมีความเกี่ยวข้องกับการสื่อสารและความเข้าใจระหว่างบุคลากรในองค์การ โดยการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความแตกต่างของบุคลากรจะช่วยส่งเสริมความเท่าเทียมในการได้รับโอกาสและลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในองค์การ (Wentling, 2001)

ในด้านความหมายของการบริหารความหลากหลาย Cox (1994) อธิบายว่า การบริหารความหลากหลายหมายถึงกระบวนการกำหนดนโยบาย แผนงาน และแนวปฏิบัติในการบริหารบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด แนวคิดดังกล่าวมุ่งเน้นการเปลี่ยนความแตกต่างของบุคลากรให้เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ขององค์การ พร้อมทั้งลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดจากความแตกต่างเหล่านั้น

ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารความหลากหลายจึงมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ใหม่ และส่งเสริมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การในระยะยาว (Cox, 1994)

นอกจากนี้ Daft (2008) ได้อธิบายว่า ความหลากหลายในองค์การสามารถจำแนกออกเป็นสองมิติหลัก ได้แก่ มิติปฐมภูมิ (Primary Dimensions) และ มิติทุติยภูมิ (Secondary Dimensions) โดยมิติปฐมภูมิเป็นลักษณะที่ติดตัวบุคคลมาตั้งแต่กำเนิด เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ ความสามารถทางกายภาพ และรสนิยมทางเพศ ส่วนมิติทุติยภูมิ เป็นลักษณะที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามบริบทของชีวิต เช่น การศึกษา ศาสนา ความเชื่อ รายได้ ประสบการณ์การทำงาน สถานภาพสมรส และภูมิลำเนา

การทำความเข้าใจมิติของความหลากหลายดังกล่าวช่วยให้ผู้บริหารสามารถออกแบบแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การ และสามารถใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของบุคลากรในการพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

12.4.2.2 ทฤษฎีความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Cultural Diversity Theory)

ทฤษฎีความหลากหลายทางวัฒนธรรม เป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่ใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ความแตกต่างทางวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์การ และผลกระทบของความแตกต่างดังกล่าวต่อพฤติกรรมการทำงาน การสื่อสาร และประสิทธิภาพขององค์การ ในยุคโลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจดิจิทัล องค์การจำนวนมากมีบุคลากรจากหลากหลายประเทศ ภาษา และวัฒนธรรม ซึ่งทำให้การบริหารความแตกต่างทางวัฒนธรรมกลายเป็นความท้าทายสำคัญของผู้บริหารยุคใหม่ (Robbins & Judge, 2017)

แนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า วัฒนธรรมเป็นปัจจัยพื้นฐานที่กำหนดรูปแบบความคิด ค่านิยม และพฤติกรรมของบุคคล เมื่อบุคลากรที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมแตกต่างกันมาทำงานร่วมกัน ความแตกต่างเหล่านี้อาจส่งผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อองค์การ กล่าวคือ ในด้านหนึ่ง ความหลากหลายทางวัฒนธรรมสามารถส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนมุมมอง และการสร้างนวัตกรรม แต่ในอีกด้านหนึ่ง ความแตกต่างดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน ความขัดแย้ง และปัญหาการสื่อสารภายในองค์การ (Cox, 1994)

หนึ่งในกรอบแนวคิดสำคัญที่ใช้อธิบายความแตกต่างทางวัฒนธรรมคือ โมเดลมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede (Hofstede's Cultural Dimensions Theory) ซึ่งอธิบายว่าความแตกต่างของวัฒนธรรมในแต่ละสังคมสามารถจำแนกได้เป็นหลายมิติ เช่น การยอมรับอำนาจ (Power Distance) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ความเป็นปัจเจกนิยมกับส่วนรวม (Individualism vs. Collectivism) และความเป็นชายกับความเป็นหญิงในวัฒนธรรม (Masculinity vs. Femininity) มิติเหล่านี้มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน การตัดสินใจ และรูปแบบการสื่อสารของบุคลากรในองค์การ (Hofstede, 2011)

ในบริบทของการบริหารองค์การ ทฤษฎีความหลากหลายทางวัฒนธรรมชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารความแตกต่างของบุคลากรอย่างเหมาะสม โดยการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดกว้างต่อความแตกต่าง ส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม และพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication) เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การบริหารความหลากหลายทางวัฒนธรรมยังเกี่ยวข้องกับแนวคิด Inclusive Leadership ซึ่งเน้นบทบาทของผู้นำในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เคารพความแตกต่างและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกกลุ่ม การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เปิดรับความหลากหลายจะช่วยเพิ่มความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในระยะยาว (Northouse, 2021)

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีความหลากหลายทางวัฒนธรรมช่วยอธิบายบทบาทของความแตกต่างทางวัฒนธรรมในการกำหนดพฤติกรรมและรูปแบบการทำงานของบุคลากรในองค์การ การบริหารความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเพิ่มศักยภาพขององค์การในยุคโลกาภิวัตน์ โดยเฉพาะในองค์การที่ต้องดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่มีบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากหลายวัฒนธรรม

12.4.3 การบริหารความหลากหลายในองค์การยุคดิจิทัล

ในยุคดิจิทัล การบริหารองค์การต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยี รูปแบบการทำงาน และโครงสร้างกำลังแรงงาน องค์การจำนวนมากมีบุคลากรที่มาจากหลากหลายประเทศ วัฒนธรรม ช่วงวัย และสาขาวิชาชีพ อีกทั้งการทำงานแบบดิจิทัลยังเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์โดยไม่จำกัดสถานที่ ส่งผลให้ความหลากหลายของบุคลากรเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

ในบริบทดังกล่าว การบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) จึงกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาองค์การยุคดิจิทัล เนื่องจากความแตกต่างของบุคลากรสามารถเป็นแหล่งของความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม หากได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม (Robbins & Judge, 2017) อย่างไรก็ตาม หากขาดการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ความแตกต่างดังกล่าวอาจนำไปสู่ความขัดแย้งและความไม่เข้าใจระหว่างบุคลากร

การบริหารความหลากหลายในองค์การยุคดิจิทัลจึงต้องคำนึงถึงหลายมิติ ทั้งด้านวัฒนธรรม เทคโนโลยี และรูปแบบการทำงานใหม่ โดยผู้บริหารต้องสามารถสร้างสภาพแวดล้อมการ

ทำงานที่เปิดกว้าง ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

12.4.3.1 การบริหารความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Cultural Diversity Management)

ในบริบทของโลกาภิวัตน์และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล องค์การจำนวนมากมีบุคลากรที่มาจากหลากหลายประเทศและภูมิหลังทางวัฒนธรรม ซึ่งส่งผลให้รูปแบบการทำงาน การสื่อสาร และการตัดสินใจภายในองค์การมีความหลากหลายมากขึ้น ความแตกต่างดังกล่าวอาจเกิดจากปัจจัยหลายประการ เช่น ภาษา ศาสนา ค่านิยมทางสังคม รูปแบบการสื่อสาร และประสบการณ์ชีวิต เมื่อบุคลากรที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันต้องทำงานร่วมกัน ความแตกต่างเหล่านี้จึงมีผลต่อการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน การทำงานเป็นทีม และกระบวนการตัดสินใจภายในองค์การ

การบริหารความหลากหลายทางวัฒนธรรมจึงเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารต้องสามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดกว้างต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม ส่งเสริมความเข้าใจซึ่งกันและกัน และพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Cross-cultural communication) เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Cox, 1994)

Hofstede (2011) อธิบายว่า วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรในหลายมิติ โดยเฉพาะมิติด้านการยอมรับอำนาจ (Power Distance) ซึ่งสะท้อนถึงระดับการยอมรับความแตกต่างด้านอำนาจในสังคม มิติด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับความยอมรับต่อความเสี่ยงและความไม่แน่นอน และมิติด้านปัจเจกนิยมกับส่วนรวม (Individualism vs. Collectivism) ซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญของผลประโยชน์ส่วนบุคคลเมื่อเทียบกับผลประโยชน์ของกลุ่ม มิติเหล่านี้มีผลต่อรูปแบบการทำงาน การสื่อสาร และการตัดสินใจของบุคลากรในองค์การ

ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารในองค์การยุคใหม่จำเป็นต้องมีความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม และสามารถปรับรูปแบบการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทของบุคลากรที่หลากหลาย เช่น การส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม การจัดกิจกรรมที่ช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างบุคลากร และการพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์การ นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เคารพความแตกต่างและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกกลุ่มยังช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน

กล่าวโดยสรุป การบริหารความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาองค์การยุคดิจิทัล เนื่องจากช่วยให้องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของบุคลากรในการสร้างความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนานวัตกรรม และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การในระดับสากล

12.4.3.2 การบริหารแรงงานข้ามรุ่นในยุคดิจิทัล (Multigenerational Workforce)

องค์การจำนวนมากต้องดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ประกอบด้วยบุคลากรจากหลายช่วงวัย ซึ่งเรียกว่า แรงงานข้ามรุ่น (Multigenerational Workforce) โดยทั่วไปแรงงานในองค์การปัจจุบันสามารถจำแนกออกเป็นหลายกลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม Baby Boomers, Generation X, Millennials หรือ Generation Y และ Generation Z ซึ่งแต่ละกลุ่มมีประสบการณ์ชีวิต ค่านิยม และทัศนคติต่อการทำงานที่แตกต่างกัน ความแตกต่างดังกล่าวส่งผลต่อรูปแบบการทำงาน การสื่อสาร และความคาดหวังต่อองค์การ (Robbins & Judge, 2017)

บุคลากรในแต่ละรุ่นมักมีลักษณะเฉพาะที่สะท้อนบริบททางสังคมและเทคโนโลยีในช่วงเวลาที่เติบโต ตัวอย่างเช่น บุคลากรในกลุ่ม Baby Boomers และ Generation X มักมีประสบการณ์การทำงานที่ยาวนาน ให้ความสำคัญกับความมั่นคงในอาชีพ ความรับผิดชอบ และโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน ขณะที่บุคลากรในกลุ่ม Millennials และ Generation Z เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีดิจิทัล จึงมักให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการทำงาน การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร การทำงานแบบเครือข่าย และโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Northouse, 2019)

ความแตกต่างของบุคลากรในแต่ละรุ่นอาจก่อให้เกิดทั้งโอกาสและความท้าทายในการบริหารองค์การ ในด้านหนึ่ง ความหลากหลายของประสบการณ์และมุมมองช่วยเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย แต่ในอีกด้านหนึ่ง ความแตกต่างด้านค่านิยมและรูปแบบการสื่อสารอาจนำไปสู่ความเข้าใจคลาดเคลื่อนหรือความขัดแย้งภายในทีมได้ หากขาดการบริหารจัดการที่เหมาะสม

ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาแนวทางในการบริหารแรงงานข้ามรุ่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สามารถผสมผสานจุดแข็งของบุคลากรแต่ละรุ่นได้อย่างเหมาะสม แนวทางสำคัญประการหนึ่งคือการส่งเสริม การถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างรุ่น (Knowledge Transfer) เช่น การจัดระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) หรือการทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยบุคลากรจากหลายช่วงวัย เพื่อให้บุคลากรรุ่นใหม่สามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคลากรรุ่นก่อนหน้า ขณะเดียวกันบุคลากรรุ่นก่อนหน้าก็สามารถเรียนรู้ทักษะด้านเทคโนโลยีและแนวคิดใหม่จากคนรุ่นใหม่ได้

นอกจากนี้ การออกแบบรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น เช่น การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Work) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสาร และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เปิดรับความคิดเห็นที่หลากหลาย ยังเป็นแนวทางสำคัญในการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคลากรต่างรุ่น ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมและสนับสนุนการพัฒนาองค์การในระยะยาว

กล่าวโดยสรุป การบริหารแรงงานข้ามรุ่นเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารความหลากหลายในองค์การยุคดิจิทัล เนื่องจากการใช้ประโยชน์จากความแตกต่างด้านประสบการณ์ ความรู้ และทักษะของบุคลากรในแต่ละรุ่นสามารถช่วยเพิ่มศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์การได้อย่างยั่งยืน

12.4.3.3 การบริหารความหลากหลายผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดการความหลากหลายในองค์การยุคใหม่ เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยให้การทำงานและการประสานงานระหว่างบุคลากรที่มีภูมิหลัง วัฒนธรรม และสถานที่ทำงานแตกต่างกันสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างของเทคโนโลยีที่สนับสนุนการบริหารความหลากหลาย ได้แก่ ระบบการทำงานแบบออนไลน์ (Online Collaboration Systems) แพลตฟอร์มการสื่อสารดิจิทัล เช่น วิดีโอคอนเฟอเรนซ์และเครื่องมือสื่อสารภายในองค์กร ตลอดจนระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์อัจฉริยะ (Human Resource Analytics หรือ HR Analytics)

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ช่วยให้องค์การสามารถบริหารจัดการบุคลากรที่ทำงานจากหลากหลายสถานที่ หรือที่เรียกว่า แรงงานทางไกล (Remote Workforce) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีดังกล่าวยังช่วยสนับสนุนการทำงานร่วมกันของทีมที่มีความหลากหลายทั้งด้านวัฒนธรรม ภาษา และภูมิศาสตร์ โดยการสร้างช่องทางการสื่อสารที่รวดเร็วและลดข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ ส่งผลให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกันได้มากขึ้น

นอกจากนี้ การใช้ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ผ่านระบบ HR Analytics ยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างกำลังแรงงาน แนวโน้มด้านความหลากหลาย และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การได้อย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวช่วยสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การวางแผนนโยบายด้านความหลากหลาย การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Armstrong & Taylor, 2020)

ในภาพรวม เทคโนโลยีดิจิทัลจึงไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์การเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการบริหารความหลากหลาย โดยช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่น เปิดกว้าง และเชื่อมโยงบุคลากรจากหลากหลายบริบทเข้าด้วยกัน ส่งผลให้องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของบุคลากรเพื่อพัฒนานวัตกรรมและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

12.4.3.4 การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมความหลากหลายและการมีส่วนร่วม

การบริหารความหลากหลายในองค์การยุคดิจิทัลไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพหากขาดวัฒนธรรมองค์การที่เปิดกว้างต่อความแตกต่างของบุคลากร แนวคิดสำคัญที่ได้รับการนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่คือแนวคิด Diversity, Equity and Inclusion (DEI) ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เคารพความแตกต่างของบุคลากร (Diversity) ส่งเสริมความเป็นธรรมในการเข้าถึงโอกาสและทรัพยากร (Equity) และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกกลุ่มมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจภายในองค์การ (Inclusion)

การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนความหลากหลายและการมีส่วนร่วมช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับและมีคุณค่าในองค์การ ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ (Employee Engagement) มากขึ้น เมื่อบุคลากรรู้สึกว่าความคิดเห็นของตนได้รับการรับฟังและได้รับ

โอกาสในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ ก็จะเกิดแรงจูงใจในการทำงานและความพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมและการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์การ (Robbins & Judge, 2017)

นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การที่เปิดกว้างต่อความหลากหลายยังช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และมุมมองที่แตกต่างกันของบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมในองค์การ การเปิดโอกาสให้บุคลากรจากภูมิหลังที่หลากหลายสามารถแสดงความคิดเห็นและทำงานร่วมกันได้อย่างเท่าเทียมจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจขององค์การ

ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เคารพความแตกต่างของบุคลากร เช่น การกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมความเท่าเทียม การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมที่มีความหลากหลาย และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างต่อความคิดเห็นที่แตกต่าง การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดจากความแตกต่างของบุคลากร และส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

12.5 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ภาวะผู้นำยุคใหม่

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีบทบาทในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์การให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ในยุคปัจจุบันที่โลกกำลังก้าวเข้าสู่สังคมดิจิทัลและเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) องค์การต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การแข่งขันระดับโลก และความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงของบุคลากร ดังนั้น บทบาทของภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางและแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การยุคใหม่ (Armstrong & Taylor, 2020)

ภาวะผู้นำยุคใหม่ (Modern Leadership) ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการสั่งการหรือควบคุมการทำงานของบุคลากรเท่านั้น แต่ยังเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม ผู้นำจึงต้องมีความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยการเชื่อมโยงนโยบายและแนวทางการพัฒนาบุคลากรเข้ากับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ (Ulrich et al., 2013)

12.5.1 บริบทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ภาวะผู้นำยุคใหม่สามารถพิจารณาได้ในหลายมิติที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การบริหารความหลากหลายของบุคลากร การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรม

ประการแรก ผู้นำยุคใหม่ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) โดยการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) การฝึกอบรมและพัฒนา

ทักษะใหม่ ๆ ของบุคลากร โดยเฉพาะทักษะที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล การคิดเชิงวิเคราะห์ และการแก้ไขปัญหาเชิงซับซ้อน ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

ประการที่สอง ผู้นำต้องสามารถสร้างแรงจูงใจและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ (Employee Engagement) โดยการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดกว้าง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร และให้โอกาสบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจดังกล่าวจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ (Robbins & Judge, 2017)

ประการที่สาม ผู้นำยุคใหม่ต้องสามารถ บริหารความหลากหลายของบุคลากร (Workforce Diversity) เนื่องจากองค์การในปัจจุบันมีบุคลากรที่มีภูมิหลังและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน การบริหารความหลากหลายอย่างเหมาะสมจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมและส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่สี่ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Digital HRM) เป็นอีกหนึ่งแนวโน้มสำคัญขององค์การยุคใหม่ เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information Systems: HRIS) การวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (HR Analytics) และแพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Platforms) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารบุคลากรและสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร (Armstrong & Taylor, 2020)

ประการสุดท้าย ผู้นำต้องสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ การทำงานเป็นทีม และการทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ภาวะผู้นำยุคใหม่เป็นกระบวนการที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ นวัตกรรม และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

12.5.1.1 ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโลกยุคใหม่

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโลกยุคใหม่เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคม ซึ่งส่งผลต่อรูปแบบการทำงาน โครงสร้างแรงงาน และความคาดหวังของบุคลากรในองค์การ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้องค์การจำเป็นต้องปรับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Armstrong & Taylor, 2020)

หนึ่งในความท้าทายสำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) ซึ่งส่งผลต่อรูปแบบการทำงานและทักษะที่จำเป็นของบุคลากร เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ระบบอัตโนมัติ (Automation) และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ได้เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานขององค์การ ทำให้บุคลากรต้องพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะทักษะด้านดิจิทัล การคิดเชิงวิเคราะห์ และการแก้ไขปัญหาเชิงซับซ้อน (Schwab, 2016)

อีกความท้าทายหนึ่งคือ การบริหารกำลังแรงงานที่มีความหลากหลาย (Workforce Diversity) องค์การในปัจจุบันมีบุคลากรที่มาจากภูมิหลังทางวัฒนธรรม ภาษา และช่วงวัยที่แตกต่างกัน ความหลากหลายดังกล่าวสามารถสร้างโอกาสในการพัฒนานวัตกรรมและมุมมองใหม่ ๆ แต่ในขณะเดียวกันก็อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งหรือความเข้าใจคลาดเคลื่อนในการทำงานร่วมกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องพัฒนาแนวทางในการบริหารความหลากหลายและสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมความเข้าใจและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Robbins & Judge, 2017)

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการทำงาน (Changing Nature of Work) เช่น การทำงานทางไกล (Remote Work) การทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Work) และการทำงานผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล ได้กลายเป็นแนวโน้มสำคัญขององค์การยุคใหม่ รูปแบบการทำงานดังกล่าวช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นให้กับองค์การและบุคลากร แต่ก็สร้างความท้าทายในการบริหารจัดการทีมงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ

อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญคือ การพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เนื่องจากความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การจึงต้องส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Ulrich et al., 2013)

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโลกยุคใหม่ต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความหลากหลายของกำลังแรงงาน และรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการพัฒนาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ยืดหยุ่น ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวและแข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

12.5.2 ภาวะผู้นำและการสร้างวัฒนธรรมองค์การยุคใหม่

ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดทิศทางและลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ โดยเฉพาะในยุคที่องค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากเทคโนโลยีดิจิทัล การแข่งขันระดับโลก และความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงของบุคลากร ภาวะผู้นำยุคใหม่จึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการบริหารจัดการงานหรือการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรเท่านั้น แต่ยังต้องมุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การส่งเสริมการเรียนรู้ และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม (Northouse, 2019)

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) หมายถึง ระบบของค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่สมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน วิธีการตัดสินใจ และรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์การ วัฒนธรรมองค์การจึงเปรียบเสมือนกรอบแนวคิดที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การในระยะยาว (Schein, 2010)

ในบริบทขององค์การยุคใหม่ ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการส่งเสริมค่านิยมที่สนับสนุนการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม และการคิดเชิงนวัตกรรม ผู้นำต้องสามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้และความ

คิดเห็นระหว่างบุคลากร รวมทั้งสนับสนุนการทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยุคใหม่ยังต้องให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความไว้วางใจ (Trust-based Culture) และการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Participation) เนื่องจากบุคลากรในยุคดิจิทัลมักต้องการสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดกว้าง มีความยืดหยุ่น และให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็น ผู้นำจึงต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการตัดสินใจ อีกประเด็นสำคัญคือการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนนวัตกรรม (Innovation Culture) โดยผู้นำต้องส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ การยอมรับความล้มเหลวในเชิงสร้างสรรค์ และการทดลองแนวคิดใหม่ ๆ แนวทางดังกล่าวช่วยให้บุคลากรกล้าที่จะคิดนอกกรอบและพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Senge, 2006)

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การยุคใหม่ โดยการสร้างค่านิยมร่วมที่สนับสนุนการเรียนรู้ การมีส่วนร่วม และการสร้างนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของผู้นำจะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

12.5.2.1 แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล

การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับบริบทของโลกดิจิทัลจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ วัฒนธรรมองค์การในยุคดิจิทัลไม่เพียงแต่เน้นประสิทธิภาพในการทำงานเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเปิดรับนวัตกรรมใหม่ ๆ ผู้นำจึงต้องมีบทบาทสำคัญในการกำหนดค่านิยมและแนวปฏิบัติที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014)

แนวทางสำคัญประการหนึ่งในการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัลคือการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) องค์การต้องสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะทักษะที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล และการแก้ไขปัญหาเชิงซับซ้อน แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (2006) ชี้ให้เห็นว่าองค์การที่สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างต่อเนื่องจะมีศักยภาพในการพัฒนาและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า

อีกแนวทางหนึ่งคือ การส่งเสริมการทำงานแบบร่วมมือ (Collaborative Culture) เทคโนโลยีดิจิทัลทำให้การทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรเกิดขึ้นได้ง่ายขึ้นผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลและเครื่องมือสื่อสารออนไลน์ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมมือช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมภายในองค์การ

นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์การในยุคดิจิทัลยังต้องเน้น ความคล่องตัวในการทำงาน (Agile Culture) องค์การควรมีโครงสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่น สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว แนวคิดการบริหารแบบ Agile ช่วยให้องค์การสามารถทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง และตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อีกประเด็นสำคัญคือ การสร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับนวัตกรรม (Innovation-oriented Culture) ผู้นำต้องส่งเสริมให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น ทดลองแนวคิดใหม่ ๆ และเรียนรู้จากความล้มเหลวในเชิงสร้างสรรค์ วัฒนธรรมดังกล่าวช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์และมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์การในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

กล่าวโดยสรุป การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัลต้องอาศัยบทบาทของผู้นำในการกำหนดค่านิยมและแนวปฏิบัติที่สนับสนุนการเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน ความคล่องตัว และนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

12.5.2.2 การส่งเสริมภาวะผู้นำในทุกระดับ (Distributed Leadership)

แนวคิดการส่งเสริมภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์การ หรือ Distributed Leadership ได้รับความสนใจอย่างมากในทางการบริหารสมัยใหม่ แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าภาวะผู้นำไม่ควรถูกจำกัดอยู่เฉพาะตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่ควรถูกกระจายไปยังบุคลากรในทุกระดับขององค์การเพื่อให้สามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และการพัฒนาองค์การร่วมกัน (Spillane, 2006)

การส่งเสริมภาวะผู้นำในทุกระดับ เป็นกระบวนการทางสังคมที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหลายฝ่ายภายในองค์การ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับบุคคลเพียงคนเดียว แต่เกิดจากการทำงานร่วมกันของทีมและเครือข่ายการทำงาน เมื่อบุคลากรในระดับต่าง ๆ ได้รับโอกาสในการแสดงบทบาทผู้นำ จะช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน และทำให้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การส่งเสริมภาวะผู้นำในทุกระดับยังช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์การ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์แนวทางใหม่ในการทำงาน และมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์การ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับการบริหารองค์การยุคดิจิทัลที่ต้องการบุคลากรที่มีความสามารถในการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การกระจายภาวะผู้นำยังช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรรู้สึกว่าตนเองมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์การ ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) และเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน (Yukl, 2013)

ในทางปฏิบัติ การส่งเสริมการส่งเสริมภาวะผู้นำในทุกระดับ สามารถดำเนินการได้ผ่านหลายแนวทาง เช่น การมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของบุคลากรในทุกระดับ และการสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์การที่เปิดกว้างต่อความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร

กล่าวโดยสรุป การส่งเสริมภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์การเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์การยุคใหม่ เนื่องจากช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาและความยั่งยืนขององค์การในยุคดิจิทัล

12.6 แนวโน้มภาวะผู้นำและการบริหารองค์การในอนาคต

ในศตวรรษที่ 21 สภาพแวดล้อมขององค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากปัจจัยหลายประการ เช่น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล โลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงการเกิดขึ้นของรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ แนวโน้มดังกล่าวส่งผลให้รูปแบบภาวะผู้นำและการบริหารองค์การต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์การได้ในระยะยาว

แนวโน้มสำคัญประการแรกคือ การเปลี่ยนผ่านสู่ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ผสมผสานความเข้าใจด้านเทคโนโลยีเข้ากับความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้นำยุคใหม่ต้องสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และระบบคลาวด์ (Cloud Computing) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและพัฒนากระบวนการทำงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014)

อีกแนวโน้มหนึ่งคือ การบริหารองค์การแบบเครือข่าย (Networked Organization) ซึ่งสะท้อนถึงการลดบทบาทของโครงสร้างองค์การแบบลำดับชั้น และเพิ่มความสำคัญของความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวทางการบริหารภาครัฐแบบเครือข่าย (Network Governance) ที่เน้นการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนในสังคม (Osborne, 2010)

แนวโน้มที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การบริหารองค์การบนฐานข้อมูล (Data-Driven Organization) ในยุคดิจิทัล ข้อมูลกลายเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาองค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เครื่องมือด้านการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น Business Intelligence และ Predictive Analytics เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และช่วยให้การบริหารจัดการมีความแม่นยำและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Provost & Fawcett, 2013)

นอกจากนี้ แนวโน้มของภาวะผู้นำในอนาคตยังให้ความสำคัญกับ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและความยั่งยืน (Ethical and Sustainable Leadership) เนื่องจากองค์การต้องดำเนินงานภายใต้ความคาดหวังของสังคมที่เพิ่มขึ้น ทั้งในด้านความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อสังคม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผู้นำจึงต้องมีความตระหนักถึงผลกระทบของการดำเนินงานต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว

อีกแนวโน้มหนึ่งที่สำคัญคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของการทำงานรูปแบบใหม่ (Future of Work) ซึ่งรวมถึงการทำงานทางไกล (Remote Work) การทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Work) และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารบุคลากร การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้องค์การต้องพัฒนารูปแบบการบริหารที่สามารถสนับสนุนการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีความหลากหลายทั้งด้านสถานที่ วัฒนธรรม และช่วงวัย

กล่าวโดยสรุป แนวโน้มภาวะผู้นำและการบริหารองค์การในอนาคตจะเน้นการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารเชิงเครือข่าย การตัดสินใจบนฐานข้อมูล และการบริหารที่คำนึงถึงความยั่งยืนของสังคม ผู้นำยุคใหม่จึงต้องพัฒนาทักษะที่หลากหลาย ทั้งด้านเทคโนโลยี การคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสาร และการบริหารความร่วมมือ เพื่อให้สามารถนำพาองค์การให้ปรับตัวและเติบโตได้อย่างมั่นคงในโลกที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

12.6.1 บริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำขององค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้รับอิทธิพลอย่างมากจากการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกที่มีลักษณะซับซ้อนและไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดจากหลายปัจจัย เช่น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล โลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงปัญหาสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน ปัจจัยเหล่านี้ทำให้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเดิมที่เน้นการควบคุมและการสั่งการจากบนลงล่าง (Top-down leadership) ไม่สามารถตอบสนองต่อความท้าทายของโลกยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจึงจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการปรับตัว การคิดเชิงกลยุทธ์ และการบริหารความร่วมมือในระดับที่กว้างขึ้น (Northouse, 2021)

บริบทสำคัญประการแรกคือ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) ได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานขององค์การและวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญ การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลทำให้ผู้นำต้องมีความเข้าใจทั้งด้านเทคโนโลยีและการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการสร้างคุณค่าและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014) อีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำคือ โลกาภิวัตน์และการเชื่อมโยงของเศรษฐกิจโลก (Globalization) การขยายตัวของการค้า การลงทุน และการเคลื่อนย้ายแรงงานข้ามประเทศทำให้องค์การต้องดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการแข่งขันในระดับสากล ผู้นำจึงต้องมีทักษะในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural communication) การบริหารทีมงานที่มีความหลากหลาย และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในระดับนานาชาติ (Robbins & Judge, 2017)

นอกจากนี้ โลกในปัจจุบันยังเผชิญกับ ความไม่แน่นอนและความซับซ้อนของสภาพแวดล้อม (VUCA World) ซึ่งประกอบด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ภาวะดังกล่าวทำให้การวางแผนและการตัดสินใจของผู้บริหารมีความท้าทายมากขึ้น ผู้นำจึงต้องมีความสามารถในการคิดเชิงระบบ การวิเคราะห์ข้อมูล และการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้

อีกประเด็นสำคัญคือ ความคาดหวังของสังคมต่อความรับผิดชอบและความยั่งยืนขององค์การ ในปัจจุบัน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ และประชาชนให้ความสำคัญกับประเด็นด้านความโปร่งใส จริยธรรม และการพัฒนาอย่างยั่งยืนมากขึ้น องค์การจึงต้องดำเนินงานภายใต้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ซึ่งส่งผลให้ผู้นำต้องคำนึงถึงผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ

กล่าวโดยสรุป บริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันส่งผลให้บทบาทของผู้นำมีความซับซ้อนและท้าทายมากขึ้น ผู้นำยุคใหม่จึงต้องพัฒนาทักษะที่หลากหลาย ทั้งด้านเทคโนโลยี การคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และการบริหารความร่วมมือ เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

12.6.2 กลยุทธ์การปรับตัวขององค์การและภาวะผู้นำต่ออนาคตที่ไม่แน่นอน

องค์การจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินงานและรักษาความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในบริบทของโลกยุคใหม่ที่มีความผันผวนและไม่แน่นอนสูง ภาวะผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และสร้างความพร้อมขององค์การในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น แนวคิดการบริหารสมัยใหม่มองว่าองค์การต้องพัฒนาความสามารถในการปรับตัว (Adaptive Capacity) และความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Flexibility) เพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูง (Hamel & Välikangas, 2003)

กลยุทธ์สำคัญประการแรกคือ การพัฒนาองค์การที่มีความคล่องตัว (Agile Organization) องค์การที่มีความคล่องตัวสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยลดขั้นตอนการตัดสินใจที่ซับซ้อนและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน (Cross-functional Teams) แนวคิด Agile เน้นการทดลอง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรวดเร็ว ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถปรับกลยุทธ์และกระบวนการทำงานได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016)

ประการต่อมาคือ การพัฒนาความสามารถในการคาดการณ์และวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคต (Strategic Foresight) ผู้นำยุคใหม่ต้องสามารถวิเคราะห์แนวโน้มของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และการเมือง เพื่อเตรียมความพร้อมขององค์การต่อความเปลี่ยนแปลงในระยะยาว เครื่องมือด้านการวิเคราะห์ข้อมูลและการวางแผนเชิงสถานการณ์ (Scenario Planning) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ และกำหนดแนวทางการบริหารที่เหมาะสม (Schoemaker, 1995)

อีกกลยุทธ์หนึ่งที่มีความสำคัญคือ การส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรมภายในองค์การ (Organizational Learning and Innovation) องค์การที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะมีศักยภาพในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ชี้ให้เห็นว่าการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ การทดลองแนวคิดใหม่ และการเรียนรู้จากประสบการณ์จะช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Senge, 2006)

นอกจากนี้ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Networks) ยังเป็นกลยุทธ์สำคัญในการรับมือกับความไม่แน่นอนของอนาคต องค์การไม่สามารถดำเนินงานเพียงลำพังได้ แต่ต้องอาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และภาคประชาสังคม เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ และเทคโนโลยี แนวคิดการบริหารแบบเครือข่าย (Network Governance) จึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างความร่วมมือและเพิ่มศักยภาพในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนในสังคม (Osborne, 2010)

กล่าวโดยสรุป การปรับตัวขององค์การต่ออนาคตที่ไม่แน่นอนจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการวิเคราะห์แนวโน้มของสภาพแวดล้อม และการสร้างระบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่นและเปิดรับนวัตกรรม ผู้นำยุคใหม่จึงต้องสามารถผสมผสานกลยุทธ์ด้านความคล่องตัว การเรียนรู้ขององค์การ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

12.7 บทสรุป

ภาวะผู้นำและการบริหารองค์การในยุคใหม่ เป็นแนวคิดสำคัญที่สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความหลากหลายของแรงงาน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อรูปแบบการบริหารและการดำเนินงานขององค์การ ในบทเรียนนี้ ได้กล่าวถึง ความหมาย ความสำคัญ และทฤษฎีภาวะผู้นำ ซึ่งพัฒนาไปตามยุคสมัย ตั้งแต่แนวคิดภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่เน้นอำนาจและอิทธิพลของผู้นำไปจนถึงภาวะผู้นำยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น การมีส่วนร่วม และการใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างศักยภาพขององค์การ โดยเฉพาะภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล ซึ่งผู้นำต้องสามารถบริหารองค์การในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยอาศัยความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล (Data-Driven Decision Making) และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างแม่นยำ ในขณะเดียวกัน ทักษะการบริหารที่จำเป็น ในยุคใหม่ เช่น ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking) และ ทักษะดิจิทัล (Digital Skill) กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจและนำพาทีมงานไปสู่ความสำเร็จ อีกประเด็นสำคัญคือ การบริหารองค์การในยุคความหลากหลาย ซึ่งต้องอาศัยแนวทางที่คำนึงถึงความเท่าเทียม (Equity) การสร้างความร่วมมือข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Collaboration) และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของแรงงานทุกกลุ่ม ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ภาวะผู้นำยุคใหม่ ผู้นำต้องสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากร สนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่เน้นนวัตกรรม (Innovation-Driven Culture) และบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สุดท้าย แนวโน้มภาวะผู้นำและการบริหารองค์การในอนาคต จะเน้นการใช้เทคโนโลยี เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบการทำงานอัตโนมัติ (Automation) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ และการสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูง (Agile Organization) เพื่อให้สามารถรับมือกับสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน ผู้นำที่สามารถพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับแนวโน้มเหล่านี้จะเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างองค์การที่สามารถแข่งขันและเติบโตได้ในอนาคต

12.8 คำถามทบทวน

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ พร้อมยกตัวอย่างทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารองค์การยุคใหม่
2. อธิบายแนวทางการบริหารองค์การในยุคความหลากหลาย (Diversity Management) และวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้การบริหารความหลากหลายประสบความสำเร็จหรือประสบปัญหาในองค์การ
3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ภาวะผู้นำยุคใหม่ต้องปรับตัวอย่างไรเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
4. บริบทของภาครัฐและเอกชน ภาวะผู้นำแบบใดที่เหมาะสมที่สุดในยุคปัจจุบัน และเหตุใดแนวคิด Agile Leadership จึงได้รับความสนใจมากขึ้น
5. การนำเทคโนโลยี เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบอัตโนมัติ (Automation) มาใช้ในการบริหารองค์การมีผลกระทบต่อบทบาทของผู้นำอย่างไร

12.9 เอกสารอ้างอิงประจำบท

ฉัตรทิพย์ ชัยฉกรรจ์. (2560). การจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ (collaborative governance): แนวคิด วรรณกรรมคัดสรร และคำสำคัญ. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ), 10*(3), 286–298.

ธัญจิรา ฟูเต็มวงศ์, ศิริพร สินพรม และมัทนา วังถนอมศักดิ์. (2567). ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารสิรินธรปริทรรศน์*, *25*(2), 509–516.

ธีร์ ภวังคนันท์, ณัฐภษร พสุสิทธิพงษ์, และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2566). ภาวะผู้นำและการบริหาร: แนวคิดเชิงทฤษฎี. *วารสารครุศาสตร์ปัญญา, 2*(5), 71-89.

พนิดา นิลอรุณ, จิราวรรณ คงคล้าย, และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2560). การบริหารความหลากหลายกับประสิทธิผลของทีมงาน. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, *11*(1), 234–245.

มัทนา วังถนอมศักดิ์. (2561). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 1). บริษัทเพชรเกษมพริ้นติ้งกรุ๊ป จำกัด.

สุพจน์ ประไพเพชร, สราวุฒิ กุลแดง, ราตรี เลิศหว้าทอง, และ สุดสวาสดิ์ ประไพเพชร. (2566). ภาวะผู้นำ: แนวคิด ทฤษฎี และองค์ประกอบ. *วารสารครุศาสตร์ปัญญา*, 2(1), 59–73.

Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). *Collaborative public management: New strategies for local governments*. Georgetown University Press.

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(4), 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing.

Boin, A., 't Hart, P., & Kuipers, S. (2018). *The crisis approach*. In A. Boin et al. (Eds.), *The politics of crisis management* (2nd ed.). Cambridge University Press.

Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews, 13*(3), 251–269.

Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society.* Harper Business.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton.

Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail.* Harvard Business Review Press.

Cox, T. H. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. Berrett-Koehler Publishers.

Daft, R. L. (2002). *The leadership experience* (2nd ed.). Harcourt College.

Daft, R. L. (2005). *The leadership experience* (3rd ed.). Thomson South-Western.

Daft, R. L. (2008). *Organization theory and design* (10th ed.). South-Western Cengage Learning.

Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done.* AMACOM.

DuBrin, A. J. (2010). *Principles of leadership* (6th ed.). South-Western, Cengage Learning.

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. Harper & Row.

Edmondson, A. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. Jossey-Bass.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly, 13*(4), 423–451.

Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, *81*(9), 52–63.

Heeks, R. (2006). *Implementing and managing e-government: An international text*. SAGE Publications.

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.

Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business School Press.

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior* (4th ed.) *Utilizing Human Resources*. New Jersey/Prentice Hall.

Himmelman, A. (1996). On the theory and practice of transformational collaboration: From social service to social justice. In C. Huxham (Ed.), *Creating collaborative advantage* (pp. 19–43). SAGE.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture, 2*(1), 1–26. https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration, 69*(1), 3–19.

House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). Path-Goal Theory of Leadership. Seattle, WA: Washington University.

Howell, J. P., & Costley, D. L. (2005). *Understanding behaviors for effective leadership*.

Hubbard, E. E. (2004). *The diversity scorecard: Evaluating the impact of diversity on organizational performance.* Butterworth-Heinemann.
Prentice-Hall.

Huxham, C. (Ed.). (1996). *Creating collaborative advantage*. SAGE.

Huxham, C., & Vangen, S. (2013). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review and

Deloitte University Press.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2017). *Winning the Digital War for Talent.* MIT Sloan Management Review, 58(2), 17-19.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2019). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. MIT Press.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper & Row.

McGuire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. *Public Administration Review, 66*, 33–43. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00664.x

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly, 13*(6), 705–750.

Northouse, P. G. (2017). *Introduction to leadership: Concepts and practice* (4th ed.). Sage Publications.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.

O'Leary, R., Gerard, C., & Bingham, L. B. (2006). Introduction to the symposium on collaborative public management. *Public Administration Review, 66*, 6–9. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00661.x

Osborne, S. P. (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.

Osborne, S. P., & Brown, K. (2011). Innovation, public policy and public services delivery in the UK. *Public Administration, 89*(4), 1335–1350.

Polleys, M. S. (2002). One University's Response to the Anti-leadership Vaccine: Developing Servant Leaders. *Journal of Leadership Studies, 8*(3), 117-130.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis* (4th ed.). Oxford University Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data science for business: What you need to know about data mining and data-analytic thinking*. O'Reilly Media.

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review, 94*(5), 40–50.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, *36*(2), 25–40.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.

Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization.* Doubleday/Currency.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.

Sharda, R., Delen, D., & Turban, E. (2018). *Business intelligence, analytics, and data science: A managerial perspective* (4th ed.). Pearson.

Sink, D. (1996). Five obstacles to community-based collaboration and some thoughts on overcoming them. In C. Huxham (Ed.), *Creating collaborative advantage* (pp. 101–109). SAGE.

Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.

Stogdill, R. M. (1948). *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*. Journal of Psychology, 25(1), 35-71.

Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public Administration Review, 66*, 20–32. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00663.x

Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (6th ed.). Wiley.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2013). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill.

Vangen, S., & Huxham, C. (2010). Introducing the theory of collaborative advantage. In S. P. Osborne (Ed.), *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance* (pp. 163–184). Routledge.

Wentling, R. M. (2001). The career development and aspirations of women in middle management—revisited. *Women in Management Review, 16*(6), 311–324.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

บทที่ 13
จริยธรรมและธรรมาภิบาลในการจัดการองค์การภาครัฐ

บทนำ

ในยุคที่สังคมโลกเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในมิติของเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง และสังคม การบริหารองค์การภาครัฐมิได้จำกัดอยู่เพียงการดำเนินภารกิจตามกฎหมายหรือการให้บริการสาธารณะเท่านั้น แต่ยังต้องคำนึงถึงความชอบธรรมของอำนาจรัฐ ความไว้วางใจของประชาชน และความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม แนวคิดเรื่องจริยธรรม (Ethics) และ ธรรมาภิบาล (Good Governance) จึงกลายเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ ซึ่งมีบทบาทในการกำกับทิศทางของการตัดสินใจ การใช้อำนาจ และการดำเนินนโยบายสาธารณะให้สอดคล้องกับประโยชน์สาธารณะและหลักคุณธรรมของสังคม (Denhardt & Denhardt, 2015; Cooper, 2012)

ในบริบทของการบริหารองค์การภาครัฐ แนวคิดจริยธรรมหมายถึงกรอบคุณค่าทางศีลธรรมและมาตรฐานพฤติกรรมที่กำหนดแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่รัฐและผู้บริหารภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการใช้อำนาจอย่างสุจริต โปร่งใส เป็นธรรม และคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ (Cooper, 2012) การดำเนินงานขององค์การภาครัฐจึงต้องตั้งอยู่บนหลักการของความรับผิดชอบต่อสังคม ความเสมอภาค และการเคารพในศักดิ์ศรีของประชาชน ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารราชการในระบอบประชาธิปไตย (Rosenbloom et al., 2022)

ขณะเดียวกัน แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลได้ถูกพัฒนาและนำมาใช้เป็นกรอบสำคัญในการยกระดับคุณภาพของการบริหารภาครัฐ โดยเฉพาะในช่วงที่หลายประเทศทั่วโลกให้ความสำคัญกับการปฏิรูประบบราชการ การส่งเสริมความโปร่งใส และการต่อต้านการทุจริต องค์การระหว่างประเทศ เช่น ธนาคารโลกและองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา ได้เสนอหลักธรรมาภิบาลที่เน้นการบริหารจัดการที่มีความโปร่งใส การมีส่วนร่วมของประชาชน การตรวจสอบได้ และความรับผิดชอบของผู้ใช้อำนาจรัฐ หลักการดังกล่าวได้กลายเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐของหลายประเทศ รวมถึงประเทศไทย

อย่างไรก็ตาม ในบริบทของการบริหารองค์การสมัยใหม่ แนวคิดเรื่องจริยธรรมและธรรมาภิบาลไม่สามารถพิจารณาอย่างแยกส่วนได้อีกต่อไป แต่ต้องถูกบูรณาการเข้ากับมิติอื่น ๆ ของการบริหารองค์การ เช่น ภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับกรอบการจัดการองค์การแบบองค์รวมของผู้นำแนวใหม่ (Holistic Organizational Management for Modern Leaders) ซึ่งมุ่งเน้นการบริหารองค์การโดยมอง

องค์การเป็นระบบที่เชื่อมโยงกันทั้งในมิติของโครงสร้าง กระบวนการ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี และคุณค่าทางจริยธรรมของผู้นำและบุคลากรในองค์การ

การบริหารองค์การแบบองค์รวมจึงให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพขององค์การ (Organizational Efficiency) ความโปร่งใสในการดำเนินงาน (Transparency) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) และความยั่งยืนของการพัฒนา (Sustainability) ผู้นำภาครัฐในยุคใหม่จึงต้องมีความสามารถในการบูรณาการหลักจริยธรรมเข้ากับกระบวนการบริหารจัดการองค์การ ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ การตัดสินใจเชิงนโยบาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไปจนถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ยึดมั่นในคุณธรรมและความโปร่งใส (Northouse, 2021)

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกในยุคดิจิทัลยังทำให้ประเด็นจริยธรรมและธรรมาภิบาลมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) และเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารภาครัฐทำให้เกิดคำถามสำคัญเกี่ยวกับความเป็นส่วนตัวของข้อมูล ความโปร่งใสของระบบอัลกอริทึม และความรับผิดชอบของหน่วยงานรัฐในการใช้เทคโนโลยีเพื่อประโยชน์สาธารณะ (Mergel et al., 2019) ดังนั้น ผู้นำภาครัฐจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจทั้งในมิติของเทคโนโลยี การบริหารจัดการ และจริยธรรม เพื่อให้สามารถกำกับดูแลการใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรับผิดชอบและสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

ในบริบทของประเทศไทย การส่งเสริมจริยธรรมและธรรมาภิบาลได้ถูกกำหนดเป็นนโยบายสำคัญของภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาระบบราชการที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และยึดมั่นในหลักคุณธรรมของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติและแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Governance) ที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายภาคส่วนต่าง ๆ ในการบริหารจัดการสาธารณะ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555; Osborne, 2010)

ดังนั้น การศึกษาเรื่องจริยธรรมและธรรมาภิบาลในการจัดการองค์การภาครัฐจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารองค์การแบบองค์รวมที่มุ่งเน้นการบูรณาการคุณค่าทางจริยธรรม ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม และกลไกธรรมาภิบาลเข้ากับกระบวนการบริหารจัดการองค์การอย่างเป็นระบบ บทนี้จึงมุ่งอธิบายแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์การภาครัฐ บทบาทของผู้นำภาครัฐในการส่งเสริมคุณธรรมองค์การ ตลอดจนแนวทางการสร้างระบบธรรมาภิบาลที่เข้มแข็ง เพื่อสนับสนุนการบริหารองค์การภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

13.1 ความสำคัญของจริยธรรมและธรรมาภิบาลในการบริหารองค์การภาครัฐ

ความสำคัญของจริยธรรมและธรรมาภิบาลในการบริหารองค์การภาครัฐ สามารถพิจารณาได้ในหลายมิติ ประการแรก จริยธรรมและธรรมาภิบาลเป็นกลไกสำคัญในการ สร้างความไว้วางใจของประชาชนต่อภาครัฐ (Public Trust) ความไว้วางใจถือเป็นปัจจัยพื้นฐานของความชอบธรรมในการใช้อำนาจของรัฐ หากประชาชนมีความเชื่อมั่นว่าเจ้าหน้าที่รัฐดำเนินงานอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม จะส่งผลให้การดำเนินนโยบายสาธารณะเป็นไปอย่างราบรื่นและได้รับความร่วมมือจากสังคมมากขึ้น (Denhardt & Denhardt, 2015)

ประการที่สอง จริยธรรมและธรรมาภิบาลมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารภาครัฐ การบริหารที่ยึดหลักธรรมาภิบาลจะช่วยให้กระบวนการตัดสินใจมีความชัดเจน โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ส่งผลให้การใช้ทรัพยากรสาธารณะเกิดความคุ้มค่าและลดความสูญเสียจากการบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Peters & Pierre, 2016)

ประการที่สาม จริยธรรมและธรรมาภิบาลมีบทบาทในการป้องกันและลดปัญหาการทุจริตในภาครัฐ การทุจริตถือเป็นปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การสร้างระบบธรรมาภิบาลที่เข้มแข็ง รวมถึงการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่ยึดมั่นในคุณธรรมจะช่วยลดโอกาสในการเกิดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมและเสริมสร้างระบบการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ (OECD, 2017)

ประการที่สี่ จริยธรรมและธรรมาภิบาลมีบทบาทในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ยึดมั่นในคุณธรรม (ethical organizational culture) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์การภาครัฐ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และความโปร่งใส จะช่วยให้บุคลากรในองค์การมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์การและหลักประโยชน์สาธารณะ (Northouse, 2021)

นอกจากนี้ ในบริบทของการบริหารองค์การแบบองค์รวมตามแนวคิด Holistic Organizational Management for Modern Leaders จริยธรรมและธรรมาภิบาลยังถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เชื่อมโยงกับมิติอื่น ๆ ของการบริหารองค์การ ไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ระบบการตัดสินใจ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ องค์การภาครัฐที่สามารถบูรณาการหลักจริยธรรมเข้ากับกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ จะมีศักยภาพในการสร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์การภาครัฐอย่างยั่งยืน

ดังนั้น จริยธรรมและธรรมาภิบาลจึงมิได้เป็นเพียงแนวคิดเชิงนามธรรม หากแต่เป็นกลไกสำคัญในการกำกับการบริหารองค์การภาครัฐให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนในสังคมประชาธิปไตย การส่งเสริมจริยธรรมและธรรมาภิบาลจึงเป็นภารกิจสำคัญของผู้นำภาครัฐในการพัฒนาองค์การให้สามารถเผชิญกับความท้าทายของโลกยุคใหม่และสร้างคุณค่าให้แก่สังคมโดยรวม

13.1.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับจริยธรรมในการบริหารภาครัฐ

จริยธรรมในการบริหารภาครัฐเป็นประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแนวทางการตัดสินใจและการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่รัฐภายใต้กรอบคุณค่าทางศีลธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารภาครัฐแตกต่างจากการบริหารองค์การภาคเอกชน เนื่องจากการดำเนินงานของภาครัฐเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของสาธารณะ การใช้อำนาจตามกฎหมาย และการจัดสรรทรัพยากรของประเทศ ดังนั้น การตัดสินใจของผู้บริหารภาครัฐจึงต้องตั้งอยู่บนหลักจริยธรรมที่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ความเป็นธรรม และความโปร่งใส (Cooper, 2012; Rosenbloom et al., 2022)

ในทางวิชาการแนวคิดเกี่ยวกับจริยธรรมในการบริหารภาครัฐได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีจริยศาสตร์ (Ethical Theories) ในสาขาปรัชญาศีลธรรม ซึ่งถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่ออธิบายกรอบการตัดสินใจทางจริยธรรมของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่รัฐ โดยทฤษฎีจริยธรรมที่มีอิทธิพลต่อการบริหารภาครัฐสามารถจำแนกได้เป็นหลายแนวคิดสำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีหน้าที่นิยม (Deontology) ทฤษฎีประโยชน์นิยม (Utilitarianism) ทฤษฎีคุณธรรม (Virtue Ethics) และแนวคิดจริยธรรมในการบริหารภาครัฐ (Administrative Ethics)

1) ทฤษฎีหน้าที่นิยม (Deontological Ethics) ทฤษฎีหน้าที่นิยมเป็นแนวคิดทางจริยศาสตร์ที่เน้นการปฏิบัติตามหน้าที่ กฎเกณฑ์ และหลักการที่ถูกต้องโดยไม่คำนึงถึงผลลัพธ์ของการกระทำ แนวคิดนี้ได้รับอิทธิพลอย่างมากจากปรัชญาของอิมมานูเอล คานท์ (Immanuel Kant) ซึ่งเสนอว่าการกระทำที่ถูกต้องทางศีลธรรมต้องตั้งอยู่บนหลักการของหน้าที่และความเคารพต่อศักดิ์ศรีของมนุษย์ (Kant, 1785) ในการบริหารภาครัฐ แนวคิดหน้าที่นิยมมีบทบาทสำคัญในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่รัฐ เช่น การปฏิบัติตามกฎหมาย ความซื่อสัตย์สุจริต ความเป็นกลางทางการเมือง และการไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับหลักการของ หลักนิติธรรม (Rule of Law) ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Cooper, 2012)

2) ทฤษฎีประโยชน์นิยม (Utilitarianism) ทฤษฎีประโยชน์นิยมเป็นแนวคิดทางจริยศาสตร์ที่เน้นการตัดสินใจโดยพิจารณาจากผลลัพธ์ของการกระทำ โดยการกระทำที่ถูกต้องคือการกระทำที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่คนจำนวนมากที่สุด แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาโดยนักปรัชญา เช่น Jeremy Bentham และ John Stuart Mill (Mill, 1863) ในบริบทของการบริหารภาครัฐ แนวคิดประโยชน์นิยมถูกนำมาใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบายสาธารณะ เช่น การกำหนดนโยบายเศรษฐกิจ การจัดสรรงบประมาณ และการออกแบบบริการสาธารณะ โดยผู้บริหารภาครัฐต้องพิจารณาผลกระทบของนโยบายต่อประชาชนในวงกว้าง และเลือกทางเลือกที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมโดยรวมมากที่สุด (Denhardt & Denhardt, 2015) อย่างไรก็ตาม แนวคิดประโยชน์นิยมอาจเผชิญกับข้อจำกัดในบางกรณี เนื่องจากการมุ่งเน้นผลประโยชน์ของคนส่วนใหญ่อาจนำไปสู่การละเลยสิทธิของกลุ่มคนส่วนน้อย ดังนั้น การใช้แนวคิดนี้ในการบริหารภาครัฐจึงต้องพิจารณาควบคู่กับหลักความเป็นธรรมและสิทธิมนุษยชน

3) ทฤษฎีคุณธรรม (Virtue Ethics) ทฤษฎีคุณธรรมเป็นแนวคิดทางจริยศาสตร์ที่เน้นคุณลักษณะทางศีลธรรมของบุคคล มากกว่าการพิจารณากฎเกณฑ์หรือผลลัพธ์ของการกระทำ แนวคิดนี้มี

รากฐานมาจากปรัชญาของอริสโตเติล (Aristotle) ซึ่งมองว่าการกระทำที่ดีเกิดจากการพัฒนาคุณลักษณะทางศีลธรรม เช่น ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความกล้าหาญ และความรับผิดชอบ (Aristotle, 350 BCE/2009) ในการบริหารภาครัฐ แนวคิดคุณธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) ผู้นำภาครัฐที่มีคุณธรรมจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชน และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตและความรับผิดชอบต่อสังคม (Northouse, 2021)

4) แนวคิดจริยธรรมในการบริหารภาครัฐ (Administrative Ethics) แนวคิดจริยธรรมในการบริหารภาครัฐเป็นกรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นโดยเฉพาะสำหรับการบริหารราชการ โดยมุ่งเน้นบทบาทของเจ้าหน้าที่รัฐในการรักษาผลประโยชน์สาธารณะ และการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบ แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาโดยนักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ เช่น Terry Cooper ซึ่งเสนอว่าเจ้าหน้าที่รัฐต้องมีความสามารถในการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในสถานการณ์ที่ซับซ้อน และต้องคำนึงถึงทั้งกฎหมาย นโยบาย และคุณค่าของสังคม (Cooper, 2012) นอกจากนี้ แนวคิดจริยธรรมในการบริหารภาครัฐยังเชื่อมโยงกับแนวคิด New Public Service ซึ่งเน้นบทบาทของภาครัฐในการรับใช้ประชาชน (Serving Citizens) มากกว่าการควบคุมหรือกำกับสังคม โดยผู้บริหารภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับความโปร่งใส การมีส่วนร่วมของประชาชน และความรับผิดชอบต่อสังคม (Denhardt & Denhardt, 2015)

5) จริยธรรมในการบริหารภาครัฐในมุมมองการจัดการองค์การแบบองค์รวม ภายใต้กรอบแนวคิด Holistic Organizational Management for Modern Leaders การบริหารจริยธรรมในองค์การภาครัฐมิได้จำกัดอยู่เพียงการกำหนดกฎระเบียบหรือมาตรฐานทางจริยธรรมเท่านั้น แต่ต้องมองจริยธรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบการบริหารองค์การโดยรวม ซึ่งเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ระบบการกำกับดูแล และกระบวนการตัดสินใจเชิงนโยบาย ผู้นำภาครัฐในยุคใหม่จึงต้องสามารถบูรณาการแนวคิดจริยธรรมเข้ากับการบริหารองค์การในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการสร้างระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ การบริหารองค์การภาครัฐที่ยึดมั่นในจริยธรรมจะช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจของประชาชน และสนับสนุนการพัฒนาองค์การภาครัฐอย่างยั่งยืนในระยะยาว (Rosenbloom et al., 2022)

13.1.1.1 ความหมายของจริยธรรม (Ethics)

โดยพื้นฐานแล้ว จริยธรรม (Ethics) หมายถึงระบบของหลักการทางศีลธรรมที่ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ หลักการดังกล่าวมีบทบาทสำคัญในการกำกับวิธีคิด วิธีการตัดสินใจ และการดำเนินชีวิตของบุคคลในสังคม โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ต้องพิจารณาว่าการกระทำใดเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เหมาะสม หรือเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม (Rachels & Rachels, 2019)

ในทางวิชาการ จริยธรรมถือเป็นสาขาหนึ่งของปรัชญาที่เรียกว่า ปรัชญาศีลธรรม (Moral Philosophy) ซึ่งมุ่งศึกษาหลักการเกี่ยวกับความดี ความถูกต้อง และความเหมาะสมของพฤติกรรมมนุษย์ ตลอดจนการวิเคราะห์เหตุผลเชิงศีลธรรมที่ใช้ในการตัดสินใจของบุคคลและสังคม แนวคิดด้านจริยธรรมจึงเกี่ยวข้องกับคำถามพื้นฐานเกี่ยวกับคุณค่าทางศีลธรรม เช่น มนุษย์ควรดำเนินชีวิตอย่างไร สิ่งใดถือเป็นการกระทำที่ถูกต้อง และสังคมควรกำหนดมาตรฐานทางศีลธรรมอย่างไร (Cooper, 2012)

คำว่า “จริยธรรม” มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า Ethos ซึ่งหมายถึงขนบธรรมเนียมประเพณี นิสัย ลักษณะนิสัย หรืออุปนิสัยของบุคคลหรือสังคม แนวคิดดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าจริยธรรมมิได้เป็นเพียงกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับแบบแผนของพฤติกรรมและค่านิยมที่สังคมยอมรับร่วมกัน (Rachels & Rachels, 2019)

ในมิติของการศึกษาเชิงจริยศาสตร์ จริยธรรมครอบคลุมประเด็นสำคัญหลายประการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตของมนุษย์และการอยู่ร่วมกันในสังคม ได้แก่ แนวทางการดำเนินชีวิตที่ดีของมนุษย์ สิทธิและหน้าที่ของบุคคลในสังคม การใช้ภาษาและแนวคิดเกี่ยวกับความถูกต้องและความผิด ตลอดจนกระบวนการตัดสินใจทางศีลธรรมที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ดีและอะไรคือสิ่งที่ไม่ดี ประเด็นเหล่านี้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการศึกษาทางจริยศาสตร์ และมีบทบาทในการกำหนดมาตรฐานทางพฤติกรรมของบุคคลและองค์การในสังคม

แนวคิดด้านจริยธรรมของมนุษย์ไม่ได้เกิดขึ้นโดยลำพัง แต่ได้รับอิทธิพลจากแหล่งที่มาหลายประการ เช่น ศาสนา ปรัชญา วัฒนธรรม และบรรทัดฐานทางสังคม ซึ่งมีบทบาทในการกำหนดค่านิยมและมาตรฐานทางศีลธรรมของสังคม แนวคิดเหล่านี้ยังมีผลต่อการอภิปรายและการถกเถียงในประเด็นทางสังคมและจริยธรรมที่สำคัญ เช่น สิทธิมนุษยชน จรรยาบรรณวิชาชีพ การคุ้มครองชีวิต และความรับผิดชอบขององค์การต่อสังคม (Ferrell et al., 2019)

ในบริบทของการบริหารองค์การภาครัฐ จริยธรรมมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่รัฐมีผลกระทบต่อประชาชนและสังคมโดยรวม การยึดมั่นในหลักจริยธรรมจึงเป็นกลไกสำคัญในการกำกับการใช้อำนาจของรัฐให้เป็นไปอย่างสุจริต โปร่งใส และคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและการสร้างความไว้วางใจของประชาชนต่อภาครัฐ (Denhardt & Denhardt, 2015)

เมื่อพิจารณาในกรอบแนวคิดของ การจัดการองค์การแบบองค์รวมของผู้นำแนวใหม่ (Holistic Organizational Management for Modern Leaders) จริยธรรมจึงมิได้เป็นเพียงหลักการเชิงนามธรรม หากแต่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบการบริหารองค์การที่เชื่อมโยงกับภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และระบบธรรมาภิบาลของหน่วยงาน ผู้นำที่มีจริยธรรมจะสามารถสร้างค่านิยมร่วมในองค์การ ส่งเสริมความโปร่งใส และพัฒนาการบริหารองค์การภาครัฐให้สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมได้อย่างยั่งยืน

13.1.1.2 จริยธรรมในบริบทของการบริหารรัฐกิจ

จริยธรรมในบริบทของการบริหารรัฐกิจ (Ethics in Public Administration) หมายถึงหลักการ คุณค่า และมาตรฐานทางศีลธรรมที่กำกับพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่รัฐและผู้บริหารภาครัฐในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์สาธารณะ การบริหารรัฐกิจมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากการบริหารองค์การภาคเอกชน เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจตามกฎหมาย การจัดสรรทรัพยากรสาธารณะ และการกำหนดนโยบายที่ส่งผลกระทบต่อประชาชนในวงกว้าง ดังนั้น การตัดสินใจของผู้บริหารภาครัฐจึงต้องตั้งอยู่บนหลักจริยธรรมที่คำนึงถึงความถูกต้อง ความยุติธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม (Cooper, 2012; Rosenbloom et al., 2022)

นักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์จำนวนมากเห็นว่าจริยธรรมเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ โดย Cooper (2012) อธิบายว่าจริยธรรมในการบริหารภาครัฐเกี่ยวข้องกับความสามารถของเจ้าหน้าที่รัฐในการตัดสินใจอย่างมีความรับผิดชอบในสถานการณ์ที่ซับซ้อน ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งระหว่างกฎหมาย นโยบาย และคุณค่าทางสังคม ในขณะที่ Denhardt และ Denhardt (2015) เน้นว่าหน้าที่สำคัญของการบริหารภาครัฐคือการรับใช้ประชาชน (serving citizens) ดังนั้น เจ้าหน้าที่รัฐจึงต้องดำเนินงานโดยยึดหลักความโปร่งใส ความเป็นธรรม และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

จริยธรรมในการบริหารรัฐกิจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแนวคิดเรื่อง ผลประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) ซึ่งถือเป็นหลักการสำคัญของการบริหารภาครัฐ เจ้าหน้าที่รัฐต้องใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ของสังคมโดยรวม มากกว่าผลประโยชน์ส่วนบุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การยึดมั่นในผลประโยชน์สาธารณะจึงเป็นพื้นฐานสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีจริยธรรมในภาครัฐ (Frederickson, Smith, Larimer, & Licari, 2018)

นอกจากนี้ จริยธรรมในบริบทของการบริหารรัฐกิจยังเกี่ยวข้องกับหลักการสำคัญหลายประการ เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ความโปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบ (Accountability) ความเป็นธรรม (Fairness) และการเคารพในศักดิ์ศรีของประชาชน หลักการเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการกำกับพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่รัฐ และช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างภาครัฐกับประชาชน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความชอบธรรมของการบริหารภาครัฐในระบอบประชาธิปไตย ในทางปฏิบัติ เจ้าหน้าที่รัฐมักต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและมีความขัดแย้งทางจริยธรรม (Ethical Dilemma) เช่น ความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์สาธารณะ การตัดสินใจภายใต้แรงกดดันทางการเมือง หรือการใช้ดุลยพินิจในการตีความกฎหมาย ดังนั้น การพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจเชิงจริยธรรมจึงเป็นทักษะสำคัญของผู้บริหารภาครัฐ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับคุณค่าทางสังคม (Cooper, 2012)

ในบริบทของการบริหารองค์การแบบองค์รวม จริยธรรมในการบริหารรัฐกิจไม่ได้จำกัดอยู่เพียงระดับบุคคลเท่านั้น แต่ยังต้องถูกบูรณาการเข้ากับระบบการบริหารองค์การโดยรวม ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ระบบการกำกับดูแล และภาวะผู้นำของผู้บริหาร การสร้างระบบจริยธรรมในองค์การภาครัฐจึงต้องอาศัยทั้งกลไกเชิงโครงสร้าง เช่น กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานจริยธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐ รวมถึงการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมความซื่อสัตย์สุจริตและความรับผิดชอบต่อสังคม

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคดิจิทัลยังทำให้ประเด็นจริยธรรมในการบริหารรัฐกิจมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูลขนาดใหญ่ และปัญญาประดิษฐ์ในการบริหารภาครัฐก่อให้เกิดประเด็นจริยธรรมใหม่ ๆ เช่น การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ความโปร่งใสของอัลกอริทึม และความรับผิดชอบของหน่วยงานรัฐต่อการใช้เทคโนโลยี ดังนั้น ผู้บริหารภาครัฐในยุคใหม่จึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจทั้งในมิติของจริยธรรม การบริหารจัดการ และเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์การได้อย่างมีความรับผิดชอบและสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

โดยสรุป จริยธรรมในบริบทของการบริหารรัฐกิจเป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่กำหนดมาตรฐานพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่รัฐในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์สาธารณะ การยึดมั่นในหลักจริยธรรมไม่เพียงช่วยส่งเสริมความโปร่งใสและความรับผิดชอบขององค์การภาครัฐเท่านั้น แต่ยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างความไว้วางใจของประชาชน และสนับสนุนการพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน

13.1.1.3 ความแตกต่างระหว่างจริยธรรมส่วนบุคคลและจริยธรรมองค์การ

จริยธรรมในการบริหารภาครัฐสามารถพิจารณาได้ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ โดย จริยธรรมส่วนบุคคล (Personal Ethics) หมายถึง หลักคุณค่าทางศีลธรรม ความเชื่อ และมาตรฐานพฤติกรรมที่บุคคลยึดถือในการดำเนินชีวิตและการตัดสินใจ หลักการเหล่านี้มักได้รับอิทธิพลจากครอบครัว ศาสนา การศึกษา วัฒนธรรม และประสบการณ์ชีวิตของแต่ละบุคคล จริยธรรมส่วนบุคคลจึงเป็นพื้นฐานสำคัญที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ (Rachels & Rachels, 2019)

ในทางตรงกันข้าม จริยธรรมองค์การ (Organizational Ethics) หมายถึง ระบบของค่านิยม หลักการ และมาตรฐานพฤติกรรมที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ จริยธรรมองค์การมักถูกกำหนดผ่านนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ จรรยาบรรณวิชาชีพ และวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างโปร่งใส มีความรับผิดชอบ และสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ (Ferrell et al., 2019)

ในบริบทของการบริหารภาครัฐ ความแตกต่างระหว่างจริยธรรมส่วนบุคคลและจริยธรรมองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเจ้าหน้าที่รัฐอาจเผชิญกับสถานการณ์ที่ค่านิยมส่วนบุคคลไม่สอดคล้องกับนโยบายหรือมาตรฐานขององค์การ ตัวอย่างเช่น การตัดสินใจเชิงนโยบายที่ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์สาธารณะ แม้ในบางกรณีอาจขัดแย้งกับความเชื่อส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น การบริหารองค์การภาครัฐจึงต้องสร้างระบบจริยธรรมองค์การที่ชัดเจน เพื่อกำกับพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับหลักประโยชน์สาธารณะ (Cooper, 2012)

การบริหารจริยธรรมในองค์การต้องพิจารณาทั้งสองระดับควบคู่กัน กล่าวคือ ผู้นำองค์การต้องส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาจริยธรรมส่วนบุคคล พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ยึดมั่นในคุณธรรมและความโปร่งใส การบูรณาการจริยธรรมส่วนบุคคลและจริยธรรมองค์การเข้าด้วยกันจะช่วยสร้างระบบคุณธรรมที่เข้มแข็งและสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การภาครัฐอย่างยั่งยืน

13.1.1.4 หลักจริยธรรมพื้นฐานของเจ้าหน้าที่รัฐ

เจ้าหน้าที่รัฐมีบทบาทสำคัญในการดำเนินนโยบายสาธารณะและการให้บริการแก่ประชาชน ดังนั้น การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่รัฐจึงต้องตั้งอยู่บนหลักจริยธรรมพื้นฐานที่ช่วยกำกับพฤติกรรมให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับผลประโยชน์สาธารณะ นักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์และองค์การระหว่างประเทศได้เสนอหลักจริยธรรมสำคัญที่ควรเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่รัฐหลายประการ (Cooper, 2012)

ประการแรก คือ ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ซึ่งหมายถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต โปร่งใส และไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตนจากตำแหน่งหน้าที่ ความซื่อสัตย์สุจริตถือเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างความไว้วางใจของประชาชนต่อหน่วยงานรัฐ

ประการที่สอง คือ ความรับผิดชอบ (Accountability) เจ้าหน้าที่รัฐต้องมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน รวมถึงต้องสามารถอธิบายและตรวจสอบได้ว่าการดำเนินงานของตนสอดคล้องกับกฎหมายและประโยชน์สาธารณะ

ประการที่สาม คือ ความโปร่งใส (Transparency) การดำเนินงานของหน่วยงานรัฐควรเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญต่อสาธารณะ และต้องสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้ประชาชนสามารถติดตามและประเมินการดำเนินงานของภาครัฐได้อย่างเหมาะสม

ประการที่สี่ คือ ความเป็นธรรมและความเสมอภาค (Fairness and Equity) เจ้าหน้าที่รัฐต้องปฏิบัติต่อประชาชนทุกคนอย่างเท่าเทียม โดยไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงความยุติธรรมในการให้บริการสาธารณะ

ประการสุดท้าย คือ การยึดมั่นในประโยชน์สาธารณะ (Commitment to Public Interest) ซึ่งถือเป็นหลักการสำคัญของการบริหารภาครัฐ เจ้าหน้าที่รัฐต้องคำนึงถึงประโยชน์ของสังคมโดยรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนบุคคลหรือกลุ่มผลประโยชน์เฉพาะกลุ่ม (Denhardt & Denhardt, 2015)

หลักจริยธรรมเหล่านี้เป็นรากฐานสำคัญของการบริหารภาครัฐที่ดี และมีบทบาทในการเสริมสร้างความชอบธรรมของการใช้อำนาจรัฐในระบอบประชาธิปไตย

13.1.1.5 ปัญหาจริยธรรมและความขัดแย้งทางจริยธรรมในการบริหารภาครัฐ

แม้ว่าการบริหารภาครัฐจะมีหลักจริยธรรมเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ แต่ในทางปฏิบัติ เจ้าหน้าที่รัฐมักเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งทางจริยธรรม สถานการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่รัฐต้องเลือกระหว่างทางเลือกหลายทางที่ต่างมีข้อดีและข้อจำกัด และไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างชัดเจนว่าทางเลือกใดเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่สุด (Cooper, 2012)

ความขัดแย้งทางจริยธรรมในการบริหารภาครัฐอาจเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย เช่น ความขัดแย้งระหว่างกฎหมายกับคุณค่าทางศีลธรรม ความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนบุคคลกับผลประโยชน์สาธารณะ หรือแรงกดดันทางการเมืองที่มีต่อการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่รัฐ ตัวอย่างเช่น การจัดสรรทรัพยากรของรัฐในสถานการณ์ที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ การตัดสินใจเชิงนโยบายที่ส่งผลกระทบต่อกลุ่มประชาชนหลายกลุ่ม หรือการเผชิญกับแรงกดดันจากผู้มีอำนาจทางการเมือง (Frederickson et al., 2018)

การจัดการกับปัญหาความขัดแย้งทางจริยธรรมจำเป็นต้องอาศัยทั้งความรู้ ความสามารถในการวิเคราะห์เชิงจริยธรรม และความกล้าหาญทางศีลธรรมของผู้บริหารภาครัฐ นอกจากนี้ องค์การภาครัฐยังควรพัฒนากลไกที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจเชิงจริยธรรม เช่น การกำหนดจรรยาบรรณวิชาชีพ ระบบการกำกับดูแลที่โปร่งใส และการฝึกอบรมด้านจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่รัฐ

ในบริบทของการบริหารองค์การแบบองค์รวม ความขัดแย้งทางจริยธรรมไม่ควรถูกมองว่าเป็นเพียงปัญหาของบุคคลเท่านั้น แต่ควรพิจารณาในฐานะประเด็นเชิงระบบที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และกลไกธรรมาภิบาลของหน่วยงาน การสร้างระบบการบริหารที่ยึดมั่นในจริยธรรมจึงเป็นกลไกสำคัญในการป้องกันและลดปัญหาความขัดแย้งทางจริยธรรมในการบริหารภาครัฐ

13.1.2 แนวคิดธรรมาภิบาล (Good Governance)

แนวคิดธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นหนึ่งในแนวคิดสำคัญของการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน แนวคิดดังกล่าวเกิดขึ้นจากความพยายามในการปฏิรูประบบราชการและพัฒนาการบริหารรัฐกิจให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมประชาธิปไตย เศรษฐกิจโลกาภิวัตน์ และความคาดหวังของประชาชนที่เพิ่มสูงขึ้นต่อคุณภาพของการบริหารภาครัฐ (World Bank, 1992; OECD, 2015)

ในมุมมองของการบริหารองค์การแบบองค์รวม ธรรมาภิบาลมิได้เป็นเพียงหลักการเชิงนโยบายหรือเครื่องมือในการกำกับดูแลเท่านั้น แต่ยังเป็นกรอบแนวคิดเชิงระบบที่เชื่อมโยงระหว่างจริยธรรม ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และประสิทธิภาพของการบริหารจัดการภาครัฐเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายสำคัญคือการสร้างการบริหารจัดการภาครัฐที่ยึดประโยชน์สาธารณะเป็นศูนย์กลาง (public interest oriented governance) (Denhardt & Denhardt, 2015)

แนวคิดธรรมาภิบาลยังสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบการบริหารแบบราชการดั้งเดิม (Traditional Public Administration) ไปสู่การบริหารรัฐกิจแนวใหม่ (New Public Management) และต่อเนื่องสู่แนวคิดการบริหารแบบเครือข่ายและการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ในสังคม (Network Governance) ซึ่งเน้นความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในการกำหนดนโยบายและบริหารจัดการกิจการสาธารณะ (Osborne, 2010)

ในบริบทของการจัดการองค์การภาครัฐ ผู้นำสมัยใหม่จึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างระบบธรรมาภิบาลที่ครอบคลุมทั้งมิติของโครงสร้างองค์การ กระบวนการบริหาร และวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้เกิดการบริหารงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อภาครัฐและความยั่งยืนของระบบการบริหารประเทศ

13.2.1.1 ความหมายและพัฒนาการของแนวคิดธรรมาภิบาล

แนวคิดธรรมาภิบาลเริ่มได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในระดับสากลตั้งแต่ช่วงปลายศตวรรษที่ 20 โดยเฉพาะในช่วงทศวรรษ 1990 ซึ่งเป็นช่วงที่องค์กรระหว่างประเทศ เช่น ธนาคารโลก (World Bank) กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) และองค์การสหประชาชาติ (United Nations) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐในประเทศกำลังพัฒนา (World Bank, 1992)

คำว่า “Governance” โดยทั่วไปหมายถึงกระบวนการและกลไกที่ใช้ในการบริหารจัดการกิจการสาธารณะ รวมถึงการใช้อำนาจในการกำหนดนโยบาย การจัดสรรทรัพยากร และการกำกับดูแลการดำเนินงานของรัฐและองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสังคมโดยรวม (World Bank, 1992)

ในบริบทของประเทศไทย แนวคิดธรรมาภิบาลถูกนำมาใช้ในการพัฒนาระบบราชการและการบริหารกิจการบ้านเมืองอย่างจริงจังตั้งแต่ช่วงการปฏิรูประบบราชการในทศวรรษ 2540 เป็นต้นมา โดยรัฐบาลได้กำหนดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐให้มีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อประชาชนมากขึ้น โดยหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2555) ได้อธิบายว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารจัดการภาครัฐที่ยึดหลักกฎหมาย ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อให้การดำเนินงานของรัฐสามารถตอบสนองต่อประโยชน์สาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม

องค์การระหว่างประเทศหลายแห่งได้เสนอหลักการสำคัญของธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) หลักธรรมาภิบาลขององค์การสหประชาชาติ (United Nations) องค์การสหประชาชาติ โดยเฉพาะโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) ได้เสนอหลักธรรมาภิบาลสำคัญหลายประการ ได้แก่

- การมีส่วนร่วมของประชาชน (Participation)
- หลักนิติธรรม (Rule of Law)
- ความโปร่งใส (Transparency)
- การตอบสนองต่อประชาชน (Responsiveness)
- การสร้างฉันทามติ (Consensus Orientation)
- ความเสมอภาคและการไม่เลือกปฏิบัติ (Equity and Inclusiveness)
- ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)
- ความรับผิดชอบและการตรวจสอบได้ (Accountability)
- วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision)

หลักการเหล่านี้สะท้อนถึงแนวคิดการบริหารภาครัฐที่เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนและความโปร่งใสในการใช้อำนาจรัฐ

2) หลักธรรมาภิบาลของธนาคารโลก (World Bank) ธนาคารโลกได้พัฒนา Worldwide Governance Indicators (WGI) เพื่อใช้วัดระดับธรรมาภิบาลของประเทศต่าง ๆ โดยประกอบด้วยตัวชี้วัดสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

- การมีส่วนร่วมของประชาชนและความรับผิดชอบของรัฐบาล (Voice and Accountability)
- เสถียรภาพทางการเมือง (Political Stability and Absence of Violence)
- ประสิทธิภาพของภาครัฐ (Government Effectiveness)
- คุณภาพของกฎระเบียบ (Regulatory Quality)
- การยึดมั่นในหลักกฎหมาย (Rule of Law)
- การควบคุมการทุจริต (Control of Corruption)

ตัวชี้วัดเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของระบบสถาบันทางการเมืองและการบริหารภาครัฐที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม (World Bank, 2020)

3) หลักธรรมาภิบาลขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา ได้เสนอแนวคิดธรรมาภิบาลที่เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการกำกับดูแลภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ความโปร่งใสของการบริหารภาครัฐ (Transparency)
- ความรับผิดชอบของผู้บริหารภาครัฐ (Accountability)
- ความซื่อสัตย์สุจริตและการต่อต้านการทุจริต (Integrity and Anti-Corruption)
- ประสิทธิภาพของการบริหารนโยบายสาธารณะ (Policy Effectiveness)
- การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation)

องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา มองว่าธรรมาภิบาลเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความไว้วางใจของประชาชนต่อรัฐบาล และเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน (OECD, 2015)

13.2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ในช่วงศตวรรษที่ 21 สังคมโลกเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอันเป็นผลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนการขยายตัวของแนวคิดประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการบริหารภาครัฐ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ส่งผลให้รูปแบบการบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิมซึ่งเน้นโครงสร้างราชการแบบลำดับชั้น (Bureaucratic Hierarchy) ถูกตั้งคำถามถึงประสิทธิภาพและความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของสังคมสมัยใหม่ (Kettl, 2000)

ในบริบทดังกล่าว แนวคิดการกำกับดูแลกิจการบ้านเมือง (Governance) จึงได้รับการพัฒนาและนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการปฏิรูประบบการบริหารภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการปรับบทบาทของรัฐให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ลดการรวมศูนย์อำนาจของภาครัฐ และเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่าง ๆ ในสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะและการบริหารกิจการสาธารณะมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชน ภาคประชาสังคม หรือองค์กรชุมชน แนวคิดดังกล่าวได้รับการนำไปประยุกต์ใช้เป็นนโยบายในการปฏิรูประบบราชการของหลายประเทศทั่วโลกในช่วงประมาณ 20–30 ปีที่ผ่านมา โดยเริ่มต้นอย่างชัดเจนในสหราชอาณาจักรตั้งแต่ช่วงปลายทศวรรษ 1970 ภายใต้รัฐบาลของพรรคอนุรักษนิยม และได้ขยายแนวทางการบริหารรูปแบบใหม่ไปยังประเทศต่าง ๆ เช่น แคนาดา ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ ตลอดจนประเทศอื่น ๆ ทั่วโลก ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านของแนวคิดการบริหารภาครัฐสู่รูปแบบที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสาธารณะมากยิ่งขึ้น (Kettl, 2000)

โดยทั่วไปสามารถกล่าวได้ว่า กระแสแนวคิดใหม่ในการบริหารกิจการบ้านเมืองดังกล่าวได้รับอิทธิพลจากสองแนวคิดสำคัญ ได้แก่ แนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) และ แนวคิดประชาธิปไตยสมัยใหม่ (Modern Democratic Governance)

ประการแรก แนวคิด การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ได้รับอิทธิพลจากเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิกและเทคนิคการบริหารจัดการของภาคเอกชน โดยมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานของภาครัฐ แนวคิดนี้ส่งเสริมให้ภาครัฐนำเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน การทำสัญญาผลการดำเนินงาน รวมถึงการเปิดโอกาสให้กลไกตลาดเข้ามามีบทบาทในการให้บริการสาธารณะ เช่น การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การจ้างเหมาบริการ และการสร้างการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549)

ประการที่สอง แนวคิด ประชาธิปไตยสมัยใหม่ ได้เน้นให้ความสำคัญกับสิทธิ เสรีภาพ และการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการตัดสินใจสาธารณะ แนวคิดนี้ส่งเสริมการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น (Decentralization) การเพิ่มศักยภาพของประชาชน (Empowerment) ตลอดจนการสร้างความโปร่งใสและความเป็นธรรมในการบริหารภาครัฐ นอกจากนี้ยังสนับสนุนกลไกการมีส่วนร่วมของประชาชนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การรับฟังความคิดเห็นของสาธารณะ การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการ งบประมาณแบบมีส่วนร่วม และการตรวจสอบการทำงานของภาครัฐโดยภาคประชาชน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549)

ด้วยเหตุนี้ แนวคิดธรรมาภิบาลจึงถือเป็นผลลัพธ์ของการผสมผสานระหว่างแนวคิดด้านประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกับแนวคิดด้านประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญในการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในมิติของการบริหารองค์การภาครัฐสมัยใหม่ แนวคิดธรรมาภิบาลจึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดมาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี โดยผู้นำองค์การจำเป็นต้องพัฒนาระบบการบริหารที่ยึดหลักจริยธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสาธารณะควบคู่ไปกับการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อสถาบันของรัฐ และส่งเสริมการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในระยะยาว

13.2.1.3 แนวคิดธรรมาภิบาลกับการจัดการองค์การแบบองค์รวม

แนวคิดธรรมาภิบาล (Good Governance) มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวม (Holistic Organizational Management) โดยทั้งสองแนวคิดต่างมุ่งเน้นการบริหารองค์การอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมหลายมิติ และให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพในการดำเนินงานกับความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารองค์การภาครัฐในยุคปัจจุบันจึงไม่อาจพิจารณาเพียงมิติของประสิทธิภาพเชิงการจัดการเท่านั้น แต่จำเป็นต้องคำนึงถึงมิติด้านจริยธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควบคู่กันไป (Denhardt & Denhardt, 2015; Osborne, 2010)

แนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวมมีพื้นฐานมาจากมุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective) ซึ่งมององค์การว่าเป็นระบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลายด้านที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพาซึ่งกันและกัน เช่น โครงสร้างองค์การ กระบวนการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ และสภาพแวดล้อมภายนอก (Senge, 2006) ในบริบทดังกล่าว หลักธรรมาภิบาลจึงทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการกำกับทิศทางขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีความรับผิดชอบ โปร่งใส และยึดประโยชน์สาธารณะเป็นสำคัญ

เมื่อพิจารณาในมิติของการบริหารภาครัฐ แนวคิดธรรมาภิบาลสามารถทำหน้าที่เป็นกรอบคุณค่าหลักของการจัดการองค์การแบบองค์รวม กล่าวคือ หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล เช่น ความโปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบ (Accountability) หลักนิติธรรม (Rule of law) และการมีส่วนร่วมของประชาชน (Participation) สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย โครงสร้างการบริหาร และวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานภาครัฐได้อย่างเป็นระบบ

ในมิติของภาวะผู้นำ แนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวมให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้นำในการบูรณาการมิติด้านประสิทธิภาพการบริหาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความรับผิดชอบต่อสังคมเข้าด้วยกัน ผู้นำองค์การภาครัฐจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการสร้างระบบการบริหารที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล โดยส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการพัฒนานโยบายสาธารณะ (Denhardt & Denhardt, 2015)

นอกจากนี้ แนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวมยังช่วยขยายความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในมิติที่กว้างขึ้น กล่าวคือ ธรรมาภิบาลมิได้เป็นเพียงกลไกการกำกับดูแลหรือการควบคุมการดำเนินงานขององค์การเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพของการบริหาร การตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน การบูรณาการหลักธรรมาภิบาลเข้ากับแนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวมจึงช่วยให้องค์การภาครัฐสามารถพัฒนาระบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่น โปร่งใส และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในยุคของการบริหารภาครัฐดิจิทัล (Digital Government) และการเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัล (Digital Transformation) แนวคิดธรรมาภิบาลยิ่งมีบทบาทสำคัญในการกำกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลของภาครัฐให้เป็นไปอย่างมีความรับผิดชอบและโปร่งใส การนำหลักธรรมาภิบาลมาบูรณาการกับการจัดการองค์การแบบองค์รวมจึงช่วยให้องค์การภาครัฐสามารถพัฒนาไปสู่รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในสังคมดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป แนวคิดธรรมาภิบาลและการจัดการองค์การแบบองค์รวมเป็นแนวคิดที่มีความสัมพันธ์เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน โดยธรรมาภิบาลทำหน้าที่เป็นกรอบคุณค่าทางจริยธรรมและการกำกับดูแล ส่วนการจัดการองค์การแบบองค์รวมเป็นกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการที่ช่วยบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การเข้าด้วยกัน การผสานแนวคิดทั้งสองจึงเป็นแนวทางสำคัญในการ

พัฒนาการบริหารองค์การภาครัฐในศตวรรษที่ 21 ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถสร้างคุณค่าให้แก่สังคม

การบริหารองค์การภาครัฐมีพัฒนาการทางแนวคิดอย่างต่อเนื่องตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ในช่วงศตวรรษที่ผ่านมา แนวคิดการบริหารภาครัฐได้พัฒนาผ่านกระบวนทัศน์สำคัญหลายช่วงเวลา โดยเริ่มจากแนวคิดการบริหารราชการแบบดั้งเดิม (Traditional Public Administration) ซึ่งเน้นโครงสร้างระบบราชการแบบลำดับชั้น การยึดถือกฎระเบียบ และความเป็นกลางทางการเมืองของเจ้าหน้าที่รัฐ (Wilson, 1887; Weber, 1947)

ต่อมา เมื่อสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมมีความซับซ้อนมากขึ้น รวมถึงความต้องการของประชาชนที่เพิ่มขึ้นต่อคุณภาพการบริการสาธารณะ แนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) จึงเกิดขึ้นในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 โดยมุ่งเน้นการนำหลักการบริหารจัดการของภาคเอกชนมาใช้ในภาครัฐ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน (Hood, 1991; Osborne & Gaebler, 1992)

อย่างไรก็ตาม แนวคิด NPM ได้รับการวิพากษ์ว่าให้ความสำคัญกับมิติด้านประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจมากกว่ามิติด้านคุณค่าทางสังคมและการมีส่วนร่วมของประชาชน จึงนำไปสู่การพัฒนาแนวคิด Governance ซึ่งเน้นบทบาทของภาครัฐในฐานะผู้ประสานความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ในสังคม รวมถึงการส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Kettl, 2000; Osborne, 2010)

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัลและความซับซ้อนของปัญหาสาธารณะในศตวรรษที่ 21 แนวคิดการบริหารองค์การได้พัฒนาไปสู่มุมมองที่ครอบคลุมและบูรณาการมากขึ้น ซึ่งสะท้อนอยู่ในแนวคิด Holistic Organizational Management แนวคิดนี้มององค์การภาครัฐในฐานะระบบที่เชื่อมโยงหลายมิติ ทั้งด้านโครงสร้าง กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี และคุณค่าทางจริยธรรม โดยมุ่งสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพของการบริหาร การกำกับดูแลที่ดี และการสร้างคุณค่าต่อสังคม (Denhardt & Denhardt, 2015; Senge, 2006)

ดังนั้น เพื่อให้เห็นพัฒนาการของแนวคิดการบริหารภาครัฐอย่างเป็นระบบ ตารางที่ 13.1 จึงนำเสนอการเปรียบเทียบกระบวนทัศน์สำคัญของการบริหารภาครัฐ ตั้งแต่การบริหารราชการแบบดั้งเดิม (Traditional Public Administration) การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) แนวคิดการกำกับดูแลกิจการบ้านเมือง (Governance) ไปจนถึงแนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวม (Holistic Organizational Management) ซึ่งสะท้อนถึงวิวัฒนาการของแนวคิดการบริหารภาครัฐที่มุ่งสู่การสร้างระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 13.1 เปรียบเทียบแนวคิดการบริหารภาครัฐ 3 กระบวนทัศน์

ประเด็นเปรียบเทียบ	New Public Management (NPM)	Governance	Holistic Organizational Management
แนวคิดหลัก	การนำหลักการบริหารของภาคเอกชนมาใช้ในภาครัฐ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์	การบริหารกิจการสาธารณะผ่านเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม	การบริหารองค์การอย่างบูรณาการ ครอบคลุมมิติด้านโครงสร้าง กระบวนการ คน เทคโนโลยี และคุณค่าทางจริยธรรม
จุดเน้นของการบริหาร	ประสิทธิภาพ และผลสัมฤทธิ์	การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ	ความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพ จริยธรรม ความยั่งยืน และคุณค่าต่อสังคม
บทบาทของภาครัฐ	ผู้จัดการ (Managerial State)	ผู้ประสานความร่วมมือ (Network Coordinator)	ผู้นำเชิงระบบและผู้สร้างคุณค่า (Systemic Value Creator)
กลไกการบริหาร	กลไกตลาดและการแข่งขัน เช่น - Outsourcing - Privatization - Performance Measurement	กลไกเครือข่าย การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การบูรณาการระบบองค์กร วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยี
โครงสร้างองค์การ	เน้นความยืดหยุ่น ลดขนาดภาครัฐ	โครงสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กร	โครงสร้างแบบบูรณาการและเชื่อมโยงหลายระดับ
ความสัมพันธ์กับประชาชน	ประชาชนเป็น “ลูกค้า” (Customer)	ประชาชนเป็น “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” (Stakeholder)	ประชาชนเป็น “ผู้ร่วมสร้างคุณค่า” (Co-creator of public value)
มิติด้านจริยธรรม	เน้นประสิทธิภาพมากกว่ามิติคุณธรรม	เน้นความโปร่งใสและความรับผิดชอบ	ผสานจริยธรรม ภาวะผู้นำ และความรับผิดชอบต่อสังคม
การตัดสินใจ	การตัดสินใจเชิงบริหารและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	การตัดสินใจร่วมผ่านเครือข่ายและการมีส่วนร่วม	การตัดสินใจเชิงระบบที่คำนึงถึงผลกระทบต่อองค์การและสังคม
เป้าหมายสูงสุด	ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า	การบริหารภาครัฐที่โปร่งใสและมีส่วนร่วม	การสร้างคุณค่าและความยั่งยืนขององค์การและสังคม

จากการเปรียบเทียบแนวคิดการบริหารภาครัฐทั้งสามแนวทาง สามารถสังเกตได้ว่า New Public Management (NPM) มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารภาครัฐผ่านการประยุกต์ใช้เทคนิคการจัดการของภาคเอกชน เช่น การวัดผลการดำเนินงาน การแข่งขัน และการจ้างเหมาบริการ อย่างไรก็ตาม แนวคิดดังกล่าวมักถูกวิพากษ์ว่าให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพเชิงเศรษฐกิจมากกว่ามิติด้านคุณค่าทางสังคมและจริยธรรม (Osborne, 2010)

ในเวลาต่อมา แนวคิด Governance ได้พัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองต่อข้อจำกัดของ NPM โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ในสังคม การสร้างความโปร่งใส และการกำกับดูแลที่มีความรับผิดชอบ แนวคิดนี้สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงของบทบาทภาครัฐจากผู้ควบคุมและดำเนินการโดยตรง ไปสู่การเป็นผู้ประสานความร่วมมือระหว่างเครือข่ายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Kettl, 2000)

อย่างไรก็ตาม ในบริบทของสังคมยุคดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนมากขึ้น แนวคิด Holistic Organizational Management ได้ถูกเสนอขึ้นเพื่อขยายกรอบการบริหารให้ครอบคลุมมิติที่กว้างกว่าเดิม โดยมององค์การในฐานะระบบที่เชื่อมโยงหลายมิติ ทั้งด้านโครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์ และคุณค่าทางจริยธรรม แนวคิดนี้จึงช่วยบูรณาการหลักธรรมาภิบาลเข้ากับการบริหารองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถสร้างคุณค่าแก่สังคมและพัฒนาองค์การได้อย่างยั่งยืน (Denhardt & Denhardt, 2015; Senge, 2006)

ดังนั้น การบริหารองค์การภาครัฐในศตวรรษที่ 21 จึงควรมุ่งสู่การบูรณาการแนวคิดธรรมาภิบาลเข้ากับการจัดการองค์การแบบองค์รวม ซึ่งจะช่วยให้การบริหารภาครัฐสามารถตอบสนองต่อความท้าทายของสังคมยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืน

13.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรม ธรรมาภิบาล และการบริหารรัฐกิจ

การบริหารรัฐกิจในยุคปัจจุบันมิได้มุ่งเน้นเพียงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐเท่านั้น หากแต่ยังต้องคำนึงถึงคุณค่าทางจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และความโปร่งใสในการใช้อำนาจรัฐควบคู่กันไป แนวคิดเรื่องจริยธรรม (Ethics) และ ธรรมาภิบาล (Good Governance) จึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดมาตรฐานของการบริหารภาครัฐที่ดี โดยทั้งสองแนวคิดมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) ในฐานะกรอบคุณค่าที่กำกับการใช้อำนาจและการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่รัฐ

จริยธรรมในการบริหารภาครัฐ เป็นหลักการทางศีลธรรมที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รัฐ โดยเน้นความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบต่อสังคม ความยุติธรรม และการยึดถือประโยชน์สาธารณะเป็นสำคัญ (Frederickson & Ghere, 2013) ในทางปฏิบัติ จริยธรรมมีบทบาทในการกำหนดพฤติกรรมและมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ เพื่อป้องกันการใช้อำนาจในทางที่มิชอบ และส่งเสริมการดำเนินงานที่สอดคล้องกับคุณค่าของสังคมประชาธิปไตย ในขณะเดียวกัน แนวคิดธรรมาภิบาลเป็นกรอบการบริหารที่เน้นการกำกับดูแลการใช้อำนาจของรัฐให้เป็นไปอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ โดยให้ความสำคัญกับหลักการสำคัญ เช่น

หลักนิติธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมของประชาชน และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดทั้งสาม สามารถกล่าวได้ว่า จริยธรรมเป็นรากฐานเชิงคุณค่า (Normative Foundation) ของการบริหารรัฐกิจ ในขณะที่ธรรมาภิบาลเป็นกรอบเชิงระบบ (Institutional Framework) ที่ใช้กำกับและควบคุมการดำเนินงานของภาครัฐ ส่วน การบริหารรัฐกิจเป็นกระบวนการเชิงปฏิบัติ (Administrative Practice) ที่นำหลักการดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดนโยบายและการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ

กล่าวอีกนัยหนึ่ง จริยธรรมทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานทางศีลธรรมของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐ ขณะที่ธรรมาภิบาลทำหน้าที่กำหนดกลไกการกำกับดูแลและระบบการบริหารที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ เมื่อทั้งสองแนวคิดถูกนำมาบูรณาการเข้ากับการบริหารรัฐกิจ จึงช่วยให้การดำเนินงานของภาครัฐสามารถสร้างความไว้วางใจของประชาชนและเสริมสร้างความชอบธรรมของสถาบันของรัฐ

นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรม ธรรมาภิบาล และการบริหารรัฐกิจยังมีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทของสังคมยุคดิจิทัล ซึ่งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลขนาดใหญ่ในการบริหารภาครัฐอาจก่อให้เกิดความท้าทายด้านความโปร่งใส ความเป็นส่วนตัว และความรับผิดชอบของหน่วยงานรัฐ ดังนั้น การนำหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลมาบูรณาการกับการบริหารรัฐกิจจึงเป็นกลไกสำคัญในการกำกับการใช้อำนาจของรัฐให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับคุณค่าของสังคมประชาธิปไตย

กล่าวโดยสรุป จริยธรรม ธรรมาภิบาล และการบริหารรัฐกิจเป็นแนวคิดที่มีความสัมพันธ์เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน โดยจริยธรรมทำหน้าที่เป็นรากฐานของคุณค่าทางศีลธรรม ธรรมาภิบาลเป็นกรอบของการกำกับดูแลการบริหารภาครัฐ และการบริหารรัฐกิจเป็นกระบวนการในการนำหลักการดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ การบูรณาการแนวคิดทั้งสามจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการพัฒนาการบริหารภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในสังคมสมัยใหม่

13.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับจริยธรรมในการบริหารภาครัฐ

จริยธรรมในการบริหารภาครัฐเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารรัฐกิจสมัยใหม่ เนื่องจากการใช้อำนาจรัฐเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่อสาธารณชนในวงกว้าง การกำหนดนโยบายสาธารณะ การจัดสรรทรัพยากรของรัฐ และการให้บริการสาธารณะ ล้วนเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการตัดสินใจของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่รัฐ ดังนั้น หลักจริยธรรมจึงทำหน้าที่เป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยกำกับการใช้อำนาจของรัฐให้เป็นไปอย่างเหมาะสม โปร่งใส และยึดประโยชน์สาธารณะเป็นสำคัญ

ในทางทฤษฎี แนวคิดเกี่ยวกับจริยธรรมในการบริหารภาครัฐได้รับอิทธิพลจากปรัชญาทางจริยศาสตร์ (Moral Philosophy) ซึ่งพัฒนามาอย่างยาวนานในศาสตร์ด้านปรัชญา การเมือง และสังคมศาสตร์ โดยแนวคิดจริยธรรมดังกล่าวถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมของเจ้าหน้าที่รัฐ การกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมของหน่วยงานภาครัฐ และการพัฒนากลไกกำกับดูแลการบริหารภาครัฐ (Frederickson & Ghere, 2013)

โดยทั่วไป ทฤษฎีจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารภาครัฐสามารถจำแนกออกเป็นหลายแนวทางสำคัญ ได้แก่ แนวคิดจริยธรรมเชิงหน้าที่ (Deontological Ethics) ซึ่งเน้นความถูกต้องของการกระทำตามหลักหน้าที่และกฎเกณฑ์ แนวคิดจริยธรรมเชิงผลลัพธ์ (Utilitarianism) ซึ่งพิจารณาความถูกต้องของการกระทำจากผลประโยชน์สูงสุดที่เกิดขึ้นต่อสังคม และแนวคิดจริยธรรมเชิงคุณธรรม (Virtue Ethics) ซึ่งเน้นการพัฒนาคุณลักษณะด้านคุณธรรมของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐ (Shafritz, Russell, & Borick, 2017)

นอกจากนี้ ในศาสตร์ด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ยังมีการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับจริยธรรมในการบริหารภาครัฐที่เชื่อมโยงกับบทบาทของเจ้าหน้าที่รัฐในฐานะผู้รับใช้สาธารณะ (Public Servants) โดยเน้นความสำคัญของคุณค่าทางประชาธิปไตย ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และการยึดถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ แนวคิดดังกล่าวสะท้อนอยู่ในแนวคิด New Public Service ซึ่งเสนอว่าหน้าที่หลักของเจ้าหน้าที่รัฐคือการให้บริการประชาชนและการส่งเสริมคุณค่าทางประชาธิปไตย มากกว่าการมุ่งเน้นเพียงประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ (Denhardt & Denhardt, 2015)

สำหรับการบริหารองค์การภาครัฐในศตวรรษที่ 21 แนวคิดจริยธรรมยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากการบริหารภาครัฐต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ เช่น ความซับซ้อนของนโยบายสาธารณะ ความคาดหวังของประชาชนต่อความโปร่งใสของภาครัฐ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการข้อมูลและบริการสาธารณะ ดังนั้น ผู้บริหารภาครัฐจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการตัดสินใจเชิงจริยธรรม (Ethical Decision-making) และสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ยึดมั่นในคุณธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

13.2.1 ทฤษฎีจริยศาสตร์พื้นฐาน (Ethical Theories)

การบริหารภาครัฐเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจสาธารณะ การกำหนดนโยบาย และการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อประชาชนในวงกว้าง ดังนั้น การกำหนดกรอบจริยธรรมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำกับพฤติกรรมของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่รัฐ ทฤษฎีทางจริยศาสตร์จากสาขาปรัชญาและรัฐประศาสนศาสตร์ได้ถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการอธิบายและกำหนดมาตรฐานการตัดสินใจทางจริยธรรมของภาครัฐ โดยสามารถจำแนกแนวคิดสำคัญออกเป็นหลายแนวทาง ได้แก่ ทฤษฎีจริยธรรมเชิงหน้าที่ ทฤษฎีจริยธรรมเชิงประโยชน์นิยม และทฤษฎีจริยธรรมเชิงคุณธรรม ตลอดจนแนวคิดจริยธรรมร่วมสมัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารรัฐกิจ (Cooper, 2012; Frederickson & Ghere, 2013)

13.2.1.1 ทฤษฎีจริยธรรมเชิงหน้าที่ (Deontological Ethics)

ทฤษฎีจริยธรรมเชิงหน้าที่ (Deontological Ethics) เป็นแนวคิดที่เน้นความถูกต้องของการกระทำตามหลักหน้าที่ กฎเกณฑ์ และพันธกรณีทางศีลธรรม โดยไม่พิจารณาผลลัพธ์ของการกระทำเป็นหลัก แนวคิดนี้ได้รับอิทธิพลสำคัญจากผลงานของนักปรัชญาชาวเยอรมัน Immanuel Kant ซึ่งเสนอว่า การกระทำที่ถูกต้องทางจริยธรรมต้องตั้งอยู่บนหลักของหน้าที่ (Duty) และหลักสากลของศีลธรรม (Categorical Imperative) (Kant, 1785/1993)

ในบริบทของการบริหารภาครัฐ แนวคิดจริยธรรมเชิงหน้าที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบราชการ และจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่รัฐ เจ้าหน้าที่รัฐมีหน้าที่ต้องปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต ยึดถือกฎหมายเป็นหลัก และปฏิบัติต่อประชาชนอย่างเป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ แนวคิดนี้จึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างมาตรฐานจริยธรรมของข้าราชการและเจ้าหน้าที่รัฐ

อย่างไรก็ตาม แนวคิดดังกล่าวก็มีข้อจำกัดในบางกรณี เนื่องจากการยึดถือกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดอาจทำให้การตัดสินใจขาดความยืดหยุ่นหรือไม่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ซับซ้อนได้ ดังนั้น ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารภาครัฐจึงจำเป็นต้องผสมผสานแนวคิดจริยธรรมเชิงหน้าที่เข้ากับแนวคิดจริยธรรมอื่น ๆ เพื่อให้การตัดสินใจมีความเหมาะสมกับบริบทของสถานการณ์ (Cooper, 2012)

13.2.1.2 ทฤษฎีจริยธรรมเชิงประโยชน์นิยม (Utilitarianism)

ทฤษฎีจริยธรรมเชิงประโยชน์นิยม (Utilitarianism) เป็นแนวคิดทางจริยศาสตร์ที่เน้นการพิจารณาความถูกต้องของการกระทำจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อสังคม โดยหลักการสำคัญคือ การกระทำที่ดีที่สุดคือการกระทำที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่คนจำนวนมากที่สุด แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาโดยนักปรัชญา เช่น Jeremy Bentham และ John Stuart Mill (Mill, 1863/2001)

ในบริบทของการบริหารภาครัฐ แนวคิดประโยชน์นิยมมักถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะและการจัดสรรทรัพยากรของรัฐ เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการสาธารณะ การกำหนดนโยบายเศรษฐกิจ หรือการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน โดยผู้บริหารภาครัฐจะต้องพิจารณาว่านโยบายใดสามารถสร้างประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนโดยรวม

แนวคิดประโยชน์นิยมจึงมีบทบาทสำคัญในการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะและการตัดสินใจเชิงนโยบาย อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้อาจเผชิญกับข้อวิพากษ์ในกรณีที่การตัดสินใจเพื่อประโยชน์ของคนส่วนใหญ่อาจส่งผลกระทบเชิงลบต่อกลุ่มคนส่วนน้อย ดังนั้น ผู้บริหารภาครัฐจึงต้องพิจารณาความสมดุลระหว่างประโยชน์ส่วนรวมกับความเป็นธรรมทางสังคม (Frederickson & Ghere, 2013)

13.2.1.3 ทฤษฎีจริยธรรมเชิงคุณธรรม (Virtue Ethics)

ทฤษฎีจริยธรรมเชิงคุณธรรม (Virtue Ethics) เป็นแนวคิดที่เน้นคุณลักษณะด้านคุณธรรมของบุคคลมากกว่ากฎเกณฑ์หรือผลลัพธ์ของการกระทำ แนวคิดนี้มีรากฐานมาจากปรัชญาของอริสโตเติล (Aristotle) ซึ่งเสนอว่าการดำเนินชีวิตที่ดีต้องอาศัยการพัฒนาคุณลักษณะทางคุณธรรม เช่น ความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ ความยุติธรรม และความรับผิดชอบ (Aristotle, 2009)

ในบริบทของการบริหารภาครัฐ แนวคิดจริยธรรมเชิงคุณธรรมเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical Leadership) และวัฒนธรรมองค์การที่ยึดมั่นในคุณค่าและจริยธรรม ผู้บริหารภาครัฐควรเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์สุจริต ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ เพื่อสร้างความไว้วางใจของประชาชนต่อสถาบันของรัฐ

แนวคิดจริยธรรมเชิงคุณธรรมจึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การภาครัฐและส่งเสริมการสร้างผู้นำที่มีคุณธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการป้องกันการทุจริตและเสริมสร้างความชอบธรรมของการบริหารภาครัฐ

13.2.2 แนวคิดจริยธรรมในรัฐประศาสนศาสตร์ร่วมสมัย

แนวคิดจริยธรรมในรัฐประศาสนศาสตร์ร่วมสมัยเกิดขึ้นจากการปรับตัวของภาครัฐต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 และต้นศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ระบบการบริหารภาครัฐต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ภายใต้บริบทดังกล่าว แนวคิดด้านจริยธรรมในการบริหารภาครัฐจึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบราชการเท่านั้น แต่ยังขยายความหมายไปสู่การสร้างความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการยึดมั่นในประโยชน์สาธารณะเป็นสำคัญ

โดยทั่วไป แนวคิดร่วมสมัย (Contemporary concept) ในรัฐประศาสนศาสตร์หมายถึงแนวทางการบริหารงานที่สอดคล้องกับบริบทของโลกยุคใหม่ ซึ่งให้ความสำคัญกับนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และการสร้างระบบการบริหารที่ยืดหยุ่น สามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดดังกล่าวยังเน้นการพัฒนากระบวนการทำงานของภาครัฐให้มีความทันสมัย โปร่งใส และเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและตรวจสอบการดำเนินงานของรัฐ (รัชฎาพร ธิราวรรณ, 2567)

ในมิติของจริยธรรม แนวคิดร่วมสมัยให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต การใช้อำนาจอย่างรับผิดชอบ และการตัดสินใจเชิงนโยบายที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประโยชน์สาธารณะ แนวคิดดังกล่าวสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงของบทบาทภาครัฐจากการเป็นผู้ควบคุมตามระบบราชการแบบดั้งเดิม ไปสู่การเป็นผู้กำกับดูแล ผู้ประสานความร่วมมือ และผู้สร้างคุณค่าให้แก่สังคมโดยรวม

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเริ่มปรากฏอย่างชัดเจนในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 เมื่อแนวคิดการบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิม (Traditional Public Administration) ที่เน้นโครงสร้างระบบราชการลำดับชั้น และการควบคุมตามกฎระเบียบเริ่มไม่สามารถตอบสนองต่อความซับซ้อนของสังคมสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นักวิชาการจึงเสนอแนวคิดการบริหารภาครัฐรูปแบบใหม่ที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่น ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อประชาชนมากยิ่งขึ้น

หนึ่งในแนวคิดสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาการบริหารรัฐกิจร่วมสมัยคือ การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1980 โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของภาครัฐผ่านการนำหลักการบริหารจัดการของภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้ เช่น การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน การลดขั้นตอนที่ซับซ้อน การกระจายอำนาจในการบริหาร และการใช้กลไกการแข่งขันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริการสาธารณะ (Hood, 1991)

แนวคิดดังกล่าวได้รับการสนับสนุนจาก Osborne & Gaebler (1992) ซึ่งเสนอแนวคิดเรื่อง “รัฐบาลเชิงผู้ประกอบการ” (Entrepreneurial Government) โดยมองว่าภาครัฐควรทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดทิศทางและสนับสนุนการพัฒนา มากกว่าการดำเนินการทุกอย่างด้วยตนเอง แนวคิดนี้ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐใช้แนวคิดด้านนวัตกรรม การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม แม้แนวคิด New Public Management จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารภาครัฐ แต่ก็ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่ามุ่งเน้นประสิทธิภาพเชิงเศรษฐกิจมากเกินไป จึงนำไปสู่

การพัฒนาแนวคิดใหม่ที่เน้นมิติด้านคุณค่าทางสังคมและจริยธรรมมากขึ้น เช่น แนวคิดการบริหารสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service: NPS) ซึ่งเสนอว่าหน้าที่สำคัญของภาครัฐคือการรับใช้ประชาชนและสร้างประโยชน์สาธารณะ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม (Denhardt & Denhardt, 2015)

นอกจากนี้ แนวคิด ธรรมาภิบาล (Good Governance) ยังมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกรอบจริยธรรมของการบริหารภาครัฐร่วมสมัย โดยเน้นหลักการสำคัญ เช่น ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมของประชาชน และการยึดมั่นในหลักนิติธรรม ซึ่งเป็นพื้นฐานของการบริหารภาครัฐที่มีความชอบธรรมและได้รับความไว้วางใจจากสังคม

การเกิดขึ้นของแนวคิดร่วมสมัยในรัฐประศาสนศาสตร์ยังได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสำคัญหลายประการ เช่น การเปิดเสรีทางเศรษฐกิจ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และความต้องการของประชาชนที่ต้องการให้ภาครัฐมีความโปร่งใสและรับผิดชอบมากขึ้น (Pollitt & Bouckaert, 2017) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลและอินเทอร์เน็ตทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของรัฐได้ง่ายขึ้น ส่งผลให้ภาครัฐต้องปรับตัวเพื่อสร้างระบบการบริหารที่เปิดเผย ตรวจสอบได้ และมีจริยธรรมในการใช้อำนาจ ในยุคของรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารภาครัฐ แนวคิดจริยธรรมยังครอบคลุมประเด็นใหม่ ๆ เช่น การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ความโปร่งใสของอัลกอริทึม และความรับผิดชอบของภาครัฐในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม

กล่าวโดยสรุป แนวคิดจริยธรรมในรัฐประศาสนศาสตร์ร่วมสมัยสะท้อนการเปลี่ยนผ่านจากการบริหารราชการแบบดั้งเดิมไปสู่รูปแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญกับคุณค่าเชิงจริยธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมของประชาชน แนวคิดสำคัญ เช่น New Public Management, New Public Service และ Good Governance จึงกลายเป็นกรอบสำคัญในการพัฒนาการบริหารภาครัฐยุคใหม่ เพื่อสร้างระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยึดมั่นในประโยชน์สาธารณะ

13.2.2.1 จริยธรรมในการบริหารราชการ (Administrative Ethics)

จริยธรรมในการบริหารราชการ (Administrative Ethics) เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รัฐและผู้บริหารภาครัฐ เพื่อให้การใช้อำนาจรัฐเป็นไปอย่างถูกต้อง โปร่งใส และสอดคล้องกับหลักกฎหมายและประโยชน์สาธารณะ แนวคิดนี้เกิดขึ้นจากความตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมพฤติกรรมของผู้ใช้อำนาจรัฐ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย การจัดสรรทรัพยากร และการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Cooper, 2012)

ในทางทฤษฎี Administrative Ethics มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจรัฐ ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่รัฐ และหลักจริยธรรมที่ควรกำกับการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ แนวคิดดังกล่าวให้ความสำคัญกับหลักการพื้นฐานหลายประการ เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น (Accountability) ความโปร่งใส (Transparency) และการปฏิบัติหน้าที่โดยยึดประโยชน์สาธารณะเป็นสำคัญ (Frederickson & Ghere, 2013)

ในบริบทของการบริหารรัฐกิจ Administrative Ethics ยังเกี่ยวข้องกับการสร้างระบบและกลไกในการกำกับดูแลพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่รัฐ เช่น การกำหนดจรรยาบรรณของข้าราชการ การ

จัดตั้งกลไกตรวจสอบภายใน การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของภาครัฐ และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่ยึดมั่นในคุณธรรมและความโปร่งใส กลไกเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการป้องกันปัญหาการทุจริต การใช้อำนาจในทางที่มิชอบ และการแสวงหาประโยชน์ส่วนตนจากตำแหน่งหน้าที่

นอกจากนี้ Administrative Ethics ยังมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความชอบธรรมของการบริหารภาครัฐ เนื่องจากการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐที่ยึดมั่นในหลักจริยธรรมจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อสถาบันของรัฐและส่งเสริมความไว้วางใจของสังคมต่อการบริหารภาครัฐ (Denhardt & Denhardt, 2015)

ในยุคของการบริหารภาครัฐดิจิทัล (Digital Government) แนวคิด Administrative Ethics ยังขยายขอบเขตไปสู่ประเด็นใหม่ ๆ เช่น การบริหารข้อมูลภาครัฐอย่างมีจริยธรรม การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และความโปร่งใสในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของภาครัฐ ซึ่งล้วนเป็นประเด็นสำคัญของการบริหารภาครัฐในศตวรรษที่ 21

13.2.2.2 จริยธรรมการบริการสาธารณะ (Public Service Ethics)

จริยธรรมการบริการสาธารณะ (Public Service Ethics) เป็นแนวคิดที่เน้นบทบาทของเจ้าหน้าที่รัฐในฐานะผู้รับใช้สาธารณะ (Public Servants) ซึ่งมีหน้าที่สำคัญในการให้บริการแก่ประชาชนอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ แนวคิดนี้มีพื้นฐานมาจากหลักการของรัฐประชาธิปไตย ซึ่งมองว่าภาครัฐมีหน้าที่รับผิดชอบต่อประชาชนและต้องดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยรวม (Denhardt & Denhardt, 2015)

จริยธรรมการบริการสาธารณะ ให้ความสำคัญกับคุณค่าทางจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการสาธารณะ เช่น ความยุติธรรม (Justice) ความเสมอภาค (Equity) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability) และความเคารพต่อศักดิ์ศรีของประชาชน (Respect for Citizens) เจ้าหน้าที่รัฐจึงต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นกลางทางการเมือง ปฏิบัติต่อประชาชนอย่างเท่าเทียม และไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตน

ในทางปฏิบัติ แนวคิดจริยธรรมการบริการสาธารณะ มักถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดมาตรฐานจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่รัฐ รวมถึงแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการบริการประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centered Service) การบริหารภาครัฐที่ยึดหลักจริยธรรมการบริการสาธารณะจึงช่วยส่งเสริมคุณภาพของการให้บริการสาธารณะและสร้างความไว้วางใจของประชาชนต่อหน่วยงานภาครัฐ

นอกจากนี้ แนวคิดดังกล่าวยังเชื่อมโยงกับแนวคิดการบริหารรัฐกิจร่วมสมัย เช่น แนวคิด New Public Service ซึ่งเสนอว่าหน้าที่หลักของภาครัฐคือการรับใช้ประชาชนและการส่งเสริมคุณค่าทางประชาธิปไตย มากกว่าการมุ่งเน้นเพียงประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ (Denhardt & Denhardt, 2015)

ในบริบทของการจัดการองค์การภาครัฐแบบองค์รวม แนวคิด Public Service Ethics จึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางของการบริหารองค์การให้มุ่งสร้างคุณค่าแก่สังคม โดยผู้บริหารภาครัฐต้องสามารถผสานหลักจริยธรรมการบริการสาธารณะเข้ากับระบบธรรมาภิบาล การบริหารเชิงกล

ยุทธ์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การภาครัฐสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

13.2.3 แนวคิดจริยธรรมในภาครัฐสมัยใหม่

ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา การศึกษาด้านจริยธรรมในการบริหารภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับแนวคิดสำคัญสองประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) และระบบคุณธรรมและความซื่อสัตย์สุจริตขององค์การ (Integrity System) แนวคิดทั้งสองสะท้อนถึงการพัฒนากรอบการบริหารที่มุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ยึดมั่นในคุณธรรม และสร้างกลไกเชิงสถาบันในการป้องกันการทุจริตและการใช้อำนาจในทางที่มิชอบ

ในมิติของการบริหารองค์การภาครัฐสมัยใหม่ แนวคิดดังกล่าวยังเชื่อมโยงกับหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และการบริหารองค์การแบบองค์รวม (Holistic Organizational Management) ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างระบบการบริหารที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารถสร้างคุณค่าให้แก่สังคมอย่างยั่งยืน

13.2.3.1 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้นำองค์การในการส่งเสริมพฤติกรรมทางจริยธรรมและสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ยึดมั่นในคุณธรรม แนวคิดนี้มองว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง ค่านิยม และมาตรฐานทางจริยธรรมขององค์การ เนื่องจากพฤติกรรมของผู้นำมักถูกใช้เป็นแบบอย่างของบุคลากรในองค์การ (Brown & Treviño, 2006)

ผู้นำเชิงจริยธรรมจึงต้องมีคุณลักษณะสำคัญหลายประการ เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความยุติธรรม ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และความโปร่งใสในการตัดสินใจ นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม โดยการกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมของบุคลากร ส่งเสริมการสื่อสารอย่างเปิดเผย และสร้างระบบการบริหารที่สนับสนุนความรับผิดชอบและความโปร่งใส

ในบริบทของการบริหารภาครัฐ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้บริหารภาครัฐต้องตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะและการจัดสรรทรัพยากรของรัฐ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประชาชนจำนวนมาก การมีผู้นำที่ยึดมั่นในหลักจริยธรรมจึงช่วยลดความเสี่ยงของการทุจริต ส่งเสริมความโปร่งใสในการบริหาร และสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อหน่วยงานภาครัฐ

ในมุมมองของการบริหารองค์การแบบองค์รวม ผู้นำเชิงจริยธรรมยังมีบทบาทสำคัญในการบูรณาการหลักจริยธรรมเข้ากับกลยุทธ์ขององค์การ วัฒนธรรมองค์การ และระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การที่มีความยั่งยืนและสร้างคุณค่าให้แก่สังคม

13.2.3.2 ระบบคุณธรรมและความซื่อสัตย์สุจริตขององค์การ (Integrity System)

ระบบคุณธรรมและความซื่อสัตย์สุจริตขององค์การ (Integrity System) เป็นแนวคิดสำคัญของการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ที่มุ่งสร้างกลไกเชิงสถาบันเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่ยึดมั่นในคุณธรรม

จริยธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนฐานคิดว่า การป้องกันการทุจริตมิอาจพึ่งพาเพียงคุณธรรมส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่รัฐเท่านั้น แต่จำเป็นต้องอาศัย “ระบบ” ที่ออกแบบอย่างเป็นองค์รวม ทั้งในด้านกฎหมาย โครงสร้างการกำกับดูแล วัฒนธรรมองค์การ มาตรการป้องกัน การตรวจสอบ และการบังคับใช้ เพื่อทำให้องค์การภาครัฐสามารถดำเนินงานได้อย่างโปร่งใส น่าเชื่อถือ และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

ในบริบทของภาครัฐสมัยใหม่ ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันถือเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม อีกทั้งยังบั่นทอนรากฐานของประชาธิปไตย หลักนิติธรรม และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การทุจริตไม่เพียงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของภาครัฐเท่านั้น แต่ยังลดทอนความเชื่อมั่นของประชาชนต่อสถาบันของรัฐ และกระทบต่อภาพลักษณ์ของประเทศในเวทีระหว่างประเทศ ด้วยเหตุนี้ การสร้างระบบคุณธรรมและความซื่อสัตย์สุจริตขององค์การจึงเป็นภารกิจสำคัญของภาครัฐในทุกระดับ

องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) เป็นองค์การระหว่างประเทศที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันแนวคิดด้านความซื่อสัตย์สุจริตและการต่อต้านการทุจริตในภาครัฐ โดยมิได้มุ่งเน้นเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตของประเทศสมาชิกเท่านั้น แต่ยังขยายบทบาทไปสู่การกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ดีในระดับสากล รวมถึงการส่งเสริมธรรมาภิบาล การป้องกันและปราบปรามการทุจริต และการพัฒนามาตรฐานด้านจริยธรรมของภาครัฐ การทุจริตถือเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เพราะทำให้การใช้อำนาจรัฐเบี่ยงเบนไปจากประโยชน์สาธารณะและลดประสิทธิภาพของระบบการบริหารประเทศ

ภายใต้กรอบดังกล่าว ได้พัฒนาแนวทางและเครื่องมือหลายประการเพื่อสนับสนุนประเทศต่าง ๆ ในการเสริมสร้างระบบสุจริตธรรมภาครัฐ หนึ่งในเครื่องมือสำคัญคือ Integrity Toolkits ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือประเมินตนเองเพื่อวิเคราะห์สถานะของระบบความซื่อสัตย์สุจริตภาครัฐใน 4 มิติ ได้แก่ Healthy Governance, Effective Prevention, Robust Prosecution and Recovery และ Sharp Detection เครื่องมือนี้สะท้อนให้เห็นว่า การสร้างความซื่อสัตย์สุจริตในภาครัฐมิใช่เพียงการลงโทษผู้กระทำผิดภายหลังเกิดการทุจริต แต่ต้องครอบคลุมตั้งแต่การออกแบบระบบบริหารที่ดี การป้องกันความเสี่ยง การตรวจจับอย่างมีประสิทธิภาพ และการบังคับใช้กฎหมายอย่างจริงจัง

เมื่อนำเครื่องมือดังกล่าวมาใช้ร่วมกับการวิเคราะห์โดยผู้เชี่ยวชาญ จะพัฒนาไปสู่กระบวนการที่เรียกว่า Integrity Review ซึ่งเป็นการประเมินเชิงระบบเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางพัฒนาการบริหารภาครัฐให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสร้างความเชื่อมั่นแก่สาธารณะมากยิ่งขึ้น กระบวนการนี้จึงมีความสำคัญในฐานะกลไกเชิงยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงการประเมินสภาพปัญหาเข้ากับการออกแบบแนวทางปรับปรุงระบบบริหารภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม

สำหรับประเทศไทย แนวคิดระบบคุณธรรมและความซื่อสัตย์สุจริตขององค์การได้รับการยกระดับอย่างมีนัยสำคัญผ่านความร่วมมือในการดำเนิน Integrity Review of Thailand ซึ่งเป็นการประเมินและพัฒนาระบบสุจริตธรรมภาครัฐของไทยตามแนวทางขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา ความร่วมมือนี้มีเป้าหมายสำคัญเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐให้มีแนว

ปฏิบัติด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลที่เทียบเคียงมาตรฐานสากล พร้อมทั้งสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างหน่วยงานของรัฐเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงเชิงนโยบายและเชิงระบบอย่างต่อเนื่อง

กรอบการดำเนินงานของประเทศไทยภายใต้แนวทางดังกล่าวสามารถสรุปได้เป็น 3 ประการสำคัญ ประการแรก คือ การประมวลภาพรวมและการประสานระบบแนวร่วมด้านความซื่อสัตย์สุจริต (A Comprehensive and Coordinated Integrity System) ซึ่งมุ่งศึกษาภาพรวมของกลไกภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการทุจริต เพื่อตรวจสอบจุดแข็ง จุดอ่อน และความเชื่อมโยงของหน่วยงานต่าง ๆ ในระบบ ประการที่สอง คือ การสร้างวัฒนธรรมความซื่อสัตย์สุจริตของเจ้าหน้าที่รัฐ ภาคเอกชน และประชาชน (A Culture of Integrity for Public Officials, the Private Sector and Citizens) ซึ่งเน้นการปลูกฝังค่านิยมและทัศนคติด้านความซื่อสัตย์ผ่านการฝึกอบรม การรณรงค์ และการเรียนรู้ร่วมกัน ประการที่สาม คือ การควบคุมและการบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Control and Enforcement) ซึ่งมุ่งพัฒนาระบบควบคุมภายใน การตรวจสอบ การบังคับใช้กฎหมาย และมาตรการป้องกันให้สามารถดำเนินการได้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

เมื่อพิจารณาในเชิงวิชาการ จะเห็นได้ว่าแนวคิด Integrity System มีลักษณะสอดคล้องอย่างชัดเจนกับกรอบ Holistic Organizational Management เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ไม่ได้มองปัญหาการทุจริตเป็นเพียงปัญหาพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล แต่พิจารณาว่าเป็นผลของความสัมพันธ์เชิงระบบระหว่างโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมการทำงาน ภาวะผู้นำ ระบบกำกับดูแล กลไกตรวจสอบ และสภาพแวดล้อมทางนโยบาย การสร้างระบบความซื่อสัตย์สุจริตขององค์การจึงต้องดำเนินไปพร้อมกันทั้งในระดับนโยบาย ระดับองค์การ และระดับบุคคล โดยเฉพาะการบูรณาการระหว่างจริยธรรม ภาวะผู้นำ และธรรมาภิบาลให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารประจำวันของหน่วยงาน

ในมิติของการบริหารภาครัฐไทย การเสริมสร้างความซื่อสัตย์สุจริตตามแนวทางขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา ถือเป็นพัฒนาการที่สำคัญ เพราะไม่เพียงเป็นการนำมาตรฐานสากลมาประยุกต์ใช้เท่านั้น แต่ยังสะท้อนความพยายามในการยกระดับการบริหารราชการไทยให้ก้าวจากการมุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไปสู่การสร้างระบบป้องกันเชิงรุกที่ยั่งยืน กล่าวคือ หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และนวัตกรรมที่มุ่งเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เพียงการดำเนินการในลักษณะรณรงค์ชั่วคราวหรือการตอบสนองต่อแรงกดดันเฉพาะช่วงเวลา

นอกจากนี้ การพัฒนาระบบคุณธรรมและความซื่อสัตย์สุจริตขององค์การยังต้องอาศัยการสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของหน่วยงานภาครัฐ ทั้งในรูปแบบการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การประเมินตนเอง การจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพราะการเปลี่ยนแปลงด้านคุณธรรมและวัฒนธรรมองค์การไม่อาจเกิดขึ้นได้จากมาตรการทางกฎหมายเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การควบคู่กันไป

กล่าวโดยสรุป ระบบคุณธรรมและความซื่อสัตย์สุจริตขององค์การเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ที่มุ่งยกระดับคุณภาพการบริหารงานของรัฐให้มีความโปร่งใส รับผิดชอบ และเทียบเคียงมาตรฐานสากล ความร่วมมือของประเทศไทยในการดำเนิน Integrity Review จึงเป็นตัวอย่างสำคัญของการขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการจากฐานคิดเชิงระบบ ซึ่งเน้นทั้งการพัฒนากลไกการ

กำกับดูแล การสร้างวัฒนธรรมความซื่อสัตย์สุจริต และการบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ หากการดำเนินการดังกล่าวสามารถผลักดันอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ย่อมจะมีส่วนสำคัญในการสร้างภาครัฐไทยที่ยึดมั่นในสุจริตธรรม ลดปัญหาการทุจริต และเสริมสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อระบบราชการในระยะยาว

13.3 หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์การภาครัฐ

หลักธรรมาภิบาลเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารองค์การภาครัฐในยุคสมัยใหม่ เนื่องจากการบริหารภาครัฐมิได้มุ่งเพียงการทำให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น หากยังต้องคำนึงถึงความชอบธรรมของการใช้อำนาจรัฐ ความรับผิดชอบต่อประชาชน ความโปร่งใสในการดำเนินงาน และการยึดมั่นในประโยชน์สาธารณะเป็นสำคัญ แนวคิดธรรมาภิบาลจึงเป็นทั้งกรอบคุณค่าและกรอบปฏิบัติที่ช่วยกำกับให้การดำเนินงานขององค์การภาครัฐเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ตรวจสอบได้ และตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมประชาธิปไตย

ในมิติของการบริหารองค์การภาครัฐ หลักธรรมาภิบาลมิได้เป็นเพียงข้อกำหนดเชิงนโยบายหรือหลักการเชิงนามธรรม หากแต่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบการจัดการองค์การที่เชื่อมโยงกับภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์การ กระบวนการตัดสินใจ ระบบควบคุมภายใน และวัฒนธรรมองค์การโดยตรง องค์การภาครัฐที่ยึดหลักธรรมาภิบาลจะสามารถสร้างความไว้วางใจจากประชาชน ลดความเสี่ยงของการทุจริตและการใช้อำนาจโดยมิชอบ ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรสาธารณะ (Denhardt & Denhardt, 2015)

13.3.1 องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลในการบริหารภาครัฐ

หลักธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดสำคัญที่ใช้เป็นกรอบในการกำกับดูแลการบริหารงานภาครัฐให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสอดคล้องกับประโยชน์สาธารณะ โดยแนวคิดดังกล่าวได้รับการพัฒนาและส่งเสริมอย่างกว้างขวางจากองค์การระหว่างประเทศ เช่น องค์การสหประชาชาติ (United Nations) ธนาคารโลก (World Bank) และองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ซึ่งเห็นว่าธรรมาภิบาลเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาระบบบริหารภาครัฐให้มีความโปร่งใส ลดการทุจริต และเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะ

โดยทั่วไป หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์การภาครัฐประกอบด้วยหลักการสำคัญหลายประการที่มีความสัมพันธ์เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ได้แก่ หลักนิติธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความเสมอภาค ความตอบสนองต่อประชาชน และการยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม หลักการเหล่านี้มิได้ดำรงอยู่อย่างแยกส่วน หากแต่ต้องได้รับการบูรณาการให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารองค์การอย่างเป็นองค์รวม

ในบริบทของการบริหารรัฐกิจ หลักธรรมาภิบาลมิได้เป็นเพียงแนวคิดเชิงนโยบาย แต่ยังเป็นแนวทางในการกำกับพฤติกรรมของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่รัฐ รวมถึงเป็นกรอบในการออกแบบระบบบริหารองค์การให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

(Denhardt & Denhardt, 2015) โดยหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์การภาครัฐสามารถอธิบายผ่านองค์ประกอบสำคัญหลายประการ ดังต่อไปนี้

13.3.1.1 หลักนิติธรรม (Rule of Law)

หลักนิติธรรม (Rule of Law) เป็นหลักพื้นฐานของการบริหารภาครัฐที่ดี เนื่องจากการใช้อำนาจขององค์การภาครัฐต้องตั้งอยู่บนฐานของกฎหมาย กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน รวมถึงต้องมีการบังคับใช้อย่างเป็นธรรมและเสมอภาค หลักนิติธรรมช่วยป้องกันการใช้อำนาจตามอำเภอใจและทำให้การตัดสินใจของภาครัฐมีความชอบธรรม ทั้งยังเป็นกลไกสำคัญในการคุ้มครองสิทธิของประชาชนและสร้างความมั่นคงให้กับระบบการบริหารรัฐกิจ (Rosenbloom et al., 2022)

คำว่า “หลักนิติธรรม” (Rule of Law) เป็นแนวคิดพื้นฐานที่มีรากฐานมาจากระบบกฎหมายของประเทศอังกฤษ ซึ่งตั้งอยู่บนหลักการสำคัญว่า *มนุษย์ไม่ควรถูกปกครองโดยมนุษย์ด้วยกันเอง แต่ควรถูกปกครองภายใต้กฎหมาย* (Government of laws, not of men) แนวคิดดังกล่าวสะท้อนอุดมการณ์สำคัญของรัฐสมัยใหม่ที่มุ่งจำกัดอำนาจของผู้ปกครองให้อยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย เพื่อคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชน

แนวคิดเกี่ยวกับหลักนิติธรรมปรากฏอย่างชัดเจนครั้งแรกในคริสต์ศตวรรษที่ 17 จากผลงานเรื่อง *The Commonwealth of Oceana* ของ James Harrington นักคิดทางการเมืองผู้สนับสนุนระบอบสาธารณรัฐ ซึ่งเสนอว่าระบบการปกครองที่ดีต้องตั้งอยู่บนหลักกฎหมายที่ใช้บังคับอย่างเท่าเทียมกันต่อทุกคน มิใช่การใช้อำนาจตามอำเภอใจของผู้ปกครอง

ต่อมา แนวคิดเรื่องหลักนิติธรรมได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบโดย Albert Venn Dicey นักกฎหมายรัฐธรรมนูญชาวอังกฤษ ซึ่งได้อธิบายหลักการดังกล่าวไว้ในหนังสือ *Introduction to the Study of the Law of the Constitution* ซึ่งตีพิมพ์ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1885 หนังสือเล่มนี้ถือเป็นตำราสำคัญของกฎหมายรัฐธรรมนูญอังกฤษ และเป็นแหล่งอ้างอิงหลักในการอธิบายความหมายของหลักนิติธรรมในทางกฎหมาย

Dicey อธิบายว่า หลักนิติธรรมมีสาระสำคัญอยู่ 3 ประการ ได้แก่

1) ความเสมอภาคต่อหน้ากฎหมาย (Equality before the Law) บุคคลทุกคนย่อมอยู่ภายใต้กฎหมายเดียวกันโดยปราศจากการเลือกปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือประชาชนทั่วไป

2) การอยู่ภายใต้กฎหมายเดียวกันของบุคคลทุกชนชั้น (Supremacy of Law) บุคคลทุกคนไม่ว่าจะมีสถานะหรืออำนาจเพียงใด ย่อมต้องอยู่ภายใต้กฎหมายทั่วไปของประเทศ

3) บทบาทของศาลในการคุ้มครองสิทธิของประชาชน (Judicial Protection) ศาลยุติธรรมเป็นสถาบันสำคัญที่ทำหน้าที่รักษาและบังคับใช้กฎหมาย รวมทั้งคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชน

หลักนิติธรรมตามแนวคิดของ Dicey มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับหลัก อำนาจสูงสุดของรัฐสภา (Parliamentary Sovereignty) ในระบบรัฐธรรมนูญของอังกฤษ ซึ่งเน้นให้การใช้อำนาจของรัฐอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมายที่ผ่านกระบวนการนิติบัญญัติอย่างชอบธรรม

นอกจากนี้ ในเอกสารอธิบายเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2550 ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า หลักนิติธรรมมีรากฐานมาจากระบบกฎหมายของประเทศในกลุ่ม Common Law ซึ่งเน้นการจำกัดอำนาจของรัฐภายใต้กฎหมาย ในขณะที่แนวคิดที่มีลักษณะใกล้เคียงกันในระบบกฎหมาย Civil Law คือแนวคิดเรื่อง “นิติรัฐ” (Rechtsstaat) ซึ่งมีความหมายกว้างกว่าและครอบคลุมหลักการสำคัญหลายประการ ได้แก่

1) หลักการแบ่งแยกอำนาจ (Separation of Powers)
2) หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชนโดยกฎหมาย
3) หลักความชอบด้วยกฎหมายของการใช้อำนาจของฝ่ายปกครอง
4) หลักความชอบธรรมของเนื้อหากฎหมาย
5) หลักความเป็นอิสระของผู้พิพากษา
6) หลักไม่มีกฎหมาย ไม่มีความผิด (Nullum crimen nulla poena sine lege)
7) หลักความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนูญ

แม้ว่าหลัก นิติธรรม (Rule of Law) และ นิติรัฐ (Rechtsstaat) จะมีที่มาจากระบบกฎหมายที่แตกต่างกัน แต่ทั้งสองแนวคิดมีสาระสำคัญร่วมกันคือ การกำหนดให้การใช้อำนาจของรัฐต้องอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย และต้องเคารพสิทธิและเสรีภาพของประชาชน

ในมิติของการบริหารองค์การภาครัฐ หลักนิติธรรมจึงเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความชอบธรรมให้กับการบริหารรัฐกิจ โดยทำให้การใช้อำนาจของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่รัฐต้องดำเนินการภายใต้กฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน หลักการดังกล่าวยังช่วยลดการใช้อำนาจตามอำเภอใจ ป้องกันการทุจริต และส่งเสริมความเป็นธรรมในการบริหารงานภาครัฐ

ในแนวคิด Holistic Organizational Management for Modern Leaders หลักนิติธรรมจึงมิได้เป็นเพียงหลักการทางกฎหมายเท่านั้น แต่ยังเป็นส่วนหนึ่งของระบบธรรมาภิบาลที่เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์การ ระบบการกำกับดูแล และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งช่วยสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อการบริหารงานของรัฐ และส่งเสริมการพัฒนาองค์การภาครัฐอย่างยั่งยืน

13.3.1.2 หลักความโปร่งใส (Transparency)

หลักความโปร่งใส (Transparency) เป็นหลักการสำคัญของธรรมาภิบาลที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในระดับสากล และถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ความโปร่งใสหมายถึงการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร นโยบาย กระบวนการตัดสินใจ และผลการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐให้สาธารณชนสามารถเข้าถึงและตรวจสอบได้อย่างชัดเจน ซึ่งช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจของประชาชนต่อการดำเนินงานของภาครัฐ และเป็นกลไกสำคัญในการป้องกันการทุจริตและการใช้อำนาจโดยมิชอบ (ดาวรุ่ง วัชรินทร์รัตน์ และคณะ, 2566)

ในบริบทของการบริหารภาครัฐทั่วโลก ประเด็นเรื่องความโปร่งใสถือเป็นปัญหาสำคัญที่หลายประเทศให้ความสนใจ เนื่องจากการขาดความโปร่งใสในการบริหารจัดการมักนำไปสู่ปัญหาการทุจริต การใช้อำนาจในทางมิชอบ และความเหลื่อมล้ำทางสังคม ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม องค์กรระหว่างประเทศ เช่น องค์การสหประชาชาติ ธนาคารโลก และองค์กรภาคประชาสังคม ต่างให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความโปร่งใสในภาครัฐ เนื่องจากเห็นว่าการบริหารจัดการ

ที่ขาดความโปร่งใสเป็นหนึ่งในสาเหตุสำคัญที่นำไปสู่ความยากจนและการพัฒนาที่ไม่ยั่งยืน (สมศักดิ์ อัมพรวิสิทธิ์โสภา และ สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, 2561)

สำหรับประเทศไทย ปัญหาความโปร่งใสในการบริหารภาครัฐเป็นประเด็นที่ได้รับการกล่าวถึงมาอย่างต่อเนื่อง และพบในหลายภาคส่วนของสังคม ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือแม้กระทั่งสถาบันการศึกษา ภาครัฐจึงได้พยายามพัฒนาระบบการบริหารจัดการโดยนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ เพื่อเสริมสร้างความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยหลักการบริหารดังกล่าวมุ่งเน้นให้การดำเนินงานขององค์การมีความสอดคล้องกับนโยบายและความต้องการของสังคม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการบริหาร พร้อมทั้งเปิดเผยข้อมูลและกระบวนการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ (ลัดดา ผลวัฒนะ, 2557)

ในเชิงนโยบาย ภาครัฐไทยได้กำหนดแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้หน่วยงานของรัฐนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์การ โดยหลักธรรมาภิบาลดังกล่าวประกอบด้วยหลักสำคัญ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ซึ่งสามารถบูรณาการเข้ากับการบริหารงานของหน่วยงานในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารทั่วไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546)

ในด้านการกำกับดูแลภาครัฐ ปัจจุบันประเทศไทยมีการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ หรือที่เรียกว่า Integrity and Transparency Assessment (ITA) ซึ่งดำเนินการโดยสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง การประเมินดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อสะท้อนสถานะด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศ และเพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2565)

ในเชิงแนวคิดทางวิชาการ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความโปร่งใสในมิติที่แตกต่างกัน เช่น ไพโรจน์ ภัทรนรากุล (2545) อธิบายว่า ความโปร่งใสหมายถึงการบริหารงานที่เปิดเผยข้อมูลข่าวสาร มีระบบการบริหารที่ชัดเจน และเปิดโอกาสให้สาธารณชนสามารถเข้าถึงข้อมูลและตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ขณะที่โกวิทย์ พวงงาม (2553) มองว่าความโปร่งใสหมายถึงพฤติกรรมการใช้อำนาจของเจ้าหน้าที่รัฐที่สามารถตรวจสอบได้ และดำเนินการเพื่อประโยชน์สาธารณะอย่างแท้จริง

ในมุมมองของนักวิชาการต่างประเทศ Heald (2006) เสนอว่าความโปร่งใสสามารถพิจารณาได้ใน 4 มิติสำคัญ ได้แก่

1) ความโปร่งใสจากล่างขึ้นบน (Upward Transparency) ซึ่งหมายถึงการที่ผู้บริหารสามารถตรวจสอบการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้
2) ความโปร่งใสจากบนลงล่าง (Downward Transparency) ซึ่งหมายถึงการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบการดำเนินงานของผู้บริหารได้

3) ความโปร่งใสจากภายในสู่นอกองค์กร (Outward Transparency) ซึ่งหมายถึงการเปิดเผยข้อมูลจากภายในองค์กรสู่สาธารณะ
4) ความโปร่งใสจากภายนอกเข้าสู่องค์กร (Inward Transparency) ซึ่งหมายถึงการเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรได้

นอกจากนี้ แนวคิดด้านความโปร่งใสยังได้รับการพัฒนาในมิติของนโยบายสาธารณะ โดย Fung, Graham & Weil (2007) เสนอแนวคิดเรื่องนโยบายความโปร่งใส (Transparency Policy) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐสามารถส่งผลต่อการตัดสินใจของประชาชน ผู้กำหนดนโยบาย และผู้ให้บริการสาธารณะ และช่วยกระตุ้นให้หน่วยงานต่าง ๆ ปรับปรุงมาตรฐานการดำเนินงานให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น ขณะที่ Kosack & Fung (2014) เสนอว่า ความโปร่งใสเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยปรับปรุงคุณภาพของการให้บริการสาธารณะ โดยทำให้ประชาชนสามารถใช้ข้อมูลในการตรวจสอบและกำกับดูแลการทำงานของรัฐได้

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ความโปร่งใสในการบริหารภาครัฐ เป็นการเปิดเผยข้อมูลและกระบวนการตัดสินใจของหน่วยงานรัฐอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูล ตรวจสอบการดำเนินงาน และมีส่วนร่วมในการกำกับดูแลการใช้อำนาจของรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลักการดังกล่าวไม่เพียงช่วยลดปัญหาการทุจริตและความไม่โปร่งใสในระบบราชการเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อภาครัฐ และส่งเสริมการพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐให้มีความโปร่งใส รับผิดชอบ และยั่งยืนในระยะยาว

13.3.1.3 หลักภาระรับผิดชอบ (Accountability)

หลักภาระรับผิดชอบ (Accountability) ถือเป็นหลักการสำคัญของธรรมาภิบาลในการบริหารองค์การภาครัฐ เนื่องจากเป็นกลไกที่ช่วยกำกับการใช้อำนาจของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้อยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย หลักจริยธรรม และความคาดหวังของสังคม กล่าวโดยทั่วไป Accountability หมายถึง ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ การกระทำ และผลลัพธ์ของการดำเนินงาน โดยผู้มีอำนาจต้องสามารถอธิบาย ชี้แจง และยอมรับผลจากการกระทำของตนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณะ

ในบริบทของการบริหารภาครัฐ หลักภาระรับผิดชอบมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรักษาความสมดุลของอำนาจในระบอบประชาธิปไตย เพราะช่วยให้การใช้อำนาจรัฐอยู่ภายใต้การตรวจสอบจากสถาบันต่าง ๆ และจากประชาชน หากปราศจากระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ ย่อมเปิดโอกาสให้เกิดการใช้อำนาจเกินขอบเขต การแสวงหาประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่ หรือการทุจริตคอร์รัปชันได้โดยง่าย ดังนั้น Accountability จึงไม่เพียงเป็นเครื่องมือทางการบริหาร แต่ยังเป็นเงื่อนไขพื้นฐานของการคุ้มครองประโยชน์สาธารณะและการเสริมสร้างความชอบธรรมของภาครัฐ

ในทางแนวคิด คำว่า Accountability มักถูกอธิบายควบคู่กับคำว่า Responsibility หรือความรับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม ทั้งสองคำมิได้มีความหมายเหมือนกันทั้งหมด Responsibility มักหมายถึงหน้าที่หรือภาระที่บุคคลพึงปฏิบัติตามบทบาทของตน ขณะที่ Accountability มีความหมายกว้างกว่า โดยครอบคลุมถึงความพร้อมที่จะอธิบายเหตุผลของการตัดสินใจ การเปิดเผยข้อมูล การยอมรับการประเมิน และการรับผลจากการตรวจสอบของหน่วยงานหรือสังคม

ในมิติของการบริหารองค์การภาครัฐ Accountability จึงหมายถึงการสร้างระบบหรือกลไกที่ทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานรัฐสามารถถูกตรวจสอบ ถ่วงดุล และประเมินผลได้อย่างเป็นระบบ ทั้งในด้านการใช้งบประมาณ การปฏิบัติตามกฎหมาย การดำเนินงานตามแผนงาน และผลสัมฤทธิ์ของนโยบายหรือโครงการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การตรวจสอบได้มิได้จำกัดอยู่เพียงการตอบคำถามว่า “ทำอะไร” แต่รวมถึงการอธิบายว่า “ทำไมจึงทำ” “ดำเนินการอย่างไร” และ “ผลที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับเป้าหมายสาธารณะหรือไม่”

ในทางปฏิบัติ การตรวจสอบได้สามารถพิจารณาได้ในหลายมิติ เช่น

- Fiscal Accountability ความรับผิดชอบด้านการใช้ทรัพยากรและงบประมาณสาธารณะ
- Legal Accountability ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ
- Program Accountability ความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานตามแผนงานและภารกิจขององค์การ
- Process Accountability ความรับผิดชอบต่อความถูกต้องและความโปร่งใสของกระบวนการดำเนินงาน
- Outcome Accountability ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน

การพิจารณาในหลายมิติดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการตรวจสอบได้ครอบคลุมทั้งด้านทรัพยากร กระบวนการ และผลลัพธ์ของการดำเนินงานขององค์การภาครัฐอย่างครบถ้วน

นอกจากมิติของกลไกภายนอกแล้ว Accountability ยังเกี่ยวข้องกับมิติภายในขององค์การด้วย กล่าวคือ เจ้าหน้าที่และผู้บริหารภาครัฐต้องดำเนินงานภายใต้มาตรฐานวิชาชีพ หลักจริยธรรม และจิตสำนึกสาธารณะ ความเป็นมืออาชีพของบุคลากรจึงเป็นรากฐานสำคัญของระบบการตรวจสอบได้ เพราะแม้ว่าจะมีกลไกตรวจสอบภายนอกที่เข้มแข็งเพียงใด หากบุคลากรขาดจริยธรรมและความรับผิดชอบ ระบบดังกล่าวก็อาจไม่สามารถป้องกันการประพฤติมิชอบได้อย่างแท้จริง

แนวคิดเกี่ยวกับ Accountability ในแวดวงรัฐประศาสนศาสตร์ ได้รับการอธิบายในหลายมิติ โดยแนวคิดดั้งเดิมมักเน้นการควบคุมตามสายการบังคับบัญชาและการปฏิบัติตามกฎระเบียบเป็นสำคัญ ขณะที่แนวคิดร่วมสมัยขยายความหมายของ Accountability ให้ครอบคลุมถึงความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน ความคาดหวังของสาธารณะ และการตรวจสอบจากภาคส่วนต่าง ๆ ของสังคม Ackerman (2005) อธิบายว่า Accountability เป็นกระบวนการที่เจ้าหน้าที่รัฐต้องรายงานอธิบาย และให้เหตุผลต่อการกระทำและผลการดำเนินงานของตน พร้อมทั้งยอมรับผลตอบสนองที่อาจเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการประเมิน การให้รางวัล หรือการลงโทษ แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่า Accountability ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะเมื่อมีปัญหา แต่เป็นกระบวนการเชิงรุกที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ในทำนองเดียวกัน Schacter (2003) ชี้ว่าการตรวจสอบได้มีคุณค่าอย่างน้อยสองมิติสำคัญ ได้แก่ มิติทางการเมือง ซึ่งช่วยควบคุมการใช้อำนาจของรัฐ และมิติทางการบริหาร ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานของภาครัฐ ดังนั้น Accountability จึงไม่เพียงเป็นกลไกต่อต้านการทุจริต แต่ยังเป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพการบริหารภาครัฐอีกด้วย

นักวิชาการยังจำแนกการตรวจสอบได้ออกเป็นหลายประเภท เช่น การตรวจสอบได้ทางกฎหมาย การตรวจสอบได้ทางการเมือง การตรวจสอบได้ทางวิชาชีพ การตรวจสอบได้ทางจริยธรรม และการตรวจสอบได้ทางองค์การ ซึ่งสะท้อนว่าระบบ Accountability เกิดจากกลไกหลายมิติที่ทำงานร่วมกัน เช่น ศาลและกฎหมายทำหน้าที่ควบคุมเชิงกฎหมาย สภานิติบัญญัติและการเลือกตั้งทำหน้าที่ควบคุมเชิงการเมือง ขณะที่มาตรฐานวิชาชีพและระบบบริหารภายในทำหน้าที่ควบคุมเชิงองค์การ

นอกจากนี้ Accountability ยังสามารถพิจารณาได้ในลักษณะ แนวตั้ง (Vertical Accountability) และ แนวราบ (Horizontal Accountability) การตรวจสอบได้แนวตั้งหมายถึงการที่ประชาชน สื่อมวลชน และภาคประชาสังคมสามารถตรวจสอบการใช้อำนาจของรัฐผ่านกลไกต่าง ๆ เช่น การเลือกตั้ง การร้องเรียน หรือการเคลื่อนไหวสาธารณะ ขณะที่การตรวจสอบได้แนวราบหมายถึงการที่หน่วยงานของรัฐตรวจสอบกันเองผ่านสถาบันอิสระหรือองค์กรตามรัฐธรรมนูญ เช่น ศาล สภานิติบัญญัติ ผู้ตรวจการแผ่นดิน หรือองค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน

Schacter ยังเสนอแนวคิดเรื่อง วงจรการตรวจสอบได้ (Accountability Cycle) ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1) Information การมีข้อมูลที่ถูกต้อง โปร่งใส และเข้าถึงได้
2) Action การนำข้อมูลไปใช้ในการตรวจสอบหรือประเมินผล
3) Response การตอบสนองต่อผลการตรวจสอบ เช่น การปรับปรุงการทำงาน การลงโทษ หรือการให้รางวัล

หากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งขาดหายไป ระบบการตรวจสอบย่อมไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในกรอบของ Holistic Organizational Management การตรวจสอบได้จึงต้องถูกพิจารณาอย่างเป็นองค์รวม โดยครอบคลุมทั้งวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ จริยธรรมของบุคลากร ระบบข้อมูล การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ และระบบประเมินผลการดำเนินงาน กล่าวคือ องค์การภาครัฐที่มี Accountability อย่างแท้จริงต้องสร้างทั้งกลไกภายในที่เข้มแข็ง และเปิดพื้นที่ให้การตรวจสอบจากภายนอกเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง

ดังนั้น หลักภาระรับผิดชอบจึงเป็นทั้งหลักการและกลไกสำคัญของธรรมาภิบาลในการบริหารองค์การภาครัฐ เพราะช่วยเชื่อมโยงการใช้อำนาจกับความรับผิดชอบต่อสังคม ทำให้เจ้าหน้าที่รัฐต้องดำเนินงานภายใต้การตรวจสอบจากกฎหมาย สถาบัน และประชาชน พร้อมทั้งส่งเสริมให้การบริหารภาครัฐมีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และยึดมั่นในประโยชน์สาธารณะอย่างแท้จริง

13.3.1.4 หลักการมีส่วนร่วม (Participation)

หลักการมีส่วนร่วม (Participation) เป็นหลักการสำคัญประการหนึ่งของธรรมาภิบาลในการบริหารองค์การภาครัฐ เนื่องจากสะท้อนถึงการเปิดโอกาสให้ประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และภาคส่วนต่าง ๆ ในสังคมเข้ามามีบทบาทในกระบวนการตัดสินใจ การดำเนินงาน และการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของภาครัฐ หลักการนี้ตั้งอยู่บนฐานคิดของการบริหารภาครัฐในระบอบประชาธิปไตยที่มองว่าประชาชนมิใช่เพียง “ผู้รับบริการ” หากแต่เป็น “ผู้มีส่วนร่วม” และ “ผู้ร่วมกำหนดทิศทางการพัฒนา” ของสังคมด้วย

ในทางวิชาการ นักวิชาการและองค์การระหว่างประเทศได้ให้นิยามของการมีส่วนร่วมไว้อย่างหลากหลาย องค์การอนามัยโลกและยูนิเซฟ (WHO & UNICEF, 1978) มองว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการพัฒนาที่ประชาชนเข้าร่วมอย่างกระตือรือร้นในการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายของสังคม จัดสรรทรัพยากร และร่วมดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยสมัครใจ ขณะที่ Erwin (1976) อธิบายว่าการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมคือกระบวนการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนในการคิด ตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และใช้ความคิดสร้างสรรค์ร่วมกับหน่วยงานหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

ในบริบทของการพัฒนาชุมชน การมีส่วนร่วมคือกระบวนการที่ภาครัฐส่งเสริมและสร้างโอกาสให้ประชาชน กลุ่มชุมชน สมาคม มูลนิธิ และองค์การอาสาสมัครเข้ามามีบทบาทในการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ส่วนสุจินต์ ดาววีระกุล เน้นว่าการมีส่วนร่วมเป็นการที่ประชาชนสมัครใจเข้ามากำหนดการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับตนเอง โดยได้มีส่วนในการตัดสินใจและการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ มิใช่การถูกกำหนดกรอบจากบุคคลภายนอกเพียงฝ่ายเดียว (ไพรัตน์ เตชะรินทร์, 2525)

มิติทางจิตวิทยาและสังคมของการมีส่วนร่วม มองว่าการมีส่วนร่วมเป็นความเกี่ยวข้องทั้งทางจิตใจและอารมณ์ของบุคคลในสถานการณ์หนึ่ง ๆ จนก่อให้เกิดแรงจูงใจในการลงมือกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม พร้อมทั้งก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบต่อกลุ่มนั้นด้วย ขณะที่นิ ภาภรณ์ เกียรติสุข เห็นว่าการมีส่วนร่วมคือพฤติกรรมของประชาชนที่ใช้ความรู้ ความสามารถ และปัญญาในการแสดงออกและร่วมกันพัฒนาสังคม สิ่งแวดล้อม หรือชุมชนที่ตนอาศัยอยู่ (นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์, 2531)

หากพิจารณาในมุมมองเชิงกระบวนการ จะพบว่าการมีส่วนร่วมมิได้หมายถึงการเข้าร่วมเฉพาะในช่วงใดช่วงหนึ่งเท่านั้น แต่ครอบคลุมตั้งแต่การร่วมค้นหาปัญหา การวางแผน การตัดสินใจ การระดมทรัพยากร การลงมือปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และการร่วมรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการหรือกิจกรรม การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการของการพัฒนาที่ประชาชนเข้ามามีบทบาทตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดโครงการ โดยต้องสอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของชุมชน (ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ, 2543)

ในระดับสากล กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งประชุมภายใต้องค์การสหประชาชาติเมื่อปี ค.ศ. 1981 ได้เสนอว่า การมีส่วนร่วมเป็นแนวคิดที่มีความหมายแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละประเทศและแต่ละระบบเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อย่างไรก็ตาม สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า การมีส่วนร่วมต้องครอบคลุมถึงการสร้างโอกาสให้สมาชิกของชุมชนทุกคนเข้าถึงกระบวนการพัฒนาอย่างเท่าเทียม การเข้าร่วมต้องเป็นไปโดยสมัครใจและเป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมต้องเชื่อมโยงระหว่างการลงทุนลงแรงของประชาชนกับผลประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาอย่างเป็นธรรม

เมื่อพิจารณาในเชิงองค์ประกอบ การมีส่วนร่วมสามารถอธิบายได้ผ่านหลายมิติ การมีส่วนร่วมประกอบด้วยอย่างน้อย 3 มิติ คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าควรทำอะไรและทำอย่างไร การมีส่วนร่วมลงมือปฏิบัติและเสียสละทรัพยากร และการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วน

ร่วมอย่างแข็งขันในกระบวนการตัดสินใจ โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของตนในการแก้ปัญหาทางการบริหารอย่างแท้จริง (สมยศ นาวีการ, 2525)

แนวคิดการมีส่วนร่วมในทางรัฐประศาสนศาสตร์ ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบโดย Cohen & Uphoff (1977) ซึ่งเสนอว่าการมีส่วนร่วมประกอบด้วย 4 รูปแบบหลัก ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (Implementation) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefits) และ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) กรอบคิดนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะช่วยให้เข้าใจว่าการมีส่วนร่วมมิใช่เพียงการเข้าประชุมหรือแสดงความคิดเห็น แต่เป็นการมีบทบาทในทุกช่วงของกระบวนการพัฒนาอย่างแท้จริง

ในอีกด้านหนึ่ง Arnstein (1969) ได้อธิบายการมีส่วนร่วมผ่านแนวคิด “บันไดการมีส่วนร่วม” (Ladder of citizen participation) ซึ่งสามารถสรุปรวมเป็น 3 ระดับใหญ่ ได้แก่ การมีส่วนร่วมแบบเทียม (Pseudo Participation) การมีส่วนร่วมบางส่วน (Partial Participation) และ การมีส่วนร่วมที่แท้จริง (Genuine Participation) แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมที่มีคุณภาพมิได้วัดจากจำนวนครั้งของการเข้าร่วมเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาด้วยว่าประชาชนมี “อำนาจในการตัดสินใจ” มากน้อยเพียงใด หากประชาชนมีเพียงบทบาทรับฟังหรือปฏิบัติตามโดยไม่มีอำนาจกำหนดทิศทาง การมีส่วนร่วมนั้นก็อาจเป็นเพียงภาพลวงของประชาธิปไตยเท่านั้น

ขณะเดียวกัน Delbecq & Andrew (1971) เสนอว่ากระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการวางแผนพัฒนาประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ปัญหา การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การดำเนินการแก้ไขปัญหา และการติดตามประเมินผล แนวคิดนี้สะท้อนว่า การมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผลต้องเกิดจากกระบวนการที่เป็นระบบ มิใช่เกิดขึ้นเพียงชั่วคราวหรือเฉพาะหน้า

อย่างไรก็ตาม การเกิดขึ้นของการมีส่วนร่วมมิได้เป็นไปโดยอัตโนมัติ หากขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและปัจจัยหลายประการ Cohen & Uphoff (1977) เห็นว่าปัจจัยสำคัญประกอบด้วยลักษณะของโครงการ ความซับซ้อนของเทคโนโลยี ทรัพยากรที่ต้องใช้ และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และประวัติศาสตร์ ขณะที่องค์การสหประชาชาติชี้ว่า การมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อเมื่อรัฐยอมรับแนวคิดนี้อย่างจริงจัง ประชาชนมีองค์กรหรือกลไกตัวแทน มีเสรีภาพในการคิดและตัดสินใจในระดับท้องถิ่น มีการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร และได้รับการสนับสนุนด้านความรู้ เทคนิค และทรัพยากรที่จำเป็น

ในบริบทของสังคมไทย ปัจจัยทางวัฒนธรรม สังคม และการเมืองก็มีผลอย่างมากต่อระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน วุฒิสาร ตันไชย ชี้ว่าการที่ประชาชนไม่เข้ามามีส่วนร่วมเท่าที่ควร อาจเกิดจากการมองว่าการเมืองเป็นเรื่องไกลตัว ขาดความรู้สึกผูกพันกับท้องถิ่น วิถีชีวิตที่เน้นการประนีประนอม และระบบอุปถัมภ์ที่ทำให้ประชาชนขาดอิสระในการตัดสินใจ ดังนั้น การส่งเสริมการมีส่วนร่วมจึงต้องอาศัยทั้งการพัฒนาความรู้ ความตระหนัก และการสร้างวัฒนธรรมพลเมือง (Civic Culture) ควบคู่กันไป

สำหรับการบริหารองค์การภาครัฐในยุคปัจจุบัน หลักการมีส่วนร่วมมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เพราะรัฐสมัยใหม่ต้องเผชิญกับปัญหาสาธารณะที่ซับซ้อนและไม่สามารถแก้ไขได้โดยภาครัฐเพียง

ลำพัง การเปิดพื้นที่ให้ประชาชน ชุมชน ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมเข้ามาร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ และร่วมรับผล จึงเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มคุณภาพของนโยบายสาธารณะ สร้างความชอบธรรมให้กับการตัดสินใจของรัฐ และทำให้การบริหารภาครัฐตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้ดีขึ้น เมื่อเชื่อมโยงกับกรอบ Holistic Organizational Management การมีส่วนร่วมจึงไม่ใช่เพียงเทคนิคในการระดมความคิดเห็น แต่เป็นกลไกเชิงระบบที่เชื่อมโยงระหว่างผู้นำ องค์การ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก องค์การภาครัฐที่บริหารแบบองค์รวมจำเป็นต้องออกแบบโครงสร้าง กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ทั้งในระดับการกำหนดนโยบาย การจัดสรรทรัพยากร การขับเคลื่อนโครงการ และการประเมินผล เพื่อให้การบริหารภาครัฐเป็นทั้งประชาธิปไตย โปร่งใส รับผิดชอบ และมีประสิทธิผล

ดังนั้น การมีส่วนร่วมจึงเป็นมากกว่าหลักการเชิงประชาธิปไตย หากแต่เป็นกลไกพื้นฐานของธรรมาภิบาลที่ช่วยให้การบริหารองค์การภาครัฐเกิดความเชื่อมโยงกับประชาชนอย่างแท้จริง ทำให้นโยบายและการดำเนินงานของรัฐมีความชอบธรรม สอดคล้องกับบริบทของสังคม และนำไปสู่การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

13.3.1.5 หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness)

หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์การภาครัฐ เนื่องจากการบริหารงานของรัฐต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรสาธารณะอย่างคุ้มค่า ควบคู่กับการบรรลุเป้าหมายเชิงนโยบายและการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน แนวคิดดังกล่าวจึงเชื่อมโยงกับทั้งมิติของประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด และ ประสิทธิผล (Effectiveness) คือ ความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดหรืออย่างคุ้มค่าที่สุด ประสิทธิภาพสะท้อนจากผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน โดยองค์การที่มีประสิทธิภาพจะสามารถทำงานให้เสร็จตามเป้าหมายด้วยความร่วมมือของบุคลากร ใช้แรงงาน เวลา และงบประมาณอย่างประหยัด สมใจ ลักษณะ (2544) ชี้ว่า ประสิทธิภาพของการทำงานในระดับบุคคลหมายถึงการทำงานให้เสร็จเร็ว ได้งานที่ดี และสิ้นเปลืองเวลา พลังงาน และค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2544)

ประสิทธิภาพมิได้เป็นเพียงเรื่องของเทคนิคการทำงานเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงองค์การและปัจจัยเชิงมนุษย์ด้วย ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเชื่อมโยงกับสมรรถนะขององค์การ ระบบการทำงาน การมีทรัพยากรเพียงพอ และความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ หากบุคลากรขาดความพึงพอใจในการทำงาน ย่อมส่งผลต่อคุณภาพของงานและลดประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การ (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2547) ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การขึ้นอยู่กับทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอก สิ่งแวดล้อมภายใน นโยบาย วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์การ ศักยภาพของบุคลากร และกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์การ (จิตตมา อัครธิติพงศ์, 2556)

ประสิทธิภาพว่าเป็นความสามารถในการบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรในทุกด้านต่ำสุด ซึ่งสะท้อนชัดว่าประสิทธิภาพเป็นเรื่องของ “วิธีการ” หรือ “กระบวนการ” ในการใช้ทรัพยากรให้

เกิดความสูญเสียน้อยที่สุด ขณะที่ประสิทธิผลเป็นเรื่องของ “ผลลัพธ์” หรือ “เป้าหมาย” ที่องค์การต้องการบรรลุความสัมพันธ์ของสองแนวคิดนี้จึงเป็นไปในลักษณะเกื้อหนุนกัน กล่าวคือ การมีประสิทธิภาพสูงสามารถช่วยสนับสนุนให้เกิดประสิทธิผลได้ แต่ประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอหากผลการดำเนินงานไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายหรือคุณค่าที่องค์การตั้งไว้ (ผกาทิพย์ ล้ำสันเทียะ และธัญปวีณ์ รัตน์พงศ์พร, 2566)

องค์ประกอบของประสิทธิภาพในการทำงานสามารถพิจารณาได้จาก 4 ด้านหลัก คือ คุณภาพของงาน (Quality) ปริมาณของงาน (Quantity) เวลา (Time) และ ค่าใช้จ่าย (Cost) ซึ่งเป็นกรอบที่นิยมใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การอย่างกว้างขวาง แนวคิดนี้ช่วยให้การประเมินประสิทธิภาพมีความครอบคลุมทั้งด้านผลผลิต กระบวนการ และความคุ้มค่าของทรัพยากรที่ใช้ไป (Peterson & Plowman, 1989)

หลักประสิทธิผล ได้รับการอธิบายจากนักวิชาการหลายท่านในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน กล่าวคือ หมายถึง ความสามารถขององค์การหรือหน่วยงานในการดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประสิทธิผลเป็นตัวชี้วัดขั้นสุดท้ายของการบริหารหรือการจัดการที่สะท้อนว่าองค์การประสบความสำเร็จเพียงใดในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ประสิทธิผลนั้นเป็นความสามารถขององค์การในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยเป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545)

อย่างไรก็ตาม ความหมายของประสิทธิผลอาจแตกต่างกันไปตามมุมมองของแต่ละสาขาวิชา ตัวอย่างเช่น ในมุมมองของนักเศรษฐศาสตร์หรือผู้วิเคราะห์ทางการเงิน ประสิทธิผลขององค์การมักสะท้อนผ่านตัวชี้วัดด้านผลกำไรหรือผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) ในขณะที่ผู้บริหารฝ่ายผลิตอาจมองประสิทธิผลในแง่ของคุณภาพหรือปริมาณของผลผลิตที่องค์การสามารถผลิตได้ ส่วนในมุมมองของนักสังคมศาสตร์ ประสิทธิผลขององค์การอาจสะท้อนผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร หรือระดับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การ ประสิทธิผลขององค์การไม่ได้ขึ้นอยู่กับการบรรลุเป้าหมายเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประสิทธิผลขององค์การมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแนวคิดเรื่องประสิทธิภาพ กล่าวคือ การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงจะช่วยสนับสนุนให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิผล (ธงชัย สันติวงศ์, 2533)

ในมุมมองของการบริหารองค์การสมัยใหม่ แนวคิดเรื่องประสิทธิผลมักอธิบายผ่านกรอบแนวคิดของ ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) ซึ่งมองว่าองค์การเป็นระบบสังคมที่มีชีวิต (Living Social System) ที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การประเมินประสิทธิผลขององค์การควรพิจารณาจากความสามารถขององค์การในการตอบสนองต่อความต้องการของสภาพแวดล้อมและการรักษาความสมดุลของระบบองค์การ ทั้งในด้านทรัพยากร บุคลากร และกระบวนการดำเนินงาน

สำหรับการบริหารภาครัฐ ประสิทธิผลไม่ได้หมายถึงการสร้างผลกำไรเช่นเดียวกับภาคธุรกิจ แต่หมายถึงความสามารถของหน่วยงานของรัฐในการดำเนินโครงการหรือให้บริการสาธารณะที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม ภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่ การประเมินประสิทธิผลของ

ภาครัฐจึงมักเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ต้นทุนและประโยชน์ (Cost–Benefit Analysis) เพื่อพิจารณาว่าโครงการหรือกิจกรรมของรัฐก่อให้เกิดคุณค่าแก่สังคมมากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไปหรือไม่ (ภรณี มหานนท์, 2529)

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิผลขององค์การหมายถึงความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันองค์การที่มีประสิทธิผลยังต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของบุคลากร การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ และความสามารถในการพัฒนาองค์การให้ดำรงอยู่และเติบโตได้อย่างยั่งยืน

องค์การที่มีประสิทธิผล (Effective Organization) หมายถึงองค์การที่สามารถผสมผสานความต้องการของสมาชิกภายในองค์การกับเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกันได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน นักวิชาการหลายท่านได้เสนอว่าลักษณะสำคัญขององค์การที่มีประสิทธิผลประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ ได้แก่

1) การมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์การ และสามารถผสมผสานเป้าหมายของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์การได้
2) ความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
3) ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพทางสังคมและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4) การสร้างผลผลิตหรือผลลัพธ์ขององค์การในระดับที่สูงและมีคุณภาพ

องค์ประกอบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าองค์การที่มีประสิทธิผลไม่ได้พิจารณาเฉพาะผลลัพธ์ของการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังต้องคำนึงถึงกระบวนการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากร และความสามารถในการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลที่มุ่งเน้นการบริหารงานของภาครัฐให้เกิดความคุ้มค่า โปร่งใส และตอบสนองต่อประโยชน์สาธารณะอย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นหลักการที่ต้องพิจารณาควบคู่กันในการบริหารองค์การภาครัฐ ประสิทธิผลสะท้อนความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย ขณะที่ประสิทธิภาพสะท้อนความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร องค์การภาครัฐที่มีธรรมาภิบาลจึงต้องดำเนินงานให้บรรลุภารกิจของรัฐอย่างมีคุณภาพ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรสาธารณะอย่างประหยัด เหมาะสม และตรวจสอบได้ เมื่อเชื่อมโยงกับแนวคิด Holistic Organizational Management จะเห็นได้ว่าการบริหารที่ดีต้องมองทั้งระบบ ตั้งแต่บุคลากร โครงสร้าง กระบวนการ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้การดำเนินงานของภาครัฐไม่เพียง “ทำงานสำเร็จ” แต่ต้อง “ทำงานอย่างคุ้มค่าและยั่งยืน” ด้วย

13.3.1.6 หลักความเสมอภาคและความเป็นธรรม (Equity and Fairness)

หลักความเสมอภาคและความเป็นธรรม (Equity and Fairness) เป็นองค์ประกอบสำคัญของจริยธรรมและธรรมาภิบาลในการบริหารองค์การภาครัฐ เนื่องจากการดำเนินงานของภาครัฐมีพันธกิจหลักในการจัดสรรทรัพยากรสาธารณะ การให้บริการแก่ประชาชน และการกำหนดนโยบาย

สาธารณะที่ส่งผลกระทบต่อสังคมโดยรวม ดังนั้น การบริหารงานภาครัฐจึงต้องยึดหลักความเสมอภาคในการปฏิบัติต่อประชาชนทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และเปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถเข้าถึงบริการสาธารณะได้อย่างเท่าเทียม (Denhardt & Denhardt, 2015; Frederickson, 2010)

ในมิติของจริยธรรมทางรัฐประศาสนศาสตร์ร่วมสมัย ความเสมอภาคไม่ได้หมายถึงเพียงการปฏิบัติต่อทุกคนเหมือนกันเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการพิจารณาความแตกต่างของบริบท ความจำเป็น และโอกาสของประชาชนแต่ละกลุ่ม เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมอย่างแท้จริง หลักการดังกล่าวสะท้อนแนวคิดเรื่องความเสมอภาค ซึ่งเน้นการจัดสรรทรัพยากรหรือโอกาสให้สอดคล้องกับความต้องการและสถานการณ์ของแต่ละกลุ่ม มากกว่าการใช้หลักความเสมอภาค ที่ปฏิบัติต่อทุกคนในลักษณะเดียวกันโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่าง (Frederickson, 2010)

แนวคิดเรื่องความเสมอภาคยังได้รับการอธิบายในเชิงทฤษฎีผ่านมุมมองทางจริยธรรมและเศรษฐศาสตร์สังคม เช่น แนวคิด Utilitarianism ที่เน้นการจัดสรรทรัพยากรเพื่อประโยชน์สูงสุดของสังคมโดยรวม แนวคิด Rawlsian Justice ซึ่งเสนอว่าการจัดสรรทรัพยากรควรคำนึงถึงการยกระดับกลุ่มที่เสียเปรียบในสังคม และแนวคิด Egalitarianism ที่เน้นความเท่าเทียมกันของสิทธิและโอกาสของประชาชน (สุพจน์ สุขศรีเสวก, 2539) แนวคิดเหล่านี้สะท้อนว่าความเสมอภาคในระบบการบริหารภาครัฐต้องพิจารณาทั้งมิติของสิทธิ โอกาส และการเข้าถึงบริการสาธารณะ

ในเชิงการบริหารจัดการองค์การภาครัฐ หลักความเสมอภาคและความเป็นธรรมสามารถพิจารณาได้ในหลายมิติ ได้แก่

1) ความเสมอภาคในการเข้าถึงบริการสาธารณะ (Equality of Access) หมายถึง การที่ประชาชนทุกคนมีโอกาสเข้าถึงบริการของรัฐได้อย่างเท่าเทียม โดยไม่ถูกจำกัดด้วยฐานะทางเศรษฐกิจ สถานภาพทางสังคม หรือพื้นที่ทางภูมิศาสตร์
2) ความเสมอภาคในการจัดสรรทรัพยากร (Equitable Distribution of Resources) หมายถึง การจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากร หรือโอกาสของรัฐให้สอดคล้องกับความจำเป็นของประชาชนแต่ละกลุ่ม
3) ความเสมอภาคในการปฏิบัติ (Fair Treatment) หมายถึง การดำเนินงานของเจ้าหน้าที่รัฐที่ยึดหลักความยุติธรรม โปร่งใส และไม่เลือกปฏิบัติ

จากมุมมองของธรรมาภิบาลภาครัฐ (Good Governance) หลักความเสมอภาคและความเป็นธรรมยังเชื่อมโยงกับหลักการสำคัญอื่น ๆ เช่น ความโปร่งใส (Transparency) การตรวจสอบได้ (Accountability) และการมีส่วนร่วมของประชาชน (Participation) เนื่องจากการบริหารงานที่โปร่งใสและเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมจะช่วยลดความเหลื่อมล้ำและเพิ่มความเป็นธรรมในการตัดสินใจเชิงนโยบาย

ในบริบทของการบริหารองค์การภาครัฐสมัยใหม่ การยึดหลักความเสมอภาคและความเป็นธรรมจึงไม่เพียงเป็นข้อกำหนดเชิงจริยธรรมเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความไว้วางใจของประชาชนต่อภาครัฐ การเสริมสร้างความชอบธรรมของนโยบายสาธารณะ และการส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนของสังคมโดยรวม

13.3.1.7 หลักการตอบสนองต่อประชาชน (Responsiveness)

หลักการตอบสนองต่อประชาชน (Responsiveness) เป็นหลักการสำคัญของธรรมาภิบาลในการบริหารองค์การภาครัฐที่สะท้อนถึงความสามารถของหน่วยงานของรัฐในการรับรู้ เข้าใจ และตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวัง และปัญหาของประชาชนอย่างรวดเร็ว เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ หลักการดังกล่าวมีความเชื่อมโยงกับแนวคิดการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการให้บริการสาธารณะโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centered Governance) และการสร้างคุณค่าให้แก่สาธารณะ (Public Value) ผ่านการดำเนินงานของรัฐ (Denhardt & Denhardt, 2015)

ในมุมมองของรัฐประศาสนศาสตร์ร่วมสมัย ความตอบสนองต่อประชาชนไม่ได้หมายถึงเพียงการให้บริการอย่างรวดเร็วเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความสามารถของหน่วยงานภาครัฐในการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน การเปิดช่องทางให้เกิดการมีส่วนร่วม และการนำข้อเสนอแนะหรือข้อร้องเรียนของประชาชนไปปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การ การบริหารภาครัฐที่มีความตอบสนองสูงจึงเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความไว้วางใจระหว่างรัฐกับประชาชน และช่วยเสริมสร้างความชอบธรรมของการบริหารราชการแผ่นดิน (Frederickson, 2010)

นอกจากนี้ ความตอบสนองต่อประชาชนยังเกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการให้บริการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ เช่น การลดขั้นตอนทางราชการ การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัว การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการให้บริการ และการพัฒนาช่องทางการสื่อสารระหว่างภาครัฐกับประชาชนให้มีความสะดวกและเข้าถึงได้ง่าย การนำแนวคิดรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) และการบริหารภาครัฐแบบเครือข่าย (Network Governance) มาใช้จึงเป็นแนวทางสำคัญในการเพิ่มระดับความตอบสนองของภาครัฐในยุคสังคมดิจิทัล

ในเชิงการบริหารจัดการองค์การ หลักความตอบสนองต่อประชาชนสามารถสะท้อนผ่านการดำเนินงานในหลายด้าน ได้แก่ การจัดระบบรับฟังความคิดเห็นของประชาชนอย่างเป็นระบบ การพัฒนามาตรฐานการให้บริการสาธารณะ (Service Standards) การจัดตั้งศูนย์รับเรื่องร้องเรียนและข้อเสนอแนะ ตลอดจนการกำหนดตัวชี้วัดด้านคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้ การบริหารที่มีความตอบสนองต่อประชาชนยังต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับการบริการสาธารณะ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม

กล่าวโดยสรุป ความตอบสนองต่อประชาชนถือเป็นหลักการพื้นฐานของธรรมาภิบาลภาครัฐที่สะท้อนถึงการบริหารงานที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยมุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพ การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพของการบริหารภาครัฐและความเชื่อมั่นของประชาชนต่อสถาบันของรัฐในระยะยาว

13.3.2 ธรรมาภิบาลกับการยกระดับระบบราชการไทยสู่ยุค 4.0

การเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตสูงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ทำให้ระบบการบริหารภาครัฐของหลายประเทศจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประเทศไทยได้กำหนดแนวทางการพัฒนาประเทศภายใต้กรอบ “ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)” ซึ่งมุ่งเน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ในบริบทดังกล่าว ระบบราชการจึงต้องปรับตัวสู่ ระบบราชการ 4.0 (Government 4.0) ที่มีลักษณะสำคัญ ได้แก่ การทำงานเชิงรุก การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหาร และการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564)

ภายใต้บริบทของการปฏิรูประบบราชการดังกล่าว แนวคิดธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้รับการยอมรับว่าเป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการกำกับการบริหารภาครัฐให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีประสิทธิภาพ ธรรมาภิบาลมิได้เป็นเพียงแนวคิดด้านจริยธรรมในการบริหารเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกที่ช่วยสร้างระบบการบริหารที่มีความรับผิดชอบ เปิดเผยข้อมูล และเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบราชการและการบริหารรัฐกิจ การนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบราชการไทยสู่ยุค 4.0 จึงเป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารภาครัฐจากระบบราชการแบบดั้งเดิมที่เน้นลำดับชั้นและกฎระเบียบ ไปสู่ระบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่น เน้นประสิทธิภาพและการตอบสนองต่อประชาชนมากขึ้น โดยการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับกระบวนการบริหารและการให้บริการสาธารณะ ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจและยกระดับคุณภาพของการให้บริการประชาชนอย่างยั่งยืน (ศราวุธ ขันธวิชัย และคณะ, 2567)

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวทางการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรของรัฐ การลดขั้นตอนของระบบราชการ และการนำกลไกการบริหารแบบภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้ในภาครัฐ เช่น การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการใช้ระบบการแข่งขันหรือการจ้างเหมาบริการภายนอก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการสาธารณะ (Kjaer, 2004; จุมพล หนิมพานิช, 2565)

ในบริบทของประเทศไทย การพัฒนาระบบราชการสู่ยุค 4.0 มีเป้าหมายสำคัญในการสร้างระบบราชการที่มี สมรรถนะสูง (High Performance Government) มีความทันสมัย และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว โดยเน้นการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลในการสนับสนุนกระบวนการบริหาร เช่น การใช้ระบบฐานข้อมูลภาครัฐ การให้บริการผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบาย (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2560)

นอกจากนี้ การขับเคลื่อนระบบราชการ 4.0 ยังให้ความสำคัญกับการสร้าง รัฐบาลที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric Government) ซึ่งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีบทบาทในฐานะ “หุ้นส่วนของการพัฒนา” มากกว่าการเป็นเพียงผู้รับบริการจากรัฐ การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ การรับฟัง

ความคิดเห็นของประชาชน และการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารภาครัฐในยุคดิจิทัล (ถวิลวดี บุรีกุล, 2563)

อีกประเด็นสำคัญของการยกระดับระบบราชการไทยสู่ยุค 4.0 คือการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภาครัฐให้มีความสามารถในการบริหารจัดการสมัยใหม่ ข้าราชการจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดจากการเป็นผู้ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน มาเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) และผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneur) ที่สามารถสร้างนวัตกรรมในการให้บริการสาธารณะและสร้างคุณค่าให้แก่สังคม (Public Value) ได้อย่างต่อเนื่อง

ในเชิงนโยบาย รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 และยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ได้กำหนดให้การบริหารราชการแผ่นดินต้องดำเนินงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล โดยเน้นความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และการตรวจสอบได้ของหน่วยงานรัฐ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาระบบราชการสมัยใหม่ที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564)

กล่าวโดยสรุป ธรรมาภิบาลเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับระบบราชการไทยสู่ยุค 4.0 เนื่องจากช่วยสร้างระบบการบริหารที่โปร่งใส มีความรับผิดชอบ และเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศ การบูรณาการหลักธรรมาภิบาลกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมการบริหารจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารภาครัฐ ลดปัญหาการทุจริต และเสริมสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อระบบราชการ อันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในระยะยาว

13.3.3 การพัฒนาองค์การตามหลักธรรมาภิบาลในยุคไทยแลนด์ 4.0

การเปลี่ยนแปลงของบริบทการบริหารภาครัฐในศตวรรษที่ 21 ได้ส่งผลให้รัฐบาลหลายประเทศต้องปรับรูปแบบการบริหารให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม และความคาดหวังของประชาชนที่เพิ่มขึ้น สำหรับประเทศไทย แนวคิด Thailand 4.0 ได้ถูกกำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนประเทศสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และองค์ความรู้ โดยภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการปรับโครงสร้างระบบราชการให้มีความคล่องตัว โปร่งใส และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Khanthawichai et al., 2025)

ภายใต้บริบทดังกล่าว แนวคิดธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้กลายเป็นหลักการสำคัญที่ใช้เป็นกรอบในการพัฒนาองค์การภาครัฐ เพื่อให้การบริหารงานของรัฐสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยึดมั่นในผลประโยชน์สาธารณะ การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการพัฒนาองค์การจึงไม่เพียงมุ่งเน้นการควบคุมการใช้อำนาจรัฐเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ (Denhardt & Denhardt, 2015)

ธรรมาภิบาลมิได้เป็นเพียงแนวคิดทางการบริหาร แต่เป็นหลักการพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งมุ่งเน้นการใช้อำนาจรัฐอย่างถูกต้อง ชอบธรรม และคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะ โดยสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน การบริหารงานตามหลักธรรมาภิ

บาลจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน (Khanthawichai et al., 2025)

ในบริบทของการพัฒนาองค์การภาครัฐ หลักธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบสำคัญหลายประการที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบบริหารงานของรัฐ (พระสมเนึก ธีรปณฺโญ (กลับน้อม) และ นัยนา เกิดวิชัย, 2562)

ประการแรกคือ การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation) ซึ่งหมายถึงการเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจด้านนโยบายสาธารณะและการบริหารงานของรัฐ การมีส่วนร่วมดังกล่าวช่วยเพิ่มความชอบธรรมของการตัดสินใจและทำให้การบริหารภาครัฐสามารถสะท้อนความต้องการของสังคมได้อย่างแท้จริง

ประการที่สองคือ ความสุจริตและความโปร่งใส (Integrity and Transparency) ซึ่งเป็นหลักการสำคัญในการป้องกันการทุจริตและการใช้อำนาจโดยมิชอบ การบริหารองค์การภาครัฐจำเป็นต้องเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ และมีระบบการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลและตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐได้อย่างสะดวก

ประการที่สามคือ ความรับผิดชอบ (Accountability) ซึ่งหมายถึงความรับผิดชอบของหน่วยงานรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐต่อการปฏิบัติหน้าที่และผลลัพธ์ของการดำเนินงาน การกำหนดกลไกความรับผิดชอบที่ชัดเจนจะช่วยให้การบริหารภาครัฐมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ โดยเฉพาะในยุคของรัฐบาลดิจิทัลที่ข้อมูลข่าวสารสามารถเผยแพร่และติดตามได้อย่างรวดเร็ว

ประการที่สี่คือ ความชอบธรรมทางการเมือง (Political Legitimacy) ซึ่งหมายถึงความชอบธรรมของผู้มีอำนาจในการบริหารประเทศที่ได้รับการยอมรับจากประชาชนในสังคม ความชอบธรรมดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารภาครัฐสามารถดำเนินไปได้อย่างมีเสถียรภาพและได้รับการสนับสนุนจากสังคม

ประการที่ห้าคือ หลักนิติธรรมและกรอบกฎหมายที่เป็นธรรม (Rule of Law and Fair Legal Framework) ซึ่งหมายถึงการบริหารงานภายใต้กฎหมายและกฎระเบียบที่เป็นธรรมและสามารถบังคับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การยึดมั่นในหลักนิติธรรมจะช่วยป้องกันการใช้อำนาจโดยมิชอบและส่งเสริมให้เกิดความยุติธรรมในสังคม

ประการที่หกคือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหาร (Efficiency and Effectiveness) ซึ่งหมายถึงการใช้ทรัพยากรของรัฐอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสาธารณะ การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้การให้บริการสาธารณะมีคุณภาพและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว

นอกจากองค์ประกอบดังกล่าวแล้ว ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ยังได้กำหนดองค์ประกอบของธรรมาภิบาลที่สำคัญได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ซึ่งถือเป็นกรอบสำคัญในการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐไทย

การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการพัฒนาองค์การภาครัฐในยุค Thailand 4.0 จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากช่วยสร้างระบบการบริหารที่มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ อีกทั้งยังช่วย

เสริมสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อภาครัฐ ลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน และส่งเสริมการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ การบริหารองค์การตามหลักธรรมาภิบาลยังช่วยให้ระบบราชการสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัลและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิผล

ในมิติของการพัฒนาองค์การ (Organization Development) การบริหารภาครัฐในยุค Thailand 4.0 จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทั้งในด้าน โครงสร้างองค์การ กระบวนการบริหาร เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนมากขึ้น การพัฒนาองค์การตามหลักธรรมาภิบาลจึงหมายถึงการสร้างระบบการบริหารที่ส่งเสริมความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม และการตรวจสอบได้ควบคู่กับการพัฒนานวัตกรรมการบริหารภาครัฐ (Frederickson, 2010)

ประการแรก การพัฒนาองค์การภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับ การบริหารจัดการที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ (Transparency and Accountability) ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการลดปัญหาการทุจริตและการใช้อำนาจโดยมิชอบ การเปิดเผยข้อมูล การพัฒนาระบบข้อมูลภาครัฐแบบดิจิทัล และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงาน ล้วนเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชน

ประการที่สอง การพัฒนาองค์การตามแนวคิดธรรมาภิบาลต้องส่งเสริม การมีส่วนร่วมของประชาชน (Participation) ในกระบวนการตัดสินใจสาธารณะ โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลและแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐได้มากขึ้น การมีส่วนร่วมดังกล่าวไม่เพียงช่วยเพิ่มความชอบธรรมของนโยบายสาธารณะ แต่ยังช่วยให้การบริหารภาครัฐสามารถสะท้อนความต้องการของสังคมได้อย่างแท้จริง

ประการที่สาม การพัฒนาองค์การภาครัฐในยุค Thailand 4.0 ต้องเน้น การสร้างระบบราชการที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Government) โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของหน่วยงานรัฐ เช่น การพัฒนาระบบรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการปรับรูปแบบบริการสาธารณะให้มีความสะดวก รวดเร็ว และเข้าถึงได้มากขึ้น

นอกจากนี้ การพัฒนาองค์การตามหลักธรรมาภิบาลยังต้องให้ความสำคัญกับ วัฒนธรรมองค์การที่ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม (Ethical Organizational Culture) เนื่องจากความสำเร็จของการปฏิรูประบบราชการมิได้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างหรือเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับค่านิยมและพฤติกรรมของบุคลากรภาครัฐด้วย การปลูกฝังจิตสำนึกด้านจริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และความรับผิดชอบต่อสังคมจึงเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างระบบราชการที่มีธรรมาภิบาล

เมื่อพิจารณาในกรอบของ Holistic Organizational Management การพัฒนาองค์การภาครัฐในยุค Thailand 4.0 จึงต้องมององค์การในลักษณะของระบบที่เชื่อมโยงหลายมิติ ทั้งด้านโครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี บุคลากร และวัฒนธรรมองค์การ โดยการบูรณาการหลักธรรมาภิบาลเข้ากับกระบวนการบริหารทั้งหมด เพื่อสร้างระบบการบริหารภาครัฐที่มีความโปร่งใส รับผิดชอบต่อสาธารณะ และสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้น การพัฒนาองค์การตามหลักธรรมาภิบาลในยุค Thailand 4.0 จึงมิใช่เพียงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานของหน่วยงานรัฐเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการปฏิรูประบบราชการทั้งระบบ เพื่อให้ภาครัฐสามารถทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยึดมั่นในประโยชน์สาธารณะ

13.4 จริยธรรมในการบริหารทรัพยากรของรัฐ

หลักจริยธรรมในการบริหารทรัพยากรของรัฐมีบทบาทสำคัญในการกำหนดแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหารภาครัฐ โดยเฉพาะในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สังคม หลักจริยธรรมที่สำคัญสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ความซื่อสัตย์สุจริตถือเป็นหลักจริยธรรมพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรของรัฐ เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน และต้องปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบราชการอย่างเคร่งครัด การยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตจะช่วยลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชน

2) ความโปร่งใส (Transparency) ความโปร่งใสเป็นหลักการสำคัญในการบริหารทรัพยากรของรัฐ โดยหน่วยงานภาครัฐต้องเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรของรัฐให้ประชาชนสามารถตรวจสอบได้ การเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมความเชื่อมั่นของสาธารณะและลดโอกาสในการทุจริต (Heald, 2006)

3) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability) ผู้บริหารภาครัฐต้องมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการใช้ทรัพยากรของรัฐ โดยต้องสามารถอธิบายและชี้แจงการตัดสินใจของตนต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างระบบความรับผิดชอบที่ชัดเจนจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรของรัฐ

4) ความคุ้มค่าและประสิทธิภาพ (Efficiency and Value for Money) การใช้ทรัพยากรของรัฐต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยทรัพยากรที่มีจำกัดต้องถูกใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สังคม หลักการนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงบประมาณภาครัฐและการจัดบริการสาธารณะ

5) ความเสมอภาคและความเป็นธรรม (Equity and Fairness) การจัดสรรทรัพยากรของรัฐต้องคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม โดยต้องให้ประชาชนทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงบริการสาธารณะได้อย่างเท่าเทียมกัน หลักการดังกล่าวเป็นหนึ่งในแนวคิดสำคัญของรัฐประศาสนศาสตร์ร่วมสมัย (Frederickson, 2010)

แม้ว่าการบริหารทรัพยากรของรัฐจะมีหลักเกณฑ์และระเบียบที่ชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติยังคงมีความเสี่ยงด้านจริยธรรมที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่น การทุจริตคอร์รัปชัน การใช้อำนาจโดยมิชอบ การจัดสรรทรัพยากรอย่างไม่เป็นธรรม และการใช้ทรัพยากรของรัฐเพื่อประโยชน์ส่วนตน ปัญหาเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของภาครัฐและความเชื่อมั่นของประชาชนต่อรัฐบาล ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีกลไกในการกำกับดูแลและตรวจสอบการใช้ทรัพยากรของรัฐอย่างเข้มงวด

13.4.1 จริยธรรมในการใช้อำนาจรัฐ

การใช้อำนาจรัฐเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ภาครัฐในการดำเนินนโยบายสาธารณะและการจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน อำนาจดังกล่าวเป็นอำนาจที่ได้รับการมอบหมายจากประชาชนผ่านกลไกของรัฐและกฎหมาย ดังนั้น การใช้อำนาจรัฐจึงต้องดำเนินไปภายใต้หลักจริยธรรม ความรับผิดชอบ และความโปร่งใส เพื่อป้องกันการใช้อำนาจโดยมิชอบและเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สังคม (Cooper, 2012)

ในทางรัฐประศาสนศาสตร์ แนวคิดเกี่ยวกับจริยธรรมในการใช้อำนาจรัฐมีความเชื่อมโยงกับแนวคิดเรื่อง ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability) และ หลักนิติธรรม (Rule of Law) ซึ่งถือเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารราชการแผ่นดิน ผู้บริหารภาครัฐจำเป็นต้องใช้อำนาจภายใต้กรอบของกฎหมายและคำนึงถึงผลกระทบต่อสาธารณะ โดยต้องหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือกลุ่มผลประโยชน์เฉพาะ (Denhardt & Denhardt, 2015)

นอกจากนี้ แนวคิดเรื่องจริยธรรมในการใช้อำนาจรัฐยังสะท้อนผ่านหลักการของ ธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งเน้นการบริหารภาครัฐที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีส่วนร่วมจากประชาชน หลักการดังกล่าวช่วยให้การใช้อำนาจรัฐเป็นไปเพื่อประโยชน์สาธารณะอย่างแท้จริง และช่วยลดความเสี่ยงของการทุจริตและการใช้อำนาจในทางที่ผิด

13.4.1.1 หลักการสำคัญของจริยธรรมในการใช้อำนาจรัฐ

การใช้อำนาจรัฐอย่างมีจริยธรรมควรตั้งอยู่บนหลักการสำคัญหลายประการ ดังนี้

1) การใช้อำนาจตามหลักนิติธรรม (Rule of Law) การใช้อำนาจรัฐต้องเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องปฏิบัติหน้าที่ภายใต้กรอบของกฎหมายอย่างเคร่งครัด และไม่ใช้อำนาจเกินขอบเขตที่กฎหมายกำหนด หลักนิติธรรมช่วยป้องกันการใช้อำนาจโดยพลการและสร้างความเป็นธรรมในสังคม

2) การใช้อำนาจเพื่อประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) ผู้บริหารภาครัฐต้องใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ของประชาชนและสังคมโดยรวม ไม่ใช่เพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือกลุ่มผลประโยชน์เฉพาะ การตัดสินใจเชิงนโยบายและการบริหารต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมในระยะยาว

3) ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ (Transparency and Accountability) การใช้อำนาจรัฐควรเปิดเผยข้อมูลและสามารถตรวจสอบได้จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงประชาชน การสร้างระบบความโปร่งใสในการบริหารจะช่วยลดโอกาสในการใช้อำนาจในทางที่ผิด

4) ความเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ (Equity and Impartiality) เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ โดยต้องให้บริการแก่ประชาชนอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่คำนึงถึงสถานะทางสังคม เศรษฐกิจ หรือการเมือง หลักการนี้ช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความยุติธรรมในระบบราชการ

5) ความรับผิดชอบทางจริยธรรม (Ethical Responsibility) ผู้บริหารภาครัฐต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบทางจริยธรรมในการใช้อำนาจของตน การตัดสินใจทุกครั้งควรตั้งอยู่บนหลักคุณธรรมและคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม

13.4.1.2 ความเสี่ยงด้านจริยธรรมในการใช้อำนาจรัฐ

แม้ว่าการใช้อำนาจรัฐจะอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบ และระบบการบริหารราชการแผ่นดิน แต่ในทางปฏิบัติการใช้อำนาจดังกล่าวอาจเผชิญกับความเสี่ยงด้านจริยธรรมหลายประการ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐมีดุลยพินิจในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย การจัดสรรทรัพยากร หรือการให้บริการสาธารณะ หากปราศจากกลไกกำกับดูแลที่เหมาะสม การใช้อำนาจรัฐอาจนำไปสู่การใช้อำนาจในทางที่ไม่เหมาะสมหรือขัดต่อหลักจริยธรรมของการบริหารภาครัฐ (Cooper, 2012)

นักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ได้ชี้ให้เห็นว่าความเสี่ยงด้านจริยธรรมในการใช้อำนาจรัฐมักเกิดขึ้นในบริบทที่ระบบตรวจสอบไม่เข้มแข็ง หรือเมื่อผู้มีอำนาจใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือผลประโยชน์ของกลุ่มเฉพาะ ซึ่งอาจนำไปสู่การบิดเบือนกระบวนการตัดสินใจของภาครัฐและส่งผลกระทบต่อประโยชน์สาธารณะ (Denhardt & Denhardt, 2015)

ความเสี่ยงด้านจริยธรรมในการใช้อำนาจรัฐสามารถพิจารณาได้ในหลายลักษณะ ดังนี้

1) การใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน (Abuse of Power for Personal Gain) หนึ่งในความเสี่ยงด้านจริยธรรมที่สำคัญคือการที่เจ้าหน้าที่ของรัฐใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือเพื่อเอื้อประโยชน์แก่บุคคลหรือกลุ่มผลประโยชน์เฉพาะ การกระทำดังกล่าวอาจปรากฏในรูปแบบของการใช้อิทธิพลในการตัดสินใจ การให้สิทธิพิเศษแก่บุคคลบางกลุ่ม หรือการใช้อำนาจเพื่อสร้างผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจแก่ตนเองหรือเครือข่ายทางการเมือง ปัญหานี้ถือเป็นรูปแบบหนึ่งของการขัดกันแห่งผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญในจริยธรรมของการบริหารภาครัฐ

2) การแทรกแซงทางการเมือง (Political Interference) การใช้อำนาจรัฐอาจถูกแทรกแซงจากอิทธิพลทางการเมือง โดยเฉพาะในระบบราชการที่ขาดความเป็นอิสระหรือไม่มีระบบคุณธรรมที่เข้มแข็ง การแทรกแซงทางการเมืองอาจส่งผลให้การตัดสินใจของเจ้าหน้าที่รัฐไม่ได้ตั้งอยู่บนหลักวิชาการหรือประโยชน์สาธารณะ แต่ถูกกำหนดโดยผลประโยชน์ทางการเมืองหรือแรงกดดันจากผู้มีอำนาจทางการเมือง ซึ่งอาจนำไปสู่การบิดเบือนนโยบายสาธารณะและลดประสิทธิภาพของระบบราชการ (Peters, 2018)

3) การเลือกปฏิบัติในการให้บริการสาธารณะ (Discrimination in Public Service Delivery) การใช้อำนาจรัฐอย่างไม่เป็นธรรมอาจปรากฏในรูปแบบของการเลือกปฏิบัติในการให้บริการสาธารณะ เช่น การให้บริการแก่ประชาชนบางกลุ่มก่อนหรือให้สิทธิพิเศษแก่บุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางการเมือง เศรษฐกิจ หรือสังคม การเลือกปฏิบัติดังกล่าวขัดต่อหลักความเสมอภาคทางสังคม ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของรัฐประศาสนศาสตร์สมัยใหม่ (Frederickson, 2010)

4) การทุจริตและการใช้อำนาจโดยมิชอบ (Corruption and Misuse of Authority) การทุจริตถือเป็นความเสี่ยงด้านจริยธรรมที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการใช้อำนาจรัฐ โดยอาจเกิดขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การรับสินบน การเอื้อประโยชน์ในการจัดซื้อจัดจ้าง หรือการใช้อำนาจในการอนุมัติโครงการเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน การทุจริตไม่เพียงแต่สร้างความเสียหายทางเศรษฐกิจแก่รัฐเท่านั้น แต่

ยังส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของประชาชนต่อระบบการบริหารภาครัฐและบ่อนทำลายความชอบธรรมของรัฐบาล (Rose-Ackerman & Palifka, 2016)

โดยรวมแล้ว ความเสี่ยงด้านจริยธรรมในการใช้อำนาจรัฐสามารถส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อประสิทธิภาพของภาครัฐ ความเป็นธรรมทางสังคม และความเชื่อมั่นของประชาชนต่อรัฐบาล หากระบบการใช้อำนาจรัฐขาดความโปร่งใสและขาดกลไกตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ อาจนำไปสู่การใช้อำนาจโดยมิชอบและการทุจริตในระดับต่าง ๆ ดังนั้น องค์การภาครัฐจึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบกำกับดูแล การตรวจสอบ และกลไกความรับผิดชอบที่เข้มแข็ง เพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านจริยธรรมในการใช้อำนาจรัฐและส่งเสริมการบริหารภาครัฐที่มีธรรมาภิบาล

13.4.1.3 แนวทางส่งเสริมจริยธรรมในการใช้อำนาจรัฐ

การใช้อำนาจรัฐอย่างมีจริยธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อระบบการบริหารภาครัฐ และเป็นพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในทางรัฐประศาสนศาสตร์ การส่งเสริมจริยธรรมในการใช้อำนาจรัฐมิได้จำกัดอยู่เพียงการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อบังคับเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการพัฒนาระบบกำกับดูแล วัฒนธรรมองค์การ และกลไกการมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อให้การใช้อำนาจของเจ้าหน้าที่รัฐเป็นไปเพื่อประโยชน์สาธารณะอย่างแท้จริง

การสร้างระบบจริยธรรมในภาครัฐจำเป็นต้องอาศัยทั้งมาตรการเชิงโครงสร้างและมาตรการเชิงวัฒนธรรมควบคู่กัน โดยองค์กรภาครัฐต้องสร้างกลไกที่ช่วยกำกับพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่รัฐ พร้อมทั้งส่งเสริมค่านิยมด้านความซื่อสัตย์สุจริตและความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับองค์การ แนวทางสำคัญในการส่งเสริมจริยธรรมในการใช้อำนาจรัฐสามารถพิจารณาได้ดังต่อไปนี้ (Cooper, 2012; Rose-Ackerman & Palifka, 2016; Heald, 2006; Fung, Graham, & Weil, 2007)

1) การกำหนดจรรยาบรรณและมาตรฐานจริยธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐ การกำหนดจรรยาบรรณ (Code of Ethics) และมาตรฐานจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่รัฐเป็นกลไกพื้นฐานที่ช่วยกำหนดแนวทางพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ จรรยาบรรณดังกล่าวควรครอบคลุมประเด็นสำคัญ เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความเป็นกลางทางการเมือง การหลีกเลี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อน และการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์สาธารณะ การกำหนดมาตรฐานจริยธรรมที่ชัดเจนจะช่วยให้เจ้าหน้าที่ของรัฐสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนทางจริยธรรม

2) การพัฒนาระบบตรวจสอบและการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ การสร้างระบบตรวจสอบและการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รัฐเป็นกลไกสำคัญในการกำกับดูแลการใช้อำนาจรัฐอย่างมีความรับผิดชอบ ระบบดังกล่าวอาจประกอบด้วยการตรวจสอบภายใน การตรวจสอบโดยหน่วยงานอิสระ และการประเมินผลการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล การมีระบบตรวจสอบที่เข้มแข็งจะช่วยลดโอกาสในการใช้อำนาจโดยมิชอบและส่งเสริมความโปร่งใสในการบริหารภาครัฐ

3) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบ วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรภาครัฐ องค์การภาครัฐจึงควรส่งเสริมค่านิยมด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบ และการทำงานเพื่อประโยชน์สาธารณะ ผ่านการฝึกอบรมด้านจริยธรรม การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนการปฏิบัติตามหลักคุณธรรม

4) การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐเพื่อให้ประชาชนสามารถตรวจสอบได้ ความโปร่งใสถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารภาครัฐที่มีจริยธรรม หน่วยงานของรัฐควรเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน การใช้งบประมาณ และการตัดสินใจเชิงนโยบายอย่างชัดเจนและเข้าถึงได้ง่าย การเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวช่วยให้ประชาชนสามารถติดตามและตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐได้ ซึ่งจะช่วยลดโอกาสในการทุจริตและเพิ่มความโปร่งใสของรัฐบาล

5) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำกับดูแลการใช้อำนาจรัฐ การมีส่วนร่วมของประชาชนถือเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมความโปร่งใสและความรับผิดชอบของภาครัฐ การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย และการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของรัฐ จะช่วยสร้างระบบการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ และทำให้การใช้อำนาจรัฐสะท้อนความต้องการของสังคมได้อย่างแท้จริง

โดยสรุป แนวทางการส่งเสริมจริยธรรมในการใช้อำนาจรัฐจำเป็นต้องอาศัยทั้งการกำหนดมาตรฐานจริยธรรม การพัฒนาระบบกำกับดูแล การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ยึดมั่นในคุณธรรม และการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบภาครัฐ มาตรการเหล่านี้จะช่วยสร้างระบบการบริหารภาครัฐที่มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและการพัฒนาระบบราชการอย่างยั่งยืน

13.4.2 จริยธรรมในการใช้งบประมาณของรัฐ (Ethics in Public Budget Management)

การบริหารงบประมาณของรัฐเป็นกระบวนการสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรและการใช้ทรัพยากรทางการเงินของประเทศเพื่อดำเนินนโยบายสาธารณะและให้บริการแก่ประชาชน เนื่องจากงบประมาณของรัฐมีที่มาจากภาษีของประชาชนและทรัพยากรของสังคม การบริหารงบประมาณจึงต้องยึดหลักจริยธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรของรัฐเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและสังคมโดยรวม นักวิชาการด้านการบริหารภาครัฐได้เสนอว่าการบริหารงบประมาณที่มีจริยธรรมควรตั้งอยู่บนหลักการสำคัญหลายประการ ซึ่งช่วยสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อระบบการบริหารภาครัฐและช่วยลดความเสี่ยงต่อการทุจริตคอร์รัปชัน (Shafritz, Russell, & Borick, 2017)

ในทางรัฐประศาสนศาสตร์ การใช้งบประมาณของรัฐอย่างมีจริยธรรมถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของ ธรรมาภิบาลภาครัฐ (Public Sector Governance) โดยผู้บริหารภาครัฐต้องมีความรับผิดชอบในการจัดสรรและใช้ทรัพยากรทางการเงินของรัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคม ทั้งนี้การบริหารงบประมาณต้องดำเนินไปภายใต้ระบบตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจ เพื่อป้องกันการใช้ทรัพยากรของรัฐในทางที่ไม่เหมาะสม (Shafritz, Russell, & Borick, 2017)

13.4.2.1 หลักจริยธรรมที่สำคัญในการบริหารงบประมาณของรัฐ

การบริหารงบประมาณที่มีจริยธรรมยังช่วยให้การใช้ทรัพยากรของรัฐเป็นไปอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของความจำเป็นของสังคม ความเสมอภาคในการเข้าถึงบริการสาธารณะ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อการพัฒนาประเทศในระยะยาว การดำเนินการดังกล่าวช่วยลดการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลืองหรือการจัดสรรงบประมาณที่ไม่เหมาะสม และส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐสามารถดำเนินโครงการหรือกิจกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง โดยหลักจริยธรรมที่สำคัญในการบริหารงบประมาณของรัฐ (Heald, 2006; Wildavsky & Caiden, 2004; Denhardt & Denhardt, 2015; Rose-Ackerman & Palifka, 2016) ได้แก่

1) ความโปร่งใสในการจัดสรรงบประมาณ (Budget Transparency) ความโปร่งใสในการจัดสรรงบประมาณหมายถึงการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ และการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐอย่างชัดเจนและสามารถเข้าถึงได้โดยสาธารณะ การเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวช่วยให้ประชาชนสามารถรับรู้ ติดตาม และตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นของประชาชนต่อรัฐบาลและระบบการบริหารภาครัฐ ในบริบทของการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ หลายประเทศได้พัฒนาระบบ งบประมาณเปิด (Open Budget) และระบบข้อมูลสาธารณะเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลด้านงบประมาณได้อย่างสะดวก การเปิดเผยข้อมูลด้านงบประมาณจึงถือเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมความโปร่งใสและลดโอกาสในการทุจริตหรือการใช้งบประมาณในทางที่ไม่เหมาะสม

2) ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร (Value for Money) หลักความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรเป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงบประมาณภาครัฐ โดยเน้นให้การใช้จ่ายงบประมาณของรัฐต้องคำนึงถึง ความประหยัด (Economy) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) เพื่อให้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดสามารถสร้างประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน โดยแนวคิดดังกล่าวได้รับการนำมาใช้ในการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ โดยเฉพาะในกรอบแนวคิดของ New Public Management (NPM) ที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรภาครัฐและการบริหารงบประมาณตามผลสัมฤทธิ์ (Performance-based Budgeting) การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าจะช่วยให้รัฐบาลสามารถจัดบริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น

3) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะเป็นหลักการสำคัญของการบริหารงบประมาณภาครัฐ ซึ่งหมายถึงความสามารถของหน่วยงานรัฐในการอธิบายและชี้แจงการใช้จ่ายงบประมาณต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างระบบความรับผิดชอบที่ชัดเจนช่วยให้การบริหารงบประมาณมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ ในทางปฏิบัติ ความรับผิดชอบต่อสาธารณะสามารถดำเนินการผ่านกลไกต่าง ๆ เช่น ระบบการตรวจสอบภายในการตรวจสอบโดยองค์กรอิสระ เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน รวมถึงการรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐต่อสาธารณะ กลไกเหล่านี้ช่วยสร้างระบบการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและลดโอกาสในการใช้งบประมาณในทางที่ไม่เหมาะสม

4) การป้องกันการทุจริต (Anti-Corruption) การทุจริตในการใช้งบประมาณของรัฐเป็นปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารภาครัฐและความเชื่อมั่นของประชาชนต่อรัฐบาล การบริหารงบประมาณที่มีจริยธรรมจึงต้องมีกลไกในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างมีประสิทธิภาพ มาตรการป้องกันการทุจริตอาจประกอบด้วยการพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใส การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ การประเมินผลโครงการอย่างเป็นระบบ และการเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของรัฐ การดำเนินมาตรการเหล่านี้จะช่วยลดโอกาสในการทุจริตและส่งเสริมการใช้ทรัพยากรของรัฐอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม

ดังนั้น การบริหารงบประมาณของรัฐที่มีจริยธรรมไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นของประชาชนต่อรัฐบาลเท่านั้น แต่ยังเป็นพื้นฐานสำคัญของการใช้ทรัพยากรของรัฐอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืน ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐที่มีธรรมาภิบาลและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้ในระยะยาว

13.4.3 จริยธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (Ethics in Public Human Resource Management)

การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารองค์การภาครัฐ เนื่องจากบุคลากรภาครัฐเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะ การให้บริการประชาชน และการพัฒนาประเทศ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงมิใช่เพียงกระบวนการบริหารจัดการด้านกำลังคนเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับหลักคุณธรรม จริยธรรม และประโยชน์สาธารณะ (Saoluek, 2024) การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐจึงต้องดำเนินการภายใต้หลักจริยธรรม ความเป็นธรรม และความโปร่งใส เพื่อให้ระบบราชการสามารถปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Dessler, 2020)

ในบริบทของรัฐประศาสนศาสตร์ร่วมสมัย จริยธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐหมายถึงการกำหนดหลักเกณฑ์ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติในการบริหารบุคลากรของรัฐที่ยึดมั่นในหลักความเป็นธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความเป็นมืออาชีพ เพื่อให้การบริหารบุคลากรเป็นไปอย่างยุติธรรมและสามารถสร้างความเชื่อมั่นแก่สังคมได้ การดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคลของภาครัฐจึงต้องคำนึงถึงทั้งมิติด้านกฎหมาย จริยธรรม และผลกระทบต่อสาธารณะควบคู่กัน

จริยธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐครอบคลุมถึงกระบวนการสำคัญหลายด้าน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากร ซึ่งทุกกระบวนการต้องยึดหลักความเป็นธรรมและความเสมอภาค โดยปราศจากการเลือกปฏิบัติหรือการแทรกแซงทางการเมือง

หลักจริยธรรมที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ได้แก่

1) หลักความเป็นธรรมและความเสมอภาค (Fairness and Equity) การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องดำเนินการอย่างเป็นธรรม โดยให้โอกาสแก่บุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งในด้านการสรรหา การเลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาศักยภาพ

2) หลักความสามารถและคุณธรรม (Merit System) การแต่งตั้งหรือเลื่อนตำแหน่งบุคลากรควรพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมของบุคคลเป็นสำคัญ ไม่ควรขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ส่วนบุคคลหรืออิทธิพลทางการเมือง

3) การพัฒนาคุณธรรมของบุคลากรภาครัฐ องค์การภาครัฐควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของรัฐสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีจริยธรรม

4) การสร้างระบบความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Accountability) การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีกลไกในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อหน้าที่และลดโอกาสในการกระทำผิดทางจริยธรรม

13.4.3.1 จริยธรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐยุคใหม่

ประเด็นสำคัญของจริยธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐสามารถพิจารณาได้ในหลายมิติ ((วิลัยภรณ์ เสาลึก, 2567) ดังนี้

ประการแรก คือ ความเป็นธรรมในการบริหารบุคลากร (Fairness in Personnel Administration) ซึ่งหมายถึงการดำเนินการด้านการสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลบุคลากรโดยยึดหลักความสามารถและคุณธรรม (Merit System) ปราศจากการเลือกปฏิบัติหรือการแทรกแซงทางการเมือง การบริหารบุคลากรที่ยึดหลักคุณธรรมจะช่วยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรภาครัฐปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพและลดปัญหาความไม่เป็นธรรมภายในองค์การ

ประการที่สอง คือ ความโปร่งใสและความรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านบุคลากร (Transparency and Accountability) การตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรภาครัฐควรมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน เปิดเผย และสามารถตรวจสอบได้ ทั้งในด้านการแต่งตั้ง การโยกย้าย หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการดังกล่าวช่วยลดโอกาสในการใช้อำนาจโดยมิชอบ และส่งเสริมให้ระบบราชการมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

ประการที่สาม คือ การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากรภาครัฐ (Ethical Development of Public Officials) การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐไม่ควรมุ่งเน้นเพียงการพัฒนาความรู้หรือทักษะการทำงานเท่านั้น แต่ต้องให้ความสำคัญกับการปลูกฝังค่านิยมด้านคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และจิตสำนึกในการบริการสาธารณะ (Public Service Ethics) การพัฒนาด้านจริยธรรมจะช่วยให้เจ้าหน้าที่รัฐสามารถตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงประโยชน์ของสังคมเป็นสำคัญ

ประการที่สี่ คือ ความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน (Professionalism) บุคลากรภาครัฐควรปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานวิชาชีพ มีความรับผิดชอบต่อภารกิจขององค์การ และสามารถ

แยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์สาธารณะได้อย่างชัดเจน ความเป็นมืออาชีพดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างระบบราชการที่มีประสิทธิภาพและยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

ในยุคของการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ยึดหลักจริยธรรมยังมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่โปร่งใสและรับผิดชอบต่อสังคม องค์การภาครัฐจำเป็นต้องสร้างระบบสนับสนุนด้านจริยธรรม เช่น การกำหนดจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่รัฐ ระบบการร้องเรียนและคุ้มครองผู้เปิดเผยข้อมูล และการประเมินพฤติกรรมด้านจริยธรรมของบุคลากร เพื่อให้การบริหารบุคลากรสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนได้อย่างเหมาะสม (Frederickson, 2010)

ดังนั้น จริยธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารองค์การภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ เพราะช่วยสร้างระบบการบริหารบุคลากรที่ยุติธรรม โปร่งใส และยึดมั่นในประโยชน์สาธารณะ อันจะนำไปสู่การพัฒนาระบบราชการที่มีคุณภาพและสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

13.4.4 จริยธรรมในการบริหารข้อมูลและเทคโนโลยีของรัฐ (Ethics in Public Data and Technology Governance)

ในยุคของการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมดิจิทัล ข้อมูล (Data) และเทคโนโลยีสารสนเทศกลายเป็นทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย การวางแผนพัฒนา การให้บริการสาธารณะ หรือการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล การบริหารข้อมูลและเทคโนโลยีของรัฐจึงต้องดำเนินการภายใต้กรอบของจริยธรรมและธรรมาภิบาล เพื่อให้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลส่งเสริมประโยชน์สาธารณะ ควบคู่กับการคุ้มครองสิทธิของประชาชนและความโปร่งใสของการบริหารภาครัฐ (Mergel, Edelmann, & Haug, 2019)

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้ภาครัฐมีความสามารถในการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลจำนวนมหาศาลผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ระบบคลาวด์คอมพิวติ้ง (Cloud Computing) และปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจของภาครัฐและยกระดับคุณภาพการให้บริการสาธารณะ อย่างไรก็ตาม การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีโดยปราศจากกรอบจริยธรรมที่เหมาะสมอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อสิทธิส่วนบุคคล ความเป็นธรรมทางสังคม และความเชื่อมั่นของประชาชนต่อภาครัฐได้ (Floridi et al., 2018)

ในบริบทของรัฐประศาสนศาสตร์ร่วมสมัย จริยธรรมในการบริหารข้อมูลและเทคโนโลยีของรัฐจึงหมายถึงการกำหนดหลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติ และระบบกำกับดูแลที่ทำให้การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลของภาครัฐเป็นไปอย่างโปร่งใส รับผิดชอบ และเคารพต่อสิทธิมนุษยชน ทั้งนี้ การกำกับดูแลดังกล่าวต้องครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดเก็บ การประมวลผล การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ไปจนถึงการเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะ

13.4.4.1 หลักจริยธรรมที่สำคัญในการบริหารข้อมูลและเทคโนโลยีของรัฐ

หลักจริยธรรมที่สำคัญในการบริหารข้อมูลและเทคโนโลยีของรัฐสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

ประการแรก การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Data Protection) หน่วยงานภาครัฐมีหน้าที่สำคัญในการดูแลและคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของประชาชน เนื่องจากข้อมูลดังกล่าวอาจเกี่ยวข้องกับสิทธิพื้นฐานของบุคคล เช่น ข้อมูลด้านสุขภาพ การเงิน หรือข้อมูลประจำตัวประชาชน การจัดเก็บและใช้ข้อมูลเหล่านี้จึงต้องเป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานสากลด้านการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล รวมทั้งต้องมีมาตรการป้องกันการเข้าถึงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต การเคารพความเป็นส่วนตัวของประชาชนถือเป็นหลักจริยธรรมสำคัญที่ช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างรัฐกับสังคม

ประการที่สอง ความโปร่งใสในการใช้ข้อมูล (Data Transparency) การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเชิงนโยบายของภาครัฐควรมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ โดยประชาชนควรสามารถรับรู้ว่ารัฐเก็บรวบรวมข้อมูลประเภทใด ใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อวัตถุประสงค์ใด และข้อมูลเหล่านั้นมีผลต่อการกำหนดนโยบายหรือการให้บริการสาธารณะอย่างไร ความโปร่งใสดังกล่าวช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของสังคมในการกำกับดูแลภาครัฐ

ประการที่สาม ความปลอดภัยของระบบสารสนเทศ (Information Security) ภาครัฐจำเป็นต้องมีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและโครงสร้างพื้นฐานด้านสารสนเทศที่เข้มแข็ง เพื่อป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Threats) เช่น การโจมตีทางไซเบอร์ การเข้าถึงข้อมูลโดยมิชอบ หรือการรั่วไหลของข้อมูลสาธารณะ การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลถือเป็นเงื่อนไขสำคัญของการบริหารรัฐบาลดิจิทัล เพราะหากระบบสารสนเทศของรัฐขาดความปลอดภัย อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศและความเชื่อมั่นของประชาชนต่อระบบราชการ

ประการที่สี่ ความรับผิดชอบในการใช้เทคโนโลยี (Responsible Use of Technology) การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) หรือระบบวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ มาใช้ในการบริหารภาครัฐ จำเป็นต้องพิจารณาผลกระทบทางจริยธรรม สังคม และสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน ตัวอย่างเช่น การใช้ AI ในการตัดสินใจด้านสวัสดิการสังคมหรือกระบวนการยุติธรรมอาจก่อให้เกิดปัญหาความลำเอียงของอัลกอริทึม (Algorithmic Bias) หากไม่มีระบบกำกับดูแลที่เหมาะสม ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานในการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

นอกจากหลักการดังกล่าวแล้ว การบริหารข้อมูลและเทคโนโลยีของรัฐยังต้องสอดคล้องกับแนวคิด Digital Governance และ Open Government ซึ่งมุ่งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารภาครัฐ การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open Data) อย่างเหมาะสมจะช่วยให้ภาคประชาชน นักวิจัย และภาคธุรกิจสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนานวัตกรรมและการแก้ไขปัญหาสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Janssen, Charalabidis, & Zuiderwijk, 2012)

ดังนั้น จริยธรรมในการบริหารข้อมูลและเทคโนโลยีของรัฐจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 เพราะช่วยสร้างสมดุลระหว่างการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่ม

ประสิทธิภาพของภาครัฐกับการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชน การกำหนดระบบกำกับดูแลข้อมูลและเทคโนโลยีที่มีจริยธรรมจะช่วยให้การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเป็นไปอย่างยั่งยืน และสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชนในสังคมดิจิทัลได้อย่างมั่นคง

13.5 การป้องกันการทุจริตและการเสริมสร้างความโปร่งใส

การทุจริต (Corruption) เป็นหนึ่งในปัญหาสำคัญของการบริหารภาครัฐทั่วโลก เนื่องจากส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของระบบราชการ ความเชื่อมั่นของประชาชน และการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยทั่วไป การทุจริตหมายถึงการใช้อำนาจหน้าที่ของรัฐเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตนหรือประโยชน์ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ซึ่งขัดต่อประโยชน์สาธารณะ (Rose-Ackerman & Palifka, 2016)

ในบริบทของรัฐประศาสนศาสตร์ การป้องกันการทุจริตและการเสริมสร้างความโปร่งใสถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของหลักธรรมาภิบาล เนื่องจากช่วยสร้างระบบการบริหารที่ตรวจสอบได้ ลดโอกาสในการใช้อำนาจโดยมิชอบ และส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การพัฒนาระบบป้องกันการทุจริตจึงมิได้มุ่งเน้นเพียงการลงโทษผู้กระทำผิดเท่านั้น แต่ต้องครอบคลุมการสร้างโครงสร้างสถาบัน ระบบกำกับดูแล และวัฒนธรรมองค์การที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต

ในยุคของการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ หลายประเทศได้พัฒนาแนวทางการป้องกันการทุจริตผ่านการสร้างระบบความโปร่งใส การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และการพัฒนากลไกตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การใช้อำนาจรัฐอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสังคมและสถาบันต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (Transparency International, 2022)

13.5.1 ปัญหาการทุจริตในองค์การภาครัฐ

ปัญหาการทุจริตในองค์การภาครัฐถือเป็นหนึ่งในอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารงบประมาณ การดำเนินนโยบายสาธารณะ และความเชื่อมั่นของประชาชนต่อรัฐบาล ในบริบทของประเทศไทย ปัญหาการทุจริตมักมีลักษณะเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างที่ฝังรากลึกอยู่ในระบบราชการและวัฒนธรรมทางการเมือง โดยเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่รัฐเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง ซึ่งขัดต่อหลักธรรมาภิบาลและประโยชน์สาธารณะ (Rose-Ackerman & Palifka, 2016)

การทุจริตคอร์รัปชันถือเป็นปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง หลายประเทศทั่วโลกยังคงเผชิญกับความท้าทายในการควบคุมและลดปัญหาการทุจริต โดยรายงานขององค์กรระหว่างประเทศชี้ให้เห็นว่าประเทศจำนวนมากยังไม่สามารถสร้างความก้าวหน้าในการลดระดับการทุจริตได้อย่างมีนัยสำคัญนับตั้งแต่ปี ค.ศ. 2017 เป็นต้นมา ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการต่อต้านการทุจริตเป็นภารกิจที่มีความซับซ้อนและต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายภาคส่วนในสังคม (Transparency International, 2023)

หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปราบปรามการทุจริตเป็นไปได้ยาก คือ สภาพแวดล้อมทางการเมืองและสังคมที่มีความขัดแย้งหรือขาดเสถียรภาพ เนื่องจากความขัดแย้งทางการเมืองหรือความไม่สงบในสังคมมักเปิดโอกาสให้เกิดการใช้อำนาจโดยมิชอบและการแสวงหาประโยชน์ส่วนตนได้ง่ายขึ้น

ประเทศที่มีระดับสันติภาพต่ำจึงมักมีแนวโน้มเผชิญกับปัญหาการทุจริตในระดับที่สูงกว่า ซึ่งส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและการสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อภาครัฐ

สำหรับประเทศไทย ปัญหาการทุจริตยังคงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ จากการสำรวจของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) เกี่ยวกับการรับรู้การทุจริตด้านการลงทุนของนักลงทุนชาวไทยและชาวต่างชาติ พบว่าการรับรู้การทุจริตของหน่วยงานภาครัฐที่ให้บริการด้านการลงทุนในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2566 อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าภาครัฐยังคงต้องพัฒนากลไกด้านความโปร่งใสและการกำกับดูแลอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุน (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2566)

รูปแบบของการทุจริตที่พบในองค์การภาครัฐมีหลายลักษณะ โดยเฉพาะการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของรัฐ การเรียกรับสินบน การยักยอกทรัพย์สินของทางราชการ การโกงเวลาทำงาน รวมถึงการแต่งตั้งโยกย้ายบุคลากรที่ไม่เป็นธรรม ปัญหาเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างของระบบบริหารและกลไกตรวจสอบที่ยังไม่เข้มแข็งเพียงพอ ทำให้เกิดการใช้อำนาจโดยมิชอบและการเอื้อประโยชน์แก่กลุ่มบุคคลบางกลุ่ม (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2567)

ในเชิงสาเหตุ นักวิชาการด้านการบริหารภาครัฐอธิบายว่าการทุจริตมักเกิดจากปัจจัยหลายประการร่วมกัน หนึ่งในปัจจัยสำคัญคือการที่เจ้าหน้าที่รัฐมีดุลยพินิจในการตัดสินใจสูงเกินไปโดยขาดกลไกตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ Klitgaard (1988) ได้เสนอแบบจำลองอธิบายการเกิดการทุจริตว่า

Corruption = Monopoly + Discretion – Accountability

กล่าวคือ การทุจริตมีแนวโน้มเกิดขึ้นเมื่อเจ้าหน้าที่รัฐมีอำนาจผูกขาดในการตัดสินใจ (Monopoly) มีดุลยพินิจสูง (Discretion) และขาดระบบตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ (Accountability) หากระบบราชการมีลักษณะดังกล่าว การทุจริตย่อมเกิดขึ้นได้ง่ายและยากต่อการควบคุม

นอกจากปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรแล้ว วัฒนธรรมทางสังคมและระบบอุปถัมภ์ยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เอื้อต่อการเกิดการทุจริตในภาครัฐ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ทำให้การตัดสินใจในระบบราชการบางครั้งไม่ได้ยึดหลักความสามารถหรือประโยชน์สาธารณะ แต่ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ส่วนบุคคลหรือเครือข่ายทางอำนาจ ส่งผลให้เกิดการแต่งตั้งโยกย้ายที่ไม่เป็นธรรม และทำให้กระบวนการบริหารบุคลากรขาดความโปร่งใส (Johnston, 2005)

อีกปัจจัยสำคัญคือความอ่อนแอของระบบตรวจสอบและกลไกกำกับดูแลในภาครัฐ ซึ่งอาจเกิดจากการขาดข้อมูลที่เปิดเผยต่อสาธารณะ การมีส่วนร่วมของประชาชนที่จำกัด หรือกระบวนการบังคับใช้กฎหมายที่ล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพ เมื่อระบบตรวจสอบไม่เข้มแข็ง ย่อมเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่รัฐสามารถใช้อำนาจโดยมิชอบได้ง่าย และทำให้การทุจริตดำรงอยู่ในระบบราชการเป็นเวลานาน

ผลกระทบของการทุจริตมีทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะการสูญเสียงบประมาณของรัฐจากโครงการจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่โปร่งใส ซึ่งอาจสร้างความเสียหายต่อเศรษฐกิจของประเทศเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ การทุจริตยังทำให้การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะ

ล่าช้า และลดความเชื่อมั่นของนักลงทุนทั้งในและต่างประเทศต่อระบบการบริหารของรัฐ (Transparency International, 2022)

ในปัจจุบัน หลายประเทศรวมทั้งประเทศไทยได้พยายามแก้ไขปัญหาการทุจริตผ่านการปฏิรูประบบราชการและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารภาครัฐ เช่น การพัฒนาระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government) การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open Data) และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบการทำงานของรัฐ แนวทางดังกล่าวช่วยเพิ่มความโปร่งใส ลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ และลดโอกาสในการเรียกรับสินบนจากการปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างเจ้าหน้าที่กับประชาชน (Mergel, Edelmann, & Haug, 2019)

ดังนั้น การแก้ไขปัญหาการทุจริตในองค์การภาครัฐจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบทั้งในด้านการปฏิรูปโครงสร้างราชการ การเสริมสร้างกลไกตรวจสอบ การพัฒนาระบบดิจิทัลภาครัฐ และการปลูกฝังวัฒนธรรมจริยธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐ เพื่อสร้างระบบการบริหารภาครัฐที่โปร่งใส มีความรับผิดชอบ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างยั่งยืน

13.5.1.1 สาเหตุของการทุจริตในภาครัฐ

การทุจริตในภาครัฐมิได้เกิดจากพฤติกรรมส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่รัฐเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นผลจากปัจจัยเชิงโครงสร้าง สถาบัน การเมือง เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมที่สัมพันธ์กันอย่างซับซ้อน ในทางรัฐประศาสนศาสตร์ร่วมสมัย จึงมีการอธิบายว่าสาเหตุของการทุจริตต้องพิจารณาในระดับ “ระบบ” มากกว่ามองเฉพาะการกระทำผิดรายบุคคล เพราะแม้เจ้าหน้าที่ของรัฐจะมีหน้าที่ให้บริการสาธารณะ แต่หากโครงสร้างการบริหารเปิดช่องให้ใช้อำนาจผูกขาด มีดุลยพินิจสูง และขาดการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ การทุจริตย่อมเกิดขึ้นได้ง่ายและแพร่กระจายเป็นวัฒนธรรมองค์การในที่สุด

1) ลักษณะทางภูมิศาสตร์และโครงสร้างของประเทศ มีส่วนต่อความเสี่ยงในการทุจริต ประเทศที่มีขนาดพื้นที่กว้างใหญ่และมีประชากรกระจายตัวต่ำ มักเผชิญความยากลำบากในการกำกับดูแลและตรวจสอบเจ้าหน้าที่รัฐในพื้นที่ห่างไกล ส่งผลให้การบังคับใช้กฎหมายและการติดตามการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพลดลง ความห่างไกลเชิงพื้นที่จึงอาจกลายเป็นเงื่อนไขที่เอื้อต่อการใช้อำนาจโดยมิชอบ โดยเฉพาะในประเทศที่ระบบราชการยังขาดเทคโนโลยีและโครงสร้างข้อมูลที่เชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Goel & Nelson, 2010)

2) อายุของรัฐและพัฒนาการของสถาบันการเมือง เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการทุจริต ประเทศที่เพิ่งได้รับเอกราช หรือประเทศที่เพิ่งเปลี่ยนผ่านจากระบอบเผด็จการสู่ประชาธิปไตย มักเผชิญปัญหาสถาบันทางการเมืองและราชการที่ยังไม่มั่นคง ทำให้กฎเกณฑ์และกลไกกำกับดูแลยังไม่เข้มแข็งพอ ในบางกรณี กระบวนการเปลี่ยนผ่านทางการเมืองและเศรษฐกิจ เช่น การแปรรูปทรัพย์สินของรัฐ อาจเปิดโอกาสให้เกิดการแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบหรือการครอบครองทรัพยากรของรัฐโดยกลุ่มผลประโยชน์เฉพาะ ซึ่งกลายเป็นรากฐานของการทุจริตเชิงระบบในระยะยาว

3) ทรัพยากรธรรมชาติและคำสาปทรัพยากร (Resource Curse) คำสาปของทรัพยากร คือปรากฏการณ์ที่ขัดแย้งกันเอง กล่าวคือ ประเทศที่มีทรัพยากรธรรมชาติอุดมสมบูรณ์กลับประสบปัญหาในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญในหลายประเทศ โดยเฉพาะเมื่อรัฐมีอำนาจผูกขาดในการอนุญาต จัดสรร หรือบริหารผลประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ

เช่น น้ำมัน ก๊าซ และแร่ อุตสาหกรรมเหล่านี้มีผลกำไรสูงและเกี่ยวข้องกับสัมปทานขนาดใหญ่ จึงสร้างแรงจูงใจให้เกิดการแทรกแซงทางการเมือง การแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ และการครอบงำสถาบันรัฐได้ง่าย เอกสารของ Natural Resource Governance Institute อธิบายว่า ประเทศที่อุดมด้วยทรัพยากรมักเผชิญปัญหาธรรมาภิบาลต่ำ ความขัดแย้งสูง และการคอร์รัปชันเชิงโครงสร้างมากกว่าที่คาดหมายจากความมั่งคั่งทางทรัพยากรของตน

4) ความไม่มั่นคงทางการเมือง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับระดับการทุจริต ซึ่งเสถียรภาพทางการเมืองสัมพันธ์กับการทุจริตที่ต่ำกว่า ในทางกลับกัน สภาพแวดล้อมทางการเมืองที่ไม่มั่นคง การเปลี่ยนผ่านรัฐบาลบ่อยครั้ง หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอำนาจ อาจทำให้เจ้าหน้าที่รัฐและนักการเมืองมุ่งแสวงหาผลประโยชน์ระยะสั้นมากกว่าการสร้างระบบธรรมาภิบาลในระยะยาว นอกจากนี้ การบริหารแบบเล่นพรรคเล่นพวกและการแบ่งผลประโยชน์ทางการเมืองอาจกลายเป็นกลไกค้ำจุนอำนาจ และเป็นสาเหตุของการทุจริตในภาครัฐได้เช่นกัน (Lederman, Loayza, & Soares, 2005)

5) ระดับค่าตอบแทนและแรงจูงใจทางเศรษฐกิจของเจ้าหน้าที่รัฐนั้น มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทุจริต Tanzi (1998) ระบุว่า ค่าจ้างต่ำและความยากจนในภาครัฐอาจเป็นแรงผลักให้เจ้าหน้าที่บางส่วนหันไปใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อหารายได้เพิ่มเติมอย่างไม่ชอบธรรม แม้ปัจจัยนี้ไม่อาจอธิบายการทุจริตได้ทั้งหมด แต่ก็สะท้อนว่าการออกแบบระบบค่าตอบแทน สวัสดิการ และแรงจูงใจในภาครัฐมีผลต่อพฤติกรรมทางจริยธรรมของเจ้าหน้าที่อย่างมีนัยสำคัญ

6) การขาดหลักนิติธรรมและการบังคับใช้กฎหมายที่อ่อนแอ เป็นสาเหตุที่สำคัญอย่างยิ่ง หากระบบกฎหมายไม่สามารถตรวจสอบ ดำเนินคดี และลงโทษเจ้าหน้าที่รัฐที่กระทำผิดได้อย่างจริงจัง โอกาสในการทุจริตย่อมสูงขึ้น ความอ่อนแอของระบบกฎหมายสัมพันธ์กับการเพิ่มขึ้นของการทุจริต นอกจากนี้ เมื่อสิทธิในทรัพย์สินหรือสิทธิทางเศรษฐกิจไม่มีความมั่นคง ประชาชนและภาคธุรกิจอาจใช้วิธีการทุจริตเพื่อสร้างหลักประกันให้ตนเองแทนการพึ่งพากระบวนการยุติธรรมของรัฐ

7) ความล้มเหลวของการปกครอง (Failure of governance) เป็นคำอธิบายที่สำคัญในเชิงสถาบัน Shah (2006) อธิบายว่าการทุจริตในภาครัฐมักเป็นผลจากคุณภาพการจัดการภาครัฐที่ต่ำ การขาดความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ที่อ่อนแอระหว่างรัฐบาลกับประชาชน กรอบกฎหมายที่ไม่เข้มแข็ง การขาดความโปร่งใสของกระบวนการรัฐ และการเผยแพร่ข้อมูลที่ไม่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งการขาดสมรรถนะของบุคลากรจากการฝึกอบรมที่ไม่เพียงพอก็ทำให้ระบบกำกับดูแลล้มเหลว และเปิดพื้นที่ให้การทุจริตแทรกตัวในกระบวนการราชการได้ง่ายขึ้น

8) ขนาดของรัฐบาลและขอบเขตการแทรกแซงของรัฐ เป็นปัจจัยที่มีข้อถกเถียงทางวิชาการ แต่มีข้อค้นพบร่วมกันว่า เมื่อรัฐมีภารกิจจำนวนมาก มีขั้นตอนอนุญาตมาก และมีอำนาจควบคุมทรัพยากรหรือกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างกว้างขวาง โอกาสในการแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบย่อมเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ดี ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดรัฐบาลกับการทุจริตไม่ได้เป็นเส้นตรงเสมอไป เพราะยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น เช่น รูปแบบระบอบการปกครอง เสถียรภาพทางการเมือง และโครงสร้างรัฐรวมศูนย์หรือกระจายอำนาจด้วย

9) ลักษณะของระบบราชการและความซับซ้อนของกฎระเบียบ เป็นสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดการทุจริต ระบบราชการที่มีขั้นตอนมาก กฎระเบียบซับซ้อน และการอนุญาตหลายชั้น จะสร้าง

“อำนาจผูกขาด” ให้แก่เจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่อนุมัติ ตรวจสอบ หรือรับรองกิจกรรมต่าง ๆ เมื่อเจ้าหน้าที่มีอำนาจตัดสินใจสูงและกระบวนการขาดความโปร่งใส ก็ย่อมเปิดช่องให้เกิดการเรียกรับสินบน การถ่วงเวลา หรือการเลือกปฏิบัติได้ง่าย (Tanzi, 1998; Kaufmann & Wei, 1999; Goel & Nelson , 2010)

10) การใช้จ่ายภาครัฐในระดับท้องถิ่นและบริบททางเศรษฐกิจสังคม มีผลต่อการเกิดการทุจริต โดยขนาดและรูปแบบการใช้จ่ายภาครัฐในระดับท้องถิ่นสามารถช่วยอธิบายระดับการทุจริตได้ แต่ในเวลาเดียวกัน ปัจจัยทางวัฒนธรรม เศรษฐกิจสังคม และประสบการณ์ทางประวัติศาสตร์ของพื้นที่ก็มีความสำคัญเช่นกัน โดยภูมิภาคที่ให้ความสำคัญกับการต่อต้านการทุจริตต่ำมาอย่างต่อเนื่อง มักติดอยู่ในวงจรการทุจริตเรื้อรัง และประชาชนในพื้นที่ดังกล่าวมีแนวโน้มไม่พึงพอใจกับคุณภาพของบริการสาธารณะมากกว่า (Corrado & Rossetti, 2018)

11) ทุนทางสังคม (Social Capital) มีบทบาทในทางกลับกันต่อการทุจริต โดยทุนทางสังคม เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ ค่านิยมร่วม และความเข้าใจที่ทำให้ผู้คนไว้วางใจกันและร่วมมือกันได้ พื้นที่ที่มีทุนทางสังคมสูงมักมีระดับการทุจริตต่ำกว่า เพราะประชาชนมีแนวโน้มร่วมกันเฝ้าระวัง มีความไว้วางใจสาธารณะ และมีบรรทัดฐานทางสังคมที่ไม่ยอมรับการโกงมากกว่า แม้จะยังมีข้อถกเถียงว่าทุนทางสังคมเป็นเหตุหรือผลของการทุจริตที่ต่ำ แต่ความสัมพันธ์ระหว่างสองปัจ จัยนี้ก็มีนัยสำคัญเชิงนโยบายอย่างมาก (Corrado & Rossetti, 2018; Paldam & Svendsen, 2002; Bjørnskov & Paldam, 2004)

12) โครงการภาครัฐขนาดใหญ่ที่มีลักษณะเฉพาะและขาดแบบแผนเปรียบเทียบ มีแนวโน้มเสี่ยงต่อการทุจริตสูง โดยโครงการขนาดใหญ่ที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น โครงการที่ใช้งบประมาณสาธารณะครั้งเดียว มูลค่าสูง และไม่มีแบบอย่างหรือมาตรฐานเปรียบเทียบที่ชัดเจน มักเปิดช่องให้เกิดการบิดเบือนราคา การฮั้วประมูล การเอื้อประโยชน์เฉพาะราย และการใช้อำนาจแทรกแซงในกระบวนการตัดสินใจได้ง่ายกว่าโครงการทั่วไป

13) ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) เป็นสาเหตุสำคัญของการทุจริตเชิงสถาบัน ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เป็นภาวะที่หน้าที่สาธารณะของเจ้าหน้าที่รัฐขัดแย้งกับผลประโยชน์ส่วนตัว จนมีความเสี่ยงที่จะทำให้การตัดสินใจหรือการปฏิบัติหน้าที่เบี่ยงเบนไปจากประโยชน์สาธารณะ ตัวอย่างที่ชัดเจนคือปรากฏการณ์ “ประตูหมุนเวียน” (Revolving Door) ที่เจ้าหน้าที่รัฐย้ายไปดำรงตำแหน่งในภาคเอกชนซึ่งเคยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของตน หรือใช้อิทธิพลและเครือข่ายเดิมเพื่อเอื้อประโยชน์แก่เอกชน ความขัดแย้งทางผลประโยชน์อาจไม่ผิดกฎหมายโดยตัวมันเองเสมอไป แต่การไม่เปิดเผยหรือการจัดการอย่างไม่เหมาะสมย่อมเป็นต้นตอสำคัญของการทุจริตในภาครัฐ

กล่าวโดยสรุป สาเหตุของการทุจริตในภาครัฐมิได้มีเพียงมิติทางศีลธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐเท่านั้น แต่เป็นผลจากโครงสร้างอำนาจ ความอ่อนแอของสถาบันทางการเมืองและกฎหมาย ลักษณะของระบบราชการ การขาดความโปร่งใส และวัฒนธรรมทางสังคมที่เอื้อต่อการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน ดังนั้น การแก้ไขปัญหาการทุจริตอย่างยั่งยืนจึงต้องมุ่งปฏิรูประบบราชการ เสริมสร้างหลักนิติธรรม เพิ่มความโปร่งใสในการตัดสินใจสาธารณะ จัดการความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างจริงจัง และสร้างวัฒนธรรมสาธารณะที่ไม่ยอมรับการทุจริตในทุกระดับของสังคม

13.5.1.2 การทุจริตในต่างประเทศ

การศึกษาประสบการณ์การต่อต้านการทุจริตในต่างประเทศถือเป็นแหล่งเรียนรู้สำคัญสำหรับการพัฒนาระบบธรรมาภิบาลของภาครัฐ เนื่องจากหลายประเทศได้พัฒนากลไกและมาตรการที่สามารถลดปัญหาการทุจริตได้อย่างมีประสิทธิภาพ กรณีศึกษาที่มักได้รับการกล่าวถึงในงานวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ได้แก่ เขตปกครองพิเศษฮ่องกง และประเทศสิงคโปร์ ซึ่งทั้งสองประเทศสามารถสร้างระบบการป้องกันและปราบปรามการทุจริตที่เข้มแข็งและได้รับการยอมรับในระดับสากล

การทุจริตในเขตปกครองพิเศษฮ่องกง (สาธารณรัฐประชาชนจีน) ถือเป็นตัวอย่างสำคัญของการปฏิรูประบบต่อต้านการทุจริตที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในระดับโลก หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบคือ สำนักงานคณะกรรมการอิสระปราบปรามการทุจริต (Independent Commission Against Corruption: ICAC) ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรต่อต้านการทุจริตที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุดแห่งหนึ่งของโลก ในช่วงทศวรรษ 1960–1970 ฮ่องกงประสบปัญหาการทุจริตอย่างรุนแรง โดยเฉพาะในหน่วยงานตำรวจ เหตุการณ์สำคัญที่กระตุ้นให้เกิดการปฏิรูปครั้งใหญ่คือคดีทุจริตของนายตำรวจระดับสูงชื่อ ปีเตอร์ ก็อดเบอร์ (Peter Godber) ซึ่งสามารถหลบหนีออกจากฮ่องกงหลังจากมีหลักฐานเกี่ยวข้องกับการรับสินบนจำนวนมาก เหตุการณ์ดังกล่าวสร้างความไม่พอใจอย่างมากในสังคมฮ่องกง ส่งผลให้รัฐบาลจัดตั้งคณะกรรมการสอบสวนและดำเนินการปฏิรูประบบต่อต้านการทุจริตอย่างจริงจัง

ผลจากการปฏิรูปดังกล่าวนำไปสู่การจัดตั้งสำนักงาน ICAC ซึ่งมีภารกิจหลักในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างเป็นระบบ โครงสร้างการทำงานของ ICAC มีลักษณะบูรณาการโดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็นหน่วยงานหลักสามด้าน ได้แก่

1) หน่วยปฏิบัติการปราบปราม (Operations Department) ทำหน้าที่สืบสวนและดำเนินคดีเกี่ยวกับการทุจริต
2) หน่วยป้องกันการทุจริต (Corruption Prevention Department) ทำหน้าที่วิเคราะห์ระบบงานและเสนอแนวทางปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดช่องโหว่ที่อาจนำไปสู่การทุจริต
3) หน่วยงานด้านชุมชนสัมพันธ์ (Community Relations Department) ทำหน้าที่สร้างความตระหนักรู้และปลูกฝังค่านิยมต่อต้านการทุจริตในสังคม

หนึ่งในแนวคิดสำคัญของการดำเนินงานของ ICAC คือหลักการการป้องกันดีกว่าการปราบปราม (Prevention is better than suppression) โดยเน้นการแก้ไขปัญหาที่ระบบมากกว่าการลงโทษเฉพาะบุคคล หน่วยป้องกันการทุจริตของ ICAC จึงทำหน้าที่ตรวจสอบขั้นตอนการทำงานของหน่วยงานภาครัฐและเสนอแนวทางปรับปรุงระบบการบริหาร เพื่อลดโอกาสในการเกิดการทุจริต นอกจากนี้ ICAC ยังให้คำปรึกษาแก่ภาคเอกชนเกี่ยวกับมาตรการป้องกันการทุจริตโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ซึ่งช่วยสร้างวัฒนธรรมความซื่อสัตย์ในสังคมโดยรวม

ประเทศสิงคโปร์ เป็นอีกประเทศหนึ่งที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการต่อต้านการทุจริต โดยหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบคือ สำนักงานสืบสวนการทุจริต (Corrupt Practices Investigation Bureau: CPIB) ในช่วงแรกของการดำเนินงาน CPIB ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาการทุจริตได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากข้อจำกัดหลายประการ เช่น กฎหมายต่อต้านการทุจริตที่ล้าสมัย อำนาจของ

เจ้าหน้าที่ในการสืบสวนยังไม่เพียงพอ การขาดความร่วมมือจากประชาชน รวมถึงค่าตอบแทนของเจ้าหน้าที่รัฐที่ไม่เหมาะสม ซึ่งเป็นปัจจัยที่อาจเอื้อต่อการทุจริต

ต่อมารัฐบาลสิงคโปร์ได้ดำเนินการปฏิรูปอย่างจริงจัง โดยใช้มาตรการทั้งทางกฎหมายและมาตรการทางสังคมควบคู่กัน มาตรการสำคัญ ได้แก่

- การปรับปรุงกฎหมายต่อต้านการทุจริตอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เจ้าหน้าที่ CPIB มีอำนาจเพียงพอในการสืบสวนและดำเนินคดี
- การสร้างแบบอย่างทางจริยธรรมของผู้นำทางการเมือง ซึ่งยึดมั่นในหลักความซื่อสัตย์และหลีกเลี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อน
- การปรับปรุงระบบค่าตอบแทนของเจ้าหน้าที่รัฐ ให้สอดคล้องกับภาคเอกชน เพื่อป้องกันแรงจูงใจในการทุจริต

นอกจากนี้ สิงคโปร์ยังใช้มาตรการป้องกันการทุจริตในระบบราชการอย่างเข้มงวด เช่น

1) การตรวจสอบและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานในหน่วยงานของรัฐเพื่อลดช่องโหว่ของระบบ
2) การให้เจ้าหน้าที่รัฐรายงานสถานะทางการเงินและหนี้สินเป็นประจำทุกปี
3) การแสดงรายการทรัพย์สินและการลงทุนของเจ้าหน้าที่รัฐ รวมถึงของคู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ
4) การห้ามเจ้าหน้าที่รัฐรับของขวัญหรือผลประโยชน์จากประชาชนที่มาติดต่อราชการ
5) การลดขั้นตอนราชการที่ซับซ้อนหรือความล่าช้าในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเปิดช่องให้เกิดการเรียกรับผลประโยชน์
6) การทบทวนอัตราเงินเดือนของเจ้าหน้าที่รัฐอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ

กรณีศึกษาของฮ่องกงและสิงคโปร์สะท้อนให้เห็นว่า ความสำเร็จในการต่อต้านการทุจริตไม่ได้เกิดจากมาตรการใดมาตรการหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการบูรณาการหลายปัจจัยร่วมกัน ได้แก่ การมีกฎหมายที่เข้มแข็ง หน่วยงานต่อต้านการทุจริตที่มีความเป็นอิสระ ระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ และการสนับสนุนจากผู้นำทางการเมืองและประชาชนในสังคม ประสบการณ์ของทั้งสองประเทศจึงเป็นบทเรียนสำคัญสำหรับการพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและการต่อต้านการทุจริตของประเทศอื่น ๆ รวมทั้งประเทศไทย

13.5.2 กลไกการป้องกันการทุจริต

ในช่วงที่ผ่านมา ภาครัฐไทยได้พยายามพัฒนากลไกการป้องกันการทุจริตผ่านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการภาครัฐ เช่น การพัฒนาระบบการขอใบอนุญาตผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ การจัดตั้งศูนย์บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service) และการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เพื่อลดขั้นตอนการดำเนินงานและเพิ่มความโปร่งใสในการให้บริการ นอกจากนี้ ยังมีการนำระบบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน

ภาครัฐ หรือ Integrity and Transparency Assessment (ITA) มาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินระดับธรรมาภิบาลของหน่วยงานรัฐ ซึ่งช่วยกระตุ้นให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้มากยิ่งขึ้น (สำนักงาน ป.ป.ช., 2566)

นอกจากการดำเนินมาตรการภายในภาครัฐแล้ว ยังมีการส่งเสริมความร่วมมือกับภาคเอกชนในการต่อต้านการทุจริต เช่น โครงการแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (Thai Private Sector Collective Action Against Corruption: CAC) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ภาคธุรกิจดำเนินกิจการอย่างโปร่งใสและร่วมมือกับภาครัฐในการสร้างสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ปราศจากการทุจริต

อย่างไรก็ตาม จากการสำรวจของสำนักงาน ป.ป.ช. พบว่ากระบวนการที่มีความเสี่ยงต่อการทุจริตมากที่สุดในกระบวนการขอรับการลงทุน คือ ความล่าช้าในการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งอาจเปิดโอกาสให้เกิดการเรียกรับสินบนหรือผลประโยชน์อื่น ๆ เพื่อแลกกับการเร่งรัดกระบวนการพิจารณาอนุญาต ปัญหาดังกล่าวมักเกิดจากระบบการดำเนินงานที่มีขั้นตอนจำนวนมาก การติดต่อหลายหน่วยงาน และระบบการเชื่อมโยงข้อมูลที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ (สำนักงาน ป.ป.ช., 2566)

การป้องกันการทุจริตในภาครัฐจำเป็นต้องอาศัยกลไกหลายระดับ ทั้งในระดับนโยบาย ระดับสถาบัน และระดับองค์การ เพื่อสร้างระบบการบริหารที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ แนวทางสำคัญในการป้องกันการทุจริตประกอบด้วยการกำหนดกฎหมายและมาตรการต่อต้านคอร์รัปชัน การพัฒนาระบบตรวจสอบภายในและภายนอก การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ และการส่งเสริมจริยธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐ

นอกจากนี้ ปัจจัยที่เอื้อต่อการเกิดการทุจริตยังรวมถึงการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่รัฐที่สูง การขาดระบบตรวจสอบที่ครอบคลุม การมีวัฒนธรรมอุปถัมภ์ภายในหน่วยงาน และการขาดจิตสำนึกด้านคุณธรรมของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนและภาคประชาสังคมในการตรวจสอบการทำงานของรัฐที่ยังไม่เพียงพอ ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนและอาจกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศในระยะยาว เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันปัญหาการทุจริต ภาครัฐไทยได้กำหนดแนวทางสำคัญในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตหลายประการ ได้แก่ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคประชาสังคมในการตรวจสอบการทำงานของรัฐ การใช้มาตรการลงโทษทางสังคม (Social Sanction) การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ การเปิดเผยขั้นตอนการดำเนินงานอย่างโปร่งใส การปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการทุจริต การเสริมสร้างคุณธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐ การเผยแพร่ข้อมูลด้านการต่อต้านการทุจริตผ่านสื่อสาธารณะ และการปลูกฝังค่านิยมต่อต้านการทุจริตแก่เยาวชน

แนวทางดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการป้องกันการทุจริตไม่สามารถดำเนินการโดยภาครัฐเพียงฝ่ายเดียว แต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของสังคม ทั้งภาคธุรกิจ ภาคประชาสังคม และประชาชนทั่วไป เพื่อสร้างวัฒนธรรมสังคมที่ไม่ยอมรับการทุจริต หากกลไกเหล่านี้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมช่วยยกระดับความโปร่งใสของระบบราชการ เพิ่มระดับดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index: CPI) ของประเทศไทย และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ทั้งประชาชนและนักลงทุนในระยะยาว ซึ่งการป้องกันการทุจริตที่มีประสิทธิภาพจะต้องใช้ทั้งมาตรการเชิงโครงสร้าง

(Structural Measures) เช่น กฎหมายและสถาบันตรวจสอบ และมาตรการเชิงพฤติกรรม (Behavioral Measures) เช่น การพัฒนาจริยธรรมของบุคลากรและวัฒนธรรมองค์การที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์

13.6 การพัฒนาองค์การภาครัฐให้มีจริยธรรมและธรรมาภิบาล

การพัฒนาองค์การภาครัฐให้มีจริยธรรมและธรรมาภิบาลเป็นภารกิจสำคัญของการบริหารรัฐกิจร่วมสมัย เพราะองค์การภาครัฐมิได้ทำหน้าที่เพียงให้บริการสาธารณะเท่านั้น แต่ยังเป็นสถาบันที่กำหนดมาตรฐานความชอบธรรม ความเป็นธรรม และความไว้วางใจในสังคมด้วย โดยระบบคุณธรรมสาธารณะควรขับเคลื่อนด้วยแนวทางแบบองค์รวม ทั้งในมิติของระบบ กลไกควบคุม วัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำ มากกว่าการพึ่งมาตรการเชิงลงโทษเพียงอย่างเดียว และธรรมาภิบาลที่ดีนั้นตั้งอยู่บนหลักการสำคัญ เช่น การมีส่วนร่วม ความครอบคลุม ไม่เลือกปฏิบัติ ความเสมอภาค หลักนิติธรรม และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

ในบริบทนี้ การพัฒนาองค์การภาครัฐให้มีจริยธรรมและธรรมาภิบาลจึงหมายถึงการสร้างองค์การที่บุคลากรทุกระดับสามารถใช้อำนาจหน้าที่อย่างถูกต้อง มีความรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจ ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส และยึดประโยชน์สาธารณะเหนือประโยชน์ส่วนตน เป้าหมายดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อองค์การมีทั้งวัฒนธรรมด้านจริยธรรม ผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ระบบกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ และทิศทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัลและความคาดหวังของประชาชน

13.6.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านจริยธรรม

วัฒนธรรมองค์การด้านจริยธรรม (Ethical Organizational Culture) หมายถึง ระบบของค่านิยม บรรทัดฐาน และรูปแบบพฤติกรรมร่วมที่สมาชิกขององค์การยอมรับและปฏิบัติร่วมกัน โดยเน้นความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบ ความเป็นธรรม และการคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะเป็นสำคัญ วัฒนธรรมลักษณะนี้มีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดทิศทางพฤติกรรมของบุคลากร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การทำหน้าที่เป็นกรอบกำกับการตัดสินใจและการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่กฎระเบียบอาจไม่ได้ระบุรายละเอียดไว้อย่างชัดเจน (Schein, 2017)

ในบริบทขององค์การภาครัฐ การสร้างวัฒนธรรมด้านจริยธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากภาครัฐเป็นกลไกหลักในการจัดบริการสาธารณะและใช้อำนาจรัฐในการบริหารจัดการทรัพยากรของสังคม ดังนั้น หากองค์การภาครัฐมีวัฒนธรรมด้านจริยธรรมที่เข้มแข็ง จะช่วยลดความเสี่ยงของการทุจริต ส่งเสริมความโปร่งใส และเพิ่มความเชื่อมั่นของประชาชนต่อระบบการบริหารราชการแผ่นดิน

วัฒนธรรมด้านจริยธรรมไม่สามารถสร้างขึ้นได้จากการกำหนดนโยบายหรือประกาศค่านิยมเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเกิดจากกระบวนการสั่งสมอย่างต่อเนื่องผ่านระบบการบริหารจัดการภายในองค์การ ทั้งในด้านการสื่อสารองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และแบบอย่างทางพฤติกรรมของผู้นำ (Treviño & Nelson, 2021) ผู้นำองค์การจึงมีบทบาทสำคัญในการทำหน้าที่เป็นแบบอย่างเชิงจริยธรรม (Ethical Role Model) ซึ่งช่วยกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมให้บุคลากรในองค์การยึดถือ

แนวคิดเรื่อง “Open Organizational Culture” หรือ วัฒนธรรมองค์การแบบเปิด เป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมจริยธรรมในองค์การภาครัฐ วัฒนธรรมแบบเปิดเอื้อให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนมุมมอง และหารือประเด็นทางจริยธรรมได้อย่างตรงไปตรงมา โดยไม่ต้องกังวลว่าจะถูกลงโทษหรือถูกกดดันจากลำดับชั้นในองค์การ (Kaptein, 2015) บรรยากาศเช่นนี้ช่วยให้บุคลากรสามารถแจ้งข้อกังวลหรือรายงานพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมได้อย่างปลอดภัย ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการป้องกันการทุจริตและความเสี่ยงด้านจริยธรรมในระยะยาว

วัฒนธรรมองค์การด้านจริยธรรมที่เข้มแข็งโดยทั่วไปควรประกอบด้วยอย่างน้อย 4 มิติสำคัญ ประการแรกคือ ความชัดเจนของมาตรฐานพฤติกรรม (Clarity of Ethical Standards) ซึ่งทำให้บุคลากรทราบว่าอะไรคือพฤติกรรมที่พึงปฏิบัติและอะไรคือพฤติกรรมที่ไม่สามารถยอมรับได้ การกำหนดจรรยาบรรณขององค์การ (Code of Ethics) และแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์การ (Brown & Treviño, 2006)

ประการที่สองคือ บรรยากาศของการสื่อสารอย่างปลอดภัยเกี่ยวกับประเด็นจริยธรรม (psychological safety in ethical dialogue) ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถหารือปัญหาหรือข้อกังวลด้านจริยธรรมได้อย่างเปิดเผย องค์การที่มีบรรยากาศดังกล่าวจะช่วยลดความกลัวในการรายงานความผิดปกติและสนับสนุนการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด

ประการที่สามคือ ระบบสนับสนุนการตัดสินใจด้านจริยธรรม (Ethical Support Systems) เช่น คู่มือจริยธรรม แนวปฏิบัติสำหรับสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง การฝึกอบรมด้านจริยธรรม และระบบให้คำปรึกษาเกี่ยวกับจริยธรรม ระบบสนับสนุนเหล่านี้ช่วยให้บุคลากรสามารถประเมินผลกระทบของการตัดสินใจและเลือกแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักคุณธรรม

ประการที่สี่คือ การบูรณาการจริยธรรมเข้ากับคุณภาพการทำงาน (Integration of Ethics into Performance) กล่าวคือ จริยธรรมต้องไม่ถูกมองว่าเป็นภาระที่แยกออกจากงานประจำ แต่เป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ องค์การควรนำตัวชี้วัดด้านจริยธรรมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากร

สำหรับการสร้างวัฒนธรรมด้านจริยธรรมในองค์การภาครัฐ จำเป็นต้องดำเนินการผ่านกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในหลายระดับ เริ่มตั้งแต่การกำหนดค่านิยมหลักขององค์การให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล เช่น ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อจากนั้นองค์การควรจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ด้านจริยธรรมแก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อสร้างความเข้าใจในสถานการณ์ทางจริยธรรมที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ การสอดแทรกมิติด้านจริยธรรมเข้าไปในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะช่วยให้จริยธรรมกลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารองค์การอย่างแท้จริง ขณะเดียวกัน องค์การควรมีระบบคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส (Whistleblower Protection) เพื่อสร้างความมั่นใจให้บุคลากรสามารถรายงานพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมได้โดยไม่ต้องกังวลถึงผลกระทบต่ออาชีพหรือความปลอดภัยของตน (Near & Miceli, 2016)

เมื่อองค์การสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการพูดความจริง การยึดมั่นในหลักการ และการตัดสินใจอย่างมีคุณธรรมได้อย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมด้านจริยธรรมจะค่อย ๆ พัฒนาเป็น

“บรรทัดฐานทางพฤติกรรม” ที่ฝังอยู่ในวิถีการทำงานขององค์การ ในระยะยาว วัฒนธรรมดังกล่าวจะช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือขององค์การภาครัฐ เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน และสนับสนุนการบริหารราชการแผ่นดินตามหลักธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืน

13.6.2 บทบาทของผู้นำในการส่งเสริมจริยธรรม

ผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดมาตรฐานด้านจริยธรรมขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การภาครัฐซึ่งมีหน้าที่ในการใช้อำนาจรัฐและทรัพยากรสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชน พฤติกรรมของผู้นำทั้งในระดับผู้บริหารสูงสุดและระดับผู้บริหารสายงานถือเป็นสัญญาณสำคัญที่บุคลากรใช้ในการตีความว่าองค์การให้คุณค่ากับเรื่องใด และมาตรฐานพฤติกรรมใดที่ได้รับการยอมรับหรือถูกคาดหวังในองค์การ ดังนั้น การกระทำและการตัดสินใจของผู้นำจึงมีอิทธิพลอย่างมากต่อการก่อรูปของวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศด้านจริยธรรม (Ethical Climate) ภายในองค์การ (Brown & Treviño, 2006)

ในมุมมองของการบริหารองค์การ ผู้นำไม่ได้มีบทบาทเพียงกำกับผลสัมฤทธิ์ของงานหรือการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์เท่านั้น แต่ยังต้องทำหน้าที่เป็น “แบบอย่างเชิงคุณธรรม” (Ethical Role Model) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และความโปร่งใสในการใช้อำนาจ การเป็นแบบอย่างของผู้นำจะส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากบุคลากรมักเรียนรู้มาตรฐานพฤติกรรมจากการสังเกตและเลียนแบบผู้นำในองค์การ (Bandura, 1986) เมื่อผู้นำแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับหลักจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยสร้างบรรทัดฐานที่ชัดเจนและลดความคลุมเครือในการตัดสินใจด้านจริยธรรมของบุคลากร

บทบาทของผู้นำในการส่งเสริมจริยธรรมสามารถพิจารณาได้อย่างน้อยสามด้านสำคัญ ประการแรกคือ การเป็นแบบอย่าง (Role Model) กล่าวคือ ผู้นำต้องใช้อำนาจหน้าที่อย่างโปร่งใส ยุติธรรม และสอดคล้องกับกฎเกณฑ์เดียวกับที่องค์การกำหนดให้บุคลากรปฏิบัติ การปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอและมีหลักการของผู้นำจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรว่ามาตรฐานจริยธรรมในองค์การไม่ได้เป็นเพียงคำประกาศเชิงนโยบาย แต่เป็นหลักการที่ถูกนำไปใช้จริงในการบริหารงาน (Treviño & Nelson, 2021)

ประการที่สองคือ การกำหนดทิศทางและการสื่อสารคุณค่าเชิงจริยธรรมขององค์การ ผู้นำต้องทำหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์ด้านจริยธรรมและสื่อสารค่านิยมหลักขององค์การให้บุคลากรเข้าใจอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น การประกาศจุดยืนเรื่องการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน การไม่ยอมรับการทุจริตทุกรูปแบบ และการยึดถือความรับผิดชอบต่อประชาชนเป็นสำคัญ การสื่อสารดังกล่าวช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์การว่าอะไรคือมาตรฐานพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และอะไรคือสิ่งที่องค์การไม่สามารถยอมรับได้ (Kaptein, 2015)

ประการที่สามคือ การสร้างพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการหารือประเด็นด้านจริยธรรม (Ethical Psychological Safety) ผู้นำควรส่งเสริมบรรยากาศที่เปิดกว้างให้บุคลากรสามารถตั้งคำถามหรือหารือเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงด้านจริยธรรมได้โดยไม่ต้องกังวลถึงผลกระทบต่อสถานะใน

องค์การ การสร้างสภาพแวดล้อมดังกล่าวช่วยให้บุคลากรกล้ารายงานข้อกังวลหรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการป้องกันการทุจริตและการใช้อำนาจโดยมิชอบในองค์การภาครัฐ

นอกจากบทบาททั้งสามด้านดังกล่าวแล้ว ผู้นำที่ส่งเสริมจริยธรรมอย่างมีประสิทธิผลจำเป็นต้องเชื่อมโยงหลักจริยธรรมเข้ากับกระบวนการบริหารงานในชีวิตจริง ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจเชิงนโยบาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดสรรงบประมาณ หรือการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนจากประชาชน กล่าวอีกนัยหนึ่ง จริยธรรมไม่ควรถูกมองว่าเป็นเพียงกิจกรรมเชิงสัญลักษณ์หรือโครงการเฉพาะกิจ แต่ต้องเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารองค์การอย่างเป็นระบบ (Denhardt & Denhardt, 2015)

ในกรณีที่ผู้นำใช้อำนาจตามอำเภอใจ หรือยอมให้เกิดการใช้มาตรฐานสองระดับ (double standards) ในองค์การ ย่อมส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของระบบกำกับดูแลและทำให้บุคลากรเกิดความสับสนเกี่ยวกับมาตรฐานพฤติกรรมที่องค์การคาดหวัง ในระยะยาว สถานการณ์ดังกล่าวอาจนำไปสู่การเสื่อมถอยของวัฒนธรรมจริยธรรมและเพิ่มความเสี่ยงต่อการทุจริตในองค์การ (Huberts, 2018)

ในทางตรงกันข้าม หากผู้นำยืนหยัดบนหลักจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอและแสดงความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง จะช่วยสร้างความไว้วางใจภายในองค์การ (organizational trust) และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมมากยิ่งขึ้น ความไว้วางใจดังกล่าวไม่เพียงส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานภายในองค์การเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อความเชื่อมั่นของประชาชนต่อภาครัฐและระบบการบริหารราชการแผ่นดินโดยรวมอีกด้วย (Van Wart, 2013)

ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนจริยธรรมในองค์การภาครัฐ โดยต้องทำหน้าที่ทั้งในฐานะผู้กำหนดทิศทางเชิงคุณค่า ผู้สร้างบรรยากาศการทำงานที่โปร่งใส และผู้กำกับดูแลให้หลักธรรมาภิบาลถูกนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง เมื่อผู้นำสามารถผสานจริยธรรมเข้ากับการบริหา รงานได้อย่างต่อเนื่อง จริยธรรมจะไม่เป็นเพียงหลักการเชิงนามธรรม แต่จะกลายเป็นมาตรฐานพฤติกรรมที่ฝังอยู่ในวิถีการทำงานขององค์การอย่างยั่งยืน

13.6.3 การพัฒนาระบบกำกับดูแลจริยธรรมในองค์การ

ระบบกำกับดูแลจริยธรรมในองค์การภาครัฐ (Ethics Governance System หรือ Ethics Infrastructure) หมายถึงชุดของกลไก กฎเกณฑ์ กระบวนการ และสถาบันภายในองค์การที่ถูกออกแบบขึ้นเพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านจริยธรรม ส่งเสริมการตัดสินใจที่สอดคล้องกับหลักคุณธรรม และทำให้เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องรับผิดชอบต่อการใช้อำนาจของตนต่อสาธารณะ ระบบดังกล่าวมีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความน่าเชื่อถือของภาครัฐ เนื่องจากการบริหารราชการแผ่นดินเกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรสาธารณะและการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่อประชาชนในวงกว้าง

แนวคิดเกี่ยวกับระบบกำกับดูแลจริยธรรมในองค์การสมัยใหม่เน้นการออกแบบระบบในลักษณะ “Risk-based Governance” กล่าวคือ การกำหนดมาตรการกำกับดูแลต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงด้านจริยธรรมของแต่ละหน่วยงาน เช่น ความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน การจัดซื้อจัดจ้าง

การอนุมัติใบอนุญาต หรือการใช้อำนาจดุลพินิจในกระบวนการบริหารงาน (Huberts, 2018) ขณะเดียวกัน ระบบกำกับดูแลจริยธรรมควรดำเนินการในลักษณะ “Whole-of-government approach” ซึ่งหมายถึง การบูรณาการมาตรการด้านคุณธรรมและความโปร่งใสให้สอดคล้องกันทั้งระบบราชการ ไม่ใช่การดำเนินการเป็นมาตรการย่อยที่แยกส่วนหรือทำงานอย่างกระจัดกระจาย

โดยทั่วไป ระบบกำกับดูแลจริยธรรมที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญอย่างน้อยห้าประการ ประการแรกคือ มาตรฐานจริยธรรมและจรรยาบรรณที่ชัดเจน (ethical standards and codes of conduct) ซึ่งทำหน้าที่กำหนดกรอบพฤติกรรมที่พึงประสงค์สำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐ มาตรฐานดังกล่าวช่วยลดความคลุมเครือในการตัดสินใจและสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์การเกี่ยวกับหลักการพื้นฐาน เช่น ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส และการคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะ (Treviño & Nelson, 2021)

ประการที่สองคือ ระบบการเปิดเผยและจัดการความขัดกันแห่งผลประโยชน์ (conflict of interest management) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการป้องกันการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน ระบบดังกล่าวอาจประกอบด้วยการเปิดเผยทรัพย์สินและผลประโยชน์ การกำหนดมาตรการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน และการกำหนดแนวปฏิบัติในการหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่อาจส่งผลต่อความเป็นกลางในการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ (Transparency International, 2022)

ประการที่สามคือ กลไกการให้คำปรึกษาและการรับเรื่องร้องเรียนด้านจริยธรรม (ethics advice and reporting mechanisms) ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถขอคำแนะนำในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงด้านจริยธรรม และเปิดโอกาสให้มีการรายงานพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมได้อย่างปลอดภัย กลไกดังกล่าวอาจอยู่ในรูปของหน่วยงานด้านจริยธรรม คณะกรรมการจริยธรรม หรือระบบรับแจ้งเบาะแสภายในองค์การ (Near & Miceli, 2016)

ประการที่สี่คือ ระบบติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล (Monitoring and Evaluation Mechanisms) ซึ่งทำหน้าที่ประเมินประสิทธิภาพของมาตรการด้านจริยธรรมและตรวจสอบการปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนด ระบบตรวจสอบภายใน การประเมินความเสี่ยงด้านจริยธรรม และการตรวจสอบโดยหน่วยงานอิสระถือเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความรับผิดชอบในองค์การ (Huberts, 2018)

ประการที่ห้าคือ มาตรการตอบสนองเมื่อพบการกระทำที่ไม่เหมาะสม (Enforcement and Corrective Measures) ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการลงโทษทางวินัย การแก้ไขกระบวนการทำงานที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง หรือการเผยแพร่บทเรียนจากกรณีศึกษาเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำในอนาคต การตอบสนองอย่างเหมาะสมและโปร่งใสต่อพฤติกรรมที่ขัดต่อจริยธรรมจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นในระบบกำกับดูแลขององค์การ

ในบริบทของการบริหารภาครัฐยุคดิจิทัล การพัฒนาระบบกำกับดูแลจริยธรรมควรเชื่อมโยงกับการใช้เทคโนโลยีและระบบข้อมูลสมัยใหม่ เช่น การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลในการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ การรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงาน และการรับข้อร้องเรียนจากประชาชนผ่านระบบออนไลน์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพิ่มความโปร่งใสในการบริหารงานและลดโอกาสในการใช้อำนาจโดยมิชอบ (Mergel, Edelmann, & Haug, 2019)

นอกจากนี้ องค์การภาครัฐควรกำหนด ตัวชี้วัดด้านคุณธรรมและความโปร่งใส (Integrity and Transparency Indicators) เพื่อใช้ติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาระบบกำกับดูแลจริยธรรม ตัวชี้วัดดังกล่าวอาจครอบคลุมประเด็น เช่น ระดับความเชื่อมั่นของประชาชนต่อองค์การ จำนวนกรณีร้องเรียนด้านจริยธรรม ระยะเวลาในการดำเนินการตรวจสอบ หรือระดับการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ การมีข้อมูลที่เป็นระบบจะช่วยให้การกำกับดูแลไม่เป็นเพียงการตอบสนองต่อปัญหาเมื่อเกิดขึ้น แต่เป็นการบริหารความเสี่ยงเชิงป้องกัน (Preventive Risk Management) ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในเชิงปฏิบัติ ระบบกำกับดูแลจริยธรรมที่มีประสิทธิภาพควรทำให้บุคลากรในองค์การรับรู้ได้ว่าองค์การมีความจริงจังกับเรื่องคุณธรรมและความโปร่งใส มิใช่เพียงมีเอกสารเชิงนโยบายหรือข้อกำหนดในเชิงสัญลักษณ์เท่านั้น ระบบที่ดีควรช่วยให้การตัดสินใจด้านจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงานง่ายขึ้น ลดพื้นที่สีเทาในการใช้อำนาจ และทำให้พฤติกรรมที่ขัดต่อประโยชน์สาธารณะสามารถถูกตรวจพบและแก้ไขได้อย่างทันท่วงที (Huberts, 2018)

13.6.3.1 กรอบโมเดลระบบกำกับดูแลจริยธรรมในองค์การภาครัฐ

ระบบกำกับดูแลจริยธรรมในองค์การภาครัฐไม่ควรถูกมองเป็นเพียงมาตรการด้านกฎระเบียบหรือการลงโทษเมื่อเกิดการกระทำผิดเท่านั้น แต่ควรเป็นระบบเชิงสถาบัน (Institutional System) ที่ผสานกลไกด้านค่านิยม โครงสร้างการกำกับดูแล กระบวนการบริหาร และระบบข้อมูลเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรมของบุคลากรภาครัฐ

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด Ethics Infrastructure ซึ่งเสนอว่า การเสริมสร้างความซื่อสัตย์สุจริตในภาครัฐต้องอาศัยทั้งมาตรการเชิงป้องกัน การกำกับดูแลเชิงระบบ และวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนพฤติกรรมเชิงจริยธรรม (Huberts, 2018)

ดังนั้น โมเดล Public Sector Ethical Governance Model จึงถูกเสนอเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหลักของระบบกำกับดูแลจริยธรรมในองค์การภาครัฐ โดยเน้นการบูรณาการระหว่าง

- ค่านิยมและวัฒนธรรมจริยธรรม
- ระบบกำกับดูแลเชิงสถาบัน
- กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านจริยธรรม
- ระบบข้อมูลและความโปร่งใส
- ผลลัพธ์ด้านความไว้วางใจของสาธารณะ

องค์ประกอบของ Public Sector Ethical Governance Model

โมเดลระบบกำกับดูแลจริยธรรมในองค์การภาครัฐสามารถอธิบายผ่าน 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1) Ethical Leadership and Organizational Values องค์ประกอบแรกของโมเดลคือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและค่านิยมขององค์การ ซึ่งถือเป็นรากฐานของระบบกำกับดูแลทั้งหมด ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดมาตรฐานพฤติกรรม สื่อสารค่านิยมด้านจริยธรรม และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่โปร่งใสและรับผิดชอบ (Brown & Treviño, 2006) เมื่อผู้นำแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับหลัก

คุณธรรมอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยสร้าง Ethical Climate ภายในองค์การ ซึ่งทำให้บุคลากรตัดสินใจตามมาตรฐานจริยธรรมเดียวกัน

2) Ethical Standards and Integrity Infrastructure องค์ประกอบที่สองคือ โครงสร้างพื้นฐานด้านจริยธรรม (Integrity Infrastructure) ซึ่งประกอบด้วย จรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่รัฐ แนวปฏิบัติด้านจริยธรรม นโยบายป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน กฎเกณฑ์ด้านความโปร่งใส และมาตรการป้องกันการทุจริต โดยโครงสร้างดังกล่าวช่วยกำหนดกรอบพฤติกรรมที่ชัดเจนและลดความคลุมเครือในการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่รัฐ (Treviño & Nelson, 2021)

3) Ethics Risk Management องค์ประกอบที่สามคือ การบริหารความเสี่ยงด้านจริยธรรม (Ethical Risk Management) ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญของการกำกับดูแลภาครัฐยุคใหม่ องค์การต้องสามารถระบุ วิเคราะห์ และจัดการความเสี่ยงที่อาจนำไปสู่การทุจริต การใช้อำนาจโดยมิชอบ ผลประโยชน์ทับซ้อน และการเลือกปฏิบัต การใช้แนวคิด Risk-based Governance ช่วยให้มาตรการกำกับดูแลถูกออกแบบตามระดับความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน

4) Transparency, Data and Accountability Systems องค์ประกอบที่สี่คือ ระบบข้อมูล ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ (Transparency and Accountability Systems) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญของการกำกับดูแลภาครัฐในยุคดิจิทัล ระบบดังกล่าวอาจประกอบด้วย ระบบเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ ระบบรับเรื่องร้องเรียนจากประชาชน ระบบรายงานผลการดำเนินงาน และระบบติดตามและประเมินผล โดยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเปิดเผยข้อมูลช่วยเพิ่มความโปร่งใสและลดโอกาสในการใช้อำนาจโดยมิชอบ (Mergel et al., 2019)

5) Ethical Outcomes and Public Trust องค์ประกอบสุดท้ายคือ ผลลัพธ์ของระบบกำกับดูแลจริยธรรม ซึ่งสะท้อนผ่านความโปร่งใสขององค์การ ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ความเชื่อมั่นของประชาชน และความไว้วางใจต่อภาครัฐ เมื่อระบบกำกับดูแลจริยธรรมมีประสิทธิภาพ จะช่วยเสริมสร้าง Public Trust ซึ่งถือเป็นทุนทางสังคมที่สำคัญต่อการบริหารภาครัฐ (Denhardt & Denhardt, 2015)

ดังนั้น จุดมุ่งหมายสูงสุดของระบบกำกับดูแลจริยธรรมในองค์การภาครัฐจึงไม่ใช่เพียงการควบคุมหรือการลงโทษเมื่อเกิดการกระทำผิด แต่คือการสร้างโครงสร้างและกระบวนการที่ทำให้คุณธรรมกลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบงานประจำ (Institutionalized Integrity) เมื่อหลักจริยธรรมถูกบูรณาการเข้ากับระบบการบริหารงานอย่างเป็นระบบ องค์การภาครัฐจะสามารถดำเนินงานได้อย่างโปร่งใส มีความรับผิดชอบ และได้รับความไว้วางใจจากประชาชนในระยะยาว

13.6.4 ธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัลกับความท้าทายและโอกาสสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์ไทย

การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลได้สร้างพลวัตใหม่ให้กับการบริหารภาครัฐทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย ซึ่งกำลังปรับตัวเข้าสู่ระบบ รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) และการกำกับดูแลภาครัฐในรูปแบบ ธรรมาภิบาลดิจิทัล (Digital Governance) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่เพียงเป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการทำงานของรัฐเท่านั้น แต่ยังเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของการ

บริหารภาครัฐให้มีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากขึ้น (มุจจรินทร์ ทัศดรกุลพัฒน์, 2567)

การพัฒนาธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัลจึงมีลักษณะเป็นการบูรณาการระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศ หลักธรรมาภิบาล และนวัตกรรมการบริหารภาครัฐ โดยมุ่งยกระดับการให้บริการสาธารณะ การตัดสินใจเชิงนโยบาย และการมีส่วนร่วมของประชาชนผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล ในบริบทดังกล่าว ธรรมาภิบาลดิจิทัลจึงกลายเป็นกรอบแนวคิดสำคัญของรัฐประศาสนศาสตร์ร่วมสมัย ซึ่งสะท้อนถึงการเปลี่ยนผ่านจากรูปแบบการบริหารแบบราชการดั้งเดิมไปสู่การบริหารที่มีความคล่องตัว เปิดกว้าง และใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ

1) ธรรมาภิบาลดิจิทัลในฐานะกรอบการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ การพัฒนาธรรมาภิบาลดิจิทัลของประเทศไทยควรถูกมองในฐานะการปฏิรูปการบริหารภาครัฐแบบองค์รวม (Holistic Public Sector Reform) มากกว่าการพัฒนาเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว การสร้างรัฐบาลดิจิทัลจึงต้องครอบคลุมทั้งโครงสร้างการบริหาร ระบบกฎหมาย วัฒนธรรมองค์การ และศักยภาพของบุคลากรภาครัฐ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับทิศทางของการบริหารภาครัฐในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมุ่งพัฒนา “Smart Government” หรือรัฐบาลอัจฉริยะที่มีลักษณะสำคัญสามประการ ได้แก่ ความโปร่งใส (Transparency) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการตอบสนองต่อประชาชน (Responsiveness)
คุณลักษณะทั้งสามประการนี้สะท้อนถึงการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีดิจิทัลและหลักธรรมาภิบาลในการยกระดับคุณภาพการบริหารภาครัฐ

2) ความท้าทายของธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัล แม้ว่าการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลจะสร้างโอกาสใหม่ในการปรับปรุงการบริหารภาครัฐ แต่การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวก็เผชิญกับความท้าทายหลายประการ โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทย ซึ่งสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

- ความท้าทายด้านโครงสร้างและระบบราชการ ระบบราชการไทยยังมีลักษณะรวมศูนย์และมีโครงสร้างลำดับชั้นที่ซับซ้อน ซึ่งอาจทำให้การปรับตัวสู่ระบบดิจิทัลเป็นไปอย่างล่าช้า การบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐยังมีข้อจำกัดด้านมาตรฐานข้อมูลและระบบเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน ส่งผลให้การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

- ความท้าทายด้านบุคลากรและวัฒนธรรมองค์การ อีกประเด็นสำคัญคือการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภาครัฐ เนื่องจากการบริหารภาครัฐในยุคดิจิทัลต้องอาศัยทักษะใหม่ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารนวัตกรรมภาครัฐ ในขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์การของภาครัฐบางส่วนยังคงยึดติดกับรูปแบบการทำงานแบบดั้งเดิม ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการปรับตัวสู่ระบบการบริหารแบบดิจิทัล

- ความท้าทายด้านกฎหมายและความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลยังเกี่ยวข้องกับประเด็นด้านกฎหมายและการกำกับดูแลข้อมูล เช่น การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ การกำกับดูแลการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ หากไม่มีระบบกำกับดูแลที่เหมาะสม เทคโนโลยีดิจิทัลอาจสร้างความเสี่ยงใหม่ต่อการบริหารภาครัฐและความไว้วางใจของประชาชน

3) โอกาสของธรรมาภิบาลดิจิทัลสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์ไทย แม้จะมีความท้าทายหลายประการ แต่การพัฒนาธรรมาภิบาลดิจิทัลก็เปิดโอกาสสำคัญต่อการพัฒนารัฐประศาสนศาสตร์ไทยในหลายมิติ

- การยกระดับประสิทธิภาพของการบริหารภาครัฐ เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยให้ภาครัฐสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน และเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะ ตัวอย่างเช่น ระบบบริการภาครัฐออนไลน์ ระบบข้อมูลภาครัฐแบบบูรณาการ และการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ในการกำหนดนโยบาย เทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยให้การบริหารภาครัฐมีความรวดเร็ว โปร่งใส และตรวจสอบได้มากขึ้น

- การเสริมสร้างความโปร่งใสและความรับผิดชอบของรัฐ แพลตฟอร์มดิจิทัลช่วยเพิ่มโอกาสในการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะและการติดตามการดำเนินงานของภาครัฐ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใสในการบริหารงานของรัฐ

- การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทำให้ประชาชนสามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบายและการบริหารภาครัฐได้มากขึ้น เช่น การรับฟังความคิดเห็นผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ การเปิดข้อมูลภาครัฐ (Open Data) และการใช้ระบบดิจิทัลในการติดตามนโยบายสาธารณะ แนวโน้มดังกล่าวช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชนเปลี่ยนจากรูปแบบผู้ปกครองกับผู้ใต้ปกครอง ไปสู่รูปแบบหุ้นส่วนของการปกครอง (Governance Partnership)

4) ทิศทางการพัฒนาธรรมาภิบาลดิจิทัลของประเทศไทย จากการวิเคราะห์แนวโน้มของธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัล พบว่าการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของไทยควรมุ่งเน้นการบูรณาการองค์ประกอบสำคัญหลายด้าน ได้แก่ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลของภาครัฐ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐด้านเทคโนโลยีและข้อมูล การปรับปรุงกฎหมายและระบบกำกับดูแลเทคโนโลยี การส่งเสริมความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนนวัตกรรม โดยการพัฒนาในลักษณะดังกล่าวจะช่วยให้ประเทศไทยสามารถก้าวสู่ระบบรัฐบาลอัจฉริยะ (Smart Government) ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารภาครัฐที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพการบริการสาธารณะและสร้างความไว้วางใจของประชาชนต่อภาครัฐ

ธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัลเป็นทั้งความท้าทายและโอกาสสำคัญสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์ไทย การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลไม่ใช่เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในระบบราชการ แต่เป็นการปฏิรูปกระบวนทัศน์ของการบริหารภาครัฐให้มีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อประชาชนมากขึ้น หากประเทศไทยสามารถพัฒนาธรรมาภิบาลดิจิทัลอย่างเป็นระบบและบูรณาการ องค์การภาครัฐจะสามารถยกระดับการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมในศตวรรษที่ 21 และสร้างความไว้วางใจของประชาชนต่อภาครัฐได้อย่างยั่งยืน

13.6.5 แนวโน้มและทิศทางการพัฒนาธรรมาภิบาลภาครัฐในอนาคต

แนวโน้มการพัฒนาธรรมาภิบาลภาครัฐในอนาคตจะมีลักษณะบูรณาการมากขึ้น ทั้งในมิติของจริยธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และเทคโนโลยีดิจิทัล โดยระบบคุณธรรมสาธารณะในอนาคตต้องไม่พึ่งการควบคุมเชิงกฎระเบียบอย่างเดียว แต่ต้องสร้าง “Culture of Integrity” ควบคู่กับ

การบริหารความเสี่ยงและการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการกำหนดนโยบาย ส่วนแนวคิด Open Government จะมีบทบาทเพิ่มขึ้น เพราะการเปิดเผยข้อมูลและการทำงานอย่างโปร่งใสเป็นฐานสำคัญของความไว้วางใจสาธารณะ

ในอดีต การส่งเสริมธรรมาภิบาลภาครัฐมักเน้นมาตรการเชิงกฎหมายและการควบคุม เช่น กฎระเบียบด้านวินัยราชการ การตรวจสอบภายใน และมาตรการป้องกันการทุจริต อย่างไรก็ตาม แนวโน้มการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ชี้ให้เห็นว่าการพึ่งพาการควบคุมเชิงกฎระเบียบเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะสร้างระบบคุณธรรมที่ยั่งยืนได้ ภาครัฐจึงจำเป็นต้องพัฒนา “Culture of Integrity” หรือวัฒนธรรมแห่งความซื่อสัตย์สุจริตควบคู่กับการใช้เครื่องมือด้านการบริหารความเสี่ยง และการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-based Governance) เพื่อให้การกำกับดูแลมีลักษณะเชิงป้องกันมากกว่าการตอบสนองเมื่อเกิดปัญหา (Huberts, 2018

อีกแนวโน้มสำคัญคือการเชื่อมธรรมาภิบาลเข้ากับรัฐบาลดิจิทัลและ GovTech มากขึ้น กล่าวคือ ภาครัฐจะใช้ระบบดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ ลดดุลยพินิจที่ไม่จำเป็น และทำให้กระบวนการตัดสินใจตรวจสอบได้มากขึ้น อย่างไรก็ดี การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลก็นำมาซึ่งโจทย์ใหม่ เช่น ความเป็นส่วนตัวของข้อมูล อคติของอัลกอริทึม ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และความรับผิดชอบของรัฐต่อการตัดสินใจที่พึ่งเทคโนโลยี ขณะเดียวกัน การมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบายและติดตามการดำเนินงานของภาครัฐยังช่วยเพิ่มความชอบธรรม (Legitimacy) ของการตัดสินใจเชิงนโยบายอีกด้วย (Janssen, Charalabidis, & Zuiderwijk, 2012) ดังนั้น ธรรมาภิบาลภาครัฐในอนาคตต้องขยายจากกรอบจริยธรรมแบบเดิมไปสู่จริยธรรมดิจิทัลและการกำกับดูแลเทคโนโลยีสาธารณะด้วย

นอกจากมิติของเทคโนโลยีแล้ว ธรรมาภิบาลภาครัฐในอนาคตยังให้ความสำคัญกับ “ความไว้วางใจของประชาชน” (Public Trust) มากขึ้นในฐานะผลลัพธ์สำคัญของการบริหารภาครัฐ งานวิจัยด้านรัฐประศาสนศาสตร์ชี้ให้เห็นว่าความไว้วางใจของประชาชนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความชอบธรรมของรัฐ การยอมรับนโยบายสาธารณะ และความร่วมมือของประชาชนต่อการดำเนินงานของรัฐบาล (Denhardt & Denhardt, 2015) ดังนั้น การสร้างความไว้วางใจจึงกลายเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาธรรมาภิบาลภาครัฐในยุคปัจจุบัน

การเสริมสร้างความไว้วางใจของประชาชนต่อภาครัฐสามารถดำเนินการผ่านหลายแนวทาง เช่น การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะในรูปแบบที่ประชาชนเข้าใจง่าย การสื่อสารเชิงรุกเกี่ยวกับนโยบายและผลการดำเนินงานของรัฐ การเปิดพื้นที่ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และการสร้างระบบตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ แนวทางดังกล่าวช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชนเปลี่ยนจากความสัมพันธ์แบบผู้ปกครองและผู้ใต้ปกครอง ไปสู่ความสัมพันธ์ในลักษณะหุ้นส่วนของการปกครอง (Governance Partnership) ซึ่งเป็นแนวคิดสำคัญของการบริหารภาครัฐสมัยใหม่

ดังนั้น ทิศทางการพัฒนาธรรมาภิบาลภาครัฐในอนาคตจึงควรมุ่งสู่การสร้างองค์การภาครัฐที่มีคุณธรรมเป็นฐาน ใช้เทคโนโลยีอย่างรับผิดชอบ เปิดกว้างต่อการตรวจสอบ และให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชนในฐานะหุ้นส่วนของการปกครอง หากสามารถพัฒนาได้ในทิศทางนี้ องค์การภาครัฐจะไม่เพียงมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ยังมีความชอบธรรมและได้รับความไว้วางใจจากสังคมมากขึ้นอย่างยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป แนวโน้มการพัฒนาธรรมาภิบาลภาครัฐในอนาคตจะมุ่งเน้นการสร้างระบบการบริหารที่ผสานระหว่างคุณธรรม ความโปร่งใส เทคโนโลยี และการมีส่วนร่วมของประชาชน ภาครัฐจำเป็นต้องพัฒนาองค์การให้มีคุณธรรมเป็นฐาน ใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรับผิดชอบ เปิดกว้างต่อการตรวจสอบ และให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างรัฐกับประชาชน หากสามารถพัฒนาไปในทิศทางดังกล่าวได้ องค์การภาครัฐจะไม่เพียงมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากขึ้นเท่านั้น แต่ยังมีความชอบธรรม โปร่งใส และได้รับความไว้วางใจจากสังคมอย่างยั่งยืน

13.7 บทสรุป

จริยธรรมและธรรมาภิบาลถือเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารองค์การภาครัฐในยุคสมัยใหม่ เนื่องจากภาครัฐเป็นสถาบันที่ใช้อำนาจสาธารณะและทรัพยากรของสังคมเพื่อดำเนินนโยบายและจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน การบริหารงานภาครัฐจึงต้องดำเนินไปภายใต้หลักคุณธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความเป็นธรรม เพื่อสร้างความชอบธรรม (Legitimacy) และความไว้วางใจของประชาชนต่อสถาบันรัฐ หลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลจึงไม่ได้เป็นเพียงข้อกำหนดทางกฎหมายหรือระเบียบราชการเท่านั้น แต่ยังเป็นกรอบคุณค่าที่กำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐและทิศทางของการบริหารองค์การในระยะยาว การบริหารภาครัฐที่มีคุณภาพจำเป็นต้องตั้งอยู่บนหลักคุณธรรมควบคู่กับหลักการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดธรรมาภิบาลจึงถูกนำมาใช้เป็นกรอบในการกำกับดูแลการใช้อำนาจของรัฐ โดยเน้นหลักการสำคัญ เช่น ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมของประชาชน นิติธรรม และประสิทธิภาพในการบริหารงาน

นอกจากนี้ บทบาทของผู้นำองค์การในการส่งเสริมจริยธรรมและธรรมาภิบาล โดยเฉพาะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดค่านิยมขององค์การและสร้างแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ผู้นำที่ยึดมั่นในหลักคุณธรรมสามารถสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบ และการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สาธารณะ ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านจริยธรรมในระยะยาว

การสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านจริยธรรมถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบธรรมาภิบาล เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นกลไกที่หล่อหลอมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ หากองค์การภาครัฐสามารถพัฒนาวัฒนธรรมที่เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการเคารพต่อประโยชน์สาธารณะได้อย่างเข้มแข็ง จะช่วยลดความเสี่ยงด้านการทุจริตและส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม

ในอีกมิติหนึ่ง ระบบกำกับดูแลจริยธรรมในองค์การภาครัฐ (Public Sector Ethical Governance Model) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โครงสร้างการกำกับดูแล ระบบตรวจสอบและความรับผิดชอบ การบริหารความเสี่ยงด้านจริยธรรม และวัฒนธรรมองค์การที่ยึดถือคุณธรรม ระบบดังกล่าวทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงระบบในการป้องกันปัญหาด้านจริยธรรมและส่งเสริมธรรมาภิบาลในการบริหารองค์การภาครัฐ ในบริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล แนวคิดธรรมาภิบาลภาครัฐยังต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลและเทคโนโลยีสาธารณะ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบข้อมูลขนาดใหญ่ ปัญญาประดิษฐ์ และแพลตฟอร์มดิจิทัล สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะและเสริมสร้างความโปร่งใสของกระบวนการบริหารงานภาครัฐ

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวก็ทำให้เกิดประเด็นด้านจริยธรรมใหม่ เช่น ความเป็นส่วนตัวของข้อมูล ความโปร่งใสของอัลกอริทึม และความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่พึ่งพาเทคโนโลยี ดังนั้น ธรรมาภิบาลภาครัฐในยุคดิจิทัลจึงต้องขยายขอบเขตไปสู่แนวคิดจริยธรรมดิจิทัล (Digital Ethics) และ การกำกับดูแลเทคโนโลยีสาธารณะ (Technology Governance)

ในภาพรวม การพัฒนาธรรมาภิบาลภาครัฐในอนาคตจะมุ่งเน้นการสร้างองค์การที่มีคุณธรรมเป็นฐาน (Integrity-based Governance) ควบคู่กับการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีความรับผิดชอบ ภาครัฐจำเป็นต้องสร้างระบบการบริหารที่เปิดกว้างต่อการตรวจสอบ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการกำหนดนโยบาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความไว้วางใจของประชาชนต่อภาครัฐ

กล่าวโดยสรุป จริยธรรมและธรรมาภิบาลเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารองค์การภาครัฐที่มีประสิทธิภาพและชอบธรรม การบริหารภาครัฐในศตวรรษที่ 21 จึงไม่สามารถวัดผลเพียงจากประสิทธิภาพของการดำเนินงานเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาถึงความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความเป็นธรรมของกระบวนการบริหารงานด้วย หากองค์การภาครัฐสามารถพัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง ก็จะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อภาครัฐ และนำไปสู่การพัฒนาการบริหารภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืนในระยะยาว

13.8 คำถามทบทวน

1. จริยธรรมในการบริหารภาครัฐมีความสำคัญอย่างไรต่อความชอบธรรมและความไว้วางใจของประชาชนต่อองค์การภาครัฐ และจริยธรรมมีบทบาทอย่างไรในการกำกับพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่รัฐในการใช้อำนาจสาธารณะ

2. หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มีองค์ประกอบสำคัญอะไรบ้าง และแต่ละองค์ประกอบมีบทบาทอย่างไรในการส่งเสริมความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และประสิทธิภาพของการบริหารองค์การภาครัฐ

3. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) มีบทบาทอย่างไรในการสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านจริยธรรม และผู้นำสามารถใช้กลไกหรือแนวทางใดในการส่งเสริมพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของบุคลากรในองค์การภาครัฐ

4. ระบบกำกับดูแลจริยธรรมในองค์การภาครัฐ (Public Sector Ethical Governance Model) ควรประกอบด้วยองค์ประกอบหรือกลไกสำคัญใดบ้าง และองค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันอย่างไรในการป้องกันปัญหาการทุจริตและส่งเสริมธรรมาภิบาล

5. การพัฒนาธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัลสร้างทั้งโอกาสและความท้าทายต่อการบริหารภาครัฐอย่างไร และภาครัฐควรพัฒนากลไกการกำกับดูแลด้านจริยธรรมและเทคโนโลยีอย่างไรเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของรัฐบาลดิจิทัลในอนาคต

13.9 เอกสารอ้างอิงประจำบท

โกวิทย์ พวงงาม. (2553). *ธรรมาภิบาลท้องถิ่น: ว่าด้วยการมีส่วนร่วมและความโปร่งใส*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.

จิตติมา อัครธิติพงศ์. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

จุมพล หนิมพานิช. (2565). *การบริหารจัดการภาครัฐใหม่: หลักการ แนวคิด และกรณีตัวอย่างของไทย*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ดาวรุ่ง วัชรินทร์รัตน์ และคณะ. (2566). การบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมความโปร่งใสในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย*, *5*(1), 1–12.

ถวิลวดี บุรีกุล. (2563). *ธรรมาภิบาล*. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่*. กรุงเทพมหานคร: วิชั่น พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย.

ธงชัย สันติวงษ์. (2533). *องค์การและบริหาร: การศึกษาการจัดการแผนใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 6). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์. (2531). *นโยบายและกลวิธีการมีส่วนร่วมของชุมชนในยุทธศาสตร์การพัฒนาปัจจุบัน*. ศักดิ์โสภาการพิมพ์.

ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ. (2543). *กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา*. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

ผกาทิพย์ ล้ำสันเทียะ และ ธัญปวีณ์ รัตน์พงศ์พร. (2566). วัฒนธรรมและพฤติกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทให้บริการโทรคมนาคมแห่งหนึ่งในเขตนนทบุรี. *วารสารลวะศรี*, *8*(1), 27–44.

ไพโรจน์ ภัทรนรากุล. (2545). ธรรมาภิบาลกับการจัดการยุคใหม่ (Good governance and modern management). ใน *หนังสือ 40 ปี คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พระสมเนึก ธีรปญโญ (กลับน้อม), และ นัยนา เกิดวิชัย. (2562). การพัฒนาองค์การตามหลักธรรมาภิบาลในยุคไทยแลนด์ 4.0. *วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์*, *5*(1), 115–129.

ภรณี มหานนท์. (2529). *การประเมินประสิทธิผลขององค์การ*. โอเดียนสโตร์.

มุจจรินทร์ ทัศดรกุลพัฒน์. (2567). ธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัล: ความท้าทายและโอกาสสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์ไทย. *วารสารสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม, 6*(2), 183-192.

วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

รัชฎาพร ธิราวรรณ. (2567). รัฐประศาสนศาสตร์ร่วมสมัยและแนวโน้มในการบริหารงานภาครัฐ. *วารสารการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน*, *2*(4), 880–898.

ลัดดา ผลวัฒนะ. (2557). ธรรมาภิบาลกับการบริหารมหาวิทยาลัย. *วารสารการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา*, *8*(2), 23–35.

วิลัยภรณ์ เสาลึก. (2567). จริยธรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐยุคใหม่. *วารสารเมธีวิจัย Savant Journal of Social Sciences, 1*(5), 67-74.

ศราวุธ ขันธวิชัย, พระสังวาน เขมปญฺโญ (สายเนตร), พระมหาจักรเทพ จกฺกวโร (ศรีทิม), และ สมนึก จันทร์โสดา. (2568). ธรรมาภิบาลกับการยกระดับระบบราชการไทยสู่ยุค 4.0 เพื่อการบริหารภาครัฐอย่างยั่งยืน. *วารสารชัยภูมิปริทรรศน์*, *8*(2), 56–70.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2544). *ทฤษฎีองค์กรประสิทธิภาพ.* ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุพจน์ ทรายแก้ว. (2545). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ศูนย์หนังสือสถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2546). *แนวทางการนำนโยบายปัญจปฏิรูปการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. (2565). *คู่มือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565*. สืบค้นจาก http://www.stopcorruption.moph.go.th

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. (2566). *แนวทางการมีส่วนร่วมในการต่อต้านการทุจริตกับความเชื่อมั่นการลงทุนในประเทศไทย*. สืบค้นจาก https://www.nacc.go.th/categorydetail/20180831184638361/20240326165952?

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555). *หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สมยศ นาวีการ. (2525). *การบริหารแบบมีส่วนร่วม*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมศักดิ์ อัมพรวิสิทธิ์โสภา, & สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย. (2561). กระบวนการบริหารสถานศึกษาให้เกิดความโปร่งใสตามหลักพุทธบูรณาการ. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร.*, *6*(4), 1725–1740.

สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2560). *Thailand 4.0: ปฏิรูปประเทศไทยสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: กระทรวงอุตสาหกรรม.

Ackerman, J. M. (2005). Social accountability in the public sector: A conceptual discussion. *Social Development Papers: Participation and Civic Engagement*, *82*, 1–44.

Aristotle. (2009). *Nicomachean ethics* (W. D. Ross, Trans.). Oxford University Press. (Original work published ca. 350 BCE)

Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners, 35*(4), 216–224.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.

Bjørnskov, C., & Paldam, M. (2004). Corruption trends and social capital in transition countries. *Aarhus School of Business Working Paper*.

Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal, 13*(4), 447–468.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 595–616.

Cohen, J. M., & Uphoff, N. T. (1977). *Rural development participation: Concepts and measures for project design, implementation, and evaluation* (Rural Development Monograph No. 2). Rural Development Committee, Center for International Studies, Cornell University.

Cooper, T. L. (2012). *The responsible administrator: An approach to ethics for the administrative role* (6th ed.). Jossey-Bass.

Corrado, L., & Rossetti, F. (2018). Public expenditure and corruption in Italy: A regional analysis. *Regional Studies*.

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.

Dong, B., & Torgler, B. (2011). Corruption and social interaction: Evidence from China. *Journal of Policy Modeling*.

Erwin, W. (1976). *Participation management: Concept, theory and implementation*. Georgia State University.

Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2019). *Business ethics: Ethical decision making and cases* (12th ed.). Cengage Learning.

Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., & Luetge, C. (2018). AI4People—An Ethical Framework for a Good AI Society: Opportunities, Risks, Principles, and Recommendations. *Minds and Machines, 28*, 689-707.

Frederickson, H. G. (2010). *Social equity and public administration: Origins, developments, and applications*. M.E. Sharpe.

Frederickson, H. G., Smith, K. B., Larimer, C. W., & Licari, M. J. (2018). *The public administration theory primer* (3rd ed.). Routledge.

Fung, A., Graham, M., & Weil, D. (2007). *Full disclosure: The perils and promise of transparency*. Cambridge University Press.

Ferguson, G. (2017). Global corruption: Law, theory and practice. *University of Victoria Faculty of Law Research*.

Gerring, J., & Thacker, S. C. (2005). Do neoliberal policies deter political corruption? *International Organization, 59*(1), 233–254.

Goel, R. K., & Nelson, M. A. (2010). Causes of corruption: History, geography and government. *Journal of Policy Modeling, 32*(4), 433–447.

Goetz, A. M., & Jenkins, R. (2004). *Reinventing accountability: Making democracy work for human development*. Palgrave Macmillan.

Heald, D. (2006). Varieties of transparency. In C. Hood & D. Heald (Eds.), *Transparency: The key to better governance* (pp. 25–43). Oxford University Press.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration, 69*(1), 3–19.

Huberts, L. (2018). *Integrity: What it is and why it is important*. Oxford University Press.

Janssen, M., Charalabidis, Y., & Zuiderwijk, A. (2012). Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government. *Information Systems Management, 29*(4), 258–268.

Johnston, M. (2005). *Syndromes of corruption: Wealth, power, and democracy*. Cambridge University Press.

Kant, I. (1993). *Grounding for the metaphysics of morals* (J. W. Ellington, Trans.). Hackett Publishing. (Original work published 1785)

Kaptein, M. (2015). The effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition, and sequence. *Journal of Business Ethics, 132*(2), 415–431.

Kaufmann, D., & Wei, S.-J. (1999). Does “grease money” speed up the wheels of commerce? *NBER Working Paper*.

Kettl, D. F. (2000). *The global public management revolution: A report on the transformation of governance*. Washington, DC: Brookings Institution Press.

Khanthawichai, S., Kamapanyo, P. S., Chagavaro, P., & Chandsoda, S. (2025). Good governance and the elevation of Thailand’s bureaucratic system to the 4.0 era for sustainable public administration. *Journal of Chaiyaphum Review*, *8*(2), 56–70.

Kjaer, A. M. (2004). *Governance*. Cambridge: Polity Press.

Klitgaard, R. (1988). *Controlling corruption*. University of California Press.

Kosack, S., & Fung, A. (2014). Does transparency improve governance? *Annual Review of Political Science*, *17,* 65–87.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1999). The quality of government. *Journal of Law, Economics, and Organization, 15*(1), 222–279.

Lederman, D., Loayza, N., & Soares, R. R. (2005). Accountability and corruption: Political institutions matter. *Economics & Politics, 17*(1), 1–35.

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly, 36*(4), 101385.

Mill, J. S. (2001). *Utilitarianism*. Hackett Publishing. (Original work published 1863)

Near, J. P., & Miceli, M. P. (2016). After the wrongdoing: What managers should know about whistleblowing. *Business Horizons, 59*(1), 105–114.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.

OECD. (2015). *OECD principles of public governance*. OECD Publishing.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.

Osborne, S. P. (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.

Paldam, M., & Svendsen, G. T. (2002). Missing social capital and the transition in Eastern Europe. *Journal for Institutional Innovation, Development and Transition, 6*, 21–34.

Peters, B. G., & Pierre, J. (2016). *Comparative governance: Rediscovering the functional dimension of governing*. Cambridge University Press.

Peterson, E., & Plowman, G. (1989). *Business organization and management*. Irwin.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis—Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.

Rachels, J., & Rachels, S. (2019). *The elements of moral philosophy* (9th ed.). McGraw-Hill.

Romzek, B. S., & Dubnick, M. J. (1987). Accountability in the public sector: Lessons from the Challenger tragedy. *Public Administration Review, 47*(3), 227–238.

Rose-Ackerman, S., & Palifka, B. J. (2016). *Corruption and government: Causes, consequences, and reform* (2nd ed.). Cambridge University Press.

Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., & Clerkin, R. M. (2022). *Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector* (9th ed.). McGraw-Hill.

Saoluek, W. (2024). Ethics and human resource management in the modern public sector. *Savant Journal of Social Sciences*, 1(5), 67–74.

Schacter, M. (2003). *What is "governance"?* Institute on Governance.

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Shafritz, J. M., Russell, E. W., & Borick, C. P. (2017). *Introducing public administration* (8th ed.). Routledge.

Shah, A. (2006). *Corruption and decentralized public governance*. World Bank.

Tanzi, V. (1998). Corruption around the world: Causes, consequences, scope, and cures. *IMF Staff Papers, 45*(4), 559–594.

Transparency International. (2022). *Corruption perceptions index 2022*. Transparency International.

Treisman, D. (2000). The causes of corruption: A cross-national study. *Journal of Public Economics, 76*(3), 399–457.

Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (8th ed.). Wiley.

Van Wart, M. (2013). Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years. *Public Administration, 91*(3), 521–543.

WHO, & UNICEF. (1978). *Primary health care: Report of the international conference on primary health care, Alma-Ata, USSR, 6–12 September 1978*. World Health Organization.

Wildavsky, A., & Caiden, N. (2004). *The new politics of the budgetary process* (5th ed.). Pearson.

World Bank. (2020). *Worldwide governance indicators*. World Bank.

บทที่ 14
การพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

บทนำ

ศตวรรษที่ 21 เป็นช่วงเวลาที่องค์การทั่วโลกต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจโลก และความคาดหวังของสังคมต่อความรับผิดชอบขององค์การ ปัจจัยเหล่านี้ทำให้แนวคิดเรื่องความยั่งยืนขององค์การ (Organizational Sustainability) กลายเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารยุคใหม่ต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง

ในอดีต การพัฒนาองค์การ (Organizational Development: OD) มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของโครงสร้าง กระบวนการ และทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ในบริบทของโลกปัจจุบัน การพัฒนาองค์การไม่สามารถจำกัดอยู่เพียงการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึง ความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความยั่งยืนในระยะยาว (Bansal & DesJardine, 2014)

แนวคิดการพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืนจึงเป็นการผสมผสานระหว่าง การพัฒนาองค์การแบบดั้งเดิม กับ แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในระดับโลก โดยเฉพาะในกรอบ Sustainable Development Goals (SDGs) ของสหประชาชาติ (United Nations, 2015)

นอกจากนี้ การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล (Digital Transformation) ยังส่งผลให้การพัฒนาองค์การต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว องค์การจำเป็นต้องสร้างระบบการบริหารที่เชื่อมโยงระหว่างเทคโนโลยี ข้อมูล นวัตกรรม และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014)

ดังนั้น การพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 จึงไม่ได้เป็นเพียงกลยุทธ์ทางธุรกิจเท่านั้น แต่เป็นแนวคิดการบริหารเชิงองค์รวมที่ครอบคลุมทั้ง การกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) การสร้างคุณค่าร่วมกับสังคม (Shared Value) การจัดการสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อสร้างองค์การที่สามารถดำรงอยู่และเติบโตได้อย่างมั่นคงในระยะยาว

14.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความยั่งยืนขององค์การ

แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Organizational Sustainability) ได้รับการกล่าวถึงอย่างแพร่หลายจากรายงาน Brundtland Report ของคณะกรรมาธิการโลกด้านสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (World Commission on Environment and Development) ซึ่งนิยามว่า “การพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบันโดยไม่กระทบต่อความสามารถของคนรุ่นต่อไปในการตอบสนองความต้องการของตนเอง” (WCED, 1987) แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นของการสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจ การพัฒนาสังคม และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

แนวคิดเรื่องความยั่งยืนขององค์การ ได้กลายเป็นกรอบการบริหารที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากองค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ความยั่งยืนขององค์การจึงไม่ได้หมายถึงเพียงความสามารถในการสร้างผลกำไรทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการดำเนินงานที่สามารถสร้างสมดุลระหว่างผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคม และการรักษาสิ่งแวดล้อมในระยะยาว (Elkington, 1997; Bansal & DesJardine, 2014)

แนวคิดดังกล่าวมีรากฐานมาจากแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ซึ่งได้รับการนิยามในรายงาน Our Common Future ของคณะกรรมาธิการโลกด้านสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (World Commission on Environment and Development: WCED) ว่าเป็นการพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบันโดยไม่กระทบต่อศักยภาพของคนรุ่นต่อไปในการตอบสนองความต้องการของตนเอง (WCED, 1987)

ในบริบทของการบริหารองค์การ แนวคิดความยั่งยืนได้พัฒนาไปสู่แนวทางการจัดการเชิงระบบที่เรียกว่า Sustainability Management ซึ่งหมายถึงการบูรณาการนโยบาย กลยุทธ์ กระบวนการ และการดำเนินงานขององค์การ เพื่อบริหารจัดการผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (Cubemos, 2024; RiskSafe ESG, 2023)

14.1.1 แนวคิดการจัดการความยั่งยืนขององค์การ

แนวคิดการจัดการความยั่งยืนขององค์การ (Sustainability Management) การจัดการความยั่งยืนขององค์การ (Sustainability Management) เป็นแนวทางการบริหารที่มุ่งบูรณาการเป้าหมายด้านความยั่งยืนเข้าไปในกระบวนการดำเนินงานขององค์การอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินงาน การติดตามผล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การสามารถสร้างคุณค่าในระยะยาวได้ (Facilio, 2025)

ระบบการจัดการความยั่งยืนขององค์การ (Sustainability Management System) จึงเป็นกรอบการบริหารที่ช่วยให้องค์การสามารถประสานนโยบาย กระบวนการ และกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อจัดการความรับผิดชอบด้าน ESG และพัฒนาผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง (B Lab, 2025)

แนวคิดนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิด Triple Bottom Line ซึ่งเสนอโดย Elkington (1997) ที่ระบุว่าองค์การควรสร้างสมดุลระหว่างผลลัพธ์ในสามมิติ ได้แก่

1) มิติทางเศรษฐกิจ (Economic Performance)
2) มิติทางสังคม (Social Responsibility)
3) มิติด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability)

กรอบแนวคิดดังกล่าวได้กลายเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารองค์การสมัยใหม่ โดยเฉพาะในบริบทของการพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืน แนวคิดดังกล่าวช่วยขยายมุมมองของการบริหารองค์การจากการมุ่งเน้นกำไรเพียงอย่างเดียวไปสู่การสร้างคุณค่าในมิติทางสังคมและสิ่งแวดล้อมร่วมด้วย

14.1.1.1 ทฤษฎี Triple Bottom Line

แนวคิด Triple Bottom Line (TBL) หรือที่เรียกว่าแนวคิด 3P ได้แก่ People, Planet และ Profit เป็นกรอบแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการประเมินความสำเร็จขององค์การในมิติของความยั่งยืน โดยแนวคิดดังกล่าวได้รับการเสนอครั้งแรกโดย John Elkington ในปี ค.ศ. 1997 ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การวัดผลความสำเร็จขององค์การไม่ควรจำกัดอยู่เพียงผลตอบแทนทางเศรษฐกิจหรือกำไรทางธุรกิจเท่านั้น แต่ควรพิจารณาผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไปด้วย (Elkington, 1997)

แนวคิด Triple Bottom Line สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงของแนวคิดการบริหารจาก “การมุ่งสร้างกำไรสูงสุด (Profit Maximization)” ไปสู่ “การสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืน (Sustainable Value Creation)” ซึ่งองค์การต้องคำนึงถึงผลกระทบของกิจกรรมทางธุรกิจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและระบบนิเวศโดยรวม (Bansal & DesJardine, 2014)

กรอบแนวคิด Triple Bottom Line ประกอบด้วยสามมิติหลัก ได้แก่ People, Planet และ Profit ซึ่งสะท้อนความสมดุลระหว่างมิติทางสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ

1) มิติทางสังคม (People) มิติทางสังคมเน้นบทบาทขององค์การในการสร้างคุณค่าต่อมนุษย์และสังคม เช่น การคุ้มครองสิทธิแรงงาน การพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน การมีส่วนร่วมกับชุมชน และการสร้างความเป็นธรรมทางสังคม เป็นความรับผิดชอบขององค์การต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเน้นการดำเนินงานที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร ชุมชน และสังคมโดยรวม องค์การที่ให้ความสำคัญกับมิตินี้จะมุ่งสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นธรรม ปลอดภัย และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

ตัวอย่างของกิจกรรมในมิติ People ได้แก่

- การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม
- การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร
- การส่งเสริมความเท่าเทียมและความหลากหลายในสถานที่ทำงาน
- การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน
- การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ (Corporate Social Responsibility: CSR)

การดำเนินงานในมิตินี้ช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์การกับสังคม และเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์การในระยะยาว (Freeman, Harrison, & Wicks, 2007)

2) มิติด้านสิ่งแวดล้อม (Planet) มิติด้านสิ่งแวดล้อมเกี่ยวข้องกับการลดผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติ โดยองค์การต้องพยายามลดผลกระทบเชิงลบต่อระบบนิเวศ และใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การดำเนินงานในมิติ Planet อาจครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ เช่น

- การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก
- การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- การจัดการของเสียและน้ำเสีย
- การใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน
- การอนุรักษ์ระบบนิเวศและความหลากหลายทางชีวภาพ

ในบริบทของศตวรรษที่ 21 ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมได้กลายเป็นหนึ่งในความท้าทายสำคัญขององค์การทั่วโลก เนื่องจากปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและการเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมอย่างกว้างขวาง (Geissdoerfer et al., 2017)

3) มิติทางเศรษฐกิจ (Profit) มิติทางเศรษฐกิจเกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์การในการสร้างผลตอบแทนทางการเงิน การเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ และการเติบโตทางเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม แนวคิด TBL มองว่าผลกำไรควรสะท้อนถึงคุณค่าทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม ไม่ใช่เฉพาะกำไรขององค์การเพียงอย่างเดียว

องค์การที่สามารถสร้างสมดุลระหว่างสามมิตินี้ได้อย่างเหมาะสม จะมีความสามารถในการแข่งขันสูง และสามารถสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจในระยะยาว (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014)

ประโยชน์ของการประยุกต์ใช้ Triple Bottom Line ในการบริหารองค์การ

การนำแนวคิด Triple Bottom Line มาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การมีประโยชน์หลายประการ ซึ่งช่วยสนับสนุนการพัฒนาองค์การสู่ความยั่งยืน ดังนี้

1) ช่วยให้องค์การสามารถประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างครอบคลุม โดยไม่จำกัดอยู่เพียงตัวชี้วัดทางการเงิน แต่ยังรวมถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งสะท้อนภาพรวมของผลการดำเนินงานขององค์การได้อย่างชัดเจน

2) การเสริมสร้างความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การที่ดำเนินงานตามหลัก Triple Bottom Line มักได้รับความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น นักลงทุน ลูกค้า และชุมชน เนื่องจากสะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือและเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ

3) การให้ความสำคัญกับประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมช่วยให้องค์การสามารถระบุและบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความเสี่ยงด้านกฎหมาย ภาพลักษณ์องค์การ และความรับผิดชอบต่อสังคม

4) การค้นหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ การตระหนักถึงความต้องการของสังคมและสิ่งแวดล้อมสามารถนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมสินค้าและบริการใหม่ เช่น สินค้าเพื่อสิ่งแวดล้อม พลังงานสะอาด หรือเทคโนโลยีที่ช่วยลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ

5) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ในปัจจุบัน ผู้บริโภคจำนวนมากให้ความสำคัญกับสินค้าและบริการจากองค์การที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การดำเนินงานตามแนวคิด Triple Bottom Line จึงสามารถช่วยสร้างความแตกต่างและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

6) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืนช่วยให้องค์การสามารถลดต้นทุนการดำเนินงาน ลดของเสีย และเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร ซึ่งส่งผลดีต่อทั้งสิ่งแวดล้อมและผลประกอบการทางธุรกิจ

7) องค์การที่นำแนวคิด Triple Bottom Line มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานจะมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมได้ดีขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

แนวคิด Triple Bottom Line จึงเป็นกรอบสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถประเมินผลการดำเนินงานในมุมมองที่กว้างกว่าการวัดผลกำไรทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว และช่วยสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่คำนึงถึงผลกระทบระยะยาวต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ในบริบทของการพัฒนาองค์การ แนวคิดนี้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดแนวทางการบริหารที่มุ่งสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางธุรกิจและความรับผิดชอบต่อสังคม และเป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการบริหารองค์การสมัยใหม่ที่ช่วยให้องค์การสามารถสร้างความสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคม และการรักษาสิ่งแวดล้อม แนวคิดดังกล่าวมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจในศตวรรษที่ 21 และช่วยให้องค์การสามารถสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม

14.1.1.2 ESG Framework และ Sustainable Governance

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา แนวคิด ESG (Environmental, Social, Governance) ได้กลายเป็นกรอบสำคัญในการประเมินความยั่งยืนขององค์การ โดยเฉพาะในบริบทของการลงทุนและการกำกับดูแลกิจการ ในบริบทของการพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืน แนวคิด ESG Framework ได้กลายเป็นกรอบสำคัญที่ใช้ประเมินคุณภาพการดำเนินงานขององค์การในมิติที่กว้างกว่าผลประกอบการทางการเงิน ซึ่งสะท้อนมุมมองว่าความสำเร็จขององค์การในระยะยาวมิได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างกำไรเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การรับผิดชอบต่อสังคม และการกำกับดูแลกิจการอย่างมีธรรมาภิบาลด้วย

1) มิติด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับผลกระทบขององค์การต่อระบบนิเวศ มุ่งประเมินว่าองค์การใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด และสามารถลดผลกระทบเชิงลบที่เกิดจากการดำเนินงานต่อระบบนิเวศได้มากน้อยเพียงใด ประเด็นสำคัญในมิตินี้ ได้แก่ การใช้พลังงานและน้ำอย่างคุ้มค่า การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การจัดการของเสียและน้ำเสีย การควบคุมมลพิษ ตลอดจนการฟื้นฟูสภาพแวดล้อมที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจ มิตินี้จึงสะท้อนให้เห็นว่าองค์การมิได้เป็นเพียงผู้ใช้ทรัพยากร แต่ต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมที่ตนก่อขึ้นด้วย

2) มิติด้านสังคม (Social) องค์ประกอบด้านสังคมเกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับผู้คนทั้งภายในและภายนอกองค์การ ไม่ว่าจะ

เป็นพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน หรือสังคมโดยรวม ประเด็นสำคัญได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม การคุ้มครองสิทธิแรงงาน ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย การส่งเสริมความหลากหลายและการไม่เลือกปฏิบัติ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ตลอดจนการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อชุมชนและสังคม มิตินี้ทำให้องค์การตระหนักว่าความยั่งยืนไม่อาจเกิดขึ้นได้ หากองค์การยังคงแสวงหาประโยชน์ทางเศรษฐกิจโดยละเลยศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และคุณภาพชีวิตของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) มิติด้านธรรมาภิบาล (Governance) องค์ประกอบด้านการกำกับดูแลเกี่ยวข้องกับระบบการบริหารจัดการขององค์การ เป็นการประเมินคุณภาพของโครงสร้างการกำกับดูแล การตัดสินใจและระบบควบคุมภายในขององค์การ โดยมุ่งพิจารณาความโปร่งใส ความรับผิดรับชอบ ความเป็นอิสระของคณะกรรมการ การบริหารความเสี่ยง การกำกับดูแลการเปิดเผยข้อมูล การป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน ตลอดจนมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน มิตินี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะแม้องค์การจะมีนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมที่ดีเพียงใด แต่หากขาดระบบธรรมาภิบาลที่เข้มแข็ง นโยบายดังกล่าวอาจไม่สามารถแปรเปลี่ยนไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริงได้

กล่าวได้ว่า ESG เป็นกรอบที่ช่วยยกระดับการประเมินองค์การจากการพิจารณาเฉพาะผลตอบแทนทางการเงิน ไปสู่การพิจารณาศักยภาพในการสร้างคุณค่าระยะยาว ความสามารถในการรับมือความเสี่ยง และความชอบธรรมทางสังคมขององค์การ ด้วยเหตุนี้ ESG จึงได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในตลาดทุนในฐานะชุดปัจจัยที่นักลงทุนใช้ประเมินความยั่งยืนและความเสี่ยงเชิงจริยธรรมของกิจการ ข้อมูลด้าน ESG ยังถูกใช้เพื่อทำความเข้าใจว่าบริษัทมีแนวโน้มในการสร้างผลการดำเนินงานระยะยาวอย่างมีเสถียรภาพหรือไม่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ CFA Institute ที่อธิบายว่า ESG integration เป็นกระบวนการนำข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลมาผนวกเข้ากับการวิเคราะห์หลักทรัพย์และการตัดสินใจลงทุน ทั้งในตลาดตราสารทุนและตราสารหนี้

ในเชิงพัฒนาการทางประวัติศาสตร์ ประเด็น ESG ได้รับการผลักดันอย่างชัดเจนมากขึ้นจาก Principles for Responsible Investment (PRI) ซึ่งริเริ่มในปี 2006 ภายใต้การสนับสนุนของสหประชาชาติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้นักลงทุนนำปัจจัย ESG เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์การลงทุน การตัดสินใจลงทุน และการใช้สิทธิในฐานะผู้ถือหุ้น หลักการทั้งหกของ PRI มีลักษณะเป็นกรอบความสมัครใจและมุ่งสนับสนุนให้เกิดระบบการเงินโลกที่มีความยืดหยุ่นและยั่งยืนมากขึ้น

สาระสำคัญของ PRI ครอบคลุมการนำประเด็น ESG ไปใช้ในการวิเคราะห์และตัดสินใจลงทุน การใช้สิทธิของผู้ถือหุ้นอย่างรับผิดชอบ การผลักดันให้กิจการเปิดเผยข้อมูล ESG การส่งเสริมการยอมรับประเด็น ESG ในอุตสาหกรรมการลงทุน การสร้างความร่วมมือระหว่างนักลงทุน และการรายงานความคืบหน้าในการดำเนินงานตามหลักการดังกล่าว ทั้งหมดนี้สะท้อนว่า ESG มิใช่เพียงเครื่องมือเชิงภาพลักษณ์ แต่เป็นกรอบเชิงระบบที่เชื่อมโยงการกำกับดูแลกิจการเข้ากับการจัดสรรเงินทุนและความยั่งยืนของเศรษฐกิจในระยะยาว

นอกจากนี้ แนวคิด ESG ยังมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ของสหประชาชาติ ซึ่งได้รับการรับรองโดยประเทศสมาชิกทั้งหมดในปี 2015 ภายใต้กรอบวาระการพัฒนา ค.ศ. 2030 โดย SDGs ทั้ง 17 เป้าหมายเป็นกรอบการพัฒนาที่ครอบคลุมมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างบูรณาการ

เมื่อพิจารณาในเชิงสาระ จะเห็นได้ว่า ESG และ SDGs มีความเชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน กล่าวคือ มิติด้านสิ่งแวดล้อมของ ESG สัมพันธ์กับประเด็นการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ทรัพยากรน้ำ พลังงานสะอาด และการใช้ทรัพยากรอย่างรับผิดชอบ มิติด้านสังคมสัมพันธ์กับประเด็นความยากจน สุขภาพ การศึกษา ความเท่าเทียมทางเพศ งานที่มีคุณค่า และการลดความเหลื่อมล้ำ ส่วนมิติด้านธรรมาภิบาลสัมพันธ์กับสถาบันที่เข้มแข็ง ความยุติธรรม ความโปร่งใส และความร่วมมือเพื่อการพัฒนา ดังนั้น การผลักดัน ESG ภายในองค์การจึงสามารถมองได้ว่าเป็นกลไกเชิงปฏิบัติที่ช่วยแปลงเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนระดับโลกไปสู่การบริหารจัดการในระดับองค์การ

อย่างไรก็ตาม ในเชิงการบริหารองค์การ แนวคิด ESG จะก่อให้เกิดผลอย่างแท้จริงต่อเมื่อถูกบูรณาการเข้าไปใน กระบวนการดำเนินธุรกิจประจำวัน (Day-to-Day Business Operations) มิใช่จำกัดอยู่เพียงกิจกรรมเฉพาะครั้งหรือโครงการเพื่อสังคมที่แยกออกจากภารกิจหลักขององค์การ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้เน้นว่า การพัฒนาองค์การสู่ความยั่งยืนจำเป็นต้องบูรณาการเข้าไปในกลยุทธ์ โครงสร้างการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน เพื่อให้องค์การสามารถเชื่อมโยงความยั่งยืนเข้ากับการสร้างคุณค่าในระยะยาวได้อย่างเป็นระบบ ในจุดนี้เองที่แนวคิด Sustainable Governance มีความสำคัญอย่างยิ่ง Sustainable Governance หมายถึงการกำกับดูแลองค์การภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่มิได้มุ่งเพียงการกำกับให้เป็นไปตามกฎหมายหรือข้อกำหนดขั้นต่ำเท่านั้น แต่ยังมุ่งสร้างระบบตัดสินใจที่รับผิดชอบต่อผลกระทบระยะยาวต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม การกำกับดูแลลักษณะนี้จึงรวมถึงการกำหนดบทบาทของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงในการกำกับประเด็น ESG การเชื่อมโยงความเสี่ยงด้าน ESG เข้ากับระบบบริหารความเสี่ยงองค์การ การกำหนดตัวชี้วัดและการเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใส ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ยึดมั่นในจริยธรรม ความรับผิดรับชอบ และการต่อต้านคอร์รัปชัน

หากพิจารณาในเชิงประโยชน์ต่อองค์การ การประยุกต์ใช้ ESG และ Sustainable Governance ช่วยให้องค์การสามารถลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพจากการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ลดความเสี่ยงด้านกฎหมายและชื่อเสียง เพิ่มความไว้วางใจจากนักลงทุน ลูกค้า พนักงาน และชุมชน อีกทั้งยังสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมและตลาดทุนยุคใหม่ งานศึกษาของ Eccles, Ioannou, and Serafeim (2014) ยังชี้ว่าองค์การที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนอย่างเป็นระบบมีแนวโน้มพัฒนากระบวนการบริหารและผลการดำเนินงานในระยะยาวได้ดีกว่าองค์การที่ให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวน้อยกว่า

กล่าวโดยสรุป ESG Framework เป็นทั้งกรอบการประเมินและกรอบการบริหารที่ช่วยให้องค์การมองความยั่งยืนอย่างเป็นองค์รวม ขณะที่ Sustainable Governance เป็นกลไกที่ทำให้หลัก ESG ถูกแปลงจากระดับนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริงอย่างต่อเนื่องและตรวจสอบได้ ในศตวรรษที่ 21 องค์การที่ต้องการเติบโตอย่างมั่นคงจำเป็นต้องปรับจากการบริหารที่ยึดผลประกอบการระยะสั้น ไปสู่การกำกับดูแลที่คำนึงถึงคุณค่าระยะยาว ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างแท้จริง (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014)

14.1.1.3 ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียความยั่งยืนขององค์การ

ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory: ST) เป็นหนึ่งในกรอบแนวคิดสำคัญในสาขาการจัดการเชิงกลยุทธ์ จริยธรรมทางธุรกิจ และการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นให้องค์การตระหนักว่าการดำเนินงานขององค์การไม่ได้ส่งผลเฉพาะต่อผู้ถือหุ้นเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อกลุ่มบุคคลและหน่วยงานหลากหลายที่เกี่ยวข้องกับองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม (Freeman, 1984; Schaltegger et al., 2019) แนวคิดนี้จึงสะท้อนการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ของการบริหารองค์การจาก Shareholder Capitalism ไปสู่ Stakeholder Capitalism ซึ่งให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด (Mahajan et al., 2023)

ในบริบทของความยั่งยืน ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถือเป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยอธิบายว่าองค์การสามารถสร้างคุณค่าระยะยาวได้อย่างไรผ่านการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย องค์การที่สามารถสร้างสมดุลระหว่างผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม จะมีโอกาสสูงในการสร้างความยั่งยืนทั้งในเชิงองค์การและเชิงสังคม (Harrison et al., 2010; Freeman et al., 2020)

ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรากฏครั้งแรกในงานวิจัยของ Stanford Research Institute (SRI) ในช่วงทศวรรษ 1960 ซึ่งเสนอว่าการดำรงอยู่ขององค์การไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้ถือหุ้นเพียงฝ่ายเดียว แต่ต้องอาศัยการสนับสนุนจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย เช่น ลูกค้า พนักงาน รัฐบาล และชุมชน (Freeman et al., 2020)

อย่างไรก็ตาม แนวคิดดังกล่าวได้รับการพัฒนาเป็นทฤษฎีอย่างเป็นระบบจากผลงานของ Edward Freeman ในหนังสือ *Strategic Management: A Stakeholder Approach* ในปี ค.ศ. 1984 ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญของทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในศาสตร์การจัดการ (Freeman, 1984)

Freeman ให้คำนิยามของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่า *“บุคคลหรือกลุ่มใด ๆ ที่สามารถส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์การ”*

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การอาจประกอบด้วย ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า ผู้จัดหา (Suppliers) ชุมชนท้องถิ่น ภาครัฐ ภาคประชาสังคม สื่อมวลชน และองค์การพัฒนาเอกชน

แนวคิดนี้จึงเปลี่ยนมุมมองการบริหารองค์การจากการมุ่งเน้นผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นเพียงอย่างเดียว ไปสู่การสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด (Porter & Kramer, 2011)

องค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถอธิบายได้ผ่านองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ได้แก่

1) การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Identification) องค์การต้องสามารถระบุและทำความเข้าใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การ ทั้งในระดับภายในและภายนอก เช่น พนักงาน ผู้ถือหุ้น ลูกค้า ชุมชน หรือหน่วยงานกำกับดูแล (Fassin, 2009)

2) การทำความเข้าใจความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกัน เช่น นักลงทุนต้องการผลตอบแทนทางการเงิน พนักงานต้องการความมั่นคงและสวัสดิการ และชุมชนต้องการการพัฒนาเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมที่ดี การทำ

ความเข้าใจความคาดหวังเหล่านี้จึงเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารองค์การอย่างยั่งยืน (Bansal et al., 2023)

3) การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การต้องพัฒนากลไกการสื่อสารและการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การมีส่วนร่วมของชุมชน การรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า และ การเจรจากับผู้กำหนดนโยบาย การบริหารความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มความร่วมมือในการพัฒนาองค์การ (Hörisch et al., 2020)

4) การสร้างคุณค่าร่วม (Value Creation) หัวใจสำคัญของทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือการสร้างคุณค่าที่เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ไม่ใช่เพียงการเพิ่มผลกำไรขององค์การเท่านั้น (Freeman et al., 2020)

แนวทางเชิงทฤษฎีของการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Donaldson & Preston (1995) ได้เสนอว่าทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถอธิบายได้ผ่านสามมุมมองหลัก ได้แก่

1) แนวทางเชิงพรรณนา (Descriptive Approach) แนวทางนี้อธิบายว่าองค์การเป็นระบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มมีผลประโยชน์และอิทธิพลที่แตกต่างกันต่อองค์การ

2) แนวทางเชิงเครื่องมือ (Instrumental Approach) แนวทางนี้มองว่าการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพองค์การ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการเพิ่มผลกำไรระยะยาว ซึ่งงานวิจัยหลายชิ้นพบว่าการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์การ (Orlitzky et al., 2003)

3) แนวทางเชิงบรรทัดฐาน (Normative Approach) แนวทางนี้มองว่าการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็น “พันธะทางศีลธรรม” ขององค์การ เนื่องจากองค์การมีหน้าที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ไม่ใช่เพียงต่อผู้ถือหุ้นเท่านั้น (Donaldson & Preston, 1995)

หนึ่งในผลงานที่มีอิทธิพลสูงในทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือแบบจำลองของ Mitchell, Agle & Wood (1997) ซึ่งเสนอว่าความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถประเมินได้จากสามปัจจัย ได้แก่

1) อำนาจ (Power) ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อองค์การ
2) ความชอบธรรม (Legitimacy) ความถูกต้องและความเหมาะสมของข้อเรียกร้อง
3) ความเร่งด่วน (Urgency) ระดับความสำคัญของประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเสนอ

การวิเคราะห์ทั้งสามปัจจัยช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดลำดับความสำคัญในการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในความยั่งยืนขององค์การ ในบริบทของความยั่งยืน ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีบทบาทสำคัญในการอธิบายว่าองค์การสามารถตอบสนองต่อความท้าทายทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างไร ซึ่งงานวิจัยจำนวนมากพบว่าแรงกดดันจากผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย เช่น ผู้บริโภค หน่วยงานกำกับดูแล และชุมชน สามารถกระตุ้นให้องค์การนำแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนมาใช้ (Darnall et al., 2010) ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ ได้แก่ การจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน การพัฒนานวัตกรรมสีเขียวการจัดการสิ่งแวดล้อมในองค์การ และการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ (CSR) องค์การที่สามารถสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ มักมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนมากกว่า (Evans et al., 2017)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกรอบแนวคิดที่สำคัญในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสังคมในยุคเศรษฐกิจสมัยใหม่ โดยเน้นว่าความสำเร็จขององค์การไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่ต้องพิจารณาถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพสามารถช่วยให้องค์การสร้างคุณค่าร่วม ลดความเสี่ยง และพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น ในบริบทของการพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้นำองค์การในการกำหนดกลยุทธ์ การตัดสินใจ และการสร้างคุณค่าร่วมระหว่างองค์การกับสังคม เพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างสมดุลและยั่งยืนในระยะยาว

14.1.1.4 ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy)

แนวคิดระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) เป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในช่วงศตวรรษที่ 21 เนื่องจากสามารถตอบสนองต่อความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อม การใช้ทรัพยากร และการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดดังกล่าวมีพื้นฐานมาจากการปรับเปลี่ยนรูปแบบของระบบเศรษฐกิจจาก เศรษฐกิจแบบเส้นตรง (Linear Economy) ซึ่งมีลักษณะเป็น “Take–Make–Waste” คือ การนำทรัพยากรธรรมชาติมาใช้ในการผลิต การบริโภค และการกำจัดของเสีย ไปสู่ระบบเศรษฐกิจที่เน้นการหมุนเวียนของทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดการใช้ทรัพยากรใหม่และลดปริมาณของเสียที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Geissdoerfer et al., 2017; Kirchherr et al., 2017)

ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนมุ่งเน้นให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการออกแบบผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต และรูปแบบการบริโภคที่สามารถนำทรัพยากรกลับมาใช้ใหม่ได้ในหลายรูปแบบ เช่น การใช้ซ้ำ (Reuse) การซ่อมแซม (Repair) การปรับปรุงใหม่ (Refurbish) การผลิตใหม่ (Remanufacture) และการรีไซเคิล (Recycle) แนวคิดนี้จึงไม่เพียงแต่ลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติเท่านั้น แต่ยังช่วยลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและเพิ่มประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจในระยะยาว (Ellen MacArthur Foundation, 2015)

ในเชิงแนวคิด ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนตั้งอยู่บนหลักการสำคัญสามประการ ได้แก่ (1) การออกแบบเพื่อกำจัดของเสียและมลพิษ (Design out waste and pollution) (2) การหมุนเวียนผลิตภัณฑ์และวัสดุให้อยู่ในระบบเศรษฐกิจ (Keep products and materials in use) และ (3) การฟื้นฟูระบบธรรมชาติ (Regenerate natural systems) ซึ่งเป็นหลักการที่มุ่งเน้นให้ระบบเศรษฐกิจสามารถดำเนินไปได้อย่างสมดุลกับระบบนิเวศและสิ่งแวดล้อม (Ellen MacArthur Foundation, 2015)

ประการแรก การออกแบบเพื่อกำจัดของเสียและมลพิษ เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นให้กระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์และระบบการผลิตตั้งแต่ต้นทางสามารถลดการเกิดของเสียได้มากที่สุด โดยการพัฒนาเทคโนโลยี วัสดุ และรูปแบบการผลิตที่สามารถนำกลับมาใช้ซ้ำหรือรีไซเคิลได้ แนวคิดดังกล่าวสะท้อนถึงการเปลี่ยนมุมมองจากการจัดการของเสียภายหลังการผลิต ไปสู่การออกแบบระบบเศรษฐกิจที่ไม่ก่อให้เกิดของเสียตั้งแต่แรกเริ่ม (Murray et al., 2017)

ประการที่สอง การหมุนเวียนผลิตภัณฑ์และวัสดุ มุ่งเน้นให้ทรัพยากรและผลิตภัณฑ์คงอยู่ในระบบเศรษฐกิจให้นานที่สุด โดยสามารถแบ่งออกเป็นสองระบบย่อย ได้แก่ วงจรทางเทคนิค (Technical Cycle) และ วงจรทางชีวภาพ (Biological Cycle) ในวงจรทางเทคนิค วัสดุและผลิตภัณฑ์สามารถถูกนำกลับมาใช้ซ้ำ ซ่อมแซม หรือรีไซเคิลได้อย่างต่อเนื่อง ส่วนวงจรทางชีวภาพเกี่ยวข้องกับวัสดุที่สามารถย่อยสลายตามธรรมชาติ เช่น การทำปุ๋ยหมักและการนำวัสดุชีวภาพกลับสู่ระบบนิเวศ (Geissdoerfer et al., 2017)

ประการที่สาม การฟื้นฟูระบบธรรมชาติ เป็นหลักการที่เน้นให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจมีบทบาทในการฟื้นฟูและรักษาระบบนิเวศ เช่น การใช้พลังงานหมุนเวียน การทำเกษตรกรรมเชิงฟื้นฟู (Regenerative agriculture) และการอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพ ซึ่งช่วยสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจและการรักษาทรัพยากรธรรมชาติ (Kirchherr et al., 2017)

เมื่อเปรียบเทียบกับระบบเศรษฐกิจแบบเส้นตรง (Linear Economy) จะเห็นได้ว่าระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนมีความแตกต่างอย่างชัดเจน โดยระบบเศรษฐกิจแบบเส้นตรงมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรจำนวนมากเพื่อผลิตสินค้าและบริการ แล้วจบลงด้วยการกำจัดของเสีย ขณะที่ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนมุ่งเน้นการรักษามูลค่าของทรัพยากรให้อยู่ในระบบเศรษฐกิจให้นานที่สุด ผ่านการออกแบบผลิตภัณฑ์และระบบการผลิตที่สามารถหมุนเวียนทรัพยากรได้อย่างต่อเนื่อง (Stahel, 2016)

แม้ว่าแนวคิด Recycling Economy จะมีความใกล้เคียงกับ Circular Economy แต่ทั้งสองแนวคิดมีความแตกต่างกันในเชิงหลักการ โดยการรีไซเคิลเน้นการนำของเสียกลับมาใช้ใหม่ภายหลังการใช้งาน ขณะที่ Circular Economy มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบผลิตภัณฑ์ การผลิต และการบริโภค เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืนและลดการเกิดของเสียตั้งแต่ต้นทาง (Geissdoerfer et al., 2017)

ในปัจจุบัน หลายองค์การธุรกิจทั่วโลกเริ่มให้ความสำคัญกับแนวคิด Circular Economy มากขึ้น เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวไม่เพียงช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม แต่ยังสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจใหม่ ๆ เช่น การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การลดต้นทุนการใช้ทรัพยากร และการเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์การในฐานะองค์การที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Bocken et al., 2016)

ตัวอย่างขององค์การที่ประสบความสำเร็จในการประยุกต์ใช้แนวคิด Circular Economy ได้แก่ บริษัท Patagonia ซึ่งเป็นบริษัทด้านเครื่องแต่งกายสำหรับกิจกรรมกลางแจ้งที่มีนโยบายส่งเสริมการใช้วัสดุรีไซเคิล การซ่อมแซมผลิตภัณฑ์ และการออกแบบสินค้าที่มีอายุการใช้งานยาวนาน เพื่อช่วยลดการใช้ทรัพยากรและลดของเสียในระบบเศรษฐกิจ นอกจากนี้ หลายองค์การในประเทศไทยก็เริ่มนำแนวคิด Circular Economy มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ เช่น การพัฒนาเทคโนโลยีสีเขียว (Green

Technology) การจัดการของเสีย และการใช้พลังงานหมุนเวียน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนถือเป็นแนวคิดสำคัญที่ช่วยเปลี่ยนแปลงรูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจจากการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลืองไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน แนวคิดดังกล่าวจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 และเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญในการสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจ การพัฒนาสังคม และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

14.1.1.5 แนวคิดนวัตกรรมที่ยั่งยืน (Sustainable Innovation)

แนวคิดนวัตกรรมที่ยั่งยืน (Sustainable Innovation) เป็นหนึ่งในกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์การไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการดำเนินงาน หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ ที่สามารถสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในระยะยาว แนวคิดดังกล่าวสะท้อนถึงการปรับเปลี่ยนมุมมองขององค์การจากการมุ่งเน้นผลกำไรเพียงอย่างเดียวไปสู่การสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) ระหว่างองค์การ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Adams et al., 2015; Nidumolu et al., 2009)

ในเชิงแนวคิดนวัตกรรมที่ยั่งยืนหมายถึงความพยายามขององค์การในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมที่สามารถลดผลกระทบเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อม เพิ่มคุณค่าทางสังคม และในขณะเดียวกันยังสามารถสร้างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจให้แก่องค์การได้อย่างต่อเนื่อง แนวคิดดังกล่าวจึงถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวต่อความท้าทายของโลกยุคใหม่ เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียที่เพิ่มขึ้น (Lee, 2021)

การศึกษาของ Nidumolu, Prahalad & Rangaswami (2009) ซึ่งเผยแพร่ใน *Harvard Business Review* ชี้ให้เห็นว่า ความยั่งยืนไม่ได้เป็นเพียงข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจ แต่กลับเป็น แรงขับเคลื่อนสำคัญของนวัตกรรม (Driver of Innovation) เนื่องจากองค์การที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนมักต้องค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ลดของเสีย และพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งส่งผลให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ลดต้นทุนการผลิต และสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ในตลาดที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนมากขึ้น

นอกจากนี้ นวัตกรรมที่ยั่งยืนยังช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์การในระยะยาว เนื่องจากองค์การสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่ตระหนักถึงประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมมากขึ้น รวมทั้งช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การในสายตาของผู้มีส่วนได้เสีย เช่น นักลงทุน ลูกค้า และหน่วยงานกำกับดูแล (Adams et al., 2015)

อย่างไรก็ตาม การพัฒนานวัตกรรมที่ยั่งยืนถือเป็นกระบวนการที่ท้าทาย เนื่องจากต้องอาศัยทั้งทรัพยากร ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร และการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างภายในองค์การ การวิจัยของ Adams et al. (2015) ได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมที่ยั่งยืน ซึ่งแบ่งออกเป็น สามระดับสำคัญ ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Optimization) การเปลี่ยนแปลงเชิงองค์การ (Organizational Transformation) และการสร้างระบบ (System Building)

ระดับแรกคือ การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Optimization) ซึ่งเป็นรูปแบบของนวัตกรรมที่ยั่งยืนที่องค์การสามารถดำเนินการได้โดยไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงโมเดลธุรกิจหลักขององค์การ แนวทางนี้มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การลดการใช้พลังงาน การลดของเสีย การใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม หรือการลดบรรจุภัณฑ์ที่ไม่จำเป็น แนวทางดังกล่าวมักถูกเรียกว่า ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถลดต้นทุนและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมได้ในเวลาเดียวกัน (Adams et al., 2015)

ระดับที่สองคือ การเปลี่ยนแปลงเชิงองค์การ (Organizational Transformation) ซึ่งเป็นการพัฒนานวัตกรรมที่มีผลกระทบในระดับที่ลึกมากขึ้น โดยองค์การจะมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและสิ่งแวดล้อม ตัวอย่างเช่น การพัฒนาเชื้อเพลิงชีวภาพจากของเสียทางการเกษตร การพัฒนาอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถถอดประกอบและซ่อมแซมได้ง่าย หรือการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ แนวทางนี้สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงจากการ “ทำสิ่งเดิมให้ดีขึ้น” ไปสู่การ “สร้างสิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิม” ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว (Lee, 2021)

ระดับที่สามคือ การสร้างระบบ (System Building) ซึ่งถือเป็นระดับสูงสุดของนวัตกรรมที่ยั่งยืน โดยองค์การจะไม่มองตนเองเป็นเพียงหน่วยงานเดี่ยว แต่เป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศทางเศรษฐกิจและสังคมที่เชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียจำนวนมาก แนวคิดนี้เน้นการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์การ ภาครัฐ ภาคประชาสังคม และภาคอุตสาหกรรม เพื่อร่วมกันพัฒนาระบบเศรษฐกิจและสังคมที่ยั่งยืน เช่น การพัฒนาเครือข่ายเศรษฐกิจหมุนเวียน การพัฒนาเทคโนโลยีพลังงานสะอาด หรือการสร้างแพลตฟอร์มความร่วมมือด้านนวัตกรรมสีเขียว (green innovation ecosystems) (Adams et al., 2015)

จากกรอบแนวคิดดังกล่าว จะเห็นได้ว่าองค์การสามารถเลือกแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมที่ยั่งยืนได้หลายระดับ ขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์การ ทรัพยากรที่มีอยู่ และบริบทของอุตสาหกรรม ตัวอย่างเช่น องค์การขนาดเล็กที่มีทรัพยากรจำกัดอาจเริ่มต้นด้วยการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมก่อน ในขณะที่องค์การขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพสูงอาจสามารถพัฒนานวัตกรรมในระดับการเปลี่ยนแปลงเชิงองค์การหรือการสร้างระบบร่วมกับพันธมิตรในอุตสาหกรรมได้

กล่าวโดยสรุป นวัตกรรมที่ยั่งยืนถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความยั่งยืน เนื่องจากช่วยให้องค์การสามารถสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ ควบคู่ไปกับการสร้างคุณค่าทางสังคมและการรักษาสิ่งแวดล้อม แนวคิดดังกล่าวจึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์การในยุคเศรษฐกิจสีเขียวและเศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งองค์การที่สามารถพัฒนานวัตกรรมที่ยั่งยืนได้อย่างต่อเนื่องจะมีศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันและสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงในระยะยาว

จากการพิจารณาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนขององค์การดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าการพัฒนาองค์การให้สามารถดำเนินงานได้อย่างยั่งยืนในบริบทของศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดทางวิชาการที่หลากหลายและบูรณาการร่วมกัน แนวคิดสำคัญที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ได้แก่ แนวคิด Triple Bottom Line, ESG Framework, Stakeholder Theory

และ Circular Economy ซึ่งแต่ละแนวคิดมีบทบาทสำคัญในการอธิบายมิติของความยั่งยืนในระดับองค์การ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

แนวคิด Triple Bottom Line ช่วยขยายมุมมองของความสำเร็จขององค์การจากการมุ่งเน้นผลกำไรเพียงอย่างเดียวไปสู่การพิจารณาผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่กัน ในขณะที่ ESG Framework ทำหน้าที่เป็นกรอบการกำกับดูแลและการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ซึ่งได้รับความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างมากในระบบเศรษฐกิจโลกและตลาดทุนสมัยใหม่ ส่วน Stakeholder Theory เน้นย้ำถึงความสำคัญของการคำนึงถึงผลประโยชน์และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ลูกค้า ชุมชน ผู้ถือหุ้น หรือสังคมโดยรวม ขณะที่แนวคิด Circular Economy มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและการหมุนเวียนทรัพยากรภายในระบบเศรษฐกิจ เพื่อลดการใช้ทรัพยากรใหม่และลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม จะเห็นได้ว่าแนวคิดและกรอบทฤษฎีดังกล่าวล้วนเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างสมดุลระหว่าง การเติบโตทางเศรษฐกิจ (Economic Performance) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) และ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (Environmental sustainability) อันเป็นหลักการสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับองค์การ

ดังนั้น การนำกรอบแนวคิดเหล่านี้มาบูรณาการในการบริหารจัดการองค์การจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างรอบด้าน อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์การในระยะยาว พร้อมทั้งสร้างคุณค่าร่วมระหว่างองค์การ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจและสังคมสมัยใหม่

14.2 กระบวนการบริหารจัดการความยั่งยืนขององค์การ

การพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืน (Organizational Development for Sustainability) เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นจากการตระหนักว่าการดำเนินงานขององค์การในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนมากขึ้น ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม การพัฒนาองค์การจึงไม่สามารถมุ่งเน้นเพียงการเพิ่มประสิทธิภาพหรือการเติบโตทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่จำเป็นต้องคำนึงถึงการสร้างความสมดุลระหว่างผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคม และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่และเติบโตได้อย่างมั่นคงในระยะยาว (Bansal & DesJardine, 2014; Lozano, 2018)

แนวคิดการพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืนมีรากฐานมาจากศาสตร์การพัฒนาองค์การ (Organizational Development: OD) ซึ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งพัฒนาทั้งโครงสร้าง กระบวนการ วัฒนธรรมองค์การ และศักยภาพของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการปรับตัวขององค์การ (Cummings & Worley, 2019) อย่างไรก็ตาม ในบริบทของความยั่งยืน แนวคิดการพัฒนาองค์การได้ถูกขยายขอบเขตให้ครอบคลุมถึงการบูรณาการประเด็นด้าน

สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) เข้าไปในกระบวนการบริหารจัดการและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

การพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืน จึงหมายถึงกระบวนการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ระบบการบริหารจัดการ วัฒนธรรมองค์การ และรูปแบบการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการสร้างคุณค่าทางสังคมและการรักษาสิ่งแวดล้อมในระยะยาว (Lozano et al., 2015) องค์การที่สามารถพัฒนาศักยภาพในมิติเหล่านี้ได้จะมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสังคมได้ดียิ่งขึ้น

ในเชิงแนวคิด การพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืนสามารถพิจารณาได้ในหลายมิติ ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อความยั่งยืน การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนความยั่งยืน การพัฒนานวัตกรรมที่ยั่งยืน การปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงาน และการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมิติสำคัญเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพขององค์การในการขับเคลื่อนความยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม

กระบวนการบริหารจัดการความยั่งยืนขององค์การ (Sustainability Management Process) เป็นแนวคิดสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถบูรณาการหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืนเข้ากับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงานในระยะยาว แนวคิดดังกล่าวได้รับการพัฒนาและส่งเสริมโดย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งได้จัดทำกรอบแนวทางการบริหารจัดการความยั่งยืนเพื่อสนับสนุนให้องค์การธุรกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างสมดุลระหว่างผลประกอบการทางเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคม และการดูแลสิ่งแวดล้อม อันเป็นหลักการสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับองค์การ

การบริหารจัดการความยั่งยืนขององค์การ มีพื้นฐานอยู่บนแนวคิดที่ว่าความยั่งยืนไม่ควรถูกดำเนินการในลักษณะของกิจกรรมเฉพาะโครงการหรือกิจกรรมเพื่อสังคมที่แยกออกจากการดำเนินธุรกิจหลักขององค์การ หากแต่ควรเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินธุรกิจโดยรวมขององค์การ (Integrated Business Process) ซึ่งหมายความว่าองค์การต้องบูรณาการมิติด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลเข้าไปในกระบวนการกำหนดนโยบาย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากร และการประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

ในเชิงการบริหาร กระบวนการบริหารจัดการความยั่งยืนขององค์การมักประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญหลายประการที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายด้านความยั่งยืนขององค์การ การวิเคราะห์ประเด็นความยั่งยืนที่มีความสำคัญต่อธุรกิจ (Materiality Assessment) การกำหนดกลยุทธ์และแผนงานด้านความยั่งยืน ตลอดจนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถบริหารจัดการประเด็นด้านความยั่งยืนได้อย่างเป็นระบบและสามารถปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

ในมิติของการบริหารเชิงกลยุทธ์ กระบวนการบริหารจัดการความยั่งยืนยังช่วยให้องค์การสามารถระบุโอกาสและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การใช้ทรัพยากรธรรมชาติ การคุ้มครองสิทธิ

มนุษยชน หรือความโปร่งใสในการกำกับดูแลกิจการ ประเด็นเหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจในระยะยาว ดังนั้น การนำแนวคิดความยั่งยืนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการจะช่วยให้องค์การสามารถเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสังคมได้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ กระบวนการบริหารจัดการความยั่งยืนยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากองค์การที่มีระบบบริหารจัดการความยั่งยืนที่ชัดเจนและโปร่งใสจะสามารถสื่อสารถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การในระยะยาว ทั้งในสายตาของนักลงทุน ลูกค้า พนักงาน และสังคมโดยรวม

กระบวนการบริหารจัดการความยั่งยืนขององค์การ สามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายด้านความยั่งยืน (Sustainability Vision and Policy) การระบุประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญ (Materiality Assessment) การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายด้านความยั่งยืน (Sustainability Strategy and Goal Setting) การดำเนินงานและบูรณาการความยั่งยืนเข้าสู่กระบวนการธุรกิจ (Implementation and Integration) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (Monitoring and Evaluation) และการเปิดเผยข้อมูลและการสื่อสารด้านความยั่งยืน (Sustainability Reporting and Communication)

14.2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายด้านความยั่งยืน (Sustainability Vision and Policy)

การกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายด้านความยั่งยืนถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของกระบวนการพัฒนาองค์การสู่ความยั่งยืน เนื่องจากเป็นการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นขององค์การในการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม วิสัยทัศน์ด้านความยั่งยืน (Sustainability Vision) จึงเปรียบเสมือนกรอบแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่ช่วยกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์การในระยะยาว โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าที่สมดุลระหว่างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ ความเป็นธรรมทางสังคม และการรักษาสิ่งแวดล้อม (Bansal & DesJardine, 2014)

ในบริบทของการบริหารองค์การสมัยใหม่ ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายด้านความยั่งยืน เนื่องจากความสำเร็จของการพัฒนาองค์การสู่ความยั่งยืนขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นและภาวะผู้นำของผู้บริหารในการผลักดันแนวคิดดังกล่าวให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์การ (Lozano, 2018) การกำหนดวิสัยทัศน์ด้านความยั่งยืนจึงต้องสะท้อนถึงความตั้งใจขององค์การในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม โปร่งใส และคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกมิติ

วิสัยทัศน์ด้านความยั่งยืนที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะสำคัญหลายประการ ได้แก่ การมีมุมมองระยะยาว (Long-term Orientation) การเชื่อมโยงกับพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์การ และการสามารถสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ วิสัยทัศน์ดังกล่าวควรสะท้อนถึงหลักการสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืน เช่น แนวคิด Triple Bottom Line ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Elkington, 1997)

นอกจากการกำหนดวิสัยทัศน์แล้ว การกำหนดนโยบายด้านความยั่งยืน (Sustainability Policy) ยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยแปลงแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ให้กลายเป็นแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน นโยบายดังกล่าวทำหน้าที่เป็นกรอบการบริหารจัดการที่กำหนดหลักการ แนวปฏิบัติ และมาตรฐานที่องค์การต้องยึดถือในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมความเป็นธรรมในสังคม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014)

ในทางปฏิบัติ การกำหนดนโยบายด้านความยั่งยืนควรครอบคลุมประเด็นสำคัญหลายด้าน เช่น การจัดการสิ่งแวดล้อม (Environmental Management) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital Development) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) และการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของกรอบแนวคิด ESG ที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในระดับสากล

นอกจากนี้ นโยบายด้านความยั่งยืนยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างความสอดคล้องระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ เนื่องจากช่วยกำหนดกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากร และการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน (Sustainability Performance Indicators) การมีนโยบายที่ชัดเจนจึงช่วยให้องค์การสามารถดำเนินกิจกรรมด้านความยั่งยืนได้อย่างเป็นระบบและสามารถติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อีกประเด็นสำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายด้านความยั่งยืน คือ การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) เนื่องจากการพัฒนาองค์การสู่ความยั่งยืนจำเป็นต้องคำนึงถึงความคาดหวังและความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย เช่น พนักงาน ลูกค้า ชุมชน นักลงทุน และหน่วยงานภาครัฐ (Freeman et al., 2020) การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางความยั่งยืนขององค์การจะช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือและความโปร่งใสในการดำเนินงาน

ดังนั้น การกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายด้านความยั่งยืนจึงไม่เพียงเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการพัฒนาองค์การเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การในระยะยาว วิสัยทัศน์และนโยบายที่ชัดเจนจะช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันภายในองค์การ ส่งเสริมการบูรณาการความยั่งยืนเข้ากับการดำเนินงานหลัก และเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาองค์การให้สามารถสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนในทุกมิติ

14.2.1.1 องค์ประกอบของการกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายด้านความยั่งยืน

การกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายด้านความยั่งยืนขององค์การเป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์การให้สามารถดำเนินงานได้อย่างสมดุลระหว่างมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม วิสัยทัศน์ด้านความยั่งยืนที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่สะท้อนถึงความตั้งใจขององค์การในการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังต้องสามารถแปลงไปสู่แนวทางการดำเนินงานเชิงนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนได้ด้วย ดังนั้น การกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายด้านความยั่งยืนจึงควรประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญหลายประการ ดังต่อไปนี้

1) การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ระยะยาวขององค์การ (Long-term Sustainability Vision) องค์ประกอบแรกของการกำหนดวิสัยทัศน์ด้านความยั่งยืนคือการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์การในระยะยาว โดยต้องสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายขององค์การในการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจควบคู่ไปกับความรับผิดชอบต่อสังคมและการรักษาสิ่งแวดล้อม วิสัยทัศน์ดังกล่าวควรมีความสอดคล้องกับพันธกิจ (Mission) และค่านิยมหลัก (Core Values) ขององค์การ เพื่อให้สามารถนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และแผนงานด้านความยั่งยืนได้อย่างเป็นระบบ (Lozano, 2018)

2) ความมุ่งมั่นของผู้นำและการกำกับดูแลระดับองค์การ (Leadership Commitment and Governance) ความสำเร็จของการขับเคลื่อนความยั่งยืนขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดนโยบายและสนับสนุนการดำเนินงานอย่างจริงจัง ผู้นำองค์การต้องแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการบูรณาการประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environmental, Social, and Governance: ESG) เข้าไปในกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์การ รวมทั้งต้องมีระบบกำกับดูแลที่โปร่งใสและมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Eccles et al., 2014)

3) การบูรณาการแนวคิดความยั่งยืนเข้ากับกลยุทธ์องค์การ (Strategic Integration) วิสัยทัศน์ด้านความยั่งยืนจะเกิดผลในทางปฏิบัติได้ก็ต่อเมื่อสามารถเชื่อมโยงเข้ากับกลยุทธ์และกระบวนการดำเนินงานหลักขององค์การ การบูรณาการดังกล่าวหมายถึงการนำแนวคิดด้านความยั่งยืนไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารห่วงโซ่อุปทาน และการจัดการทรัพยากรภายในองค์การ ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจควบคู่กับการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม (Porter & Kramer, 2011)

4) การกำหนดกรอบนโยบายและหลักการดำเนินงาน (Policy Framework and Principles) องค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งคือการกำหนดนโยบายด้านความยั่งยืนที่ชัดเจน ซึ่งทำหน้าที่เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานขององค์การ นโยบายดังกล่าวควรกำหนดหลักการสำคัญ เช่น การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การเคารพสิทธิมนุษยชน การส่งเสริมความเป็นธรรมในสังคม และการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ทั้งนี้ นโยบายดังกล่าวควรสอดคล้องกับมาตรฐานสากลด้านความยั่งยืน เช่น Sustainable Development Goals (SDGs) และแนวทางการรายงานความยั่งยืน (Sustainability Reporting) ในระดับสากล

5) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) การกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายด้านความยั่งยืนควรคำนึงถึงความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การในระยะยาว การสร้างกลไกในการมีส่วนร่วม เช่น การรับฟังความคิดเห็น การสร้างความร่วมมือกับชุมชน และการสื่อสารอย่างโปร่งใส จะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางด้านความยั่งยืนที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและเพิ่มความน่าเชื่อถือขององค์การ (Freeman et al., 2020)

6) การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดด้านความยั่งยืน (Sustainability Goals and Performance Indicators) องค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งของการกำหนดนโยบายด้านความยั่งยืนคือการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนได้อย่างเป็นระบบ ตัวชี้วัดดังกล่าวอาจครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ เช่น การลด

การใช้พลังงาน การลดของเสีย การพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน หรือการสร้างคุณค่าทางสังคมให้กับชุมชน ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานด้านความยั่งยืนได้อย่างเป็นรูปธรรม

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของการกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายด้านความยั่งยืนประกอบด้วยการกำหนดทิศทางระยะยาว ความมุ่งมั่นของผู้นำ การบูรณาการความยั่งยืนเข้ากับกลยุทธ์องค์การ การกำหนดกรอบนโยบายที่ชัดเจน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการกำหนดตัวชี้วัดด้านความยั่งยืน องค์ประกอบเหล่านี้ล้วนมีบทบาทสำคัญในการสร้างรากฐานที่มั่นคงให้กับการพัฒนาองค์การสู่ความยั่งยืน และช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีความรับผิดชอบและสามารถสร้างคุณค่าให้กับสังคมในระยะยาว

14.2.2 การระบุประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญ (Materiality Assessment)

การระบุประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญ หรือที่เรียกว่า Materiality Assessment เป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหารจัดการความยั่งยืนขององค์การ เนื่องจากช่วยให้องค์การสามารถระบุและจัดลำดับความสำคัญของประเด็นด้านความยั่งยืนที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ รวมทั้งตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม แนวคิดของ Materiality มีรากฐานมาจากหลักการด้านการรายงานทางการเงิน ซึ่งใช้เพื่อระบุข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้ใช้ข้อมูล แต่ในบริบทของความยั่งยืน แนวคิดดังกล่าวได้ถูกขยายขอบเขตให้ครอบคลุมถึงประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล หรือที่เรียกว่า ESG (Environmental, Social, and Governance) (Eccles & Krzus, 2018)

ในปัจจุบัน องค์การจำนวนมากนำกระบวนการ Materiality Assessment มาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน เนื่องจากช่วยให้องค์การสามารถมุ่งเน้นทรัพยากรไปยังประเด็นที่มีความสำคัญสูงและมีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์การในระยะยาว (Global Reporting Initiative [GRI], 2021) การระบุประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญจึงไม่เพียงเป็นการวิเคราะห์ผลกระทบของกิจกรรมทางธุรกิจต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเท่านั้น แต่ยังช่วยให้องค์การสามารถบริหารความเสี่ยง สร้างโอกาสทางธุรกิจ และเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงานได้อีกด้วย
โดยทั่วไป กระบวนการ Materiality Assessment ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญหลายประการ ได้แก่ การระบุประเด็นความยั่งยืนเบื้องต้น การรวบรวมความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมินระดับความสำคัญของประเด็นต่าง ๆ และการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นดังกล่าว เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และแผนงานด้านความยั่งยืนขององค์การ

ขั้นตอนแรกของกระบวนการดังกล่าวคือ การระบุประเด็นความยั่งยืนเบื้องต้น (Identification of Sustainability Issues) ซึ่งองค์การต้องรวบรวมประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น แนวโน้มอุตสาหกรรม มาตรฐานสากลด้านความยั่งยืน กฎหมายและข้อกำหนดของภาครัฐ ตลอดจนรายงานความยั่งยืนขององค์การชั้นนำในอุตสาหกรรมเดียวกัน การวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้ช่วยให้องค์การสามารถระบุประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การในอนาคต

ขั้นตอนต่อมาคือ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการประเมิน Materiality เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น พนักงาน

ลูกค้า นักลงทุน ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ และองค์การภาคประชาสังคม ต่างมีมุมมองและความคาดหวังต่อองค์การที่แตกต่างกัน การรวบรวมความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การสำรวจความคิดเห็น (Survey) การสัมภาษณ์เชิงลึก In-depth Interview) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หรือการจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถเข้าใจประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญได้อย่างชัดเจน (Freeman et al., 2020)

ขั้นตอนถัดมาคือ การประเมินระดับความสำคัญของประเด็นความยั่งยืน (Assessment and Prioritization) โดยองค์การจะนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาประเมินความสำคัญของแต่ละประเด็นในสองมิติหลัก ได้แก่ ระดับผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การ และระดับความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการประเมินมักถูกนำเสนอในรูปแบบของ Materiality Matrix ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นความยั่งยืน โดยประเด็นที่อยู่ในระดับสูงทั้งสองมิติจะถือเป็นประเด็นสำคัญที่องค์การต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก

ขั้นตอนสุดท้ายคือ การบูรณาการผลการประเมินเข้าสู่การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (Integration into Strategy) โดยประเด็นความยั่งยืนที่ได้รับการจัดลำดับความสำคัญจะถูกนำไปใช้ในการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และตัวชี้วัดด้านความยั่งยืนขององค์การ รวมทั้งนำไปใช้ในการจัดทำรายงานความยั่งยืนและการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การดำเนินการในลักษณะนี้ช่วยให้องค์การสามารถสร้างความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือในการดำเนินงานด้านความยั่งยืน (GRI, 2021)

ก่อนการกำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานด้านความยั่งยืน องค์การจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ กระบวนการดังกล่าวเรียกว่า Materiality Assessment ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการระบุประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environmental, Social, and Governance: ESG) ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การและมีความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์ประเด็นความยั่งยืนช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน มุ่งเน้นทรัพยากรไปยังประเด็นที่มีความสำคัญสูง และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจในระยะยาว

ผลการวิเคราะห์ Materiality มักถูกนำเสนอในรูปแบบของ Materiality Matrix ซึ่งเป็นแผนภาพหรือเครื่องมือเชิงวิเคราะห์ที่ใช้แสดงระดับความสำคัญของประเด็นความยั่งยืนในสองมิติหลัก ได้แก่ ระดับความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระดับผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การ การนำเสนอในลักษณะดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถเห็นภาพรวมของประเด็นความยั่งยืนที่ควรให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก และสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายด้านความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Eccles & Krzus, 2018)

ตารางต่อไปนี้แสดงตัวอย่างการวิเคราะห์ Materiality Matrix สำหรับการระบุและจัดลำดับความสำคัญของประเด็นความยั่งยืนขององค์การ โดยอาศัยการประเมินระดับความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจเป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์

ตารางที่ 14.1 ตัวอย่างการวิเคราะห์ Materiality Matrix สำหรับการระบุประเด็นความยั่งยืนขององค์การ

ประเด็นความยั่งยืน	ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การ	ระดับความสำคัญ
การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	สูง	สูง	ประเด็นสำคัญมาก
การจัดการพลังงานและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	สูง	สูง	ประเด็นสำคัญมาก
ความโปร่งใสและธรรมาภิบาลองค์การ	สูง	สูง	ประเด็นสำคัญมาก
ความปลอดภัยและสวัสดิภาพของพนักงาน	สูง	ปานกลาง	ประเด็นสำคัญ
การพัฒนาทุนมนุษย์และการเรียนรู้ของบุคลากร	ปานกลาง	สูง	ประเด็นสำคัญ
ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม	ปานกลาง	ปานกลาง	ประเด็นสำคัญระดับรอง
การจัดการของเสียและมลพิษ	ปานกลาง	ปานกลาง	ประเด็นสำคัญระดับรอง
ความหลากหลายและความเท่าเทียมในองค์การ	ปานกลาง	ต่ำ	ประเด็นที่ควรติดตาม
การบริหารห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน	สูง	ปานกลาง	ประเด็นสำคัญ
การคุ้มครองข้อมูลและความปลอดภัยไซเบอร์	สูง	สูง	ประเด็นสำคัญมาก

จากตารางที่ 14.1 แสดงตัวอย่างการวิเคราะห์ Materiality Matrix ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินและจัดลำดับความสำคัญของประเด็นด้านความยั่งยืนขององค์การ โดยใช้การวิเคราะห์สองมิติหลัก ได้แก่ ระดับความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Importance) และระดับผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การ (Business Impact) การประเมินในสองมิตินี้ช่วยให้องค์การสามารถระบุประเด็นที่ควรให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Global Reporting Initiative [GRI], 2021)

องค์การจะนำข้อมูลจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น นักลงทุน ลูกค้า พนักงาน ชุมชน และหน่วยงานกำกับดูแล มาวิเคราะห์ร่วมกับการประเมินผลกระทบของประเด็นต่าง ๆ ต่อความสามารถในการแข่งขัน ความเสี่ยงทางธุรกิจ และโอกาสทางเศรษฐกิจขององค์การ (Eccles & Krzus, 2018) ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ดังกล่าวมักถูกนำเสนอในรูปแบบ Materiality Matrix ซึ่งเป็นแผนภาพที่แสดงตำแหน่งของประเด็นความยั่งยืนตามระดับความสำคัญในสองมิติ

ประเด็นที่มีระดับความสำคัญสูงทั้งต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การ จะถูกจัดอยู่ในกลุ่มประเด็นสำคัญมาก (High Material Issues) ซึ่งองค์การต้องให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงาน เช่น ประเด็นด้านการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือความปลอดภัยของข้อมูล ส่วนประเด็นที่มีความสำคัญในระดับรองอาจถูกนำไปใช้ในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงหรือกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ

การใช้เครื่องมือ Materiality Matrix จึงช่วยให้องค์การสามารถบริหารจัดการประเด็นด้านความยั่งยืนได้อย่างเป็นระบบ สามารถจัดลำดับความสำคัญของทรัพยากรในการดำเนินงาน และเพิ่มความโปร่งใสในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ยังช่วยสนับสนุนการจัดทำรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากล เช่น GRI Standards หรือ ESG Reporting Frameworks ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักลงทุนและสังคมโดยรวม

กล่าวโดยสรุป การระบุประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญ (Materiality Assessment) เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นด้านความยั่งยืนที่มีผลกระทบต่อองค์การและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงาน และสร้างความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์การสู่ความยั่งยืน

14.2.3 การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายด้านความยั่งยืน (Sustainability Strategy and Goal Setting)

เมื่อองค์การสามารถระบุประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญจากกระบวนการ Materiality Assessment ได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปของกระบวนการบริหารจัดการความยั่งยืนคือการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายด้านความยั่งยืน (Sustainability Strategy and Goal Setting) ซึ่งถือเป็นกระบวนการสำคัญในการแปลงแนวคิดด้านความยั่งยืนให้กลายเป็นแนวทางการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนช่วยให้องค์การสามารถบูรณาการประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environmental, Social, and Governance: ESG) เข้ากับแผนกลยุทธ์หลักขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานด้านความยั่งยืนสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์การในระยะยาว (Porter & Kramer, 2011)

ในบริบทของการบริหารองค์การสมัยใหม่ การกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนไม่ควรถูกมองว่าเป็นเพียงกิจกรรมเสริมขององค์การ แต่ควรเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำหนดกลยุทธ์องค์การ (Corporate Strategy) โดยการนำประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญมาพิจารณาร่วมกับปัจจัยด้านการแข่งขัน ความเสี่ยงทางธุรกิจ และโอกาสทางการตลาด เพื่อให้สามารถสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการสร้างคุณค่าทางสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล (Bansal & DesJardine, 2014) การบูรณาการดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถพัฒนากลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนโดยทั่วไปประกอบด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Sustainability Objectives) การวิเคราะห์ความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืน การกำหนดแผนงานและโครงการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs) เพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ในลักษณะนี้ช่วยให้องค์การสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม และสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านความยั่งยืนได้อย่างเป็นระบบ

ในส่วนของการกำหนดเป้าหมายด้านความยั่งยืน (Sustainability Goals) องค์การควรกำหนดเป้าหมายที่มีความชัดเจน สามารถวัดผลได้ และมีกรอบระยะเวลาที่แน่นอน โดยมักใช้หลักการกำหนดเป้าหมายแบบ SMART Goals ซึ่งประกอบด้วย Specific (เฉพาะเจาะจง) Measurable (สามารถวัดผลได้) Achievable (สามารถบรรลุผลได้) Relevant (สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การ) และ Time-bound (มีกรอบเวลาที่ชัดเจน) การกำหนดเป้าหมายในลักษณะดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การกำหนดเป้าหมายด้านความยั่งยืนควรมีความสอดคล้องกับกรอบมาตรฐานหรือเป้าหมายระดับสากล เช่น เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDGs) ซึ่งประกอบด้วย 17 เป้าหมายหลักที่ครอบคลุมประเด็นสำคัญด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์การกับ SDGs ช่วยให้องค์การสามารถแสดงบทบาทในการสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนในระดับโลก และช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือขององค์การในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (United Nations, 2015)

อีกประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญคือการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน (Sustainability Performance Indicators) ซึ่งใช้ในการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน ตัวชี้วัดดังกล่าวอาจครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ เช่น การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน การพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน หรือการสร้างคุณค่าทางสังคมให้กับชุมชน ตัวชี้วัดเหล่านี้ช่วยให้องค์การสามารถประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม และสามารถรายงานผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างโปร่งใส

ก่อนการนำเสนอเป้าหมายด้านความยั่งยืนและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน องค์การจำเป็นต้องแปลงกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนที่กำหนดไว้ให้กลายเป็นเป้าหมายที่สามารถปฏิบัติและติดตามผลได้อย่างเป็นรูปธรรม การกำหนด Sustainability Goals และ Key Performance Indicators (KPIs) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ติดตามความก้าวหน้า และประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินงานด้านความยั่งยืนได้อย่างเป็นระบบ การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดควรมีความสอดคล้องกับประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญขององค์การ รวมทั้งเชื่อมโยงกับกรอบมาตรฐานสากล เช่น เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDGs)

ตารางต่อไปนี้แสดงตัวอย่างการกำหนดเป้าหมายด้านความยั่งยืนและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับองค์การในการนำกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม

ตารางที่ 14.2 ตัวอย่าง Sustainability Goals และ Key Performance Indicators (KPIs)

ประเด็นด้านความยั่งยืน	เป้าหมายด้านความยั่งยืน	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI)	ความเชื่อมโยงกับ SDGs
การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานขององค์การ	ปริมาณการปล่อย CO_2 ต่อปี (ตัน) / สัดส่วนการลดลง (%)	DG 13 Climate Action
การจัดการพลังงานและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	เพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานในกระบวนการผลิต	การใช้พลังงานต่อหน่วยการผลิต / สัดส่วนพลังงานหมุนเวียน (%)	SDG 7 Affordable and Clean Energy
ความโปร่งใสและธรรมาภิบาลองค์การ	เสริมสร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี	ระดับการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล / จำนวนกรณีร้องเรียนด้านจริยธรรม	SDG 16 Peace, Justice and Strong Institutions
ความปลอดภัยในการทำงาน	ลดอุบัติเหตุในการทำงาน	อัตราการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน	SDG 3 Good Health and Well-being
การพัฒนาทุนมนุษย์และการเรียนรู้ของบุคลากร	ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของพนักงาน	จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมเฉลี่ยต่อพนักงานต่อปี	SDG 8 Decent Work and Economic Growth
ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม	สร้างคุณค่าและความร่วมมือกับชุมชน	จำนวนโครงการพัฒนาชุมชน / งบประมาณ CSR	SDG 11 Sustainable Cities and Communities
การจัดการของเสียและมลพิษ	ลดปริมาณของเสียจากกระบวนการผลิต	ปริมาณของเสียที่นำกลับมาใช้ใหม่ (%)	SDG 12 Responsible Consumption and Production
ความหลากหลายและความเท่าเทียมในองค์การ	ส่งเสริมความเท่าเทียมและความหลากหลายในองค์การ	สัดส่วนผู้บริหารหญิง / ดัชนีความหลากหลาย	SDG 5 Gender Equality

จากตารางที่ 14.2 แสดงตัวอย่างการเชื่อมโยงระหว่าง ประเด็นความยั่งยืน (Material Issues) เป้าหมายด้านความยั่งยืน (Sustainability Goals) และ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการนำกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม การกำหนดตัวชี้วัดช่วยให้องค์การสามารถติดตามความก้าวหน้า ประเมินผลการดำเนินงาน และปรับปรุงกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนได้อย่างต่อเนื่อง (GRI, 2021)

นอกจากนี้ การเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์การกับ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (SDGs) ยังช่วยให้องค์การสามารถแสดงบทบาทในการสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนในระดับโลก และช่วยเพิ่มความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือขององค์การต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น นักลงทุน ลูกค้า และสังคมโดยรวม การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในลักษณะนี้จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาองค์การสู่ความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถวัดผลสำเร็จได้อย่างเป็นระบบ

กล่าวโดยสรุป การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายด้านความยั่งยืนเป็นขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาองค์การสู่ความยั่งยืน เนื่องจากช่วยให้องค์การสามารถแปลงประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญไปสู่การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรม การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์การสามารถติดตามและประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างความยั่งยืนในระยะยาวทั้งในมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

14.2.4 การดำเนินงานและบูรณาการความยั่งยืนเข้าสู่กระบวนการธุรกิจ (Implementation and Integration)

ภายหลังจากที่องค์การได้กำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายด้านความยั่งยืนแล้ว ขั้นตอนต่อไปของกระบวนการบริหารจัดการความยั่งยืนคือการนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติจริงในระดับการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งเรียกว่า การดำเนินงานและการบูรณาการความยั่งยืนเข้าสู่กระบวนการธุรกิจ (Implementation and Integration) ขั้นตอนนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นช่วงที่องค์การต้องแปลงแนวคิดเชิงกลยุทธ์ให้กลายเป็นแนวทางการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ (Lozano, 2018)

ในอดีต หลายองค์การมักดำเนินกิจกรรมด้านความยั่งยืนในลักษณะของโครงการเฉพาะกิจหรือกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ (CSR) ซึ่งแยกออกจากกระบวนการดำเนินธุรกิจหลัก อย่างไรก็ตาม แนวคิดการบริหารความยั่งยืนสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับการ บูรณาการความยั่งยืนเข้ากับกระบวนการดำเนินธุรกิจหลักขององค์การ (Integrated Business Process) เพื่อให้การดำเนินงานด้านความยั่งยืนเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมประจำวันขององค์การ และสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนได้ในระยะยาว (Porter & Kramer, 2011)

การบูรณาการความยั่งยืนเข้าสู่กระบวนการธุรกิจสามารถดำเนินการได้ในหลายมิติของการบริหารองค์การ ประการแรกคือ การจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน (Sustainable Supply Chain Management) ซึ่งองค์การควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกคู่ค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบที่มีแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมที่เหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมให้คู่ค้าปฏิบัติตามมาตรฐานด้านความยั่งยืน เช่น การลด

การปล่อยก๊าซเรือนกระจก การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการเคารพสิทธิมนุษยชนในกระบวนการผลิต (Seuring & Müller, 2008)

ประการที่สองคือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ยั่งยืน (Sustainable Product and Service Development) ซึ่งองค์การควรคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมตลอดวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ ตั้งแต่การออกแบบ การผลิต การใช้งาน จนถึงการกำจัดหรือการนำกลับมาใช้ใหม่ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับหลักการของเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและการลดของเสียจากกระบวนการผลิต (Geissdoerfer et al., 2017)

ประการที่สามคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน (Sustainable Human Resource Management) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนความยั่งยืน และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินกิจกรรมด้านความยั่งยืน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถสร้างแรงจูงใจและความตระหนักรู้ด้านความยั่งยืนให้กับบุคลากรในทุกระดับขององค์การ

ประการที่สี่คือ การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Management) ซึ่งองค์การควรมีการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินธุรกิจ เช่น การลดการใช้พลังงาน การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การจัดการของเสีย และการส่งเสริมการใช้พลังงานหมุนเวียน แนวทางดังกล่าวไม่เพียงช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเท่านั้น แต่ยังช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรขององค์การอีกด้วย

นอกจากนี้ การบูรณาการความยั่งยืนเข้าสู่กระบวนการธุรกิจ ยังต้องอาศัยระบบการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านความยั่งยืน เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการด้านความยั่งยืน การกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการกำหนดระบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนในระดับองค์การ โครงสร้างดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถบริหารจัดการประเด็นด้านความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

กล่าวโดยสรุป การดำเนินงานและการบูรณาการความยั่งยืนเข้าสู่กระบวนการธุรกิจเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถนำกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม การบูรณาการดังกล่าวช่วยให้ความยั่งยืนไม่ใช่เพียงกิจกรรมเฉพาะโครงการหรือกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเท่านั้น แต่เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจประจำวันขององค์การ ซึ่งจะช่วยสร้างผลลัพธ์ด้านความยั่งยืนที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างคุณค่าทั้งในมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

14.2.5 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (Monitoring and Evaluation)

ภายหลังจากที่องค์การได้นำกลยุทธ์และแผนงานด้านความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติแล้ว ขั้นตอนสำคัญอีกประการหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการความยั่งยืนคือ การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (Monitoring and Evaluation) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์การสามารถวัด

ความก้าวหน้า ประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมต่าง ๆ และตรวจสอบว่าการดำเนินงานด้านความยั่งยืนสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องจึงมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014)

การติดตามผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนมักอาศัย ตัวชี้วัดด้านความยั่งยืน (Sustainability Key Performance Indicators: Sustainability KPIs) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดผลลัพธ์ของกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลขององค์การ ตัวชี้วัดดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงาน เปรียบเทียบผลการดำเนินงานในช่วงเวลาต่าง ๆ และใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัดด้านความยั่งยืนสามารถครอบคลุมประเด็นสำคัญหลายด้าน เช่น ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Indicators) ได้แก่ ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การใช้พลังงาน การใช้ทรัพยากรธรรมชาติ และการจัดการของเสีย ด้านสังคม (Social Indicators) เช่น ความปลอดภัยในการทำงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการมีส่วนร่วมกับชุมชน รวมทั้งด้านธรรมาภิบาล (Governance Indicators) เช่น ความโปร่งใสในการดำเนินงาน การปฏิบัติตามหลักจริยธรรม และประสิทธิภาพของระบบการกำกับดูแลกิจการ

การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยองค์การอาจกำหนดกระบวนการติดตามผลเป็นระยะ เช่น รายไตรมาสหรือรายปี รวมทั้งควรมีการรวบรวม วิเคราะห์ และรายงานข้อมูลอย่างโปร่งใส เพื่อให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถรับทราบผลการดำเนินงานและใช้ข้อมูลดังกล่าวในการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์การต่อไป นอกจากนี้ การประเมินผลยังช่วยให้องค์การสามารถระบุจุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านความยั่งยืนได้อย่างชัดเจน

อีกประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญคือการใช้ผลการประเมินในการ ปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ด้านความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เน้นวงจรการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น แนวคิด Plan–Do–Check–Act (PDCA) โดยผลการติดตามและประเมินผลจะถูกนำมาใช้ในการปรับปรุงแผนงานและกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ องค์การจำนวนมากยังนำผลการประเมินการดำเนินงานด้านความยั่งยืนไปใช้ในการจัดทำ รายงานความยั่งยืน (Sustainability Reporting) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการสื่อสารผลการดำเนินงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น นักลงทุน ลูกค้า ชุมชน และหน่วยงานกำกับดูแล การรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากล เช่น GRI Standards หรือ ESG Reporting Frameworks ช่วยเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงานและสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กล่าวโดยสรุป การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน และใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง กระบวนการดังกล่าวไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร

จัดการเท่านั้น แต่ยังช่วยสร้างความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือขององค์การในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนในอนาคต

14.2.6 การเปิดเผยข้อมูลและการสื่อสารด้านความยั่งยืน (Sustainability Reporting and Communication)

ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารจัดการความยั่งยืนขององค์การคือ การเปิดเผยข้อมูลและการสื่อสารผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถถ่ายทอดข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างโปร่งใสและเป็นระบบ การเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวสะท้อนถึงความรับผิดชอบขององค์การต่อสังคมและช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว

ในปัจจุบัน องค์การจำนวนมากให้ความสำคัญกับการจัดทำ รายงานความยั่งยืน (Sustainability Report) หรือ รายงานบูรณาการ (Integrated Report) เพื่อสื่อสารผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รายงานดังกล่าวมักครอบคลุมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานในสามมิติหลัก ได้แก่ มิติทางเศรษฐกิจ มิติทางสังคม และมิติด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Triple Bottom Line ที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างผลตอบแทนทางธุรกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคม และการรักษาสิ่งแวดล้อม (Elkington, 1997)

การจัดทำรายงานความยั่งยืนที่มีคุณภาพจำเป็นต้องอาศัยมาตรฐานและกรอบแนวทางที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล ตัวอย่างเช่น Global Reporting Initiative (GRI Standards) ซึ่งเป็นมาตรฐานการรายงานความยั่งยืนที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายทั่วโลก โดยช่วยกำหนดแนวทางในการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลขององค์การ นอกจากนี้ ยังมีกรอบแนวทางอื่น ๆ ที่องค์การสามารถนำมาใช้ประกอบการรายงาน เช่น Integrated Reporting Framework (IR Framework) ซึ่งมุ่งเน้นการรายงานผลการดำเนินงานขององค์การในลักษณะบูรณาการระหว่างผลการดำเนินงานทางการเงินและผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน

การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนไม่เพียงเป็นการรายงานผลการดำเนินงานขององค์การเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์การกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น นักลงทุน ลูกค้า พนักงาน ชุมชน และหน่วยงานกำกับดูแล การสื่อสารข้อมูลอย่างโปร่งใสและต่อเนื่องช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือขององค์การ และช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถประเมินความรับผิดชอบและความยั่งยืนขององค์การได้อย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนยังมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการตัดสินใจของนักลงทุน เนื่องจากนักลงทุนจำนวนมากเริ่มให้ความสำคัญกับข้อมูลด้าน ESG (Environmental, Social, and Governance) ในการประเมินความเสี่ยงและโอกาสในการลงทุน องค์การที่มีการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนอย่างโปร่งใสและเป็นระบบจึงมีแนวโน้มที่จะได้รับความเชื่อมั่นจากนักลงทุนและสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้มากขึ้น

อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญคือ การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนช่วยให้องค์การสามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของตนเองกับมาตรฐานสากลและกับองค์การอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานด้านความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง การใช้ข้อมูลจาก

รายงานความยั่งยืนจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการเรียนรู้เชิงองค์การและการพัฒนากลยุทธ์ด้านความยั่งยืนในระยะยาว

การเปิดเผยข้อมูลและการสื่อสารด้านความยั่งยืน เป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการความยั่งยืนขององค์การ เนื่องจากช่วยสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน เสริมสร้างความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสนับสนุนการพัฒนาองค์การให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว ทั้งในมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

กระบวนการบริหารจัดการความยั่งยืนขององค์การตามแนวทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยประกอบด้วย 6 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายด้านความยั่งยืน การระบุประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญ การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมาย การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การติดตามและประเมินผล และการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน กระบวนการดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถบริหารจัดการประเด็นด้านความยั่งยืนได้อย่างเป็นระบบ และสามารถสร้างความสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคม และการรักษาสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาองค์การสู่ความยั่งยืนในระยะยาว

โดยสรุป แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความยั่งยืนขององค์การสะท้อนให้เห็นถึงพัฒนาการของแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ได้เปลี่ยนผ่านจากการมุ่งเน้นการสร้างผลกำไรเพียงมิติเดียว ไปสู่การสร้างคุณค่าอย่างสมดุลในสามมิติสำคัญ ได้แก่ มิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม องค์การจึงไม่ได้มีบทบาทเพียงในการสร้างผลตอบแทนทางธุรกิจเท่านั้น แต่ยังต้องรับผิดชอบต่อสังคม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระบบนิเวศโดยรวมด้วย

ภายใต้บริบทดังกล่าว แนวคิดการจัดการความยั่งยืน (Sustainability Management) และกระบวนการบริหารจัดการความยั่งยืนขององค์การ (Sustainability Management Process) จึงมีบทบาทสำคัญในฐานะกรอบแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์การสามารถบูรณาการประเด็นด้านความยั่งยืนเข้ากับการกำหนดนโยบาย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการดำเนินงานขององค์การได้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ แนวคิดดังกล่าวยังช่วยให้องค์การสามารถระบุโอกาสและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ตลอดจนสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม

ดังนั้น การนำกรอบแนวคิดและกระบวนการบริหารจัดการความยั่งยืนมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันขององค์การในระยะยาว พร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์การที่สามารถสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ ควบคู่ไปกับการพัฒนาสังคมและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน ในบริบทของศตวรรษที่ 21 องค์การที่สามารถนำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะมีความสามารถในการแข่งขันสูง สามารถสร้างความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงในระยะยาว

14.3 โมเดลองค์การยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

ในศตวรรษที่ 21 องค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่มีความซับซ้อนมากขึ้น แนวคิดการบริหารองค์การแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นการเพิ่มผลกำไรเพียงอย่างเดียวจึงไม่เพียงพอในการสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว องค์การจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการไปสู่ โมเดลองค์การยั่งยืน (Sustainable Organization Model) ซึ่งให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าอย่างสมดุลในมิติของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งคำนึงถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว (Bansal & DesJardine, 2014; Lozano, 2018)

โมเดลองค์การยั่งยืนจึงเป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยให้องค์การสามารถบูรณาการความยั่งยืนเข้ากับการบริหารจัดการในทุกมิติขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนานวัตกรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม และการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวทางการบริหารองค์การแบบองค์รวม (Holistic Organizational Management) ซึ่งมองว่าองค์การเป็นระบบที่เชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อนและต้องพัฒนาอย่างสมดุลในทุกมิติ (Porter & Kramer, 2011)

14.3.1 Framework ขององค์การยั่งยืน 5 มิติ

เพื่อให้การพัฒนาองค์การสู่ความยั่งยืนเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ สามารถพิจารณาองค์ประกอบสำคัญขององค์การยั่งยืนใน 5 มิติหลัก ดังต่อไปนี้

1) มิติภาวะผู้นำและธรรมาภิบาล (Sustainable Leadership and Governance) ภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความยั่งยืน ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ระยะยาว มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและมีความรับผิดชอบยังช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

2) มิติกลยุทธ์และนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน (Sustainability Strategy and Innovation) องค์การยั่งยืนต้องสามารถบูรณาการประเด็นด้านความยั่งยืนเข้ากับกลยุทธ์องค์การ รวมทั้งพัฒนานวัตกรรมที่ช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสร้างคุณค่าใหม่ให้กับสังคม นวัตกรรมเพื่อความยั่งยืนจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์การในระยะยาว (Adams et al., 2015)

3) มิติการดำเนินงานและการจัดการทรัพยากร (Sustainable Operations and Resource Management) องค์การควรมีการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การใช้พลังงานอย่างคุ้มค่า การลดของเสีย และการนำแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) มาใช้ในการดำเนินงาน แนวทางดังกล่าวช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต

4) มิติทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์การ (Human Capital and Organizational Culture) บุคลากรเป็นทรัพยากรสำคัญขององค์การ การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนความยั่งยืน การส่งเสริมการเรียนรู้ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

5) มิติความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคม (Stakeholder Engagement and Social Responsibility) องค์การยั่งยืนต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ลูกค้า พนักงาน ชุมชน และนักลงทุน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียช่วยให้องค์การสามารถเข้าใจความคาดหวังของสังคมและกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม (Freeman et al., 2020)

ตารางที่ 14.3 การเปรียบเทียบองค์การแบบดั้งเดิมและองค์การยั่งยืน

ประเด็นเปรียบเทียบ	องค์การแบบดั้งเดิม	องค์การยั่งยืน
เป้าหมายหลัก	มุ่งเน้นผลกำไรระยะสั้น	สร้างคุณค่าระยะยาวทั้งเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
แนวคิดการบริหาร	มุ่งเน้นผู้ถือหุ้น	มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
กลยุทธ์องค์การ	เน้นประสิทธิภาพและการแข่งขัน	บูรณาการความยั่งยืนกับกลยุทธ์องค์การ
การใช้ทรัพยากร	ใช้ทรัพยากรเพื่อเพิ่มผลผลิต	ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
วัฒนธรรมองค์การ	มุ่งเน้นผลลัพธ์ทางธุรกิจ	ส่งเสริมจริยธรรม ความรับผิดชอบ และนวัตกรรม
ความสัมพันธ์กับสังคม	มุ่งเน้นผลประโยชน์ขององค์การ	สร้างคุณค่าร่วมกับสังคม (Shared Value)

จากการเปรียบเทียบระหว่างองค์การแบบดั้งเดิม (Traditional Organization) และองค์การยั่งยืน (Sustainable Organization) จะเห็นได้ว่าแนวคิดการบริหารองค์การในศตวรรษที่ 21 ได้เปลี่ยนแปลงจากการมุ่งเน้นผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจในระยะสั้นไปสู่การสร้างคุณค่าอย่างสมดุลในระยะยาว โดยองค์การแบบดั้งเดิมมักให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการผลิต การเพิ่มผลกำไร และการบริหารจัดการภายในองค์การเป็นหลัก ขณะที่องค์การยั่งยืนให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าร่วมระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Triple Bottom Line) ควบคู่ไปกับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้าน

นอกจากนี้ องค์การยั่งยืนยังเน้นการบริหารจัดการที่มีความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล และมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยนำแนวคิดด้านความยั่งยืนมาบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ กระบวนการ

ดำเนินงาน และวัฒนธรรมองค์การอย่างเป็นระบบ องค์การจึงไม่เพียงแต่สร้างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในระยะยาว ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์การในบริบทเศรษฐกิจโลกยุคใหม่

14.3.2 แบบจำลององค์การยั่งยืนเชิงองค์รวมในศตวรรษที่ 21

จากแนวคิดและกระบวนการบริหารจัดการความยั่งยืนที่ได้อธิบายในหัวข้อก่อนหน้า สามารถสังเคราะห์ออกมาเป็นกรอบแนวคิดของ องค์การยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบูรณาการระหว่างองค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการองค์การในมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

กรอบแนวคิดดังกล่าวเรียกว่า Sustainable Organization Model (Holistic) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาองค์การแบบองค์รวม (Holistic Approach) โดยองค์การต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำ กลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารทรัพยากรและการดำเนินงาน รวมถึงการพัฒนาทุนมนุษย์และวัฒนธรรมองค์การ เพื่อร่วมกันสร้างคุณค่าความยั่งยืนในระยะยาว (Long-term Sustainable Value)

แบบจำลองนี้สะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืนไม่ได้เกิดจากการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเกิดจากการบูรณาการแนวคิดความยั่งยืนเข้าไปในทุกมิติของการบริหารจัดการองค์การ ตั้งแต่ระดับนโยบาย กลยุทธ์ การดำเนินงาน ไปจนถึงวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ ควบคู่กับการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล (Dyllick & Muff, 2016; Eccles & Klimenko, 2019)

ดังนั้น เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบดังกล่าวอย่างชัดเจน จึงนำเสนอกรอบแนวคิดขององค์การยั่งยืนในลักษณะองค์รวม ซึ่งแสดงให้เห็นบทบาทขององค์ประกอบหลักทั้ง 5 มิติ ที่ร่วมกันขับเคลื่อนองค์การไปสู่การสร้างคุณค่าความยั่งยืนในระยะยาว



ภาพที่ 14.1 แบบจำลององค์การยั่งยืนเชิงองค์รวมในศตวรรษที่ 21

จากภาพที่ 14.1 แสดงกรอบแนวคิดของแบบจำลององค์การยั่งยืนเชิงองค์รวม ซึ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบสำคัญที่ร่วมกันขับเคลื่อนองค์การไปสู่การสร้างคุณค่าความยั่งยืนในระยะยาว โดยโมเดลดังกล่าวประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 มิติ ได้แก่ ภาวะผู้นำด้านความยั่งยืน (Sustainable Leadership) กลยุทธ์และนวัตกรรมด้านความยั่งยืน (Sustainability Strategy and Innovation) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคม (Stakeholder Engagement and Society) การดำเนินงานและการจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน (Sustainable Operations and Resource Management) และ ทุนมนุษย์และวัฒนธรรมองค์การ (Human Capital and Organizational Culture)

ในแบบจำลองดังกล่าว ภาวะผู้นำด้านความยั่งยืน ทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และค่านิยมขององค์การ ขณะที่องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาทุนมนุษย์ ทำหน้าที่สนับสนุนและเชื่อมโยงกระบวนการดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายด้านความยั่งยืน

ผลลัพธ์ของการบูรณาการองค์ประกอบทั้งห้านี้คือการสร้าง คุณค่าความยั่งยืนในระยะยาว (Long-term Sustainable Value) ซึ่งประกอบด้วยคุณค่าทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยสะท้อนแนวคิด Triple Bottom Line ที่มุ่งสร้างความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ขององค์การ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระบบนิเวศทางสังคมและสิ่งแวดล้อม

แบบจำลองดังกล่าวจึงแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาองค์การสู่ความยั่งยืนไม่ใช่เพียงการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นครั้งคราวเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต้องบูรณาการเข้าไปในทุกมิติของการบริหารจัดการองค์การ ตั้งแต่ระดับผู้นำ กลยุทธ์ กระบวนการดำเนินงาน ไปจนถึงวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขัน พร้อมทั้งสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว (Elkington, 2018; Dyllick & Muff, 2016; Eccles & Klimenko, 2019)

ทั้งนี้ แบบจำลององค์การยั่งยืนเชิงองค์รวมในภาพดังกล่าวเป็นกรอบแนวคิดที่ผู้เขียนได้สังเคราะห์ขึ้น โดยบูรณาการแนวคิดจากวรรณกรรมด้านการพัฒนาองค์การ การบริหารจัดการความยั่งยืน และแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมในองค์การสมัยใหม่ เพื่อใช้เป็นกรอบในการอธิบายกลไกการขับเคลื่อนองค์การสู่ความยั่งยืนในบริบทขององค์การภาครัฐและภาคเอกชนในศตวรรษที่ 21

14.3.3 องค์ประกอบขององค์การที่ยั่งยืน

จากการสังเคราะห์แนวคิดทางวิชาการด้านการจัดการองค์การและการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน สามารถระบุองค์ประกอบสำคัญขององค์การที่ยั่งยืนได้อย่างน้อย 5 ประการ ดังต่อไปนี้

14.3.3.1 ภาวะผู้นำเพื่อความยั่งยืน

ภาวะผู้นำเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Leadership) ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์การไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน เนื่องจากผู้นำมีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางเชิงกลยุทธ์ และค่านิยมหลักขององค์การ โดยผู้นำในยุคความยั่งยืนจำเป็นต้องมีมุมมองระยะยาว (Long-

term Orientation) ที่คำนึงถึงผลกระทบของการดำเนินงานต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไป ไม่ใช่มุ่งเน้นเฉพาะผลกำไรทางเศรษฐกิจในระยะสั้นเท่านั้น (Avery & Bergsteiner, 2011) ภาวะผู้นำลักษณะดังกล่าวสะท้อนแนวคิดการบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างการเติบโตทางธุรกิจและความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

ผู้นำเพื่อความยั่งยืนต้องสามารถกำหนด วิสัยทัศน์ด้านความยั่งยืน (Sustainability Vision) และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติในทุกระดับขององค์การ ทั้งในด้านนโยบาย กลยุทธ์ และการดำเนินงาน ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงยั่งยืนจะช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันภายในองค์การเกี่ยวกับบทบาทขององค์การต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมด้านความยั่งยืนอย่างจริงจัง (Dyllick & Muff, 2016) นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องสามารถบูรณาการแนวคิดความยั่งยืนเข้าไปในกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การสอดคล้องกับแนวโน้มการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับโลก

อีกบทบาทสำคัญของผู้นำเพื่อความยั่งยืนคือการสร้าง วัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนความยั่งยืน (Sustainability-oriented Organizational culture) ผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจะส่งเสริมค่านิยมด้านจริยธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Responsibility) ซึ่งช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากสังคมในระยะยาว (Eccles & Klimenko, 2019) การสร้างวัฒนธรรมดังกล่าวยังช่วยให้บุคลากรในองค์การตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และพร้อมมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเพื่อความยั่งยืนยังเกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้นำในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ผู้นำต้องสามารถสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์การ เช่น พนักงาน ลูกค้า ชุมชน และหน่วยงานภาครัฐ เพื่อร่วมกันสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) ที่เสนอว่าองค์การควรคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ (Freeman et al., 2007)

ดังนั้น ภาวะผู้นำเพื่อความยั่งยืนจึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมหรือกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเท่านั้น แต่เป็นบทบาทเชิงกลยุทธ์ที่ผู้นำต้องบูรณาการแนวคิดความยั่งยืนเข้าไปในทุกมิติของการบริหารจัดการองค์การ ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากร ไปจนถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนความยั่งยืน ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจควบคู่กับการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว (Avery & Bergsteiner, 2011; Dyllick & Muff, 2016; Eccles & Klimenko, 2019)

14.3.3.2 กลยุทธ์และการกำหนดทิศทางด้านความยั่งยืน

กลยุทธ์ด้านความยั่งยืน (Sustainability Strategy) ถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถบูรณาการแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนเข้าไปสู่กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การได้อย่างเป็นระบบ องค์การที่ยั่งยืนจำเป็นต้องกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ ควบคู่กับการรับผิดชอบต่อสังคมและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม แนวคิดดังกล่าวสะท้อน

หลักการของ Triple Bottom Line ที่เน้นความสมดุลระหว่างผลลัพธ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งถือเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน (Elkington, 2018)

การกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนต้องเริ่มต้นจากการบูรณาการประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environmental, Social, and Governance: ESG) เข้าไปในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยองค์การต้องวิเคราะห์บริบททางธุรกิจ ความเสี่ยง และโอกาสที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้านความยั่งยืน เพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม (Eccles & Klimenko, 2019) การดำเนินการดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสามารถปรับตัวต่อความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ กลยุทธ์ด้านความยั่งยืนควรมีความเชื่อมโยงกับกรอบการพัฒนาในระดับสากล เช่น เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDGs) ซึ่งประกอบด้วยเป้าหมายสำคัญ 17 ประการที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจที่ครอบคลุม การลดความเหลื่อมล้ำ และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในระดับโลก การนำ SDGs มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมโลก และช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือขององค์การในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (United Nations, 2015)

ในเชิงการบริหารจัดการ กลยุทธ์ด้านความยั่งยืนควรถูกบูรณาการเข้ากับกระบวนการบริหารจัดการหลักขององค์การ เช่น การกำหนดแผนกลยุทธ์องค์การ การบริหารห่วงโซ่อุปทาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรและการลงทุน การบูรณาการดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถดำเนินกิจกรรมด้านความยั่งยืนได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยไม่จำกัดอยู่เพียงกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเท่านั้น แต่เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์หลักขององค์การ (Porter & Kramer, 2011)

อีกประเด็นสำคัญของกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนคือการสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว (Long-term Competitiveness) องค์การที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนมักสามารถพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการดำเนินงานที่ช่วยลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร และสร้างความแตกต่างทางการแข่งขันในตลาด (Hart & Milstein, 2003) ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนจึงไม่เพียงช่วยให้องค์การสามารถรับมือกับความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมเท่านั้น แต่ยังช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการเติบโตและสร้างคุณค่าในระยะยาวอีกด้วย

โดยสรุป กลยุทธ์และการกำหนดทิศทางด้านความยั่งยืนเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การยั่งยืน เนื่องจากช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล พร้อมทั้งช่วยให้องค์การสามารถบริหารทรัพยากรและตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์การให้สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว (Eccles & Klimenko, 2019; Elkington, 2018)

14.3.3.3 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน เนื่องจากองค์การในปัจจุบันไม่ได้ดำเนินงานอยู่เพียงลำพัง แต่มีความเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายกลุ่ม ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เช่น พนักงาน ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ คู่ค้า และสังคมโดยรวม แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) ซึ่งเสนอว่าองค์การควรคำนึงถึงผลประโยชน์ ความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ทางธุรกิจและผลประโยชน์ของสังคม (Freeman et al., 2007)

การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียช่วยให้องค์การสามารถเข้าใจบริบททางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของตนได้อย่างรอบด้าน ผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การรับฟังความคิดเห็น การสำรวจความคิดเห็น การประชุมหารือ การมีเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในบางประเด็น กระบวนการดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถระบุประเด็นความเสี่ยง โอกาส และประเด็นความยั่งยืนที่มีความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างเหมาะสม (Greenwood, 2007)

นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังช่วยเสริมสร้างความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจให้กับองค์การ เมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ว่าองค์การให้ความสำคัญกับความคิดเห็นและความคาดหวังของพวกเขา ก็จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวและความร่วมมือที่ยั่งยืนระหว่างองค์การกับสังคมโดยรอบ (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & De Colle, 2010) ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การในยุคที่สังคมให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมและการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม

ในมิติของการบริหารจัดการความยั่งยืน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังเป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการ Materiality Assessment ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลที่มีความสำคัญต่อองค์การและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถระบุประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญได้อย่างแม่นยำ และสามารถกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงไม่ใช่เพียงกิจกรรมด้านการสื่อสารหรือการประชาสัมพันธ์ขององค์การเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์การสามารถสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พัฒนานโยบายที่ตอบสนองต่อสังคม และเสริมสร้างความยั่งยืนขององค์การในระยะยาว ทั้งในมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

14.3.3.4 การดำเนินงานและการจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน

การดำเนินงานและการจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน (Sustainable Operations) เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การที่มุ่งสู่ความยั่งยืน เนื่องจากกิจกรรมการดำเนินงานขององค์การมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ พลังงาน และการสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ดังนั้นองค์การที่ยั่งยืนจึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งลด

ผลกระทบเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อมผ่านการปรับปรุงกระบวนการผลิต การจัดการพลังงาน และการบริหารห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน (Hart & Milstein, 2003)

แนวคิดการดำเนินงานอย่างยั่งยืนมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ เช่น การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การจัดการของเสีย และการใช้ทรัพยากรหมุนเวียน ซึ่งช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานขององค์การในระยะยาวและลดผลกระทบต่อระบบนิเวศทางสิ่งแวดล้อม (Porter & van der Linde, 1995) นอกจากนี้ แนวทางดังกล่าวยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์การในฐานะองค์การที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

อีกประเด็นสำคัญของการดำเนินงานอย่างยั่งยืนคือการนำแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) มาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากร ซึ่งมุ่งเน้นการลดการใช้ทรัพยากรใหม่ การนำทรัพยากรกลับมาใช้ซ้ำ (Reuse) การรีไซเคิล (Recycling) และการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่สามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้ในระยะยาว แนวคิดดังกล่าวช่วยลดปริมาณของเสียและเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรขององค์การ (Geissdoerfer et al., 2017) การนำแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียนมาใช้ยังช่วยให้องค์การสามารถพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตที่สอดคล้องกับแนวโน้มการพัฒนาที่ยั่งยืนในระดับโลก

นอกจากนี้ การดำเนินงานอย่างยั่งยืนยังเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน (Sustainable Supply Chain Management) ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือกับคู่ค้าและผู้จัดส่งสินค้าเพื่อให้การดำเนินงานในทุกขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทานเป็นไปอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืนช่วยให้องค์การสามารถควบคุมผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมในกระบวนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยสร้างมาตรฐานการดำเนินงานที่ยั่งยืนในระดับอุตสาหกรรม (Seuring & Müller, 2008)

ดังนั้น การดำเนินงานและการจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืนจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว การบูรณาการแนวคิดดังกล่าวเข้าไปในกระบวนการดำเนินงานขององค์การจะช่วยให้การพัฒนาองค์การเป็นไปอย่างสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจ การรับผิดชอบต่อสังคม และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ซึ่งถือเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 (Hart & Milstein, 2003; Geissdoerfer et al., 2017)

14.3.3.5 การพัฒนาทุนมนุษย์และวัฒนธรรมองค์การ (Human Capital and Organizational Culture)

การพัฒนาทุนมนุษย์และวัฒนธรรมองค์การ (Human Capital and Organizational Culture) ถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีบทบาทสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์การ เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้ขับเคลื่อนกระบวนการดำเนินงาน การตัดสินใจ และนวัตกรรมขององค์การ ดังนั้น การพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืนจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การส่งเสริมการเรียนรู้ และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Schein, 2010)

การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์การยั่งยืนจำเป็นต้องมุ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะ ความรู้ และสมรรถนะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะทักษะที่เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงระบบ การแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรม และการตระหนักถึงผลกระทบของการดำเนินงานต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม องค์การจึงต้องส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์การ เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาวิชาชีพ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างบุคลากร ซึ่งช่วยเพิ่มศักยภาพในการปรับตัวขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม (Garavan, Carbery, & Rock, 2012)

นอกจากนี้ การสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากรยังเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์การ องค์การควรส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร การเคารพความหลากหลาย และการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (work-life balance) แนวทางดังกล่าวช่วยเพิ่มความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ และส่งเสริมให้บุคลากรมีบทบาทในการสนับสนุนกิจกรรมด้านความยั่งยืนขององค์การ (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014)

ในอีกมิติหนึ่ง วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) มีบทบาทสำคัญในการกำหนดค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนความยั่งยืนจะเน้นค่านิยมด้านจริยธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Schein, 2010) เมื่อวัฒนธรรมองค์การให้ความสำคัญกับคุณค่าดังกล่าว บุคลากรในองค์การจะมีแนวโน้มที่จะดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม และร่วมกันพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ที่ช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและเพิ่มคุณค่าทางสังคม

อีกประเด็นสำคัญคือการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Learning Culture) ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง องค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้จะเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ ทดลองแนวคิดใหม่ ๆ และพัฒนานวัตกรรมที่สนับสนุนเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์การ (Garavan et al., 2012) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ดังกล่าวยังช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์การในระยะยาว

การพัฒนาทุนมนุษย์และวัฒนธรรมองค์การเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความยั่งยืน เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้มีบทบาทในการนำกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติจริง การสร้างบุคลากรที่มีความรู้ ความตระหนัก และความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน พร้อมทั้งการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนคุณค่าด้านจริยธรรม ความร่วมมือ และนวัตกรรม จะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว (Schein, 2010; Eccles et al., 2014)

กล่าวโดยสรุป องค์การที่ยั่งยืนต้องอาศัยการบูรณาการองค์ประกอบทั้งด้านภาวะผู้นำ กลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การดำเนินงาน และการพัฒนาทุนมนุษย์เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ องค์ประกอบเหล่านี้ทำงานเชื่อมโยงกันเพื่อสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ ควบคู่กับการสร้างประโยชน์ต่อสังคมและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ซึ่งถือเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์การให้สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

14.4 กลยุทธ์การพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืน

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางหรือกรอบการดำเนินงานที่องค์การใช้ในการจัดสรรและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การปรับปรุงจุดอ่อนขององค์การให้กลายเป็นจุดแข็ง และการเปลี่ยนแปลงวิกฤตหรือความท้าทายให้เป็นโอกาสในการพัฒนา ทั้งนี้ กลยุทธ์จึงถือเป็นกระบวนการตัดสินใจเชิงระบบที่มุ่งกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การในอนาคต โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างรอบด้าน เพื่อกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่องค์การต้องการบรรลุ และกำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายดังกล่าว (ภาวนา แสนปารี, 2566)

การจัดทำแผนกลยุทธ์ยังมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาและการปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แผนกลยุทธ์จึงเป็นกลไกที่ช่วยผลักดันกระบวนการพัฒนาองค์การให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันและความสามารถในการดำรงอยู่ขององค์การในระยะยาว นอกจากนี้ แผนกลยุทธ์ยังมีบทบาทสำคัญในการชี้นำแนวทางการปรับโครงสร้างหรือระบบการบริหารจัดการขององค์การ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ได้อย่างเหมาะสม

ในกรณีที่องค์การเผชิญกับภาวะวิกฤตหรือการถดถอย แผนกลยุทธ์ยังสามารถทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และช่วยกำหนดแนวทางในการปรับตัวหรือฟื้นฟูองค์การให้สามารถกลับมาเติบโตได้อีกครั้ง โดยการวิเคราะห์สถานการณ์และกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์การสามารถค้นหาโอกาสใหม่ ๆ และพัฒนาแนวทางการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ที่ครอบคลุมหลายมิติ ทั้งในด้านภาวะผู้นำ กลยุทธ์องค์การ กระบวนการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาทุนมนุษย์ กลยุทธ์เหล่านี้ต้องมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายระยะยาวขององค์การ และสอดคล้องกับบริบทของสังคมและสิ่งแวดล้อมที่องค์การดำเนินงานอยู่ (Eccles & Klimenko, 2019) องค์การที่สามารถบูรณาการแนวคิดด้านความยั่งยืนเข้าไปในกลยุทธ์หลักขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน พร้อมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว

กลยุทธ์การพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืนสามารถพิจารณาได้ในหลายมิติ โดยองค์การควรมุ่งเน้นการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม การส่งเสริมนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์การ แนวทางดังกล่าวจะช่วยให้องค์การสามารถตอบสนองต่อความท้าทายของโลกยุคใหม่ เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความเหลื่อมล้ำทางสังคม และการแข่งขันทางเศรษฐกิจในระดับโลก (Porter & Kramer, 2011)

นอกจากนี้ การพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืนยังต้องอาศัยกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่อง องค์การต้องมีการวิเคราะห์แนวโน้มของสภาพแวดล้อมทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับโลก รวมทั้งต้องสามารถประเมินความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ (Eccles & Klimenko, 2019)

สำหรับองค์การที่มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Organization) การกำหนดกลยุทธ์จึงต้องมีลักษณะของการมองการณ์ไกลและให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าในระยะยาว มากกว่าการมุ่งหวังผลลัพธ์ในระยะสั้นเพียงอย่างเดียว การพัฒนาองค์การให้เกิดความยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่สามารถกำหนดทิศทางการเติบโตในระยะยาวได้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งการวางรากฐานขององค์การให้มีความมั่นคงทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบการบริหารจัดการ และศักยภาพของบุคลากร นอกจากนี้ ความร่วมมือของบุคลากรภายในองค์การ รวมถึงการสนับสนุนจากสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์การ ยังถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้องค์การสามารถพัฒนาและเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

นอกจากนี้ การพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืนยังต้องอาศัยกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่อง องค์การต้องมีการวิเคราะห์แนวโน้มของสภาพแวดล้อมทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับโลก รวมทั้งต้องสามารถประเมินความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ

14.4.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการบริหารจัดการที่ช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาในระยะยาว โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างเป็นระบบ กระบวนการดังกล่าวไม่เพียงเกี่ยวข้องกับการวางแผนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินผลเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยทั่วไปสามารถแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอนสำคัญ ดังต่อไปนี้ (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2559)

1) ขั้นตอนแรกของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์คือการทบทวนและกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) และกลยุทธ์ขององค์การ พันธกิจสะท้อนถึงจุดมุ่งหมายพื้นฐานขององค์การ และเป็นแนวทางในการกำหนดขอบเขตของการดำเนินงาน รวมทั้งประเภทของสินค้าและบริการที่องค์การจะนำเสนอ ในขณะเดียวกัน วัตถุประสงค์ขององค์การจะช่วยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพิจารณาว่าพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การมีความสอดคล้องกันหรือไม่ และควรมีการปรับปรุงหรือพัฒนาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคตหรือไม่

2) ขั้นตอนต่อมาคือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) ซึ่งเป็นปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์

สภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมและเศรษฐกิจ โดยสภาพแวดล้อมภายนอกสามารถแบ่งออกเป็นสองประเภท ได้แก่

- สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เช่น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย สังคมและวัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ เทคโนโลยี และกระแสโลกาภิวัตน์
- สภาพแวดล้อมเฉพาะ (Task Environment) เช่น ลูกค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ คู่แข่งขัน และกลุ่มกดดันทางสังคม

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะช่วยให้องค์การสามารถระบุ โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats) ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) เป็นการประเมินทรัพยากรและศักยภาพขององค์การ เช่น ความรู้และทักษะของบุคลากร เทคโนโลยี การเงิน โครงสร้างองค์การ และระบบการบริหารจัดการ การวิเคราะห์ดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถระบุ จุดแข็ง (Strengths) และ จุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์การได้อย่างชัดเจน หากองค์การมีทรัพยากรหรือความสามารถที่โดดเด่นเหนือคู่แข่งขัน ก็จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ในขณะเดียวกัน องค์การจำเป็นต้องปรับปรุงจุดอ่อนของตนเพื่อให้สามารถแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

4) หลังจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้ว ผู้บริหารจะนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ โดยองค์การจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ในหลายระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ผู้บริหารจะพิจารณาทางเลือกเชิงกลยุทธ์หลายแนวทาง และเลือกกลยุทธ์ที่สามารถสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด รวมทั้งสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

5) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้สามารถเกิดผลในทางปฏิบัติ ผู้บริหารต้องกำหนดโครงสร้างองค์การ ระบบการบริหารจัดการ การจัดสรรทรัพยากร และการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ หากองค์การมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีแต่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

6) ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์คือการประเมินผลและการควบคุม (Strategy Evaluation and Control) ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่าการดำเนินกลยุทธ์สามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การได้หรือไม่ หากพบความคลาดเคลื่อนระหว่างเป้าหมายกับผลการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องพิจารณาปรับปรุงกลยุทธ์หรือกระบวนการดำเนินงานให้เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

โดยสรุป การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการตัดสินใจเชิงระบบที่ช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์การในอนาคต ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลและสภาพแวดล้อมอย่างรอบด้าน การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง กระบวนการดังกล่าวช่วย

ให้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

14.4.2 ปัจจัยที่ทำให้องค์การอยู่อย่างยั่งยืน

การพัฒนาองค์การให้สามารถดำรงอยู่และเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายประการที่เกี่ยวข้องกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการ และวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยเหล่านี้มีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์การ ตลอดจนการสร้างความมั่นคงและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี หากองค์การขาดการพิจารณาปัจจัยพื้นฐานดังกล่าวอย่างรอบด้าน ก็อาจทำให้การกำหนดทิศทางในระยะยาวไม่ชัดเจน และส่งผลให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุความสำเร็จอย่างยั่งยืน

โดยทั่วไป ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาและดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญดังต่อไปนี้ (ภาวนา แสนปารี, 2566)

1) อุดมการณ์ขององค์การ (Organizational Ideology) อุดมการณ์ขององค์การเป็นหลักคิดหรือแนวทางพื้นฐานที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การในระยะยาว องค์การที่มีอุดมการณ์ที่ชัดเจนจะสามารถกำหนดบทบาท ภารกิจ และแนวทางการดำเนินงานของตนได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้สมาชิกในองค์การมีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายและแนวทางในการดำเนินงาน นอกจากนี้ อุดมการณ์ขององค์การยังช่วยสร้างความมุ่งมั่นและความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร ทำให้เกิดความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

2) คุณค่าขององค์การ (Organizational Values) คุณค่าขององค์การเป็นหลักการหรือความเชื่อพื้นฐานที่สะท้อนถึงสิ่งที่องค์การให้ความสำคัญในการดำเนินงาน ซึ่งไม่ได้จำกัดเฉพาะมูลค่าทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังรวมถึงคุณค่าทางสังคม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การที่สามารถกำหนดและสร้างคุณค่าที่ชัดเจนจะช่วยให้เกิดความภาคภูมิใจในองค์การ และส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การสร้างคุณค่าให้กับสินค้า บริการ หรือกิจกรรมขององค์การยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและสนับสนุนการเติบโตในระยะยาว

3) วิสัยทัศน์ขององค์การ (Organizational Vision) วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่องค์การต้องการบรรลุ ซึ่งสะท้อนถึงทิศทางการพัฒนาและความมุ่งหมายในระยะยาวขององค์การ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีความท้าทายจะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในการร่วมกันพัฒนาองค์การให้ก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

4) พันธกิจขององค์การ (Organizational Mission) พันธกิจขององค์การเป็นการกำหนดบทบาท หน้าที่ และเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์การ ซึ่งสะท้อนถึงภารกิจหลักที่องค์การต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ พันธกิจที่ชัดเจนจะช่วยกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์การ และทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีทิศทางและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

5) นโยบายขององค์การ (Organizational Policy) นโยบายเป็นแนวทางหรือกรอบในการดำเนินงานที่ช่วยกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ การกำหนด

นโยบายที่ชัดเจนจะช่วยให้การบริหารจัดการมีความเป็นระบบ และทำให้บุคลากรสามารถดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ ในทางตรงกันข้าม หากองค์การขาดนโยบายที่ชัดเจน ก็อาจทำให้การดำเนินงานขาดทิศทางและไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) แผนปฏิบัติการ (Action Plan) แผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายขององค์การให้เป็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม แผนปฏิบัติการที่มีความชัดเจนจะช่วยกำหนดกิจกรรม เป้าหมาย ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และช่วยสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์การในระยะยาว

โดยสรุป การพัฒนาองค์การให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน จำเป็นต้องอาศัยการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน ตั้งแต่อุดมการณ์ คุณค่าขององค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ตลอดจนการจัดทำแผนปฏิบัติการที่เป็นระบบ องค์การที่มุ่งสู่ความยั่งยืนจึงต้องมีการวางรากฐานการพัฒนาในระยะยาว ไม่มุ่งเน้นเพียงผลลัพธ์ในระยะสั้น แต่ต้องคำนึงถึงการสร้างความมั่นคงและความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งอาศัยความร่วมมือของบุคลากรภายในองค์การและการสนับสนุนจากสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้องค์การสามารถเติบโตและพัฒนาได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

การพัฒนาองค์การให้สามารถดำเนินงานได้อย่างยั่งยืนไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการกำหนดวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์เพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องอาศัยกระบวนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การดำเนินกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนจึงจำเป็นต้องเชื่อมโยงระหว่างการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ การปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ การบูรณาการแนวคิดความยั่งยืนเข้ากับกระบวนการดำเนินงาน ตลอดจนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ กระบวนการดังกล่าวจะช่วยให้องค์การสามารถเปลี่ยนแนวคิดด้านความยั่งยืนให้กลายเป็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม และสามารถสร้างผลลัพธ์เชิงบวกต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้ในระยะยาว

เพื่อให้เห็นภาพของกระบวนการดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าวอย่างเป็นลำดับขั้น ตารางที่ 14.4 นำเสนอ แผนที่นำกลยุทธ์ความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ (Sustainable Strategy Implementation Roadmap) ซึ่งแสดงให้เห็นขั้นตอนสำคัญตั้งแต่การกำหนดรากฐานเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ไปจนถึงการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการเติบโตขององค์การอย่างมั่นคงและยั่งยืน

ตารางที่ 14.4 แผนที่นำกลยุทธ์ความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ

ระยะการดำเนินการ	แนวทางกลยุทธ์เพื่อความยั่งยืน	กิจกรรมหรือการดำเนินการสำคัญ	เครื่องมือหรือแนวทางบริหาร	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
ระยะที่ 1 การกำหนดรากฐานเชิงกลยุทธ์	การกำหนดทิศทางและเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์การ	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าขององค์การให้สอดคล้องกับแนวคิดความยั่งยืน	- การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ - การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	องค์การมีวิสัยทัศน์และพันธกิจด้านความยั่งยืนที่ชัดเจน
ระยะที่ 2 การปรับแนวทางและโครงสร้างองค์การ	การสร้างวัฒนธรรมองค์การและการมีส่วนร่วมของบุคลากร	ปรับโครงสร้างการบริหาร พัฒนาศักยภาพบุคลากร และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนความยั่งยืน	- การพัฒนาองค์การ - การบริหารการเปลี่ยนแปลง	บุคลากรมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการดำเนินกลยุทธ์ความยั่งยืน
ระยะที่ 3 การบูรณาการกลยุทธ์สู่การดำเนินงาน	การบูรณาการแนวคิดความยั่งยืนเข้ากับกระบวนการทำงาน	นำแนวคิด ESG และ SDGs มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารและการตัดสินใจ	- กรอบการบริหาร ESG - โมเดลธุรกิจเพื่อความยั่งยืน	กระบวนการดำเนินงานสอดคล้องกับหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน
ระยะที่ 4 การดำเนินการและสร้างนวัตกรรม	การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	พัฒนานวัตกรรมและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ และลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	- การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล - นวัตกรรมสีเขียว	การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
ระยะที่ 5 การติดตามและประเมินผล	การตรวจสอบผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน	จัดทำระบบติดตามผลและรายงานผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน	- การรายงานความยั่งยืน	มีรายงานผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนที่สามารถตรวจสอบได้
ระยะที่ 6 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	การปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	วิเคราะห์ผลการดำเนินงานและปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	- แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ - การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	องค์การสามารถปรับตัวและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

จากตารางที่ 14.4 จะเห็นได้ว่าการนำกลยุทธ์ความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การกำหนดรากฐานเชิงกลยุทธ์ขององค์การ เช่น การกำหนด

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าขององค์การที่สอดคล้องกับแนวคิดความยั่งยืน จากนั้นจึงดำเนินการปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งบูรณาการหลักการด้านความยั่งยืนเข้ากับกระบวนการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ขององค์การ

นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมยังมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ในขณะเดียวกัน องค์การจำเป็นต้องมีระบบติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าและปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กระบวนการดังกล่าวจะนำไปสู่การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง และช่วยให้องค์การสามารถสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

14.5 ความท้าทายในการพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืน

แม้แนวคิดการพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Organization) จะได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในวงวิชาการและภาคการบริหารทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เนื่องจากเป็นแนวทางสำคัญในการสร้างความสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคม และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิดดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติจริงในระดับองค์การยังคงเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ทั้งในมิติของการบริหารจัดการ การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตลอดจนข้อจำกัดด้านทรัพยากรและวัฒนธรรมองค์การ

ความท้าทายเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาองค์การให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนไม่ใช่เพียงการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ในเชิงแนวคิดเท่านั้น แต่จำเป็นต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง กระบวนการทำงาน และพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์การอย่างเป็นระบบ ดังนั้น การทำความเข้าใจถึงความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดแนวทางในการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืนในระยะยาว

14.5.1 ความท้าทายด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

หนึ่งในความท้าทายที่สำคัญของการพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืนคือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การถือเป็นระบบของค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และพฤติกรรมร่วมที่กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของสมาชิกภายในองค์การ (Schein, 2010) วัฒนธรรมองค์การที่หยั่งรากลึกมักมีอิทธิพลอย่างมากต่อกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย และรูปแบบการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนและต้องอาศัยระยะเวลาในการปรับตัวของบุคลากรในองค์การ

ในหลายองค์การ โดยเฉพาะองค์การที่ดำเนินงานในระบบเศรษฐกิจแบบแข่งขัน วัฒนธรรมการทำงานมักให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจและผลกำไรในระยะสั้นเป็นหลัก ส่งผลให้การนำแนวคิดความยั่งยืนซึ่งเน้นการสร้างคุณค่าในระยะยาวทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อาจเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัวของบุคลากรและผู้บริหาร (Porter & Kramer, 2011) ความแตกต่าง

ระหว่างแนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิมกับแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนจึงอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานขององค์การ

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การยังมักเผชิญกับการต่อต้านจากบุคลากรภายในองค์การ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจส่งผลต่อรูปแบบการทำงาน โครงสร้างอำนาจ หรือบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในองค์การ การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนความยั่งยืนจึงต้องอาศัยภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและยอมรับต่อเป้าหมายขององค์การในระยะยาว (Bass & Riggio, 2006)

นอกจากบทบาทของผู้นำแล้ว การสื่อสารภายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพก็เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารที่ชัดเจนและโปร่งใสจะช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายและคุณค่าของความยั่งยืน รวมทั้งช่วยลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Kotter, 2012) ในขณะเดียวกัน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับขององค์การจะช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) และเพิ่มความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

อีกประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การคือการสร้างระบบแรงจูงใจและการประเมินผลที่สอดคล้องกับเป้าหมายด้านความยั่งยืน หากองค์การยังคงใช้ระบบการประเมินผลที่เน้นผลลัพธ์ทางการเงินเพียงอย่างเดียว อาจทำให้บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของกิจกรรมด้านความยั่งยืน ดังนั้น การพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั้งมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมจึงมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน (Epstein & Buhovac, 2014)

โดยสรุป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเพื่อสนับสนุนการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืนเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยทั้งภาวะผู้นำ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของบุคลากร และระบบการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับเป้าหมายด้านความยั่งยืน หากองค์การสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวได้อย่างแท้จริง ก็จะช่วยให้การดำเนินกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนสามารถเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม และนำไปสู่การสร้างคุณค่าให้กับองค์การและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

14.5.2 ความท้าทายด้านภาวะผู้นำและการกำหนดวิสัยทัศน์

ภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีบทบาทในการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์การไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน เนื่องจากผู้นำเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานขององค์การในระยะยาว ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องสามารถมองเห็นแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ตลอดจนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อชี้นำองค์การให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม (Northouse, 2022) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่สะท้อนแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนจึงเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การในระยะยาว

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืนยังคงเผชิญกับความท้าทายด้านภาวะผู้นำในหลายประการ โดยเฉพาะในบริบทขององค์การที่ผู้บริหารยังคงให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจหรือผลกำไรในระยะสั้นมากกว่าการสร้างคุณค่าในระยะยาว แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนมุ่งเน้นการสร้างความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคม และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ดังนั้น หากผู้บริหารขาดความเข้าใจในมิติของความยั่งยืนอย่างรอบด้าน ก็อาจทำให้การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การไม่สามารถสะท้อนแนวคิดดังกล่าวได้อย่างแท้จริง (Epstein & Buhovac, 2014)

นอกจากนี้ การนำแนวคิดความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติยังต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) เนื่องจากการปรับแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับหลักการความยั่งยืนมักเกี่ยวข้องกับการปรับโครงสร้างองค์การ กระบวนการทำงาน และรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจสร้างความไม่แน่นอนและแรงต้านจากบุคลากรภายในองค์การ ดังนั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะในการสร้างแรงบันดาลใจ สื่อสารวิสัยทัศน์ และสร้างความร่วมมือจากบุคลากรในทุกระดับขององค์การ (Kotter, 2012)

อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญคือการพัฒนาภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับแนวคิดความยั่งยืน ซึ่งในปัจจุบันนักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญกับแนวคิดภาวะผู้นำเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Leadership) ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าในระยะยาวให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น บุคลากร ชุมชน หรือสังคมโดยรวม ภาวะผู้นำในลักษณะดังกล่าวต้องอาศัยความสามารถในการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม และการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Avery & Bergsteiner, 2011)

นอกจากนี้ ผู้นำในยุคปัจจุบันยังต้องเผชิญกับความท้าทายจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลและความคาดหวังของสังคมที่เพิ่มสูงขึ้นต่อบทบาทขององค์การในการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล การเรียนรู้ตลอดเวลา และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความสมดุลระหว่างผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจและผลกระทบทางสังคมในระยะยาว (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2020)

โดยสรุป ความท้าทายด้านภาวะผู้นำและการกำหนดวิสัยทัศน์เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืน ผู้นำจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เข้าใจแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างลึกซึ้ง และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการสร้างคุณค่าในระยะยาว นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและสร้างความร่วมมือจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนสามารถเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การเติบโตขององค์การอย่างมั่นคง

14.5.3 ความท้าทายด้านทรัพยากรและการลงทุน

การพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืนมักต้องอาศัยทรัพยากรจำนวนมากทั้งในด้านงบประมาณ เทคโนโลยี และบุคลากร ซึ่งถือเป็นความท้าทายสำคัญสำหรับองค์การจำนวนมาก โดยเฉพาะในระยะเริ่มต้นของการดำเนินกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน การลงทุนในกิจกรรมหรือโครงการที่สนับสนุนความยั่งยืน เช่น การใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อลดการใช้พลังงานและทรัพยากร หรือการพัฒนาระบบการจัดการพลังงานและของเสีย ล้วนต้องใช้เงินลงทุนและทรัพยากรในระดับสูงในช่วงแรก ทำให้องค์การบางแห่งอาจลังเลที่จะดำเนินการ เนื่องจากไม่สามารถเห็นผลตอบแทนทางเศรษฐกิจได้ในระยะเวลาอันสั้น (Epstein & Buhovac, 2014)

ในมุมมองของการบริหารเชิงกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์การ เนื่องจากทรัพยากรขององค์การ เช่น ความรู้ เทคโนโลยี เงินทุน และศักยภาพของบุคลากร เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว (Barney, 1991) อย่างไรก็ตาม การนำทรัพยากรไปลงทุนในโครงการด้านความยั่งยืนอาจสร้างความกังวลให้กับผู้บริหารบางส่วน เนื่องจากการลงทุนดังกล่าวอาจไม่สามารถสร้างผลตอบแทนทางการเงินได้ทันทีเหมือนกับการลงทุนในโครงการทางธุรกิจแบบดั้งเดิม ส่งผลให้การตัดสินใจลงทุนในโครงการเพื่อความยั่งยืนต้องอาศัยการพิจารณาเชิงกลยุทธ์และการประเมินผลตอบแทนในระยะยาว

นอกจากนี้ ความท้าทายด้านทรัพยากรยังเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในองค์การ เนื่องจากการดำเนินกลยุทธ์เพื่อความยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้และทักษะเฉพาะด้าน เช่น การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีพลังงานสะอาด การจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความยั่งยืน องค์การจึงจำเป็นต้องลงทุนในการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถดำเนินกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2020)

อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญคือการลงทุนในเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สนับสนุนความยั่งยืน เช่น เทคโนโลยีการผลิตที่ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ระบบพลังงานหมุนเวียน หรือเทคโนโลยีดิจิทัลที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร แม้ว่าการลงทุนในเทคโนโลยีดังกล่าวอาจต้องใช้เงินลงทุนในระยะเริ่มต้นค่อนข้างสูง แต่ในระยะยาวสามารถช่วยลดต้นทุนการดำเนินงาน เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างยั่งยืน (Porter & van der Linde, 1995)

อย่างไรก็ตาม องค์การจำนวนมากยังคงเผชิญกับข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการด้านความยั่งยืนได้อย่างเต็มที่ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ และการพัฒนาแนวทางการลงทุนที่คำนึงถึงผลตอบแทนในระยะยาวจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์การสามารถดำเนินกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนได้อย่างประสบความสำเร็จ

โดยสรุป ความท้าทายด้านทรัพยากรและการลงทุนเป็นประเด็นสำคัญที่มีผลต่อความสามารถขององค์การในการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน แม้ว่าการดำเนินกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนจะต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมากในระยะเริ่มต้น แต่หากองค์การสามารถบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

และมองเห็นผลตอบแทนในระยะยาว ก็จะสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนได้ในอนาคต

14.5.4 ความท้าทายด้านการบูรณาการความยั่งยืนเข้าสู่กระบวนการบริหาร

อีกหนึ่งความท้าทายสำคัญของการพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืนคือการบูรณาการแนวคิดความยั่งยืนเข้ากับกระบวนการบริหารและการตัดสินใจขององค์การอย่างแท้จริง ในหลายกรณีแนวคิดความยั่งยืนมักถูกนำมาใช้ในรูปแบบของกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ (Corporate Social Responsibility: CSR) ที่ดำเนินการแยกจากกระบวนการบริหารหลัก ส่งผลให้กิจกรรมดังกล่าวมีลักษณะเป็นเพียงโครงการเสริม (peripheral activities) มากกว่าการเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์องค์การ ดังนั้น แม้ว่าองค์การจะดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม แต่ก็อาจไม่สามารถสร้างผลกระทบที่แท้จริงต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือการสร้างคุณค่าในระยะยาวได้ (Porter & Kramer, 2011)

การบูรณาการความยั่งยืนเข้าสู่กระบวนการบริหารจึงจำเป็นต้องดำเนินการในระดับเชิงกลยุทธ์ โดยต้องเชื่อมโยงแนวคิดด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environmental, Social and Governance: ESG) เข้ากับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การกำหนดนโยบาย การจัดสรรทรัพยากร และระบบการประเมินผลขององค์การอย่างเป็นระบบ (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014) แนวทางดังกล่าวจะช่วยให้องค์การสามารถนำประเด็นด้านความยั่งยืนมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจเชิงบริหาร และสามารถสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาวได้อย่างแท้จริง

อย่างไรก็ตาม การบูรณาการแนวคิดความยั่งยืนเข้าสู่กระบวนการบริหารยังเผชิญกับอุปสรรคหลายประการ เช่น การขาดความเข้าใจร่วมกันภายในองค์การเกี่ยวกับบทบาทของความยั่งยืน การขาดระบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สะท้อนมิติด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม หรือการขาดโครงสร้างการกำกับดูแลที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านความยั่งยืนอย่างจริงจัง (Epstein & Buhovac, 2014) นอกจากนี้ ในบางองค์การ การตัดสินใจเชิงบริหารยังคงให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ทางการเงินเป็นหลัก ซึ่งอาจทำให้ประเด็นด้านความยั่งยืนถูกมองว่าเป็นภาระต้นทุนมากกว่าการเป็นโอกาสในการสร้างคุณค่าในระยะยาว

อีกประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญคือการเชื่อมโยงแนวคิดความยั่งยืนเข้ากับกระบวนการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) และระบบการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ หากองค์การสามารถกำหนดตัวชี้วัดด้านความยั่งยืนที่ชัดเจนและบูรณาการเข้าไว้ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) ก็จะช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรเห็นความสำคัญของความยั่งยืนในฐานะส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์การ (Schaltegger, Burritt, & Petersen, 2017)

โดยสรุป ความท้าทายด้านการบูรณาการความยั่งยืนเข้าสู่กระบวนการบริหารสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนแนวคิดการบริหารองค์การจากการมุ่งเน้นผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว ไปสู่การบริหารที่คำนึงถึงผลกระทบในมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล

องค์การที่สามารถบูรณาการแนวคิดดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการบริหารได้อย่างเป็นระบบจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพิ่มความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนในอนาคต

14.5.5 ความท้าทายด้านการวัดผลและการประเมินความยั่งยืน

การวัดผลความสำเร็จของการพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืนเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่มีความซับซ้อน เนื่องจากผลลัพธ์ของความยั่งยืนไม่ได้จำกัดอยู่เพียงตัวชี้วัดทางการเงินเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงผลกระทบในมิติทางสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย การประเมินผลในลักษณะดังกล่าวจึงต้องอาศัยระบบตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานขององค์การในหลายมิติอย่างครอบคลุมและเป็นระบบ ซึ่งแตกต่างจากการประเมินผลการดำเนินงานแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจหรือผลกำไรเป็นหลัก

แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนมักเชื่อมโยงกับแนวคิด Triple Bottom Line (TBL) ซึ่งให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลระหว่างผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การประเมินผลความยั่งยืนจึงต้องพิจารณาผลกระทบของการดำเนินงานขององค์การในทั้งสามมิติ ได้แก่ ความสามารถในการสร้างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม และการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Elkington, 1997) อย่างไรก็ตาม การวัดผลในมิติทางสังคมและสิ่งแวดล้อมมักมีความยากลำบากมากกว่าการวัดผลทางเศรษฐกิจ เนื่องจากผลลัพธ์บางประการไม่สามารถวัดค่าได้โดยตรงหรืออาจต้องใช้ระยะเวลาในการประเมินผล

นอกจากนี้ องค์การยังเผชิญกับความท้าทายในการพัฒนาระบบตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนได้อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถเปรียบเทียบได้ในระดับสากล ในปัจจุบันมีการพัฒนาแนวทางและกรอบการรายงานด้านความยั่งยืนหลายรูปแบบ เช่น Global Reporting Initiative (GRI) หรือกรอบการรายงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG Reporting) ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถรายงานผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนได้อย่างเป็นระบบและโปร่งใส (Global Reporting Initiative, 2021) อย่างไรก็ตาม การนำกรอบการรายงานดังกล่าวมาใช้ยังต้องอาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญ และทรัพยากรในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญคือการเชื่อมโยงตัวชี้วัดด้านความยั่งยืนเข้ากับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์การ หากองค์การสามารถบูรณาการตัวชี้วัดด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลเข้ากับระบบการประเมินผลการดำเนินงาน เช่น การใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard หรือระบบการรายงานความยั่งยืน ก็จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kaplan & Norton, 2008)

โดยสรุป ความท้าทายด้านการวัดผลและการประเมินความยั่งยืนสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาระบบตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนผลกระทบของการดำเนินงานขององค์การในมิติที่หลากหลาย ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การพัฒนาระบบการวัดผลและการรายงานผลที่มีความโปร่งใสและเชื่อถือได้จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

14.5.6 ความท้าทายจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ในยุคปัจจุบัน องค์การต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความผันผวน ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อความสามารถขององค์การในการกำหนดและดำเนินกลยุทธ์เพื่อความยั่งยืน เนื่องจากการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยการวางแผนระยะยาวและการบริหารจัดการที่สามารถรับมือกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การคือการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจ การแข่งขัน และการสร้างคุณค่าในระบบเศรษฐกิจสมัยใหม่ เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และเทคโนโลยีดิจิทัลแพลตฟอร์ม ได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานขององค์การอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์การต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและสามารถดำเนินกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนได้อย่างเหมาะสม (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014)

นอกจากนี้ กระบวนการโลกาภิวัตน์และการแข่งขันในระดับสากลยังทำให้องค์การต้องเผชิญกับแรงกดดันจากตลาดและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลายมิติ ผู้บริโภค นักลงทุน และสังคมในปัจจุบันมีความคาดหวังต่อบทบาทขององค์การในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ส่งผลให้องค์การจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลด้านความยั่งยืน เช่น หลักการ ESG หรือแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนตามกรอบเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (Sachs, 2015)

ในสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูงดังกล่าว ความสามารถในการปรับตัวขององค์การ (Organizational Adaptability) จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ องค์การที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงมักมีระบบการบริหารที่ยืดหยุ่น สามารถเรียนรู้จากประสบการณ์และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ (Teece, 2018)

อีกแนวคิดหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วคือแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์การสามารถพัฒนานวัตกรรมและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Senge, 2006) องค์การที่สามารถสร้างระบบการเรียนรู้ภายในองค์การได้อย่างเข้มแข็งมักมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสามารถดำเนินกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนได้อย่างต่อเนื่อง

โดยสรุป ความท้าทายจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นที่องค์การต้องพัฒนาความสามารถในการปรับตัว การบริหารความเสี่ยง และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคมได้อย่างเหมาะสม องค์การที่สามารถพัฒนาความสามารถดังกล่าวได้จะมีศักยภาพในการดำเนินกลยุทธ์เพื่อความยั่งยืน และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืนเป็นกระบวนการเชิงระบบที่ต้องอาศัยการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ควบคู่กับภาวะผู้นำที่เข้มแข็งซึ่งสามารถกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์การให้มุ่งสู่เป้าหมายระยะยาวได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนแนวคิดความยั่งยืน รวมถึงการบูรณาการประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลเข้ากับกระบวนการบริหารและการดำเนินงานขององค์การอย่างเป็นระบบ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้องค์การสามารถดำเนินกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิผล แม้ว่าการดำเนินการดังกล่าวจะต้องเผชิญกับความท้าทายหลากหลายประการ ทั้งในด้านทรัพยากร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ การวัดผลความยั่งยืน และความผันผวนของสภาพแวดล้อมภายนอก แต่หากองค์การสามารถบริหารจัดการและปรับตัวต่อความท้าทายเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม ก็จะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำไปสู่การเติบโตขององค์การอย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

14.6 อนาคตของการพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืน

ในศตวรรษที่ 21 แนวคิดการพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืนได้กลายเป็นประเด็นสำคัญที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางทั้งในภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคประชาสังคม เนื่องจากองค์การต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น การพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืนในอนาคตจึงมิใช่เพียงการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานเท่านั้น แต่ต้องเป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่บูรณาการมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกันอย่างสมดุล เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว (Elkington, 1997; Porter & Kramer, 2011)

14.6.1 แนวโน้มสำคัญของการพัฒนาองค์การในอนาคต

แนวโน้มสำคัญประการแรกของอนาคตการพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืน คือ การบูรณาการแนวคิด ESG (Environmental, Social, and Governance) เข้ากับกระบวนการบริหารจัดการองค์การอย่างเป็นระบบ องค์การในอนาคตจะต้องให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ความเป็นธรรมทางสังคม และธรรมาภิบาลที่โปร่งใส เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักลงทุน ลูกค้า และสังคมโดยรวม การดำเนินงานตามหลัก ESG ไม่เพียงช่วยลดความเสี่ยงทางธุรกิจเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) ระหว่างองค์การกับสังคม (Porter & Kramer, 2011; Eccles et al., 2014)

ประการที่สอง การพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืนในอนาคตจะต้องอาศัย เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ เทคโนโลยี เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things: IoT) และระบบคลาวด์คอมพิวติ้ง จะช่วยให้องค์การสามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุน เพิ่มความโปร่งใส และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มี

ข้อมูลเป็นฐาน (Westerman et al., 2014; Vial, 2019) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดังกล่าวยังช่วยสนับสนุนการพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสอดคล้องกับแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy)

ประการที่สาม องค์การในอนาคตจะให้ความสำคัญกับ การพัฒนาทุนมนุษย์และภาวะผู้นำเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Leadership) มากยิ่งขึ้น เนื่องจากบุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของการพัฒนาองค์การ ผู้นำยุคใหม่จึงต้องมีวิสัยทัศน์เชิงระบบ (Systems Thinking) มีความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ นวัตกรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม (Senge, 2006; Avery & Bergsteiner, 2011) ภาวะผู้นำลักษณะดังกล่าวจะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวต่อความท้าทายและสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างต่อเนื่อง

ประการที่สี่ แนวโน้มของการพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืนในอนาคตจะมุ่งเน้น ความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ (Collaborative Governance) มากขึ้น เนื่องจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืน เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความเหลื่อมล้ำทางสังคม และการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างเกินขนาด เป็นปัญหาที่มีความซับซ้อนและไม่สามารถแก้ไขได้โดยองค์การเพียงลำพัง ดังนั้น การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคธุรกิจ ภาคประชาสังคม และชุมชนท้องถิ่น จึงเป็นกลไกสำคัญในการสร้างการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับระบบ (Sachs, 2015)

ประการสุดท้าย อนาคตของการพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืนจะเน้นการสร้าง องค์การที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้สูง (Resilient Organization) องค์การจำเป็นต้องมีความสามารถในการรับมือกับความไม่แน่นอนและวิกฤตการณ์ที่อาจเกิดขึ้น เช่น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ วิกฤตเศรษฐกิจ หรือการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การพัฒนาองค์การให้มีความยืดหยุ่นจะช่วยให้องค์การสามารถฟื้นตัวจากวิกฤตได้อย่างรวดเร็ว และรักษาความต่อเนื่องของการดำเนินงานในระยะยาว (Hamel & Välikangas, 2003; Lengnick-Hall et al., 2011)

โดยสรุป อนาคตของการพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืนจะเป็นกระบวนการที่บูรณาการองค์ประกอบหลายมิติ ได้แก่ การบริหารจัดการตามหลัก ESG การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม การพัฒนาภาวะผู้นำและทุนมนุษย์ การสร้างความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ และการเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์การ แนวทางดังกล่าวจะช่วยให้องค์การสามารถสร้างคุณค่าอย่างสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21

14.6.2 ปัจจัยขับเคลื่อนอนาคตของการพัฒนาองค์การ

ปัจจัยขับเคลื่อน (Drivers) ของการพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 เป็นแรงผลักดันเชิงโครงสร้างที่ทำให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนทั้งในระดับกลยุทธ์ วัฒนธรรม และกระบวนการดำเนินงาน โดยปัจจัยเหล่านี้มีลักษณะเชื่อมโยงกันเป็นระบบ (Systemic interdependence) และส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์การในระยะยาว

14.6.2.1 แรงกดดันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

ถือเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการเปลี่ยนผ่านขององค์การไปสู่ความยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 โดยแนวคิดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ได้จำกัดอยู่เพียงผู้ถือหุ้น แต่ครอบคลุมถึงทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์การ เช่น ผู้บริโภค นักลงทุน พนักงาน ชุมชน และภาครัฐ

ในบริบทปัจจุบัน แรงกดดันดังกล่าวมีความเข้มข้นและซับซ้อนมากขึ้น อันเนื่องมาจากการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว ความตื่นตัวด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม และการยกระดับมาตรฐานสากลด้านความยั่งยืน ซึ่งส่งผลให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจาก “ผู้ดำเนินธุรกิจ” ไปสู่ “ผู้รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม” อย่างแท้จริง (Patangia & V, 2023) แรงกดดันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเข้มข้นมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะจาก 3 กลุ่มหลัก ได้แก่

(1) ผู้บริโภค (Consumers) พลังของการบริโภคอย่างมีจริยธรรม ผู้บริโภคยุคใหม่ให้ความสำคัญกับการบริโภคอย่างมีจริยธรรม (Ethical Consumption) หรือ เช่น การเลือกซื้อสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมหรือไม่เอาเปรียบแรงงาน ส่งผลให้องค์การต้องปรับภาพลักษณ์และกระบวนการผลิตให้โปร่งใส ผู้บริโภคในยุคปัจจุบันมีบทบาทเป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่สำคัญ โดยแนวโน้มของการบริโภคอย่างมีจริยธรรม ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้บริโภคไม่ได้พิจารณาเพียงคุณภาพหรือราคา แต่ยังให้ความสำคัญกับแหล่งที่มาของวัตถุดิบ (Sustainable Sourcing) กระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การไม่เอารัดเอาเปรียบแรงงาน และความโปร่งใสของข้อมูลผลิตภัณฑ์

แรงกดดันในมิตินี้ทำให้องค์การต้องพัฒนาห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืน (Sustainable Supply Chain) และเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะมากขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ นอกจากนี้งานวิจัยด้านการพัฒนาองค์การยังชี้ให้เห็นว่า การตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้บริโภคมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์การในระยะยาว (Patangia & V, 2023)

(2) นักลงทุน (Investors) ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา แนวคิด การลงทุนอย่างยั่งยืน (Sustainable Investing) หรือ ESG Investing ได้กลายเป็นกระแสหลักในตลาดทุนโลก นักลงทุนไม่เพียงประเมินผลตอบแทนทางการเงิน แต่ยังพิจารณาปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่ สิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และธรรมาภิบาล (Governance)

การเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลให้องค์การต้องเปิดเผยข้อมูล ESG อย่างเป็นระบบ ปรับปรุงนโยบายด้านความยั่งยืน และบูรณาการ ESG เข้ากับกลยุทธ์องค์การ การเชื่อมโยงระหว่าง CSR และการพัฒนาบุคลากรเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของนักลงทุน และสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนในระยะยาว ดังนั้น นักลงทุนจึงไม่ใช่เพียง “ผู้ให้ทุน” แต่เป็น “ผู้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์” ขององค์การในประเด็นความยั่งยืน (Hameed & Khan, 2024)

(3) ภาครัฐและหน่วยงานกำกับดูแล (Regulators) ภาครัฐและหน่วยงานกำกับดูแลมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกรอบกติกา (Regulatory Framework) ที่ผลักดันให้องค์การดำเนินงานอย่างยั่งยืนมากขึ้น ผ่านมาตรการต่าง ๆ เช่น กฎหมายควบคุมการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Carbon Regulation) การบังคับรายงานความยั่งยืน (Sustainability Reporting Requirements) และมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมและแรงงาน

แรงกดดันจากภาครัฐมีลักษณะเป็นแรงกดดันเชิงบังคับ (Coercive Pressure) ซึ่งแตกต่างจากผู้บริโภคและนักลงทุนที่เป็นแรงกดดันเชิงความคาดหวัง จากการศึกษาเกี่ยวกับความยั่งยืนขององค์การ พบว่าการพัฒนามาตรฐานและตัวชี้วัดที่ชัดเจนมีบทบาทสำคัญในการกำกับพฤติกรรมขององค์การ และช่วยยกระดับการดำเนินงานด้านความยั่งยืนในภาพรวม (Danishevich, 2024)

แรงกดดันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 3 กลุ่ม ส่งผลให้องค์การไม่สามารถดำเนินงานในลักษณะ “ตั้งรับ” (Reactive) ได้อีกต่อไป กล่าวคือ การดำเนินการเพียงเพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดขั้นต่ำไม่เพียงพอในบริบทปัจจุบัน แรงกดดันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นปัจจัยสำคัญที่เร่งให้องค์การปรับตัวสู่ความยั่งยืน โดยผู้บริโภค นักลงทุน และภาครัฐต่างมีบทบาทในการกำหนดมาตรฐานและความคาดหวังใหม่ องค์การที่สามารถเปลี่ยนจากการตอบสนองเชิงรับไปสู่การดำเนินกลยุทธ์เชิงรุก จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว

องค์การจึงจำเป็นต้องพัฒนาไปสู่ “กลยุทธ์ความยั่งยืนเชิงรุก (Proactive Sustainability Strategy)” ซึ่งมีลักษณะสำคัญ ได้แก่ การคาดการณ์แนวโน้มและความเสี่ยงล่วงหน้า การบูรณาการความยั่งยืนในทุกกระบวนการองค์การ การสร้างนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม และการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวโน้มนี้สอดคล้องกับการศึกษาด้านการพัฒนาองค์การที่เน้นความคล่องตัว (Agility) และความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลง (Patangia & V., 2023)

14.6.2.2 มาตรฐานสากลด้านความยั่งยืน (Global Sustainability Standards: ESG)

ในบริบทของการพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืน มาตรฐานสากลด้านความยั่งยืนโดยเฉพาะกรอบแนวคิด ESG (Environmental, Social, Governance) ได้กลายเป็น “ภาษากลาง” (common language) ที่ใช้ในการสื่อสารและประเมินผลการดำเนินงานขององค์การในระดับสากล ทั้งในภาคธุรกิจ การเงิน และนโยบายสาธารณะ

การเติบโตของ ESG สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของระบบเศรษฐกิจโลก ที่ให้ความสำคัญกับคุณค่าในระยะยาว (Long-term Value) มากกว่าผลกำไรระยะสั้น โดยองค์การจำเป็นต้องแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบในทุกมิติอย่างเป็นรูปธรรม (Hameed & Khan, 2024)

องค์ประกอบหลักของ ESG

(1) Environmental มิติด้านสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นการลดผลกระทบขององค์การต่อระบบนิเวศ โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่

- การจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Efficiency)
- การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Carbon Emission Reduction)
- การจัดการของเสียและมลพิษ (Waste and Pollution Management)
- การใช้พลังงานหมุนเวียน (Renewable Energy Adoption)

องค์การที่ให้ความสำคัญกับมิติ Environmental จะสามารถลดความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม และเพิ่มความสามารถในการปรับตัวต่อกฎระเบียบด้านสภาพภูมิอากาศในอนาคต

(2) Social มิติด้านสังคม เน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะในประเด็น

- การเคารพสิทธิมนุษยชน (Human Rights)
- ความเท่าเทียมและความหลากหลาย (Equity, Diversity, Inclusion)
- ความปลอดภัยและสวัสดิการแรงงาน (Occupational Health and Safety)
- ความรับผิดชอบต่อชุมชน (Community Engagement)

การดำเนินงานในมิตินี้ช่วยสร้างทุนทางสังคม (Social Capital) และความไว้วางใจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์การในระยะยาว (Jabbour & Renwick, 2020)

(3) Governance มิติด้านธรรมาภิบาล เป็นกลไกที่กำกับทิศทางและความโปร่งใสขององค์การ โดยครอบคลุม

- โครงสร้างคณะกรรมการและการกำกับดูแล (Board Structure)
- ความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูล (Transparency)
- จริยธรรมองค์การและการต่อต้านการทุจริต (Business Ethics, Anti-corruption)
- ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Accountability)

มิติด้านธรรมาภิบาล เป็นพื้นฐานที่ทำให้มิติด้านสิ่งแวดล้อมและมิติด้านสังคม ให้สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรวจสอบได้

การบูรณาการ ESG สู่การพัฒนาองค์การ

ในอนาคต ESG จะไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือเสริม แต่จะถูกบูรณาการในทุกระดับขององค์การ ดังนี้

1) การบูรณาการ ESG กับกลยุทธ์องค์การ (Corporate Strategy) องค์การต้องนำ ESG เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์หลัก โดยเชื่อมโยงกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การบริหารความเสี่ยง และการสร้างคุณค่าในระยะยาว องค์การที่บูรณาการ ESG อย่างเป็นระบบมีแนวโน้มที่จะมีความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันสูงกว่า (Patangia & V., 2023)

2) ESG ในฐานะตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Performance Metrics) ESG ถูกนำมาใช้เป็น ตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ (Strategic KPIs) เช่น ปริมาณก๊าซเรือนกระจก (Carbon Footprint) ดัชนีความเป็นอยู่ที่ดี (Employee Well-being Index) และ คะแนนประเมินธรรมาภิบาล (Governance Compliance Score) ที่ใช้วัดระดับความสามารถขององค์การในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ นโยบายภายใน และมาตรฐานธรรมาภิบาลที่ดี (Governance, Risk, and Compliance: GRC) ช่วยให้เห็นภาพรวมความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ทำให้ธุรกิจดำเนินงานได้อย่างโปร่งใส ลดความเสี่ยงจากการทำผิดกฎหมาย และเพิ่มความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดย Danishevich (2024) เน้นว่าการพัฒนาตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนความยั่งยืนในองค์การ

3) การรายงานผลตามมาตรฐานสากล (Sustainability Reporting) องค์การจำเป็นต้องเปิดเผยข้อมูลด้าน ESG ผ่านกรอบมาตรฐานสากล เช่น องค์การริเริ่มการรายงานระดับโลก (Global Reporting Initiative: GRI) คณะกรรมการมาตรฐานการบัญชีเพื่อความยั่งยืน (Sustainability Accounting Standards Board: SASB) และ มาตรฐานสากลในการเปิดเผยข้อมูลความเสี่ยงด้าน

ภูมิอากาศ (Task Force on Climate-related Financial Disclosures: TCFD) การรายงานดังกล่าวช่วยเพิ่มความโปร่งใส และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มาตรฐาน ESG เป็นกลไกสำคัญที่กำหนดทิศทางของการพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืน โดยครอบคลุมมิติสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล องค์การในอนาคตจำเป็นต้องบูรณาการ ESG เข้ากับกลยุทธ์ การวัดผล และการรายงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยสร้างความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

14.6.2.3 นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ (Innovation & Sustainability Science)

ในศตวรรษที่ 21 นวัตกรรมและองค์ความรู้ ได้กลายเป็นแกนกลางของการพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืน โดยเฉพาะการเติบโตของสาขา Sustainability Science ซึ่งเป็นศาสตร์แบบบูรณาการ (Interdisciplinary) ที่มุ่งศึกษาและแก้ไขปัญหาความยั่งยืนที่มีความซับซ้อนในระดับโลก องค์ความรู้ในสาขานี้ไม่ได้จำกัดอยู่ในมิติใดมิติหนึ่ง แต่เชื่อมโยงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี เศรษฐศาสตร์ และการจัดการเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ (Turvey & Kurissery, 2019)

Sustainability Science มีลักษณะสำคัญคือการบูรณาการองค์ความรู้จากหลายสาขาเพื่อสร้างความเข้าใจและแนวทางแก้ไขปัญหาที่ครอบคลุมและยั่งยืน เช่น

(1) การผสมผสานองค์ความรู้วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม เศรษฐศาสตร์ และการจัดการ โดยการผสมผสานองค์ความรู้เหล่านี้ช่วยให้องค์การสามารถออกแบบกลยุทธ์ที่คำนึงถึงทั้งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ต้นทุนทางเศรษฐกิจ และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

(2) เทคโนโลยีสีเขียว (Green Technology) เช่น พลังงานหมุนเวียน เทคโนโลยีลดการปล่อยคาร์บอน และระบบการผลิตที่ลดของเสีย ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

(3) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) แนวคิดที่เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การนำกลับมาใช้ใหม่ (reuse) และการรีไซเคิล (recycle) เพื่อลดของเสียและสร้างมูลค่าเพิ่มในระบบเศรษฐกิจ

แนวทางสหวิทยาการดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถรับมือกับปัญหาที่มีความซับซ้อน (Complex Problems) และมีความไม่แน่นอนสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยด้าน Sustainability Science มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างนักวิจัย สถาบันการศึกษา ภาครัฐ และภาคธุรกิจในระดับโลก (Turvey & Kurissery, 2019) องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายสาธารณะด้านความยั่งยืน พัฒนาแนวปฏิบัติ (Best Practices) สำหรับองค์การ และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์บนฐานข้อมูล (Evidence-based Decision Making)

นอกจากนี้ แนวโน้มการพัฒนาองค์การยังชี้ให้เห็นว่า การเรียนรู้และการพัฒนาทักษะใหม่อย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ (Patangia & V., 2023)

การประยุกต์ใช้ในระดับองค์การ เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ได้อย่างเต็มที่ องค์การจำเป็นต้องปรับตัวในหลายมิติ ดังนี้

1) การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) องค์การต้องพัฒนาโครงสร้างและวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การ และการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยแนวทางนี้ช่วยให้องค์การสามารถดูดซับองค์ความรู้ใหม่ (Knowledge Absorption) และนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D for Sustainability) การลงทุนใน R&D ด้านความยั่งยืนเป็นกลไกสำคัญในการสร้างนวัตกรรม เช่น การพัฒนาเทคโนโลยีสะอาด (Clean Technology) การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การลงทุนดังกล่าวไม่เพียงช่วยลดต้นทุนในระยะยาว แต่ยังสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่

3) การใช้นวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม องค์การในอนาคตต้องมุ่งเน้นนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน (Sustainability-driven Innovation) เช่น นวัตกรรมเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม นวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อม และโมเดลธุรกิจใหม่ที่สร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) ซึ่งแนวทางนี้สะท้อนการเปลี่ยนบทบาทขององค์การจากผู้สร้างกำไร ไปสู่ “ผู้สร้างคุณค่าร่วมให้สังคม”

นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ โดยเฉพาะจากสาขา Sustainability Science เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญของการพัฒนาองค์การในศตวรรษที่ 21 องค์การจำเป็นต้องพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ลงทุนในงานวิจัยและพัฒนา และใช้นวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาทางสังคมและสิ่งแวดล้อม องค์ความรู้จึงไม่ใช่เพียงเครื่องมือสนับสนุน แต่เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์การในระยะยาว

14.6.2.4 การวัดผลความยั่งยืน (Sustainability Measurement & Metrics)

การวัดผลความยั่งยืน (Sustainability Measurement) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาองค์การในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากช่วยให้องค์การสามารถประเมินผลกระทบของการดำเนินงานในมิติที่หลากหลาย ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตาม ความท้าทายหลักของการวัดผลความยั่งยืนอยู่ที่การประเมิน “สิ่งที่จับต้องยาก” (Intangible Impacts) เช่น คุณภาพชีวิตของชุมชน ความเป็นธรรมทางสังคม หรือผลกระทบต่อระบบนิเวศ ดังนั้น แนวคิดและเครื่องมือในการวัดผลความยั่งยืนจึงมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถสะท้อน “คุณค่าที่แท้จริง” ขององค์การได้อย่างครอบคลุม (Danishevich, 2024)

แนวโน้มสำคัญในการวัดผลความยั่งยืน

1) ตัวชี้วัดแบบผสม (Hybrid Indicators) แนวโน้มสำคัญประการแรกคือการพัฒนาตัวชี้วัดแบบผสม (hybrid indicators) ซึ่งรวมทั้งเชิงปริมาณ (Quantitative) เช่น ปริมาณการปล่อยคาร์บอน (CO_2 emissions) อัตราการใช้พลังงาน อัตราการเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน และเชิงคุณภาพ (Qualitative) เช่น ความพึงพอใจของพนักงาน ความเชื่อมั่นของชุมชน ภาพลักษณ์องค์การ

การใช้ตัวชี้วัดแบบผสมช่วยให้องค์การสามารถประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างรอบด้านมากขึ้น โดยเฉพาะในมิติที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเลขได้โดยตรง

Danishevich (2024) ชี้ให้เห็นว่า การขยายกรอบการวัดผลไปสู่มิติที่หลากหลายเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อสะท้อนความซับซ้อนของความยั่งยืนในโลกปัจจุบัน

2) การใช้ Big Data และ AI ในการวิเคราะห์ ซึ่งเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเฉพาะ Big Data และ Artificial Intelligence (AI) มีบทบาทสำคัญในการยกระดับการวัดผลความยั่งยืน โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมหาศาลจากหลายแหล่ง (Multi-source Data) ติดตามผลกระทบแบบ Real-time และคาดการณ์แนวโน้มและความเสี่ยงในอนาคต (Predictive Analytics) ตัวอย่างเช่น การใช้ AI ในการวิเคราะห์ Carbon Footprint ตลอดห่วงโซ่อุปทาน หรือการใช้ Sensor Data เพื่อติดตามการใช้พลังงานในโรงงาน

แนวโน้มนี้สอดคล้องกับการพัฒนาองค์การยุคใหม่ที่เน้นการตัดสินใจบนฐานข้อมูล (data-driven decision making) และความคล่องตัวในการปรับตัว (Patangia & V., 2023)

3) การประเมินแบบองค์รวม (Holistic Assessment) เป็นอีกหนึ่งแนวโน้มสำคัญคือการประเมินผลในลักษณะองค์รวม (Holistic Approach) ซึ่งครอบคลุมห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ทั้งหมดตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม รวมถึงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยการประเมินแบบองค์รวมช่วยให้องค์การสามารถมองเห็นภาพรวมของระบบ (Systems Perspective) และหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาแบบแยกส่วน (Silo-based Approach)

นอกจากนี้ ยังช่วยให้องค์การสามารถระบุจุดที่สร้างผลกระทบสูงสุด (Impact Hotspots) และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวัดผลความยั่งยืนไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการรายงาน แต่เป็น “กลไกเชิงกลยุทธ์” ที่ช่วยให้องค์การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การสร้างความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือ

หลักการสำคัญที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายคือ “สิ่งที่วัดได้ จะถูกจัดการได้” (What gets measured gets managed) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการมีระบบวัดผลที่มีประสิทธิภาพเป็นเงื่อนไขพื้นฐานของการขับเคลื่อนความยั่งยืนในองค์การ (Danishevich, 2024)

ในบริบทของการพัฒนาองค์การ ระบบการวัดผลความยั่งยืนมีบทบาทในการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรกับการปฏิบัติจริง สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักความรับผิดชอบ (Accountability Culture) และส่งเสริมการเรียนรู้จากข้อมูล (Organizational Learning) องค์การที่สามารถพัฒนาระบบวัดผลที่แม่นยำและครอบคลุม จะมีความสามารถในการปรับตัวและสร้างความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว

สรุปได้ว่า การวัดผลความยั่งยืนเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์การในยุคปัจจุบัน โดยต้องอาศัยตัวชี้วัดแบบผสม การใช้เทคโนโลยีขั้นสูง และการประเมินแบบองค์รวม เพื่อให้สามารถสะท้อนผลกระทบที่แท้จริงได้อย่างครอบคลุม แนวคิด “สิ่งที่วัดได้ จะถูกจัดการได้” ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาระบบวัดผลที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์การในระยะยาว

14.7 บทสรุป

การพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงกระบวนทัศน์ของการบริหารองค์การอย่างชัดเจน จากแนวคิดดั้งเดิมที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและผลกำไร ไปสู่การบริหารเชิงองค์รวมที่ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อันเป็นรากฐานของการสร้างคุณค่าในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมิได้เป็นเพียงการปรับมุมมองทางทฤษฎี แต่เป็นการยกระดับแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อบทบาทขององค์การในฐานะ “ผู้สร้างคุณค่าร่วม” ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม

ในด้านแนวคิดและทฤษฎี บทนี้ได้ชี้ให้เห็นว่าความยั่งยืนขององค์การมีรากฐานจากแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งต่อยอดมาเป็นกรอบการบริหารสำคัญในปัจจุบัน เช่น Triple Bottom Line ที่เน้น People, Planet และ Profit ควบคู่กัน รวมถึงกรอบ ESG และแนวคิด Sustainable Governance ที่มุ่งยกระดับการบริหารให้มีความโปร่งใส รับผิดชอบ และสามารถจัดการผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างเป็นระบบ ขณะเดียวกัน ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามาเสริมมิติของความสัมพันธ์ โดยเน้นการสร้างสมดุลของผลประโยชน์และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน อันเป็นปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืนในระยะยาว

ในมิติของการประยุกต์ใช้ การพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืนจำเป็นต้องดำเนินการอย่างบูรณาการ ไม่สามารถจำกัดอยู่เพียงกิจกรรมเฉพาะด้านหรือโครงการระยะสั้น แต่ต้องครอบคลุมทั้งการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย SDGs การพัฒนาทุนมนุษย์ การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนความยั่งยืน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและนวัตกรรม ตลอดจนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง ซึ่งสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบทั้งในระดับโครงสร้าง กระบวนการ และพฤติกรรมของบุคลากร

สำหรับแนวโน้มในอนาคต องค์การในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องพัฒนาไปสู่รูปแบบที่มีความยืดหยุ่น (resilience) และสามารถปรับตัว (adaptability) ได้อย่างต่อเนื่องภายใต้ความไม่แน่นอนของบริบทโลก โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัล ภาวะผู้นำเชิงยั่งยืน และการบริหารจัดการเชิงนวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญ ควบคู่กับการยึดหลัก ESG และการเชื่อมโยงกับ SDGs เพื่อเสริมสร้างทั้งความสามารถในการแข่งขันและความมั่นคงขององค์การในระยะยาว

โดยสรุป การพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืนมิใช่เพียงทางเลือกเชิงนโยบาย แต่เป็นความจำเป็นเชิงกลยุทธ์ในยุคปัจจุบัน องค์การที่สามารถบูรณาการแนวคิดด้านความยั่งยืนเข้ากับการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เสริมสร้างความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ในขณะที่องค์การที่ไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าว อาจเผชิญกับความเสี่ยงที่กระทบต่อความอยู่รอดในระยะยาว ดังนั้น ผู้บริหารและนักพัฒนาองค์การจึงต้องมีวิสัยทัศน์เชิงระบบ มีความสามารถในการบูรณาการองค์ความรู้ และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความยั่งยืนอย่างแท้จริงและสมดุลในทุกมิติ

14.8 คำถามทบทวน

1. อธิบายการเปลี่ยนแปลงเชิงกระบวนทัศน์ของการพัฒนาองค์การจากแนวคิดดั้งเดิมไปสู่การพัฒนาเพื่อความยั่งยืน พร้อมวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวในศตวรรษที่ 21

2. แนวคิด Triple Bottom Line (TBL) และกรอบ ESG มีบทบาทอย่างไรในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืน และทั้งสองแนวคิดมีความสัมพันธ์หรือความแตกต่างกันอย่างไร

3. ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืนอย่างไร จงอธิบายพร้อมยกตัวอย่างการประยุกต์ใช้ในบริบทองค์การจริง

4. วิเคราะห์บทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลและการแปลงโฉมดิจิทัล (Digital Transformation) ต่อการพัฒนาองค์การเพื่อความยั่งยืน โดยเชื่อมโยงกับแนวคิดเรื่องนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขัน

5. ในบริบทของอนาคตองค์การ (Future of Sustainable Organizations) ผู้บริหารควรพัฒนาศักยภาพด้านใดบ้างเพื่อขับเคลื่อนองค์การสู่ความยั่งยืน และเหตุใดภาวะผู้นำเชิงยั่งยืน (Sustainable Leadership) จึงมีความสำคัญ

14.9 เอกสารอ้างอิงประจำบท

ภาวนา แสนปารี. (2566). แผนกลยุทธ์กับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน. *Journal of Organizational Management Excellence*, *1*(5), 1–12.

วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2559). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

Acquah, I. S. K., Agyabeng-Mensah, Y., & Afum, E. (2023). Stakeholder pressure and sustainable supply chain practices. *Journal of Cleaner Production*, *391*, 136135.

Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5–15.

Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70–78.

Bansal, P., Kim, A., & Wood, M. O. (2023). Hidden in plain sight: The importance of scale in organizations' attention to issues. *Academy of Management Review*, *48*(2), 217–241.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering, 33*(5), 308–320. https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124

CFA Institute. (2018). *Guidance and case studies for ESG integration: Equities and fixed income*. CFA Institute.

Chiappetta Jabbour, C., & Renwick, D. W. S. (2020). Guest editorial: Organizations as catalysts of sustainable development: greening the workforce for responsible management in the 21st century. *International Journal of Manpower, 41*(7), 833–844. https://doi.org/10.1108/IJM-10-2020-558

Cubemos. (2024). *Sustainability management definition*. Retrieved from https://en.cubemos.com/sustainabilityglossary/sustainability-management

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development and change* (10th ed.). Cengage Learning.

Danishevich, D. D. (2024). Approaches to Assessing the Sustainability of Business Development. *International Journal on Economics, Finance and Sustainable Development*. https://doi.org/10.31149/ijefsd.v6i1.5163

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation. *Academy of Management Review*, *20*(1), 65–91.

Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment, 29*(2), 156–174.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.

Ellen MacArthur Foundation. (2015). *Towards the circular economy: Business rationale for an accelerated transition*. Ellen MacArthur Foundation.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.

Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts* (2nd ed.). Berrett-Koehler.

Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E., & Barlow, C. (2017). Business model innovation for sustainability. *Business Strategy and the Environment*, *26*(5), 597–608.

Facilio. (2025). *Sustainability management: Definition, benefits, and best practices*. Retrieved from https://facilio.com/learn/sustainability-management/

Fassin, Y. (2009). The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*, *84*(1), 113–135.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Freeman, R. E., Harrison, J., & Wicks, A. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Yale University Press.

Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development, 36*(1), 5–24.

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The circular economy: A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production, 143*, 757–768. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048

George, G., Merrill, R. K., & Schillebeeckx, S. J. (2021). Digital sustainability and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 999–1026.

Global Reporting Initiative. (2021). *GRI 3: Material topics 2021*. Global Reporting Initiative.

Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate

responsibility. *Journal of Business Ethics, 74*(4), 315–327.

Hameed, S., & Khan, M. S. (2024). Navigating the Future Organizational CSR and Employee Development for a Sustainability Future. *Advances in Human Resources Management and Organizational Development Book Series*, 51–82. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3470-6.ch003

Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review, 81*(9), 52–63.

Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders. *Strategic Management Journal*, *31*(1), 58–74.

Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive, 17*(2), 56–67.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (13th ed.). Cengage Learning.

Hörisch, J., Freeman, R. E., & Schaltegger, S. (2020). Applying stakeholder theory in sustainability management. *Business Strategy and the Environment*, *29*(4), 191–204.

Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling, 127*, 221–232. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review, 21*(3), 243–255.

Lozano, R. (2018). Proposing a definition and a framework of organizational sustainability. *Sustainable Development, 26*(1), 1–13.

Mahajan, R., Lim, W. M., Sareen, M., Kumar, S., & Panwar, R. (2023). Stakeholder theory. *Journal of Business Research, 166*, 114104. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114104

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience. *Academy of Management Review*, *22*(4), 853–886.

Murray, A., Skene, K., & Haynes, K. (2017). The circular economy: An interdisciplinary exploration of the concept and application in a global context. *Journal of Business Ethics, 140*(3), 369–380. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2693-2

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.

Orlitzky, M., Schmidt, F., & Rynes, S. (2003). Corporate social and financial performance.

Organization Studies, *24*(3), 403–441.

Patangia, B., & R, V. (2023). Unpacking the Past and Charting the Future: A Comprehensive Review of Organizational Development Trends and Predictions. *Ushus Journal of Business Management*, *22*(2), 1-14. https://doi.org/10.12725/ujbm.63.1

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.

Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment–competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives, 9*(4), 97–118.

Principles for Responsible Investment. (n.d.). *What are the Principles for Responsible Investment?* PRI.

RiskSafe ESG. (2023). *Sustainability management and ESG management*. Retrieved from https://risksafe-esg.com/en/sustainability-management/

Sachs, J. D. (2015). *The age of sustainable development*. Columbia University Press.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.

Schaltegger, S., Burritt, R., & Petersen, H. (2017). *An introduction to corporate environmental management: Striving for sustainability*. Routledge.

Schaltegger, S., Hörisch, J., & Freeman, R. E. (2019). Business cases for sustainability. *Organization & Environment*, *32*(3), 191–210.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Wiley.

Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Revised ed.). Doubleday.

SET Sustainability. (2023). *Sustainability management process*. Retrieved from https://setsustainability.com/page/sustainability-management-process

Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production, 16*(15), 1699–1710.

Stahel, W. R. (2016). The circular economy. *Nature, 531*(7595), 435–438. https://doi.org/10.1038/531435a

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning, 51*(1), 40–49.

Turvey, R. A., & Kurissery, S. (2019). *Advancing Sustainability Research in the 21st Century* (pp. 1–13). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7302-9.CH001

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144.

Visser, W., & Courtice, P. (2011). Sustainability leadership. *CSR International Paper Series*, *5*, 1–15.

WCED. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

บทที่ 15
องค์การแห่งอนาคตเชิงองค์รวม: การสังเคราะห์และบูรณาการสู่ความยั่งยืน

บทนำ: จากองค์ความรู้สู่การสังเคราะห์เชิงองค์รวม

บทที่ 15 ทำหน้าที่เป็นบทสรุปเชิงยุทธศาสตร์ของหนังสือ *การจัดการองค์การแบบองค์รวมของผู้นำแนวใหม่ (Holistic Organizational Management for Modern Leaders)* โดยมุ่งสังเคราะห์องค์ความรู้จากบทที่ 1–14 ให้เกิดเป็นกรอบคิดเชิงบูรณาการที่สามารถนำไปใช้ในการออกแบบและขับเคลื่อนองค์การแห่งอนาคตได้อย่างเป็นระบบ กล่าวคือ จากเดิมที่เนื้อหาในแต่ละบทมุ่งอธิบายองค์ประกอบขององค์การในมิติต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง พฤติกรรมองค์การ ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ เทคโนโลยี และความยั่งยืน บทนี้จะทำหน้าที่หลอมรวมองค์ความรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจเชิงองค์รวม (Holistic Understanding) ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารองค์การในยุคที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ในบริบทของโลกยุคใหม่ที่ถูกอธิบายผ่านแนวคิด VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) และ BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) องค์การไม่สามารถพึ่งพาแนวทางการบริหารแบบดั้งเดิมที่แยกส่วน (Fragmented Approach) ได้อีกต่อไป แต่จำเป็นต้องพัฒนาไปสู่การบริหารแบบบูรณาการที่สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การเข้าด้วยกันอย่างมีพลวัต (Barrera-Ortegon et al., 2024) ดังนั้น บทที่ 15 จึงมิใช่เพียงบทสรุป แต่เป็นบทเปลี่ยนผ่านเชิงกระบวนทัศน์ จากการทำความเข้าใจองค์การ ไปสู่การออกแบบองค์การแห่งอนาคต (Designing Future Organizations) ที่สามารถตอบสนองต่อความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และแรงกดดันจากเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นของการบูรณาการองค์ประกอบหลักขององค์การ ได้แก่ People, Process, Technology และ Governance ซึ่งถือเป็น “สี่เสาหลัก” ของการบริหารองค์การสมัยใหม่ ในมิติของ People องค์การต้องให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ (Human Capital) การพัฒนาศักยภาพ และการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Garavan et al., 2021) ในขณะที่ Process ต้องถูกออกแบบใหม่ให้มีความคล่องตัว (Agility) และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว (Ononiwu et al., 2024) ส่วน Technology โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ Big Data มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจและการดำเนินงาน (Lestari et al., 2025) ขณะที่ Governance มีหน้าที่กำกับดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างโปร่งใส มีความรับผิดชอบ และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

การบูรณาการทั้งสี่มิตินี้มิได้เป็นเพียงการรวมองค์ประกอบเข้าด้วยกันเท่านั้น แต่ต้องอาศัยแนวคิดการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ซึ่งมองค์การเป็นระบบที่มีความเชื่อมโยงกันอย่าง

ซับซ้อน (Interconnected System) โดยการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Tarig, 2024) แนวคิดดังกล่าวเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารองค์การแบบองค์รวม และเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์การแห่งอนาคต ที่มีความยืดหยุ่น (Resilient) คล่องตัว (Agile) และยั่งยืน (Sustainable)

ภายใต้บริบทนี้ การวางกรอบแนวคิด Holistic Organizational Management ในมิติอนาคตจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยกรอบดังกล่าวจะทำหน้าที่เป็นเข็มทิศเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Compass) ที่ช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาได้อย่างชัดเจน ครอบคลุมทั้งมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) และกรอบ ESG (Environmental, Social, and Governance) ที่ได้รับความสำคัญมากขึ้นในระดับสากล (Rachmawati et al., 2025)

กล่าวโดยสรุป บทที่ 15 นี้มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงองค์ความรู้ทั้งหมดในตำราเข้าด้วยกัน และยกระดับไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดเชิงองค์รวมสำหรับการออกแบบองค์การแห่งอนาคต โดยเน้นการบูรณาการ People, Process, Technology และ Governance ภายใต้แนวคิด Systems Thinking และ Sustainability ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับทั้งการบริหารองค์การในทางปฏิบัติและการพัฒนาองค์ความรู้เชิงวิชาการในอนาคต

15.1 การสังเคราะห์องค์ความรู้

การสังเคราะห์องค์ความรู้ (Meta-synthesis) ในบริบทของตำรานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อบูรณาการองค์ประกอบสำคัญของการจัดการองค์การจากบทที่ 1–14 ให้เกิดเป็นกรอบความคิดเชิงองค์รวม (Holistic Framework) ที่สามารถอธิบายและนำไปใช้ในการออกแบบองค์การแห่งอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการคิดเชิงระบบ ซึ่งมององค์การเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันในหลายมิติ ทั้งด้านโครงสร้าง พฤติกรรม กลยุทธ์ เทคโนโลยี และความยั่งยืน โดยแต่ละมิติไม่สามารถพิจารณาแยกส่วนได้อย่างเด็ดขาด การสังเคราะห์ในที่นี้จึงมิใช่เพียงการรวบรวมองค์ความรู้ แต่เป็นการเชื่อมโยงเชิงพลวัต (Dynamic Integration) ที่ทำให้เกิดความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับกลไกการทำงานขององค์การในยุคดิจิทัล ช่วยสร้างมุมมองระยะยาวและเข้าใจผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในระบบทั้งหมด (Kondori et al., 2022; Kuzior & Sira, 2024)

15.1.1 มิติด้านโครงสร้างและการออกแบบองค์การ

มิติด้านโครงสร้างและการออกแบบองค์การเป็นพื้นฐานสำคัญที่กำหนดรูปแบบการทำงาน การกระจายอำนาจ และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์การ โดยแนวคิดคลาสสิกเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ เช่น โครงสร้างแบบหน้าที่ (Functional Structure) โครงสร้างแบบสายงาน (Divisional Structure) และโครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) ได้รับการพัฒนาเพื่อรองรับความซับซ้อนของการดำเนินงานในบริบทที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ในยุคปัจจุบัน องค์การจำเป็นต้องปรับตัวไปสู่รูปแบบโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เช่น โครงสร้างแบบเครือข่าย (Network Organization) และองค์การไร้ขอบเขต (Boundaryless Organization) ซึ่งช่วยลดข้อจำกัดของลำดับชั้น

อำนาจ (Hierarchy) และเพิ่มความคล่องตัวในการตัดสินใจ (Jerab & Mabrouk, 2023; Manikam et al., 2025)

การสังเคราะห์องค์ความรู้ในมิตินี้จึงชี้ให้เห็นว่า โครงสร้างองค์การมิได้เป็นเพียงโครงสร้างเชิงกลไก (Mechanistic Structure) แต่เป็นโครงสร้างเชิงพลวัต ที่ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ เทคโนโลยี และบริบทแวดล้อม นอกจากนี้ การกระจายอำนาจ (Decentralization) และการเสริมสร้างความยืดหยุ่นในการทำงานยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การในยุคดิจิทัล (Ononiwu et al., 2024)

15.1.2 มิติด้านพฤติกรรมองค์การและภาวะผู้นำ

มิติด้านพฤติกรรมองค์การมุ่งเน้นการทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ โดยเฉพาะประเด็นเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Motivation) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) และความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) ซึ่งล้วนส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยรวม (Rahmanda et al., 2024) ทฤษฎีแรงจูงใจ เช่น Maslow's Hierarchy of Needs และ Herzberg's Two-factor Theory ช่วยอธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากร ขณะที่แนวคิดสมัยใหม่เน้นการสร้างประสบการณ์พนักงาน (Employee Experience) และความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ในการทำงาน (Morgan, 2017; Danna & Griffin, 1999)

ในขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่เน้นการสร้างวิสัยทัศน์ การกระตุ้นแรงจูงใจ และการพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม (Muterera et al., 2024; Sarona & Doble, 2025) การสังเคราะห์องค์ความรู้ในมิตินี้จึงสะท้อนให้เห็นว่า การบริหารองค์การแห่งอนาคตต้องอาศัยการผสมผสานระหว่าง "การเข้าใจมนุษย์" และ "การนำการเปลี่ยนแปลง" อย่างมีประสิทธิภาพ

15.1.3 มิติด้านกลยุทธ์และการบริหารเชิงระบบ

มิติด้านกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญของการกำหนดทิศทางและความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ โดยแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ครอบคลุมกระบวนการตั้งแต่วิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ ไปจนถึงการนำไปปฏิบัติและการประเมินผล โดยงานวิจัยร่วมสมัยเน้นว่า การสร้างความได้เปรียบไม่ได้มาจากเพียงตำแหน่งทางการแข่งขัน (Positioning) แต่เกิดจากทรัพยากรภายในและความสามารถในการปรับตัวขององค์การ (Jasim, 2025) แนวคิดทรัพยากรเป็นฐาน (Resource-Based View: RBV) ชี้ให้เห็นว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดจากทรัพยากรและความสามารถภายในองค์การที่มีลักษณะเฉพาะ (Sun et al., 2024)

ในมิติของการบริหารเชิงระบบ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ และผลกระทบที่เกิดขึ้นในระยะยาว การสังเคราะห์องค์ความรู้ในมิตินี้จึงเน้นการเปลี่ยนจากการวางแผนแบบเส้นตรง ไปสู่การบริหารเชิงพลวัต (Dynamic Management) ที่สามารถปรับตัวได้อย่างต่อเนื่องในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Mansouri & Cheklekbire, 2022)

15.1.4 มิติด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์การในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะการแปลงโฉมดิจิทัล (Digital Transformation) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน รูปแบบธุรกิจ และประสบการณ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การดิจิทัล (Digital Organization) จึงมีลักษณะสำคัญ เช่น การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ (Data-driven Decision Making) การใช้ระบบอัตโนมัติ (Automation) และการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับทุกมิติขององค์การ (Goraya et al., 2025)

การสังเคราะห์องค์ความรู้ในมิตินี้สะท้อนให้เห็นว่า เทคโนโลยีมิใช่เพียงเครื่องมือสนับสนุน แต่เป็นตัวขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ ที่สามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กระบวนการ และวัฒนธรรมขององค์การได้อย่างลึกซึ้ง (Singh & Pandey, 2025) ดังนั้น องค์การแห่งอนาคตจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถเชิงดิจิทัล (Digital Capability) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

15.1.5 มิติด้านความยั่งยืนและธรรมาภิบาล

มิติด้านความยั่งยืนและธรรมาภิบาลเป็นองค์ประกอบที่ได้รับความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในบริบทของการบริหารองค์การสมัยใหม่ โดยเฉพาะแนวคิด ESG (Environmental, Social, and Governance) ที่เน้นการดำเนินงานอย่างรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ (Corporate Social Responsibility: CSR) ที่สะท้อนบทบาทขององค์การในการสร้างคุณค่าให้กับสังคม (Alsayegh et al., 2020)

การสังเคราะห์องค์ความรู้ในมิตินี้ชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จขององค์การในระยะยาวมิได้วัดจากผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่ต้องพิจารณาถึงผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไป นอกจากนี้ หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความน่าเชื่อถือขององค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Tan, 2024)

สรุปเชิงสังเคราะห์องค์ความรู้ทั้งห้ามิติ ได้แก่ โครงสร้าง พฤติกรรม กลยุทธ์ เทคโนโลยี และความยั่งยืน แสดงให้เห็นว่า องค์การแห่งอนาคตต้องอาศัยการบูรณาการองค์ประกอบเหล่านี้เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยไม่สามารถแยกพิจารณาแต่ละมิติอย่างโดดเดี่ยวได้ แนวคิด Holistic Organizational Management จึงเป็นกรอบสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้ทั้งหมดเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างความสามารถในการปรับตัว นวัตกรรม และความยั่งยืนในระยะยาว

15.2 กรอบแนวคิดองค์การแห่งอนาคตเชิงองค์รวม

กรอบแนวคิดองค์การแห่งอนาคตเชิงองค์รวม (Holistic Future Organization Framework) เป็นผลลัพธ์ของการสังเคราะห์องค์ความรู้จากบทที่ 1–14 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายโครงสร้างเชิงระบบและกลไกเชิงพลวัต ที่ทำให้องค์การสามารถปรับตัว สร้างนวัตกรรม และเติบโตอย่างยั่งยืนในบริบทของโลกยุคดิจิทัลและความไม่แน่นอนสูง แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนฐานของการคิดเชิงระบบ (Systems

Thinking) และทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ซึ่งเน้นการบูรณาการทรัพยากรและความสามารถภายในองค์การเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

กรอบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า องค์การแห่งอนาคตมิได้เป็นเพียงองค์การที่ใช้เทคโนโลยี แต่เป็นระบบเชิงบูรณาการ ที่เชื่อมโยงผู้นำ กลยุทธ์ โครงสร้าง เทคโนโลยี ทุนมนุษย์ และความยั่งยืนเข้าด้วยกันอย่างเป็นองค์รวม เพื่อสร้างคุณค่าในระยะยาว

15.2.1 องค์ประกอบหลักของโมเดลองค์การแห่งอนาคตเชิงองค์รวม

กรอบแนวคิดองค์การแห่งอนาคตเชิงองค์รวมประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลักที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ได้แก่

(1) Leadership (ผู้นำเชิงองค์รวม) ผู้นำเชิงองค์รวมมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจ และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ โดยต้องมีความสามารถในการมองภาพรวม (Holistic Perspective) และบริหารจัดการความซับซ้อน (Complexity Management) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำในองค์การแห่งอนาคตจึงต้องผสมผสานระหว่าง Transformational Leadership, Adaptive Leadership และ Digital Leadership เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Pasigai et al., 2025)

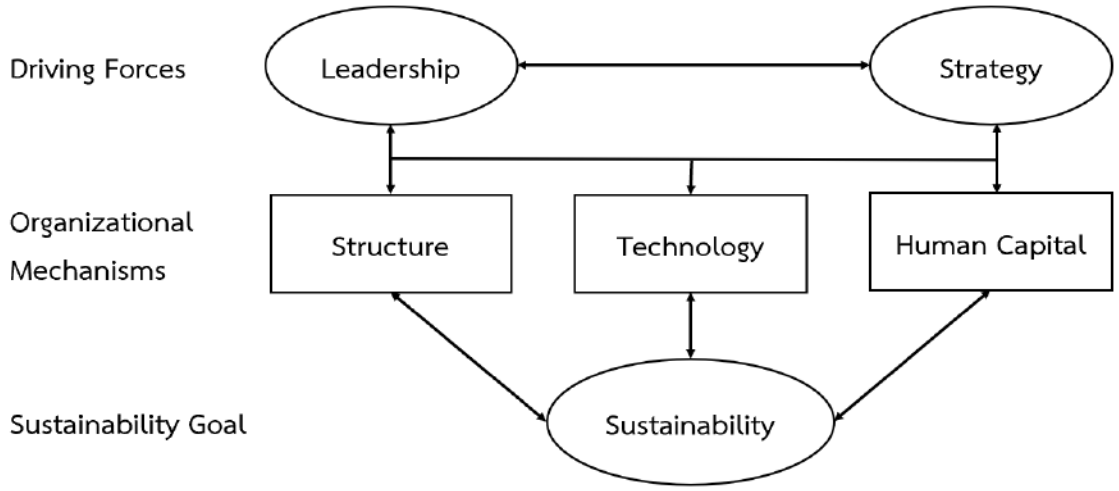
(2) Strategy (กลยุทธ์เชิงพลวัต) กลยุทธ์ในองค์การแห่งอนาคตต้องมีลักษณะเชิงพลวัต (dynamic strategy) ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างต่อเนื่องตามบริบทแวดล้อม แนวคิด dynamic capabilities ชี้ให้เห็นว่า องค์การต้องสามารถ “รับรู้ (Sense) คว้าโอกาส (Seize) และ ปรับเปลี่ยน (Transform)” เพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน (Jasim, 2025) ดังนั้น กลยุทธ์จึงมิใช่แผนระยะยาวที่ตายตัว แต่เป็นกระบวนการที่ต้องมีความยืดหยุ่นและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

(3) Structure (โครงสร้างยืดหยุ่น) โครงสร้างองค์การแห่งอนาคตต้องมีความยืดหยุ่น (Flexible Structure) และลดลำดับชั้น (Flattened Hierarchy) เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการตัดสินใจ (Agility) รูปแบบโครงสร้าง เช่น Network Organization, Platform Organization และ Boundaryless Organization มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการทำงานแบบร่วมมือ (Collaboration) และการสร้างนวัตกรรม (Tathavadekar & Mahankale, 2025)

(4) Technology (เทคโนโลยีดิจิทัล) เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นตัวเร่ง (Enabler) และ ตัวขับเคลื่อน (Driver) ที่สำคัญขององค์การแห่งอนาคต โดยเฉพาะ AI, Big Data, Cloud Computing และ Automation ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการตัดสินใจ (Albannai et al., 2025) องค์การที่สามารถบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับกลยุทธ์และกระบวนการได้อย่างเหมาะสมจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

(5) Human Capital (ทุนมนุษย์) ทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การ โดยเฉพาะในเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) องค์การแห่งอนาคตต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะ (Upskilling, Reskilling) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการสร้าง Engagement ของบุคลากร (Pasigai et al., 2025) นอกจากนี้ การทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์และ AI (Human-AI Collaboration) ยังเป็นแนวโน้มสำคัญที่ต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม

(6) Sustainability (ความยั่งยืน) ความยั่งยืนเป็นเป้าหมายสำคัญขององค์การแห่งอนาคต โดยครอบคลุมมิติ ESG (Environmental, Social, Governance) และการสร้างคุณค่าในระยะยาว (Long-term Value Creation) (Zhang et al., 2024) องค์การต้องสามารถสร้างสมดุลระหว่างผลกำไร ความรับผิดชอบต่อสังคม และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม



ภาพที่ 15.1 กรอบแนวคิดองค์การแห่งอนาคตเชิงองค์รวม (Holistic Future Organization Model)

ภาพที่ 15.1 แสดงกรอบแนวคิดองค์การแห่งอนาคตเชิงองค์รวม (Holistic Future Organization Model) ซึ่งพัฒนาขึ้นจากการสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการจัดการองค์การ ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ เทคโนโลยี และความยั่งยืน โดยโมเดลนี้อธิบายความสัมพันธ์เชิงระบบระหว่างองค์ประกอบหลัก 6 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ (Leadership) กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้างองค์การ (Structure) เทคโนโลยีดิจิทัล (Technology) ทุนมนุษย์ (Human Capital) และความยั่งยืน (Sustainability)

ในระดับตัวขับเคลื่อน (Driving Forces) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและสร้างกรอบการดำเนินงานขององค์การ โดยส่งอิทธิพลต่อโครงสร้าง เทคโนโลยี และทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นกลไกหลักขององค์การ (Organizational Mechanisms) ที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานและการสร้างคุณค่า ในขณะเดียวกัน องค์ประกอบดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ และส่งผลต่อความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายความยั่งยืน (Sustainability Goal)

โมเดลนี้ตั้งอยู่บนฐานแนวคิดการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) (Senge, 2006) ทฤษฎีทรัพยากรเป็นฐาน (Resource-based View) (Barney, 1991) และทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) (Teece, 2018) โดยเน้นให้เห็นว่า ความยั่งยืนขององค์การมิได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง แต่เป็นผลลัพธ์ของการบูรณาการองค์ประกอบทั้งหมดอย่างสอดคล้องและมีพลวัต นอกจากนี้โมเดลยังสะท้อนบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลในฐานะตัวขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ และความสำคัญของทุนมนุษย์ในฐานะแหล่งกำเนิดคุณค่าและนวัตกรรมในองค์การแห่งอนาคต

15.2.2 ความสัมพันธ์เชิงระบบ (Systemic Interrelationships)

องค์ประกอบทั้ง 6 มิได้ดำรงอยู่อย่างเป็นอิสระ แต่มีความสัมพันธ์เชิงระบบ (Systemic Interrelationships) ที่ซับซ้อนและเชื่อมโยงกันอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น ผู้นำมีบทบาทในการกำหนดกลยุทธ์ ขณะที่กลยุทธ์มีผลต่อการออกแบบโครงสร้าง และโครงสร้างต้องรองรับการใช้เทคโนโลยีและการพัฒนาทุนมนุษย์ ในขณะเดียวกัน ความยั่งยืนเป็นกรอบกำกับ (Overarching Principle) ที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบ (Senge, 2006)

แนวคิดนี้สอดคล้องกับ Systems Theory ที่มององค์การเป็นระบบเปิด (Open System) ซึ่งมีการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและข้อมูลกับสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง (Katz & Kahn, 1966) ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบหนึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

15.2.3 กลไกการขับเคลื่อน (Driving Mechanisms)

การขับเคลื่อนองค์การแห่งอนาคตต้องอาศัยกลไกสำคัญหลายประการ ได้แก่

(1) Digital Transformation Mechanism การแปลงโฉมดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน โดยครอบคลุมการนำเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI), Big Data และ Cloud Computing มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การพัฒนาโมเดลธุรกิจใหม่ และการยกระดับประสบการณ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวคิดดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าเทคโนโลยีมิได้เป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุน แต่เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้อย่างมีนัยสำคัญ (Vial, 2019)

(2) Organizational Learning Mechanism องค์การแห่งอนาคตจำเป็นต้องพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่สามารถเรียนรู้ ปรับตัว และพัฒนาอย่างต่อเนื่องในบริบทที่มีความซับซ้อนสูง โดยเน้นการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และการประยุกต์ใช้แนวคิดการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์การ Senge (2006) ชี้ให้เห็นว่า องค์การที่มีความสามารถในการเรียนรู้จะสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) Innovation Mechanism นวัตกรรม (Innovation) เป็นกลไกหลักในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ โดยองค์การจำเป็นต้องส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมที่สนับสนุนการทดลอง (Experimentation) การเรียนรู้จากความล้มเหลว และการทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross-functional Collaboration) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ งานวิจัยด้าน Dynamic Capabilities ชี้ให้เห็นว่า องค์การต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนและจัดสรรทรัพยากรใหม่ (Resource Reconfiguration) อย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมได้อย่างยั่งยืน (Teece, 2007)

(4) Change Management Mechanism การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้องค์การสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่าน (transformation) ได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน โดย Kotter (2012) เสนอกรอบแนวคิด 8 ขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยการสร้างความเร่งด่วน (Sense of Urgency) การสร้างกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Guiding Coalition) การกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision Communication) ตลอดจนการฝังการเปลี่ยนแปลงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ (Anchoring Change in Culture) แนวทางดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จมิได้เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์เพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำ (Leadership) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Communication) และการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยเชิงพฤติกรรมที่ช่วยลดแรงต้านและเสริมสร้างความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ (Kotter, 2012)

(5) Governance Mechanism ธรรมาภิบาล (Governance) เป็นกลไกสำคัญที่ทำหน้าที่กำกับและควบคุมการดำเนินงานขององค์การให้เป็นไปอย่างโปร่งใส (Transparency) ตรวจสอบได้ (Accountability) และมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Responsibility) โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารองค์การสมัยใหม่ที่ให้ความสำคัญกับแนวคิด ESG งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า Governance เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือ (Credibility) ความไว้วางใจ (Trust) และความชอบธรรมในการดำเนินงานขององค์การ (legitimacy) รวมถึงมีบทบาทในการสนับสนุนการสร้างคุณค่าในระยะยาว (Long-term Value Creation) ดังนั้น การพัฒนาระบบธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างยั่งยืนและได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว (Alsayegh et al., 2020)

กลไกเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อม (linking mechanisms) ที่ช่วยให้แต่ละองค์ประกอบของโมเดลสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

15.2.4 ปัจจัยความสำเร็จเชิงวิพากษ์ (Critical Success Factors)

ความสำเร็จขององค์การแห่งอนาคตไม่ได้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเพียงลำพัง แต่เป็นผลลัพธ์จากการบูรณาการปัจจัยสำคัญหลายประการที่ทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ โดยสามารถสรุปเป็นปัจจัยความสำเร็จเชิงวิพากษ์ (Critical Success Factors) ได้ดังนี้

ประการแรก ความมุ่งมั่นของผู้นำ (Leadership Commitment) ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่กำหนดทิศทางและความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ผู้นำต้องมีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจ และสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้จริงและยั่งยืน (Kotter, 2012)

ประการที่สอง ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alignment) ระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง และเทคโนโลยี เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความขัดแย้งภายใน การจัดแนว (Alignment) ดังกล่าวช่วยให้ทุกองค์ประกอบขององค์การมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และเพิ่มโอกาสในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ประการที่สาม ความคล่องตัวขององค์การ (Organizational Agility) เป็นความสามารถในการตอบสนองและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมแบบ VUCA/BANI องค์การที่มี Agility สูงจะสามารถเรียนรู้ ทดลอง และปรับกลยุทธ์ได้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว (Teece, 2018)

ประการที่สี่ ความสามารถด้านดิจิทัล (Digital Capability) เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถใช้และบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น AI, Big Data และ Cloud Computing เข้ากับกระบวนการและกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการตัดสินใจ (Vial, 2019)

ประการที่ห้า การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) เป็นหัวใจสำคัญขององค์การในเศรษฐกิจฐานความรู้ โดยองค์การต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะใหม่ (Upskilling และ Reskilling) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการสร้างความผูกพันของบุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Senge, 2006)

สุดท้าย การมุ่งเน้นความยั่งยืน (Sustainability Orientation) เป็นปัจจัยที่สะท้อนถึงการดำเนินงานขององค์การในระยะยาว โดยครอบคลุมทั้งมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (ESG) องค์การที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนจะสามารถสร้างความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Alsayegh et al., 2020)

โดยสรุป ปัจจัยความสำเร็จดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า องค์การแห่งอนาคตจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถเชิงเทคนิค (Technical Capabilities) เช่น เทคโนโลยีและกลยุทธ์ ควบคู่ไปกับความสามารถเชิงมนุษย์ (Human Capabilities) เช่น ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ และวัฒนธรรมองค์การ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในระยะยาว (Teece, 2018)

15.3 การออกแบบองค์การแห่งอนาคต

การออกแบบองค์การแห่งอนาคต (Designing Future Organizations) เป็นประเด็นสำคัญของการบริหารเชิงองค์รวมในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากองค์การต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากเทคโนโลยีดิจิทัลและพลวัตของเศรษฐกิจโลก การออกแบบองค์การจึงมิใช่เพียงการกำหนดโครงสร้างหรือสายบังคับบัญชา แต่เป็นการบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ โครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี และทุนมนุษย์ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว (Agility) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และความยั่งยืน (Sustainability) (Daft, 2021; Galbraith, 2014)

แนวคิดการออกแบบองค์การแห่งอนาคตจึงมุ่งไปสู่รูปแบบองค์การใหม่ที่มีความยืดหยุ่น เปิดกว้าง และเน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง โดยสามารถจำแนกออกเป็น 5 รูปแบบสำคัญ ได้แก่ Agile Organization, Network & Platform Organization, Boundaryless Organization, Digital-first Organization และ Human-centric Organization

15.3.1 Agile Organization

องค์การแบบ Agile เป็นรูปแบบการจัดการองค์การที่เน้นความคล่องตัว (agility) ความรวดเร็วในการตอบสนอง (responsiveness) และความสามารถในการปรับตัว (adaptability) ต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในบริบทของโลกยุคดิจิทัลและสภาพแวดล้อมแบบ VUCA/BANI องค์การที่มีความเป็น Agile จะสามารถปรับกลยุทธ์ กระบวนการ และโครงสร้างได้อย่างยืดหยุ่น เพื่อรองรับความไม่แน่นอนและการแข่งขันที่สูงขึ้น (Rigby et al., 2016)

ลักษณะสำคัญของ Agile Organization ได้แก่ โครงสร้างที่แบนราบ (flat structure) ซึ่งช่วยลดลำดับขั้นของการตัดสินใจและเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน การทำงานในรูปแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Teams) ที่ส่งเสริมการบูรณาการความรู้และทักษะจากหลากหลายด้าน รวมถึงการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ (Decentralized Decision-making) ที่เปิดโอกาสให้ทีมงานสามารถตอบสนองต่อปัญหาและโอกาสได้อย่างทันท่วงที องค์ประกอบเหล่านี้ช่วยลดความซับซ้อนเชิงโครงสร้าง และเพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินงานขององค์การ (Denning, 2018)

แนวคิด Agile มีรากฐานมาจาก Agile Manifesto ในปี 2001 ซึ่งพัฒนาขึ้นในบริบทของการพัฒนาซอฟต์แวร์ โดยเน้นคุณค่า เช่น การทำงานร่วมกัน การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และการส่งมอบคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Beck et al., 2001) อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันแนวคิดดังกล่าวได้ถูกขยายไปสู่ระดับองค์การ (Enterprise Agility) เพื่อยกระดับประสิทธิภาพ ความเร็ว และความสามารถในการสร้างนวัตกรรมในทุกมิติขององค์การ

การดำเนินงานแบบ Agile มักใช้แนวทาง Iterative และ Incremental ซึ่งหมายถึงการทำงานเป็นรอบสั้น ๆ (Iterations) และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทีละขั้น (Increments) วิธีการนี้ช่วยให้องค์การสามารถทดลอง (Experiment) เรียนรู้ (Learn) และปรับปรุง (Adapt) ได้อย่างต่อเนื่อง ลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอน และเพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Rigby et al., 2016)

นอกจากนี้ แนวคิด Agile Organization ยังมีความสอดคล้องอย่างใกล้ชิดกับทฤษฎี Dynamic Capabilities ซึ่งเน้นความสามารถขององค์การในการรับรู้โอกาส (Sensing) การคว้าโอกาส (Seizing) และการปรับเปลี่ยนทรัพยากร (Transforming/Reconfiguring) เพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Teece, 2007) องค์การที่มีความเป็น Agile จึงมักมีความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์และการสร้างนวัตกรรมได้ดีกว่าองค์การแบบดั้งเดิม

โดยสรุป Agile Organization ไม่ได้เป็นเพียงแนวทางการทำงาน แต่เป็นแนวคิดเชิงระบบ ที่ผสานโครงสร้าง วัฒนธรรม กระบวนการ และภาวะผู้นำเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และสามารถแข่งขันได้ในระยะยาว

15.3.2 Network & Platform Organization

องค์การแบบเครือข่าย (Network Organization) และองค์การแบบแพลตฟอร์ม (Platform Organization) เป็นรูปแบบองค์การสมัยใหม่ที่สะท้อนการเปลี่ยนผ่านจากโครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure) ไปสู่โครงสร้างที่เน้นความเชื่อมโยง (Connectivity) และความ

ร่วมมือ (Collaboration) ทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่น ความคล่องตัว และความสามารถในการสร้างนวัตกรรมในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Powell, 1990)

องค์การแบบเครือข่าย (Network Organization) มุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานหรือองค์การที่มีความเชี่ยวชาญแตกต่างกัน โดยอาศัยความสัมพันธ์เชิงพันธมิตร (Alliances) และการแบ่งปันทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รูปแบบดังกล่าวช่วยลดข้อจำกัดของโครงสร้างแบบรวมศูนย์ และเพิ่มความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งยังเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้และการสร้างนวัตกรรมร่วมกัน (Powell, 1990)

ในขณะที่องค์การแบบแพลตฟอร์ม (Platform Organization) มีบทบาทเป็น “ตัวกลาง” (Intermediary) ที่เชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย เช่น ผู้ผลิต (Producers) ผู้บริโภค (Consumers) และผู้พัฒนา (Developers) เข้าด้วยกันผ่านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล แพลตฟอร์มไม่ได้สร้างคุณค่าเพียงลำพัง แต่ทำหน้าที่เอื้อให้เกิดการสร้างคุณค่าร่วม (Value Co-creation) ระหว่างผู้ใช้งานในระบบ (Parker et al., 2016)

ในยุคดิจิทัล องค์การแบบแพลตฟอร์มมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและนวัตกรรม เนื่องจากสามารถขยายตัวได้อย่างรวดเร็ว โดยไม่จำเป็นต้องเพิ่มทรัพยากรในสัดส่วนเดียวกันกับการเติบโต กลไกสำคัญของความสำเร็จของแพลตฟอร์มคือ Network Effects ซึ่งหมายถึงการที่มูลค่าของแพลตฟอร์มเพิ่มขึ้นตามจำนวนผู้ใช้งานที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยากต่อการเลียนแบบ (Cusumano et al., 2019)

นอกจากนี้ องค์การแบบเครือข่ายและแพลตฟอร์มยังมีความสอดคล้องกับแนวคิด Ecosystem-based Strategy ซึ่งมององค์การเป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem) ที่มีการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย การสร้างและบริหาร ระบบนิเวศทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถสร้างนวัตกรรม ขยายตลาด และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว (Jacobides et al., 2018)

โดยสรุป องค์การแบบ Network และ Platform เป็นรูปแบบองค์การที่เน้นการเชื่อมโยงและการสร้างคุณค่าร่วมผ่านเครือข่ายความสัมพันธ์และเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถเพิ่มความยืดหยุ่น ขยายตัวได้อย่างรวดเร็ว และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในเศรษฐกิจดิจิทัล

15.3.3 Boundaryless Organization

องค์การไร้ขอบเขต (Boundaryless Organization) เป็นแนวคิดการออกแบบองค์การที่มุ่งลดหรือขจัดขอบเขต (Boundaries) แบบดั้งเดิม ไม่ว่าจะเป็นขอบเขตระหว่างหน่วยงานภายใน (Internal Boundaries) ระหว่างองค์การ (Inter-organizational Boundaries) หรือแม้แต่ขอบเขตทางภูมิศาสตร์และวัฒนธรรม โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มความคล่องตัว (Agility) การไหลเวียนของข้อมูล (Information Flow) และความสามารถในการทำงานร่วมกัน (Collaboration) อย่างไร้รอยต่อ (Ashkenas et al., 1995)

แนวคิดนี้พัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองต่อข้อจำกัดของโครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure) ซึ่งมักก่อให้เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจและการทำงานแบบแยกส่วน (Silo Mentality) องค์การแบบไร้ขอบเขตจึงเน้นการลดลำดับชั้น (Flattened Hierarchy) การกระจายอำนาจ (Decentralization) และการเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถสื่อสารและทำงานข้ามสายงานได้อย่างอิสระ ส่งผลให้การตัดสินใจมีความรวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้น (Daft, 2021)

ลักษณะสำคัญของ Boundaryless Organization ได้แก่ การส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) การสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ (Trust-based Culture) และการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เช่น ระบบดิจิทัล แพลตฟอร์มการสื่อสาร และ Collaboration Tools ซึ่งช่วยให้ทีมงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้อยู่ต่างสถานที่หรือข้ามองค์การ (Ashkenas et al., 1995)

ในบริบทของยุคดิจิทัล แนวคิด Boundaryless Organization มีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เนื่องจากองค์การต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและเชื่อมโยงกันสูง การเปิดกว้างและการเชื่อมโยงกับภายนอก เช่น พันธมิตรทางธุรกิจ ลูกค้า หรือชุมชนผู้พัฒนา (Developer Communities) ช่วยให้องค์การสามารถเข้าถึงทรัพยากร ความรู้ และนวัตกรรมจากภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Open Innovation และ Ecosystem-based Organization (Chesbrough, 2003)

นอกจากนี้ องค์การไร้ขอบเขตยังมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนความคล่องตัวขององค์การ (Organizational Agility) โดยช่วยลดข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและเพิ่มความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การทำงานแบบไร้ขอบเขตจึงไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว (Daft, 2016)

โดยสรุป Boundaryless Organization เป็นรูปแบบองค์การที่เน้นการเปิดกว้าง การเชื่อมโยง และการทำงานร่วมกันอย่างไร้รอยต่อ ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง สร้างนวัตกรรม และแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล

15.3.4 Digital-first Organization

องค์การแบบ Digital-first (Digital-first Organization) เป็นรูปแบบองค์การที่วางเทคโนโลยีดิจิทัลเป็น “แกนกลาง” ของการดำเนินงานและการสร้างคุณค่า มิใช่เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนกระบวนการเดิม แต่เป็นการออกแบบองค์การใหม่ (Organizational Redesign) ให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจดิจิทัลตั้งแต่ระดับกลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการ ไปจนถึงวัฒนธรรมองค์การ แนวคิดนี้สะท้อนการเปลี่ยนผ่านจาก “Digital Adoption” ไปสู่ “Digital-native Logic” ซึ่งเทคโนโลยีมีบทบาทเป็นทั้งตัวขับเคลื่อนและตัวกำหนดรูปแบบธุรกิจ (Vial, 2019)

ลักษณะสำคัญของ Digital-first Organization คือการใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ (Data-driven Decision-making) โดยองค์การจะรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ประโยชน์จากข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และเชิงปฏิบัติการอย่างแม่นยำและรวดเร็ว การตัดสินใจจึงเปลี่ยนจากการพึ่งพาประสบการณ์หรือสัญชาตญาณ ไปสู่การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์

(Evidence-based Decision-making) ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดความไม่แน่นอนในการดำเนินงาน (McAfee & Brynjolfsson, 2012)

นอกจากนี้ องค์การแบบ Digital-first ยังมีการนำเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบอัตโนมัติ (Automation) มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Optimization) และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยลดต้นทุน เพิ่มความเร็ว และสร้างความแม่นยำในการทำงาน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้องค์การสามารถพัฒนาโมเดลธุรกิจใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี (Technology-driven Business Models) (Vial, 2019)

อีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญคือการสร้าง ประสบการณ์ลูกค้าแบบดิจิทัล (Digital Customer Experience) ซึ่งมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ไร้รอยต่อ (Seamless Experience) และตอบสนองความต้องการของลูกค้าแบบเฉพาะบุคคล (Personalization) การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล ช่องทางออนไลน์ และข้อมูลลูกค้า ช่วยให้องค์การสามารถสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Lemon & Verhoef, 2016)

การเปลี่ยนผ่านสู่ Digital-first Organization จึงเป็นหัวใจสำคัญของ Digital Transformation โดยไม่เพียงเกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงลึกในด้านวัฒนธรรมองค์การ ทักษะของบุคลากร และรูปแบบการทำงาน องค์การต้องพัฒนา Digital Capability และสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรม เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเต็มศักยภาพ (Vial, 2019)

โดยสรุป Digital-first Organization เป็นรูปแบบองค์การที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นรากฐานในการดำเนินงานและการสร้างคุณค่า โดยผสานข้อมูล เทคโนโลยี และประสบการณ์ลูกค้าเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถเพิ่มประสิทธิภาพ สร้างนวัตกรรม และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

15.3.5 Human-centric Organization

องค์การที่ยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-centric Organization) เป็นแนวคิดการบริหารที่ให้ความสำคัญกับ “คน” ในฐานะทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดขององค์การ โดยมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อ ความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) การมีส่วนร่วม (Engagement) และการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง แนวคิดนี้สะท้อนการเปลี่ยนแปลงจากการมองพนักงานเป็นเพียง “แรงงาน” ไปสู่การมองเป็น “มนุษย์ที่มีคุณค่า” ซึ่งมีความต้องการ แรงจูงใจ และศักยภาพที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม (Danna & Griffin, 1999)

ในบริบทของการบริหารองค์การสมัยใหม่ Human-centric Organization ยังเชื่อมโยงกับแนวคิด Employee Experience ซึ่งมุ่งออกแบบประสบการณ์ของพนักงานในทุกมิติ ทั้งด้านกายภาพ วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี เพื่อสร้างความพึงพอใจ ความผูกพัน และประสิทธิภาพในการทำงาน โดยองค์การที่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์พนักงานจะสามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ รวมถึงเพิ่มระดับ Engagement และ Productivity ได้อย่างมีนัยสำคัญ (Morgan, 2017)

แนวคิดนี้ยังสอดคล้องกับการเปลี่ยนผ่านจากองค์การที่มุ่งเน้นผลกำไร (Profit-driven Organization) ไปสู่ องค์การที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมาย (Purpose-driven Organization) ซึ่งให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าในหลายมิติ ทั้งต่อพนักงาน ลูกค้า และสังคมโดยรวม องค์การลักษณะนี้จะมีความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ (Trust) และความผูกพันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของความยั่งยืนในระยะยาว (Mayer et al., 1995)

นอกจากนี้ ในยุคดิจิทัล แนวคิด Human-centric Organization ยังต้องพิจารณาถึงการผสมผสานระหว่างมนุษย์และเทคโนโลยี โดยเฉพาะ Human–AI Collaboration ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์และปัญญาประดิษฐ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างนวัตกรรม งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าการออกแบบระบบการทำงานที่ผสานจุดแข็งของมนุษย์ (เช่น ความคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจเชิงจริยธรรม) กับความสามารถของ AI (เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่) จะช่วยให้องค์การสามารถสร้างคุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Davenport & Ronanki, 2018)

สรุปเชิงบูรณาการ การออกแบบองค์การแห่งอนาคตไม่สามารถพึ่งพารูปแบบใดรูปแบบหนึ่งได้อย่างโดดเดี่ยว แต่จำเป็นต้องผสมผสานรูปแบบองค์การหลากหลายเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม ได้แก่

- การใช้ Agile Organization เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและความเร็วในการตอบสนอง
- การใช้ Network และ Platform Organization เพื่อสร้างความร่วมมือและคุณค่าร่วม
- การใช้ Boundaryless Organization เพื่อลดข้อจำกัดด้านโครงสร้างและส่งเสริมการไหลเวียนของข้อมูล
- การใช้ Digital-first Organization เพื่อขับเคลื่อนองค์การด้วยเทคโนโลยีและข้อมูล
- และการใช้ Human-centric Organization เพื่อสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนผ่านการพัฒนามนุษย์

แนวทางดังกล่าวสะท้อนแก่นของ Holistic Organizational Management ซึ่งเน้นการบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ (Systems Integration) โดยอาศัยมุมมองเชิงระบบ (Systems Thinking) เพื่อให้ทุกองค์ประกอบสามารถทำงานสอดประสานกันและตอบสนองต่อความท้าทายของโลกยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

15.4 การขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่อนาคต

การขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่อนาคต (Transformation Pathways) เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่องค์การต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทของโลกยุคดิจิทัลที่มีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวมิใช่เพียงการปรับปรุงเชิงเทคนิคหรือโครงสร้างเท่านั้น แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงองค์รวม (Holistic Transformation) ที่ครอบคลุมทั้งมิติของเทคโนโลยี กระบวนการ วัฒนธรรม ความสามารถ และธรรมาภิบาล (Vial, 2019)

ในบริบทของการจัดการองค์การแบบองค์รวม การเปลี่ยนผ่านสู่อนาคตจึงต้องอาศัยกลไกการขับเคลื่อนที่สอดประสานกันในหลายมิติ ได้แก่ การแปลงโฉมดิจิทัล (Digital Transformation) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Organizational Change Management) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (Culture Transformation) การพัฒนาขีดความสามารถ (Capability Building) และการปรับเปลี่ยนธรรมาภิบาล (Governance Transformation)

15.4.1 Digital Transformation

Digital Transformation หรือการแปลงโฉมดิจิทัล หมายถึงกระบวนการที่องค์การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนองค์การอย่างครอบคลุม ทั้งในด้านกระบวนการดำเนินงาน (Processes) รูปแบบธุรกิจ (Business Models) และประสบการณ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Experience) โดยสาระสำคัญของการแปลงโฉมดิจิทัลมิใช่เพียงการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ แต่เป็นการออกแบบองค์การใหม่ (Organizational Redesign) เพื่อสร้างคุณค่าในรูปแบบใหม่และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว (Vial, 2019)

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัล องค์การจำเป็นต้องปรับตัวจากโครงสร้างและกระบวนการแบบดั้งเดิมไปสู่รูปแบบที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-driven Organization) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวครอบคลุมทั้งมิติด้านเทคโนโลยี กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ และความสามารถของบุคลากร ซึ่งต้องดำเนินไปอย่างสอดประสานกันเพื่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบสำคัญของ Digital Transformation สามารถอธิบายได้ดังนี้

ประการแรก การใช้ข้อมูลและ Big Data เพื่อการตัดสินใจ (Data-driven Decision-Making) เป็นหัวใจสำคัญขององค์การดิจิทัล โดยการนำข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ มาวิเคราะห์เชิงลึกช่วยให้องค์การสามารถตัดสินใจได้อย่างแม่นยำ รวดเร็ว และมีหลักฐานรองรับ ลดการพึ่งพาสัญชาตญาณหรือประสบการณ์เพียงอย่างเดียว (McAfee & Brynjolfsson, 2012)

ประการที่สอง การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบอัตโนมัติ (Automation) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดต้นทุน และเพิ่มความแม่นยำในกระบวนการต่าง ๆ เทคโนโลยีเหล่านี้ยังเปิดโอกาสให้องค์การสามารถพัฒนานวัตกรรมและรูปแบบธุรกิจใหม่ที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้ดียิ่งขึ้น (Davenport & Ronanki, 2018)

ประการที่สาม การพัฒนาประสบการณ์ลูกค้าแบบดิจิทัล (Digital Customer Experience) เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยองค์การต้องสามารถสร้างประสบการณ์ที่ไร้รอยต่อ (Seamless Experience) และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้แบบเฉพาะบุคคล (Personalization) ผ่านช่องทางดิจิทัลที่หลากหลาย (Lemon & Verhoef, 2016)

ประการที่สี่ การสร้างระบบนิเวศดิจิทัล (Digital Ecosystem) ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงองค์การกับพันธมิตรทางธุรกิจ ผู้พัฒนา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อร่วมกันสร้างคุณค่า (Value Co-creation) และขยายโอกาสทางธุรกิจในลักษณะของเครือข่าย (Ecosystem-based Strategy) (Jacobides et al., 2018)

ทั้งนี้ การดำเนินการ Digital Transformation ให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยความสามารถเชิงดิจิทัล (Digital Capability) ซึ่งรวมถึงความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การบริหารข้อมูล และการปรับตัวขององค์การ รวมถึงการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับกลยุทธ์อย่างใกล้ชิด เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง (Alignment) และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Vial, 2019)

โดยสรุป Digital Transformation เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่ครอบคลุมทุกมิติขององค์การ ซึ่งต้องอาศัยทั้งเทคโนโลยี กลยุทธ์ และมนุษย์ในการขับเคลื่อนอย่างบูรณาการ เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัว สร้างนวัตกรรม และเติบโตได้อย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

15.4.2 Organizational Change Management

การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change Management) เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินการเปลี่ยนผ่าน (Transformation) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในองค์การมักเผชิญกับแรงต้าน (Resistance to Change) จากบุคลากร โครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์การเดิม ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง หากไม่ได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม (Kotter, 2012)

แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีโมเดลสำคัญที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย เช่น Lewin’s Change Model และ Kotter’s 8-Step Model ซึ่งให้กรอบแนวทางเชิงระบบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

Lewin (1947) เสนอโมเดลการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. Unfreeze คือ การเตรียมความพร้อมและสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง
2. Change คือ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการหรือพฤติกรรม
3. Refreeze คือ การทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ

โมเดลนี้เน้นให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มจากการคลายตัวของระบบเดิมก่อน เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการปรับเปลี่ยน และต้องมีการยึดตรึงการเปลี่ยนแปลงใหม่ให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาว (Lewin, 1947)

ในขณะที่ Kotter (2012) ได้พัฒนาโมเดล 8 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดและเน้นมิติของภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของบุคลากรมากขึ้น โดยขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การสร้างความเร่งด่วน (Sense of Urgency) การสร้างกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Guiding Coalition) การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การสื่อสารวิสัยทัศน์ และการสร้างชัยชนะระยะสั้น (Short-term Wins) เพื่อสร้างแรงสนับสนุนและลดแรงต้าน

งานวิจัยและแนวคิดดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญหลายประการ ได้แก่ การสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Kotter, 2012) นอกจากนี้ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) ยังมีบทบาทสำคัญใน

การลดความไม่แน่นอนและความวิตกกังวลของบุคลากร ขณะที่การสร้างชัยชนะระยะสั้น (Short-term Wins) ช่วยสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

ในบริบทขององค์การยุคดิจิทัล การบริหารการเปลี่ยนแปลงยังต้องคำนึงถึงความรวดเร็วและความต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลง (Continuous Change) องค์การจึงต้องพัฒนาแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่มีความยืดหยุ่น (Adaptive Change Management) และสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (Senge, 2006)

โดยสรุป การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นกระบวนการเชิงระบบที่ต้องอาศัยทั้งภาวะผู้นำ การสื่อสาร และการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้จริงและฝังรากในองค์การอย่างยั่งยืน

15.4.3 Culture Transformation

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) เป็นรากฐานเชิงลึก (Deep Structure) ที่กำหนดพฤติกรรม ค่านิยม และวิธีคิดของบุคลากรในองค์การ โดยวัฒนธรรมไม่ได้ปรากฏเพียงในรูปของนโยบายหรือโครงสร้างเท่านั้น แต่ฝังอยู่ในความเชื่อ (Beliefs) บรรทัดฐาน (Norms) และสมมติฐานพื้นฐาน (Underlying Assumptions) ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและการกระทำของบุคลากร ดังนั้น การเปลี่ยนผ่านองค์การไปสู่อนาคตจึงไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงในระดับวัฒนธรรม (Schein, 2010)

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Culture Transformation) เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและต้องใช้ระยะเวลา เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนทั้งวิธีคิดและพฤติกรรมของบุคลากรในทุกระดับขององค์การ โดยในบริบทขององค์การแห่งอนาคต การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุน นวัตกรรม (Innovation Culture) การเรียนรู้ (Learning Culture) ความคล่องตัว (Agility) และความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง

วัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม (Innovation Culture) ส่งเสริมการทดลอง (Experimentation) การคิดสร้างสรรค์ และการยอมรับความล้มเหลวในฐานะส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ขณะที่วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Learning Culture) สนับสนุนการพัฒนาความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (Senge, 2006) นอกจากนี้ วัฒนธรรมที่เน้นความคล่องตัว (Agility) ยังช่วยให้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

อีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญคือ ความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ซึ่งหมายถึงสภาพแวดล้อมที่บุคลากรรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น ตั้งคำถาม หรือเสนอแนวคิดใหม่โดยไม่ต้องกังวลต่อผลกระทบเชิงลบ งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าความปลอดภัยทางจิตวิทยาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม และนวัตกรรมในองค์การ (Edmondson, 1999)

บทบาทของผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อน Culture Transformation โดยผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นแบบอย่าง (Role Model) ในการแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมใหม่ รวมถึงต้องสนับสนุนและเสริมแรงผ่านระบบการบริหาร เช่น ระบบการประเมินผล การให้รางวัล และการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้วัฒนธรรมใหม่ถูกฝังรากในองค์การอย่างยั่งยืน (Schein, 2010)

โดยสรุป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านขององค์การในทุกมิติ วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ นวัตกรรม และความคล่องตัว จะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง และสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

15.4.4 Capability Building

Capability Building หรือการพัฒนาขีดความสามารถขององค์การ เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเสริมสร้างศักยภาพของทั้งองค์การและบุคลากร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน แนวคิดนี้สอดคล้องกับทฤษฎี Dynamic Capabilities ซึ่งเน้นความสามารถขององค์การในการรับรู้โอกาส (Sensing) การคว้าโอกาส (Seizing) และการปรับเปลี่ยนทรัพยากร (Transforming/Reconfiguring) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Bornay-Barrachina et al., 2023; Korhonen et al., 2024)

ในบริบทขององค์การแห่งอนาคต Capability Building ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการพัฒนาทักษะของบุคลากรเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการสร้างระบบ โครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาทักษะใหม่ (Upskilling และ Reskilling) ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้ทักษะเดิมล้าสมัยอย่างรวดเร็ว องค์การจึงจำเป็นต้องส่งเสริมการเรียนรู้ทักษะด้านดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล และการแก้ปัญหาเชิงซับซ้อน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการปรับตัว (Altintas, 2023)

นอกจากนี้ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอีกหนึ่งกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและองค์การ และการคิดเชิงระบบ ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการพัฒนา Dynamic Capabilities และการสร้างนวัตกรรมในองค์การ (Bornay-Barrachina et al., 2023; Beirami & Khashei-Varnamkhasti, 2025)

ในขณะเดียวกัน การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อน Capability Building โดยผู้นำในยุคใหม่จำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารความซับซ้อน การสร้างวิสัยทัศน์ และการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสามารถสนับสนุนการเรียนรู้และการจัดการความรู้ภายในองค์การ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถเชิงพลวัต (Altintas, 2023; Bornay-Barrachina et al., 2023)

อีกองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญคือ การสร้างระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System) ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถรวบรวม จัดเก็บ และถ่ายทอดความรู้ได้อย่างเป็นระบบ โดยงานวิจัยพบว่า Dynamic Capabilities มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการจัดการความรู้

เช่น การได้มา การบูรณาการ และการนำความรู้ไปใช้ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและนวัตกรรมขององค์การ (Yavari & Ohadi, 2019)

ในยุคดิจิทัล ความสามารถขององค์การไม่ได้จำกัดอยู่เพียงทักษะทางเทคนิค แต่ยังรวมถึงทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills) การวิเคราะห์ (Analytical Skills) และการปรับตัว (Adaptive Skills) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลและเทคโนโลยีได้อย่างเต็มที่ และสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Korhonen et al., 2024; Beirami & Khashei-Varnamkhasti, 2025)

โดยสรุป Capability Building เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ผ่านการบูรณาการทักษะ บุคลากร ระบบ และวัฒนธรรมองค์การ เพื่อรองรับความท้าทายในอนาคต และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Bornay-Barrachina et al., 2023; Beirami & Khashei-Varnamkhasti, 2025)

15.4.5 Governance Transformation

Governance Transformation หรือการปรับเปลี่ยนระบบธรรมาภิบาลขององค์การ เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งยกระดับการกำกับดูแลให้สอดคล้องกับบริบทของโลกยุคใหม่ที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเน้นหลักการสำคัญ ได้แก่ ความโปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบ (Accountability) และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Participation) ซึ่งถือเป็นรากฐานของการบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยเฉพาะในบริบทของการกำกับดูแลเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ต้องอาศัยกรอบธรรมาภิบาลที่ยืดหยุ่นและตรวจสอบได้ (Ribeiro et al., 2025)

ในอดีต แนวคิดธรรมาภิบาลมักมุ่งเน้นไปที่การควบคุมและกำกับดูแลภายในองค์การเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ในยุคดิจิทัล ธรรมาภิบาลได้ขยายขอบเขตไปสู่การกำกับดูแลที่ครอบคลุมมิติด้านข้อมูลและเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการทำให้ข้อมูลมีความถูกต้อง ปลอดภัย โปร่งใส และสอดคล้องกับข้อกำหนดทางกฎหมายและจริยธรรม เนื่องจากข้อมูลได้กลายเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การในยุคปัจจุบัน (Khandan & Moghaddam, 2025; Vij, 2025)

นอกจากนี้ การเพิ่มขึ้นของการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในกระบวนการตัดสินใจขององค์การ ทำให้ประเด็นด้านจริยธรรมของ AI (AI ethics) กลายเป็นหัวใจสำคัญของ Governance Transformation โดยองค์การจำเป็นต้องพัฒนากรอบการกำกับดูแลที่คำนึงถึงความเป็นธรรม ความโปร่งใสของอัลกอริทึม (Algorithmic Transparency) และความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของระบบ AI รวมถึงการลดอคติที่อาจเกิดขึ้นจากข้อมูลหรือแบบจำลอง (Kaur, 2024; Pasupuleti, 2025) ทั้งนี้ การกำกับดูแล AI ที่มีประสิทธิภาพยังช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสนับสนุนการใช้นวัตกรรมอย่างมีความรับผิดชอบ

อีกประเด็นสำคัญคือ ความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity) ซึ่งกลายเป็นองค์ประกอบหลักของธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัล เนื่องจากองค์การต้องเผชิญกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่มี

ความซับซ้อนและเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การพัฒนากรอบการกำกับดูแลด้านความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลและโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อปกป้องทรัพย์สินทางข้อมูล ลดความเสี่ยง และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Pasupuleti, 2025; Vij, 2025)

นอกเหนือจากมิติด้านเทคโนโลยี แนวคิดด้านความยั่งยืน เช่น ESG (Environmental, Social, and Governance) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางของธรรมาภิบาลในองค์การยุคใหม่ โดยเน้นการสร้างสมดุลระหว่างผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม แนวคิดนี้สอดคล้องกับการพัฒนากรอบธรรมาภิบาลที่คำนึงถึงผลกระทบระยะยาว และการสร้างคุณค่าร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลที่โปร่งใสและมีความรับผิดชอบ (Ribeiro et al., 2025)

โดยสรุป Governance Transformation เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่ขยายบทบาทของธรรมาภิบาลจากการควบคุมภายในองค์การ ไปสู่การกำกับดูแลแบบองค์รวมที่ครอบคลุมทั้งมิติของข้อมูล เทคโนโลยี จริยธรรม และความยั่งยืน การพัฒนาธรรมาภิบาลในลักษณะนี้ไม่เพียงช่วยเพิ่มความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือขององค์การ แต่ยังเสริมสร้างความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสนับสนุนความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในระยะยาว (Pasupuleti, 2025; Ribeiro et al., 2025)

การขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่อนาคตต้องอาศัยการบูรณาการทั้ง 5 มิติ ได้แก่ Digital Transformation, Change Management, Culture Transformation, Capability Building และ Governance Transformation ซึ่งทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ โดยไม่มีมิติใดมิติหนึ่งที่สามารถดำเนินการได้อย่างโดดเดี่ยว แนวทางดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ความสำเร็จขององค์การแห่งอนาคตขึ้นอยู่กับความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (continuous transformation) และการบูรณาการองค์ประกอบทั้งหมด ภายใต้กรอบ Holistic Organizational Management เพื่อสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

15.5 ภาวะผู้นำเชิงองค์รวมในองค์การแห่งอนาคต

ภาวะผู้นำเชิงองค์รวม (Holistic Leadership) เป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จขององค์การแห่งอนาคต เนื่องจากผู้นำต้องเผชิญกับบริบทที่มีความซับซ้อน ไม่แน่นอน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งจากแรงกดดันของเทคโนโลยีดิจิทัล การแข่งขันระดับโลก และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เพิ่มขึ้น ในบริบทดังกล่าว แนวคิดภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่เน้นการควบคุมและสั่งการไม่เพียงพออีกต่อไป องค์การจึงจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถบูรณาการมิติที่หลากหลายเข้าด้วยกัน ทั้งด้านกลยุทธ์ มนุษย์ เทคโนโลยี และความยั่งยืน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายเชิงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Imhof & Gatziu Grivas, 2022)

แนวคิด Holistic Leadership เน้นมุมมองแบบองค์รวมที่มององค์การเป็นระบบที่เชื่อมโยงกันทั้งหมด ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงหน่วยงานหรือบทบาทของผู้นำรายบุคคล แต่ครอบคลุมถึงการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ รวมถึงระบบนิเวศดิจิทัล (Digital Ecosystem) ที่องค์การเข้าไปมีส่วนร่วม งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำดิจิทัลในลักษณะองค์รวมมีบทบาทสำคัญในการ

ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างความยั่งยืนขององค์การในยุคดิจิทัล (Imhof & Gatziu Grivas, 2022)

ในองค์การแห่งอนาคต ภาวะผู้นำจึงมีลักษณะเป็น “แนวคิดเชิงบูรณาการ” (Integrative Leadership Paradigm) ที่ผสมผสานหลายรูปแบบเข้าด้วยกัน โดยเฉพาะภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำเชิงปรับตัว (Adaptive Leadership) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้องค์การสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อความคล่องตัวขององค์การ (Organizational Agility) และช่วยส่งเสริมนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Sasmita et al., 2025) ขณะที่ภาวะผู้นำเชิงปรับตัวช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาแนวทางการบริหารที่ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดียิ่งขึ้น (Katiyar et al., 2024)

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) โดยช่วยเชื่อมโยงการใช้เทคโนโลยีเข้ากับกลยุทธ์องค์การ และส่งเสริมความสามารถในการปรับตัวขององค์การ งานวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีความสามารถด้านดิจิทัลสามารถเพิ่มความคล่องตัว (Agility) และความยืดหยุ่นขององค์การได้อย่างมีนัยสำคัญ (Nasution, 2024)

ในขณะเดียวกัน แนวคิด Leadership Agility ยังสะท้อนถึงความสามารถของผู้นำในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผ่านการตัดสินใจที่ยืดหยุ่น การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนนวัตกรรมและความร่วมมือ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) และความสามารถในการแข่งขันขององค์การในระยะยาว (Bhatnagr, 2026)

ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงองค์รวมจึงเป็นการบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำหลายมิติ ได้แก่ Holistic Leadership, Transformational & Adaptive Leadership, Digital Leadership และ Leadership Agility เพื่อขับเคลื่อนองค์การให้สามารถปรับตัว สร้างนวัตกรรม และเติบโตอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูง การพัฒนาภาวะผู้นำในลักษณะนี้จึงถือเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างองค์การแห่งอนาคตที่มีความยืดหยุ่น มีความรับผิดชอบ และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล (Nasution, 2024; Bhatnagr, 2026)

15.5.1 Holistic Leadership

Holistic Leadership เป็นแนวคิดที่เน้นการมององค์การในฐานะระบบองค์รวม (Whole System) โดยผู้นำต้องสามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร (People) กระบวนการ (Processes) เทคโนโลยี (Technology) และสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการทำงานที่สอดประสานและมีประสิทธิภาพ แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นว่าความสำเร็จขององค์การไม่ได้ขึ้นอยู่กับส่วนใดส่วนหนึ่ง แต่เกิดจากการบูรณาการของทุกองค์ประกอบในระบบเดียวกัน โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่องค์การต้องเผชิญกับความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Imhof & Grivas, 2022)

ภายใต้แนวคิดดังกล่าว ผู้นำเชิงองค์รวมจำเป็นต้องมีความสามารถในการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) และการมองภาพรวมเพื่อให้สามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ และสามารถตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสม งานวิจัยด้านภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่สามารถบูรณาการมิติด้านกลยุทธ์ เทคโนโลยี และทรัพยากรมนุษย์ จะสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การและเสริมสร้างความคล่องตัว (Organizational Agility) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Nasution, 2024)

นอกจากนี้ Holistic Leadership ยังให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลระหว่างผลลัพธ์ในมิติต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและการกำกับดูแลสมัยใหม่ที่มุ่งสร้างคุณค่าในระยะยาวให้กับองค์การและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะในบริบทขององค์การยุคใหม่ที่ต้องเผชิญกับแรงกดดันจากสังคมและตลาดให้ดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ (Pasupuleti, 2025)

ในมิติของการบริหารจัดการ ผู้นำเชิงองค์รวมต้องมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย และสามารถสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำและความคล่องตัวขององค์การยังชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่สามารถผสมผสานแนวคิดเชิงกลยุทธ์ ความยืดหยุ่น และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะสามารถสร้างนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Bhatnagr, 2026)

โดยสรุป Holistic Leadership เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการบูรณาการองค์ประกอบทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ควบคู่กับการสร้างสมดุลระหว่างมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ผู้นำในลักษณะนี้จึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้สามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง สร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว (Imhof & Grivas, 2022; Nasution, 2024)

15.5.2 Transformational & Adaptive Leadership

Transformational Leadership เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ ผ่านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) การกระตุ้นแรงจูงใจ (Motivation) และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถก้าวข้ามขีดจำกัดของตนเอง ผู้นำลักษณะนี้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ดังกล่าวให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายร่วมกัน งานวิจัยพบว่าองค์ประกอบของ Transformational Leadership เช่น การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการเอาใจใส่รายบุคคล (Individualized Consideration) มีผลเชิงบวกต่อความคล่องตัวขององค์การ (Organizational Agility) และความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (Sasmita et al., 2025)

ในขณะเดียวกัน Adaptive Leadership เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่เน้นความสามารถในการรับมือกับปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problems) และไม่แน่นอน (Uncertainty) ซึ่งไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการเดิม ผู้นำในลักษณะนี้ต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารให้

เหมาะสมกับสถานการณ์ และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์การ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยด้านภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลชี้ให้เห็นว่า Adaptive Leadership มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความยืดหยุ่น ความสามารถในการฟื้นตัว (Resilience) และการปรับตัวขององค์การภายใต้ความไม่แน่นอน (Katiyar et al., 2025)

เมื่อพิจารณาในบริบทขององค์การแห่งอนาคต การผสมผสานระหว่าง Transformational Leadership และ Adaptive Leadership จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก Transformational Leadership ช่วยให้องค์การสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลง ผ่านการกำหนดทิศทางและแรงบันดาลใจ ขณะที่ Adaptive Leadership ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงผ่านความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน การบูรณาการทั้งสองแนวคิดนี้จึงทำให้องค์การมีทั้งพลังในการขับเคลื่อนนวัตกรรม และความสามารถในการรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Nasution, 2024)

นอกจากนี้ งานวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าการผสมผสานภาวะผู้นำหลายรูปแบบ รวมถึง Transformational และ adaptive leadership สามารถส่งเสริมความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) และวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคเทคโนโลยีขั้นสูง (Bhatnagr, 2026)

โดยสรุป Transformational Leadership และ Adaptive Leadership เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำในยุคใหม่ โดย Transformational Leadership มุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ขณะที่ Adaptive Leadership มุ่งเน้นความสามารถในการปรับตัวและจัดการกับความไม่แน่นอน การบูรณาการทั้งสองแนวคิดนี้จึงช่วยให้องค์การสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน (Sasmita et al., 2025; Katiyar et al., 2025)

15.5.3 Ethical & Responsible Leadership

Ethical Leadership และ Responsible Leadership เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับจริยธรรม (Ethics) ความโปร่งใส (Transparency) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ในกระบวนการบริหารองค์การ โดยผู้นำต้องตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักคุณธรรม และคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ลูกค้า สังคม หรือสิ่งแวดล้อม แนวคิดดังกล่าวมีบทบาทสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ (Trust) และความน่าเชื่อถือขององค์การในระยะยาว (Ribeiro et al., 2025)

ในบริบทขององค์การแห่งอนาคต การนำเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ Big Data มาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ได้ก่อให้เกิดความท้าทายด้านจริยธรรมที่ซับซ้อนมากขึ้น โดยเฉพาะประเด็นเกี่ยวกับความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Data Privacy) ความโปร่งใสของอัลกอริทึม (Algorithmic Transparency) และความเป็นธรรมของระบบ (Algorithmic Fairness) งานวิจัยด้าน AI Governance ชี้ให้เห็นว่าองค์การจำเป็นต้องพัฒนากรอบจริยธรรมที่ชัดเจน เพื่อป้องกันอคติ และลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยี (Kaur, 2024; Pasupuleti, 2025)

นอกจากนี้ Responsible Leadership ยังขยายบทบาทของผู้นำจากการมุ่งเน้นผลลัพธ์ทางธุรกิจเพียงอย่างเดียว ไปสู่การสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) และความยั่งยืน โดยผู้นำต้องสามารถสร้างสมดุลระหว่างผลประโยชน์ขององค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่ยึดมั่นในหลักจริยธรรมและการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจในยุคที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความคาดหวังสูงขึ้น (Khandan & Moghaddam, 2025)

ในมิติของการบริหารจัดการ ผู้นำเชิงจริยธรรมและความรับผิดชอบต้องมีความสามารถในการกำกับดูแล (Governance) และกำหนดมาตรฐานด้านจริยธรรมภายในองค์การอย่างเป็นระบบ ทั้งในด้านการจัดการข้อมูล การใช้เทคโนโลยี และการตัดสินใจเชิงนโยบาย โดยการสร้างกรอบการกำกับดูแลที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับมาตรฐานสากล จะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลดความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและกฎหมายขององค์การ (Pasupuleti, 2025; Vij, 2025)

โดยสรุป Ethical Leadership และ Responsible Leadership เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล ที่ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานอย่างโปร่งใส มีความรับผิดชอบ และยั่งยืน ผู้นำในลักษณะนี้ไม่เพียงแต่สร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจ แต่ยังสร้างคุณค่าให้กับสังคม และเสริมสร้างความไว้วางใจในระยะยาว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จขององค์การแห่งอนาคต (Ribeiro et al., 2025; Kaur, 2024)

15.5.4 Digital Leadership

Digital Leadership เป็นแนวคิดด้านภาวะผู้นำที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในยุคการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล โดยหมายถึงความสามารถของผู้นำในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง สร้างนวัตกรรม และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้ ผู้นำดิจิทัลจำเป็นต้องมีความเข้าใจทั้งด้านเทคโนโลยีและกลยุทธ์ทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถนำพาองค์การให้ปรับตัวได้อย่างเหมาะสมในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Febriantina et al., 2025; Merlano, 2024)

หนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของ Digital Leadership คือความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล (Digital Vision) ซึ่งเป็นการมองเห็นภาพอนาคตขององค์การภายใต้บริบทของเทคโนโลยี และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยผู้นำต้องมีทั้งทักษะ (Digital Skillset) และทัศนคติ (Digital Mindset) ที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การดำเนินงานจริง (Sposato, 2025)

นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) ภายในองค์การถือเป็นอีกหนึ่งบทบาทที่สำคัญของผู้นำดิจิทัล โดยผู้นำต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง กล้าทดลองสิ่งใหม่ และสามารถทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมดังกล่าวจะช่วยกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายในองค์การ (Febriantina et al., 2025)

อีกทั้ง Digital Leadership ยังให้ความสำคัญกับ การตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-driven Decision-making) ซึ่งเป็นการนำข้อมูลและการวิเคราะห์เชิงลึกมาใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ผู้นำต้องสามารถใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น Big Data หรือระบบวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเพิ่มความ

แม่นยำและลดความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์การ (Sposato, 2025; Han et al., 2025)

ยิ่งไปกว่านั้น Digital Leadership ยังเกี่ยวข้องกับการสร้าง Digital Mindset ให้กับบุคลากรในองค์การ ซึ่งหมายถึงทัศนคติที่เปิดรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ พร้อมที่จะเรียนรู้ ปรับตัว และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้นำต้องส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และกระตุ้นให้บุคลากรตั้งคำถามต่อรูปแบบการทำงานเดิม เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเต็มศักยภาพ

โดยสรุป Digital Leadership เป็นความสามารถเชิงบูรณาการที่ครอบคลุมทั้งการกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ และการพัฒนาทัศนคติของบุคลากร ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จในยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน

15.5.5 Leadership Agility

Leadership Agility เป็นแนวคิดด้านภาวะผู้นำที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสังคมมีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ (VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) โดยหมายถึงความสามารถของผู้นำในการปรับตัว เรียนรู้ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถนำพาองค์การให้ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องท่ามกลางความไม่แน่นอน (Nasri et al., 2023; Sumadireja et al., 2025)

ผู้นำที่มีความคล่องตัว (Agile Leaders) จำเป็นต้องมีความสามารถในการ ปรับเปลี่ยนวิธีคิด (Mindset) โดยเปิดรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ และยอมรับความไม่แน่นอนเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน ทั้งนี้ การมี Mindset ที่ยืดหยุ่นจะช่วยให้ผู้นำสามารถตั้งคำถามกับแนวทางเดิม และพัฒนาแนวคิดใหม่ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้จากความล้มเหลว (Learning from failures) และการทดลอง (Experimentation) เพื่อสร้างความสามารถในการปรับตัวขององค์การในระยะยาว (Westover, 2024a)

อีกองค์ประกอบสำคัญของ Leadership Agility คือความสามารถในการ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็ว โดยผู้นำต้องสามารถประเมินสถานการณ์ ตัดสินใจ และดำเนินการ (Sensing–Deciding–Acting) ได้อย่างทันท่วงที การตัดสินใจในบริบทดังกล่าวไม่สามารถยึดติดกับแผนระยะยาวเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยข้อมูล การคาดการณ์ และการวางแผนเชิงสถานการณ์ (Scenario Planning) เพื่อรองรับความไม่แน่นอน (Westover, 2024b) ความสามารถนี้ช่วยให้องค์การสามารถตอบสนองต่อโอกาสและความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ Leadership Agility ยังเกี่ยวข้องกับความสามารถในการบริหารความซับซ้อนและความขัดแย้ง โดยผู้นำต้องมีทักษะด้านความยืดหยุ่น (Flexibility) ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการกับสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือและหลายมิติ (Sumadireja et al., 2025) รวมถึงต้องสามารถสร้างสมดุลระหว่างการตัดสินใจที่รวดเร็วและการมีส่วนร่วมของทีม เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมและลดความขัดแย้งภายในองค์การ (Chakraborty et al., 2024)

ในภาพรวม Leadership Agility จึงถือเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของผู้นำในองค์การแห่งอนาคต เนื่องจากช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Flexibility) และความสามารถในการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว (Westover, 2024b; Nasri et al., 2023)

กล่าวโดยสรุป Leadership Agility เป็นความสามารถเชิงพลวัตของผู้นำที่ครอบคลุมทั้งการปรับ mindset การเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างรวดเร็ว และการบริหารความซับซ้อนในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน โดยสมรรถนะดังกล่าวมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้สามารถเผชิญและเติบโตได้ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

สรุปเชิงบูรณาการ

ภาวะผู้นำในองค์การแห่งอนาคตมีลักษณะเป็นภาวะผู้นำเชิงองค์รวม (Holistic Leadership) ซึ่งมิได้ยึดติดกับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพียงลำพัง แต่เป็นการบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำที่หลากหลายเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อบริบทของโลกยุคใหม่ที่มีความผันผวน ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบูรณาการดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้นำจำเป็นต้องมีมุมมองเชิงระบบ (Systems Thinking) และสามารถเชื่อมโยงมิติด้านคน เทคโนโลยี กลยุทธ์ และคุณค่าทางจริยธรรมเข้าด้วยกันอย่างสมดุล

ประการแรก การมองภาพรวม (Holistic Leadership) เป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำเข้าใจองค์การในฐานะระบบที่มีความเชื่อมโยงกันทั้งภายในและภายนอก ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การมองภาพรวมช่วยให้การตัดสินใจมีความครอบคลุมและลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดจากการมองปัญหาแบบแยกส่วน

ประการที่สอง การผสานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และ ภาวะผู้นำเชิงปรับตัว (Adaptive Leadership) มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การสู่อนาคต โดยผู้นำต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม และในขณะเดียวกันต้องสามารถปรับกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทดลอง และการตอบสนองต่อความไม่แน่นอน

ประการที่สาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เป็นแกนกลางที่ช่วยกำกับทิศทางของการใช้พลังอำนาจและเทคโนโลยีอย่างมีความรับผิดชอบ ในยุคที่องค์การต้องเผชิญกับความท้าทายด้านความโปร่งใส ความยุติธรรม และผลกระทบต่อสังคม ผู้นำจำเป็นต้องยึดมั่นในหลักคุณธรรม และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เพื่อสร้างความไว้วางใจและความยั่งยืนในระยะยาว

ประการที่สี่ ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยให้องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการสร้างนวัตกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ผู้นำต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล ส่งเสริมวัฒนธรรมดิจิทัล และใช้ข้อมูลในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

สุดท้าย ภาวะผู้นำที่มีความคล่องตัว (Leadership Agility) เป็นสมรรถนะที่ช่วยให้ผู้นำสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยครอบคลุมทั้งการปรับ Mindset การตัดสินใจ

ที่ยืดหยุ่น และการบริหารความซับซ้อนในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ความคล่องตัวดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันและปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง

โดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงองค์รวมในองค์การแห่งอนาคตเป็นการผสมผสานแนวคิดภาวะผู้นำหลายมิติ ได้แก่ การมองภาพรวม การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง จริยธรรม เทคโนโลยีดิจิทัล และความคล่องตัว ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบที่เสริมพลังซึ่งกันและกัน การบูรณาการดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถปรับตัว สร้างนวัตกรรม และเติบโตอย่างยั่งยืนในโลกยุคใหม่ที่มีความไม่แน่นอนสูง

15.6 การวัดผลและประเมินองค์การแห่งอนาคต

การวัดผลและประเมินองค์การแห่งอนาคต (Performance Measurement and Evaluation of Future Organizations) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารเชิงองค์รวม เนื่องจากช่วยให้องค์การสามารถติดตามความก้าวหน้า ประเมินผลลัพธ์ และปรับปรุงกลยุทธ์ได้อย่างต่อเนื่อง ในบริบทของโลกยุคดิจิทัลและความยั่งยืน การวัดผลมิได้จำกัดอยู่เพียงตัวชี้วัดทางการเงิน แต่ต้องครอบคลุมมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างบูรณาการ (Kaplan & Norton, 1996; Elkington, 1997)

องค์การแห่งอนาคตจึงต้องพัฒนาระบบการวัดผลแบบองค์รวม (Holistic Performance Measurement System) ที่สามารถสะท้อนคุณค่า (Value Creation) ได้อย่างครบถ้วน และรองรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

15.6.1 Holistic Performance Measurement

Holistic Performance Measurement เป็นแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานขององค์การในลักษณะบูรณาการหลายมิติ (Multi-dimensional Integration) โดยมุ่งสะท้อนผลการดำเนินงานอย่างครบถ้วนทั้งในมิติทางการเงินและไม่ใช่การเงิน ซึ่งครอบคลุมมิติด้านลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และการเติบโต ตลอดจนมิติด้านความยั่งยืน แนวคิดนี้เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อข้อจำกัดของการวัดผลแบบดั้งเดิมที่เน้นเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงิน ซึ่งไม่สามารถสะท้อนศักยภาพในระยะยาวและคุณค่าที่แท้จริงขององค์การได้อย่างเพียงพอ (Kaplan & Norton, 1996; Neely et al., 2005)

ในเชิงทฤษฎี Holistic Performance Measurement มีรากฐานมาจากแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ซึ่งมองว่าองค์การเป็นระบบที่มีองค์ประกอบเชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อน การวัดผลจึงต้องสะท้อนความสัมพันธ์ระหว่าง “ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Processes) ผลผลิต (Outputs) ผลลัทธ์ (Outcomes) ผลกระทบ (Impacts)” อย่างเป็นองค์รวม (Senge, 2006) กล่าวคือ ไม่เพียงวัดสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว (Lagging Indicators) แต่ต้องวัดปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในอนาคต (Leading Indicators) ควบคู่กันไป

เครื่องมือสำคัญที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในการวัดผลแบบองค์รวมคือ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งพัฒนาโดย Kaplan และ Norton (1996) โดยเสนอให้วัดผลการดำเนินงานใน 4 มิติหลัก ได้แก่ (1) มิติทางการเงิน (Financial Perspective) (2) มิติลูกค้า (Customer Perspective) (3) มิติกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) และ (4) มิติการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) จุดเด่นของ BSC คือการเชื่อมโยงตัวชี้วัด

แต่ละมิติเข้ากับกลยุทธ์ขององค์การผ่าน “แผนที่กลยุทธ์” (Strategy Map) ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause-and-effect Relationships) ระหว่างตัวชี้วัดต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน (Kaplan & Norton, 2001)

ในบริบทขององค์การแห่งอนาคต แนวคิด BSC ได้ถูกพัฒนาและขยายไปสู่ Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) ซึ่งบูรณาการมิติด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) เข้าไปในระบบการวัดผล เพื่อสะท้อนแนวคิด Triple Bottom Line ที่เน้นความสมดุลระหว่าง People, Planet และ Profit (Elkington, 1997; Figge et al., 2002) การขยายมิติการวัดผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการสร้างกำไรสูงสุด ไปสู่การสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืน (Sustainable Value Creation)

นอกจากนี้ Holistic Performance Measurement ยังมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคดิจิทัล เนื่องจากองค์การสามารถใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และเทคโนโลยีวิเคราะห์ข้อมูล (Analytics) เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดที่มีความแม่นยำและทันเวลา (Real-time Metrics) ซึ่งช่วยสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Davenport et al., 2010) การบูรณาการข้อมูลจากหลายแหล่งยังช่วยให้องค์การสามารถประเมินผลการดำเนินงานในเชิงลึก และเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น

ในเชิงปฏิบัติ การพัฒนาระบบ Holistic Performance Measurement จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญหลายประการ ได้แก่ ความสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การ (Strategic Alignment) ความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดระยะสั้นและระยะยาว ความสามารถในการวัดผลได้จริง (Measurability) และความยืดหยุ่นในการปรับตัว (Adaptability) เพื่อให้ระบบการวัดผลสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่อง (Neely et al., 2005)

กล่าวโดยสรุป Holistic Performance Measurement เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์การแห่งอนาคตสามารถมองเห็นภาพรวมของผลการดำเนินงาน อย่างครบถ้วนและสมดุล โดยไม่จำกัดอยู่เพียงตัวเลขทางการเงิน แต่ครอบคลุมถึงมิติด้านกลยุทธ์ กระบวนการ มนุษย์ และความยั่งยืน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว

15.6.2 Integrated KPIs (Economic–Social–Environmental)

Integrated KPIs เป็นแนวทางการพัฒนาตัวชี้วัดที่สะท้อนผลการดำเนินงานขององค์การในลักษณะหลายมิติอย่างเชื่อมโยงกัน โดยครอบคลุมทั้งมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Triple Bottom Line (TBL) ที่เน้นความสมดุลระหว่าง People, Planet และ Profit (Elkington, 1997) แนวคิดดังกล่าวถือเป็นการเปลี่ยนผ่านจากการวัดผลแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นผลกำไรเพียงอย่างเดียว ไปสู่การวัดคุณค่ารวมขององค์การในระยะยาว ซึ่งสะท้อนทั้งประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ และความยั่งยืน

ในมิติทางเศรษฐกิจ ตัวชี้วัดยังคงเน้นประสิทธิภาพและความสามารถในการสร้างผลตอบแทนขององค์การ เช่น รายได้ อัตราการเติบโต กำไร และผลตอบแทนจากการลงทุน อย่างไรก็ตาม ภายใต้กรอบ Integrated KPIs มิติทางเศรษฐกิจจะไม่ถูกพิจารณาแยกส่วน แต่ต้องเชื่อมโยงกับมิติทาง

สังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดการเติบโตที่สมดุลและไม่ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบในระยะยาว แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับการสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) ที่เน้นการผสานผลประโยชน์ทางธุรกิจและสังคมเข้าด้วยกัน (Porter & Kramer, 2011)

ในมิติทางสังคม ตัวชี้วัดมุ่งสะท้อนบทบาทขององค์การในการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เช่น ความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน ความเท่าเทียมและความหลากหลายในที่ทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน และความรับผิดชอบต่อชุมชน มิติทางสังคมมีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในบริบทขององค์การแห่งอนาคต เนื่องจากความสามารถในการดึงดูดและรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ตลอดจนการสร้างความไว้วางใจจากสังคม กลายเป็นปัจจัยสำคัญของความยั่งยืนขององค์การ (Eccles et al., 2014)

ในขณะเดียวกัน มิติทางสิ่งแวดล้อมมุ่งเน้นการลดผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยตัวชี้วัดสำคัญ ได้แก่ การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการของเสีย และการใช้ทรัพยากรน้ำอย่างยั่งยืน ในยุคที่ปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเป็นประเด็นสำคัญระดับโลก องค์การจำเป็นต้องพัฒนาระบบการวัดผลที่สามารถติดตามและรายงานผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมได้อย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ

จุดเด่นสำคัญของ Integrated KPIs มิได้อยู่ที่การมีตัวชี้วัดหลายมิติเท่านั้น แต่คือการบูรณาการตัวชี้วัดเหล่านั้นให้มีความเชื่อมโยงกันในลักษณะเชิงระบบ กล่าวคือ ผู้บริหารสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจในแต่ละด้าน ตัวอย่างเช่น การลงทุนในเทคโนโลยีที่ช่วยลดการใช้พลังงานอาจส่งผลให้ต้นทุนลดลงในระยะยาว และในขณะเดียวกันยังช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์การ แนวคิดดังกล่าวช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ทั้ง “Trade-offs” และ “Synergies” ระหว่างมิติต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kaplan & Norton, 2001)

ในเชิงการประยุกต์ใช้ องค์การแห่งอนาคตจำเป็นต้องพัฒนา Integrated KPIs ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การ และสามารถวัดผลได้อย่างต่อเนื่องโดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนี้ การจัดทำรายงานความยั่งยืน (Sustainability Reporting) และการเปิดเผยข้อมูลตามมาตรฐานสากล เช่น SDGs หรือ ESG frameworks ยังเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กล่าวโดยสรุป Integrated KPIs เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถประเมินคุณค่าที่แท้จริงของการดำเนินงานได้อย่างครอบคลุม โดยการบูรณาการมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกันอย่างสมดุล แนวทางดังกล่าวไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ แต่ยังเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างความยั่งยืนและความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวขององค์การแห่งอนาคต

15.6.3 HR Analytics & Organizational Analytics

HR Analytics และ Organizational Analytics เป็นแนวทางการประยุกต์ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีการวิเคราะห์ขั้นสูงในการยกระดับประสิทธิภาพของบุคลากรและองค์การ โดยอาศัยข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และเทคนิคการเรียนรู้ของเครื่อง (machine learning) เพื่อสร้างความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรม รูปแบบการทำงาน และปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Marler & Boudreau, 2017) แนวคิดดังกล่าวสะท้อนถึงการเปลี่ยนผ่านจากการบริหารเชิงประสบการณ์ (Experience-based Management) ไปสู่การบริหารบนฐานข้อมูล (Data-driven Management) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทขององค์การแห่งอนาคต

ในมิติของ HR Analytics การวิเคราะห์ข้อมูลมุ่งเน้นไปที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การสรรหา การพัฒนา และการรักษาบุคลากร องค์การสามารถใช้แบบจำลองเชิงพยากรณ์ (Predictive Analytics) เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มการลาออกของพนักงาน (Employee turnover) และระบุปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลต่อการสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพ นอกจากนี้ HR Analytics ยังสามารถใช้ในการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการวางแผนกำลังคน (Workforce Planning) ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การ (Marler & Boudreau, 2017)

ในขณะเดียวกัน Organizational Analytics เป็นการขยายขอบเขตของการวิเคราะห์ไปสู่ระดับองค์การโดยรวม โดยครอบคลุมทั้งกระบวนการ โครงสร้าง และระบบการทำงานขององค์การ การวิเคราะห์ในระดับนี้ช่วยให้องค์การสามารถประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการ (Process Efficiency) การใช้ทรัพยากร (Resource Utilization) และความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรต่าง ๆ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างการลงทุนด้านเทคโนโลยีกับผลผลิตขององค์การ หรือความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับนวัตกรรม (Davenport et al., 2010) การใช้ Organizational Analytics ยังช่วยสนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Optimization) และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในระดับองค์การ

จุดเด่นสำคัญของการใช้ Analytics ในองค์การแห่งอนาคตคือความสามารถในการสร้างข้อมูลเชิงลึก ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างแม่นยำและทันเวลา โดยอาศัยข้อมูลทั้งในอดีต (Descriptive Analytics) การวิเคราะห์เชิงเหตุผล (Diagnostic Analytics) การพยากรณ์ (Predictive Analytics) และการแนะนำแนวทางปฏิบัติ (Prescriptive Analytics) (Davenport et al., 2010) การบูรณาการการวิเคราะห์ทั้งสี่ระดับนี้ ช่วยให้องค์การสามารถเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบัน คาดการณ์อนาคต และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การใช้ HR Analytics และ Organizational Analytics ยังเป็นพื้นฐานสำคัญของแนวคิด Evidence-based Management ซึ่งเน้นการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล หลักฐานเชิงประจักษ์ และการวิเคราะห์เชิงระบบ แทนการตัดสินใจที่อาศัยสัญชาตญาณหรือประสบการณ์เพียงอย่างเดียว (Pfeffer & Sutton, 2006) แนวทางดังกล่าวช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการตัดสินใจ เพิ่มความโปร่งใส และเสริมสร้างความน่าเชื่อถือในการบริหารองค์การ

อย่างไรก็ตาม การนำ Analytics มาใช้ในองค์การยังต้องคำนึงถึงประเด็นด้านจริยธรรมและการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) เช่น ความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Data Privacy) ความปลอดภัยของข้อมูล (Data Security) และความเป็นธรรมในการใช้ข้อมูล (Data Ethics) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความไว้วางใจของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Khandan & Moghaddam, 2025)

กล่าวโดยสรุป HR Analytics และ Organizational Analytics เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์การแห่งอนาคตสามารถบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และระบบองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ แนวทางดังกล่าวไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว

15.6.4 Real-time Decision Making

การตัดสินใจแบบเรียลไทม์ (Real-time Decision Making) เป็นสมรรถนะสำคัญขององค์การแห่งอนาคต ซึ่งสะท้อนถึงการเปลี่ยนผ่านจากการตัดสินใจแบบล่าช้า (Lagged Decision-making) ไปสู่การตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่เกิดขึ้นทันที (Real-time Data) โดยอาศัยระบบวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง (Advanced Analytics) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจอย่างแม่นยำและทันท่วงที แนวคิดนี้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในบริบทของโลกยุคดิจิทัลที่มีความผันผวนสูง เนื่องจากความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วบนฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญ (Nasution, 2024)

ในเชิงแนวคิด Real-time Decision Making มีรากฐานมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบข้อมูลที่สามารถประมวลผลข้อมูลจำนวนมหาศาลได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการผสานเทคโนโลยีสำคัญ เช่น Internet of Things (IoT), Cloud Computing, Artificial Intelligence (AI) และ Big Data Analytics ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถรวบรวม วิเคราะห์ และแสดงผลข้อมูลได้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Data Flow) และเกือบจะทันที (Near Real-time) งานวิจัยด้าน Data Governance และ AI ชี้ให้เห็นว่าการใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพและมีโครงสร้างที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล (Khandan & Moghaddam, 2025; Pasupuleti, 2025)

ในเชิงปฏิบัติ การตัดสินใจแบบเรียลไทม์สามารถประยุกต์ใช้ได้ในหลายบริบทขององค์การ ตัวอย่างเช่น ด้านการตลาด องค์การสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าแบบทันทีจากข้อมูลดิจิทัลเพื่อพัฒนาแนวทางการตลาดแบบเฉพาะบุคคล (Personalization) ได้อย่างแม่นยำ ขณะที่ในภาคการผลิต ระบบอัจฉริยะสามารถตรวจสอบและปรับกระบวนการผลิตแบบเรียลไทม์เพื่อลดความสูญเสียและเพิ่มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ในด้านการบริหารความเสี่ยง องค์การสามารถใช้ระบบวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจจับความผิดปกติ (Anomaly Detection) และตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างทันท่วงที ซึ่งช่วยลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Vij, 2025)

นอกจากนี้ Real-time Decision Making ยังมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับแนวคิด Organizational Agility ซึ่งหมายถึงความสามารถขององค์การในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่าง

รวดเร็ว โดยข้อมูลแบบเรียลไทม์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของสถานการณ์ปัจจุบัน ลดความไม่แน่นอน และเพิ่มความแม่นยำในการกำหนดกลยุทธ์ ส่งผลให้องค์การสามารถตอบสนองต่อโอกาสและความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Nasution, 2024)

อย่างไรก็ตาม การนำ Real-time Decision Making มาใช้ยังต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญหลายประการ โดยเฉพาะด้านคุณภาพข้อมูล (Data Quality) ความถูกต้อง (Accuracy) และความน่าเชื่อถือของระบบวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากการตัดสินใจที่รวดเร็วแต่ขาดความแม่นยำอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ได้ นอกจากนี้ ประเด็นด้านจริยธรรมและความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Data Privacy) นั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในกรณีที่มีการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลในการวิเคราะห์และตัดสินใจ ซึ่งจำเป็นต้องมีกรอบการกำกับดูแลที่เหมาะสมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Pasupuleti, 2025; Khandan & Moghaddam, 2025)

โดยสรุป Real-time Decision Making เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์การแห่งอนาคตสามารถเพิ่มความคล่องตัว (Agility) และความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ผ่านการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเป็นฐานในการตัดสินใจ แนวทางดังกล่าวไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่ยังเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างองค์การที่สามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Nasution, 2024; Pasupuleti, 2025)

15.6.5 Impact Measurement

Impact Measurement หรือการวัดผลกระทบ ได้กลายเป็นแนวคิดสำคัญในศาสตร์การบริหารองค์การยุคใหม่ โดยเฉพาะในบริบทของการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งมุ่งเน้นการประเมินคุณค่าขององค์การในมิติที่กว้างกว่าผลกำไรทางการเงิน แนวคิดดังกล่าวสะท้อนการเปลี่ยนผ่านจากการวัดผลแบบดั้งเดิมที่เน้นตัวชี้วัดทางบัญชี ไปสู่การประเมินผลกระทบเชิงสังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล (ESG) ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้าง (Rahmiyati et al., 2025)

บริบทของการบริหารองค์การเพื่อความยั่งยืน เครื่องมือในการวัดผลกระทบ (Impact Measurement Tools) มีบทบาทสำคัญในการช่วยให้องค์การสามารถประเมินคุณค่าที่แท้จริงของการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในมิติที่เกินกว่าผลลัพธ์ทางการเงินแบบดั้งเดิม เครื่องมือที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย ได้แก่ Social Return on Investment (SROI), ESG Metrics และ Sustainability Reporting ซึ่งแต่ละเครื่องมือมีลักษณะเฉพาะและบทบาทที่แตกต่างกัน แต่สามารถบูรณาการร่วมกันเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

1) Social Return on Investment (SROI) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินคุณค่าทางสังคม ที่เกิดขึ้นจากการลงทุน โดยมีหลักการสำคัญคือการแปลงผลลัพธ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมให้เป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจ เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบกับต้นทุนการลงทุนได้ในรูปแบบอัตราส่วน (Ratio) เช่น “ทุก 1 บาทที่ลงทุน ก่อให้เกิดคุณค่าทางสังคมกี่บาท”

แนวคิดของ SROI มีพื้นฐานจากการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost–benefit Analysis) แต่ขยายขอบเขตไปสู่การรวมผลกระทบที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น คุณภาพชีวิต สุขภาวะ หรือการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นสิ่งที่มักไม่ถูกสะท้อนในงบการเงินแบบดั้งเดิม เครื่องมือนี้จึงช่วยให้

องค์การสามารถเข้าใจผลลัพธ์เชิงลึกของโครงการหรือกิจกรรม และใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายและการจัดสรรทรัพยากร

อย่างไรก็ตาม SROI ยังมีข้อจำกัดในด้านความท้าทายในการกำหนดตัวชี้วัด (Indicators) และการแปลงคุณค่าทางสังคมให้เป็นตัวเงิน ซึ่งอาจนำไปสู่ความคลาดเคลื่อนหรือความไม่แน่นอนในการตีความผลลัพธ์

2) ESG Metrics (Environmental, Social, and Governance) เป็นกรอบการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การในสามมิติหลัก ได้แก่ สิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และธรรมาภิบาล (Governance) ซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการวัดผลกระทบและประเมินความยั่งยืนขององค์การในระดับสากล

ในมิติของสิ่งแวดล้อม ตัวชี้วัดอาจครอบคลุมการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การใช้พลังงานและการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ขณะที่มิติทางสังคมเกี่ยวข้องกับสิทธิมนุษยชน ความปลอดภัยในการทำงาน และความสัมพันธ์กับชุมชน ส่วนมิติธรรมาภิบาลมุ่งเน้นโครงสร้างการกำกับดูแล ความโปร่งใส และจริยธรรมทางธุรกิจ

งานวิจัยจำนวนมากชี้ให้เห็นว่า ESG metrics มีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจขององค์การและนักลงทุน โดยช่วยในการบริหารความเสี่ยง สร้างชื่อเสียง และเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ (Hwang, 2024) นอกจากนี้ ESG ยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานทางการเงิน และสามารถเพิ่มความน่าสนใจในการลงทุนขององค์การ (Treepongkaruna & Suttipun, 2024) อีกทั้งยังส่งเสริมความโปร่งใสและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Rahmiyati, 2025)

ดังนั้น ESG Metrics จึงไม่ใช่เพียงเครื่องมือวัดผล แต่ยังเป็นกรอบเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์การบูรณาการความยั่งยืนเข้ากับการดำเนินธุรกิจหลัก

3) Sustainability Reporting หรือการรายงานความยั่งยืน เป็นกระบวนการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมขององค์การต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความโปร่งใส (Transparency) และความรับผิดชอบ (Accountability)

รายงานความยั่งยืนมักอ้างอิงตามกรอบมาตรฐานสากล เช่น Global Reporting Initiative (GRI) หรือ Integrated Reporting (IR) ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถสื่อสารข้อมูลได้อย่างเป็นระบบและสามารถเปรียบเทียบได้ในระดับสากล

จากหลักฐานเชิงประจักษ์พบว่า Sustainability Reporting มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความเชื่อมั่นของนักลงทุนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยองค์การที่มีการเปิดเผยข้อมูล ESG อย่างชัดเจนมีแนวโน้มที่จะได้รับความสนใจจากนักลงทุนมากขึ้น และสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ดีขึ้น (Maqbool, 2025) นอกจากนี้ การรายงานดังกล่าวยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์การและความสามารถในการแข่งขัน (Treepongkaruna & Suttipun, 2024)

ในเชิงการบริหาร Sustainability Reporting ยังทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถปรับปรุงกลยุทธ์และการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายด้านความยั่งยืนได้อย่างต่อเนื่อง

ในเชิงแนวคิด Impact Measurement ตั้งอยู่บนฐานของทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งมองว่าองค์การต้องรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ไม่ใช่เพียงต่อผู้ถือหุ้น แต่รวมถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยรวม การนำแนวคิดนี้มาใช้จึงทำให้องค์การต้องพัฒนาเครื่องมือในการวัดคุณค่าที่แท้จริง ที่ไม่สามารถสะท้อนผ่านงบการเงินได้เพียงอย่างเดียว เช่น Social Return on Investment (SROI) ที่แปลงผลลัพธ์ทางสังคมให้เป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจ และ ESG Metrics ที่ใช้ประเมินผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล

ในทางปฏิบัติ ESG metrics และ Sustainability Reporting ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในฐานะเครื่องมือหลักของการวัดผลกระทบ เนื่องจากช่วยเพิ่มความโปร่งใส (Transparency) และความรับผิดชอบ (Accountability) ขององค์การ งานวิจัยพบว่า ESG มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการตัดสินใจขององค์การ รวมถึงการบริหารความเสี่ยงและการสร้างชื่อเสียง ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยรวม (Hwang, 2024) ขณะเดียวกัน การเปิดเผยข้อมูล ESG ยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรและความได้เปรียบทางการแข่งขันขององ องค์การ (Treepongkaruna & Suttipun, 2024)

นอกจากนี้ Impact Measurement ยังมีบทบาทเชิงกลยุทธ์ในกระบวนการตัดสินใจแบบใช้ข้อมูล (Data-driven Decision Making) โดยองค์การที่มีระบบการวัดผลกระทบที่มีประสิทธิภาพสามารถใช้ข้อมูลเชิงลึกในการวางแผนและปรับกลยุทธ์ได้อย่างแม่นยำมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างคุณภาพของธรรมาภิบาล (Corporate Governance) เนื่องจากข้อมูลด้าน ESG และ Sustainability Reporting สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานในระยะยาวได้ (Rani & Anusha, 2025)

ในมุมมองของนักลงทุน การวัดผลกระทบและการเปิดเผยข้อมูล ESG มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความเชื่อมั่นและการตัดสินใจลงทุน โดยนักลงทุนมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับองค์การที่มีการจัดการความเสี่ยงด้านความยั่งยืนและมีความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลมากขึ้น (Maqbool et al., 2025) สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นว่า Impact Measurement ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือภายในองค์การ แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

อย่างไรก็ตาม แม้ว่า Impact Measurement จะมีประโยชน์อย่างมาก แต่ยังเผชิญกับความท้าทายหลายประการ เช่น ความยากในการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม ความซับซ้อนในการรวบรวมข้อมูล และการขาดมาตรฐานสากลที่เป็นเอกภาพ นอกจากนี้ ความน่าเชื่อถือของข้อมูลและระบบการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพของการวัดผลกระทบ หากองค์การไม่สามารถจัดการข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจนำไปสู่การตีความผลลัพธ์ที่คลาดเคลื่อนและการตัดสินใจที่ไม่เหมาะสม

โดยสรุป Impact Measurement เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์การสามารถประเมินคุณค่าในมิติที่ครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การบูรณาการเครื่องมือ เช่น SROI, ESG Metrics และ Sustainability Reporting ไม่เพียงช่วยเพิ่มความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือ แต่ยังสนับสนุนการตัดสินใจเชิงข้อมูลและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว อย่างไรก็

ตาม การพัฒนาแนวทางและมาตรฐานการวัดผลกระทบที่มีความชัดเจนและเชื่อถือได้ ยังคงเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สรุปเชิงบูรณาการ: การวัดผลและประเมินองค์การแห่งอนาคต

การวัดผลและประเมินองค์การในยุคปัจจุบันกำลังก้าวข้ามข้อจำกัดของกรอบการประเมินแบบดั้งเดิมที่เน้นตัวชี้วัดทางการเงิน ไปสู่แนวคิดเชิงบูรณาการที่สะท้อนผลการดำเนินงานในหลายมิติอย่างครอบคลุม แนวทางดังกล่าวประกอบด้วยการผสานเครื่องมือและแนวคิดสำคัญ ได้แก่ Holistic Performance Measurement, Integrated KPIs, Analytics, Real-time Decision Making และ Impact Measurement ซึ่งร่วมกันสร้างระบบการประเมินที่มีความยืดหยุ่น ลึกซึ้ง และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ในมิติแรก Holistic Performance Measurement เป็นกรอบแนวคิดที่เน้นการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การในภาพรวม โดยครอบคลุมทั้งด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน นวัตกรรม และความยั่งยืน ทำให้องค์การสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงของปัจจัยต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ขณะที่ Integrated KPIs ทำหน้าที่เชื่อมโยงตัวชี้วัดจากหลากหลายมิติให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การ ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มความสอดคล้องในการประเมินผล

ในยุคดิจิทัล การใช้ Analytics เข้ามามีบทบาทสำคัญในการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และแปลงข้อมูลให้เป็นสารสนเทศเชิงลึกที่สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อผสานเข้ากับ Real-time Decision Making ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ลดความล่าช้าในการบริหารจัดการ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

ขณะเดียวกัน Impact Measurement เข้ามาเติมเต็มมิติที่การวัดผลแบบเดิมไม่สามารถครอบคลุมได้ โดยมุ่งเน้นการประเมินคุณค่าทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่องค์การสร้างขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ESG และความยั่งยืน ช่วยให้องค์การสามารถสะท้อนคุณค่าที่แท้จริง ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเสริมสร้างความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือ

เมื่อพิจารณาในเชิงบูรณาการ เครื่องมือและแนวคิดทั้งหมดนี้ไม่ได้ทำงานแยกส่วน แต่มีความเชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดย Holistic Performance Measurement เป็นกรอบหลัก Integrated KPIs เป็นตัวเชื่อมกลยุทธ์กับการปฏิบัติ Analytics และ Real-time Decision Making เป็นกลไกในการประมวลผลและตอบสนองข้อมูล และ Impact Measurement เป็นตัวสะท้อนคุณค่าเชิงลึกในมิติความยั่งยืน

แนวทางดังกล่าวส่งผลให้องค์การสามารถ

- ตัดสินใจได้อย่างแม่นยำ ผ่านข้อมูลเชิงลึกและการวิเคราะห์แบบเรียลไทม์
- ปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
- และสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืน ครอบคลุมทั้งมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

โดยสรุป การบูรณาการเครื่องมือและแนวคิดด้านการวัดผลดังกล่าวเป็นหัวใจสำคัญของ Holistic Organizational Management ซึ่งช่วยให้องค์การสามารถบริหารจัดการได้อย่างครบถ้วน มี

ความยืดหยุ่น และพร้อมรับมือกับความท้าทายในยุคดิจิทัล พร้อมทั้งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว

15.7 บทสรุป

องค์การแห่งอนาคตเชิงองค์รวม เป็นบทสรุปเชิงบูรณาการของตำรา การจัดการองค์การแบบองค์รวมของผู้นำแนวใหม่ ซึ่งทำหน้าที่เชื่อมโยงองค์ความรู้ทั้งหมดจากบทก่อนหน้าเข้าสู่กรอบแนวคิดที่สามารถนำไปใช้ในการออกแบบและขับเคลื่อนองค์การในโลกยุคใหม่ได้อย่างเป็นระบบ บทนี้สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านจากแนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นโครงสร้างและการควบคุม ไปสู่การบริหารองค์การที่เน้นความยืดหยุ่น ความเชื่อมโยง และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

สาระสำคัญของบทนี้อยู่ที่การนำเสนอแนวคิดองค์การแห่งอนาคตในลักษณะเชิงองค์รวม ซึ่งมององค์การเป็นระบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ โครงสร้าง เทคโนโลยี ทุนมนุษย์ และความยั่งยืน โดยองค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและทำงานร่วมกันอย่างเป็นพลวัต การบริหารองค์การในยุคใหม่จึงไม่สามารถแยกพิจารณาแต่ละมิติออกจากกันได้ แต่ต้องอาศัยการบูรณาการองค์ประกอบทั้งหมดเพื่อสร้างคุณค่าในระยะยาว

ในด้านการออกแบบองค์การ บทนี้ได้ชี้ให้เห็นถึงรูปแบบองค์การใหม่ที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นองค์การที่มีความคล่องตัว องค์การแบบเครือข่ายและแพลตฟอร์ม องค์การไร้ขอบเขต องค์การที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และองค์การที่ยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ซึ่งแต่ละรูปแบบสะท้อนมิติที่แตกต่างกันของการพัฒนาองค์การ แต่ในทางปฏิบัติ องค์การจำเป็นต้องผสมผสานรูปแบบเหล่านี้เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายและโอกาสในบริบทที่หลากหลาย

ในมิติของการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่าน บทนี้เน้นย้ำว่าการเปลี่ยนแปลงสู่อนาคตต้องเกิดขึ้นในหลายระดับพร้อมกัน ทั้งด้านเทคโนโลยี กระบวนการ วัฒนธรรม ความสามารถของบุคลากร และระบบธรรมาภิบาล การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงจึงไม่ใช่เพียงการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ แต่เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีทำงาน และระบบการบริหารทั้งองค์การให้สอดคล้องกับบริบทใหม่

ในด้านภาวะผู้นำ บทนี้เสนอว่าผู้นำในองค์การแห่งอนาคตต้องมีลักษณะเชิงองค์รวม สามารถมองภาพรวม เชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ และบริหารความซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวต่อสถานการณ์ใหม่ ยึดมั่นในจริยธรรม ใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม และมีความคล่องตัวในการตัดสินใจ ภาวะผู้นำจึงเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้องค์การสามารถก้าวผ่านความไม่แน่นอนและสร้างความยั่งยืนได้

นอกจากนี้ การวัดผลและประเมินองค์การ บทนี้ได้เสนอแนวคิดการวัดผลแบบองค์รวมที่ครอบคลุมทั้งมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีในการวิเคราะห์และสนับสนุนการตัดสินใจแบบเรียลไทม์ แนวทางดังกล่าวช่วยให้องค์การสามารถมองเห็นผลการดำเนินงานอย่างรอบด้าน ปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว และสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล

กล่าวโดยสรุป องค์การแห่งอนาคตมิได้มีรูปแบบตายตัว แต่เป็นองค์การที่สามารถบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ มีความยืดหยุ่นในการปรับตัว ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ และให้ความสำคัญกับความยั่งยืนในทุกมิติ แนวคิดการจัดการองค์การแบบองค์รวมจึงเป็นกรอบสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถเผชิญกับความท้าทายของโลกยุคใหม่ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในระยะยาว ทั้งในระดับองค์การและระดับสังคมโดยรวม

15.8 คำถามทบทวน

1. จงอธิบายแนวคิด “องค์การแห่งอนาคตเชิงองค์รวม” (Holistic Future Organization) และวิเคราะห์ว่าเหตุใดการบูรณาการองค์ประกอบ เช่น ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ เทคโนโลยี และทุนมนุษย์ จึงมีความสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์การ

2. จงเปรียบเทียบรูปแบบองค์การแห่งอนาคต ได้แก่ Agile Organization, Platform Organization และ Human-centric Organization พร้อมวิเคราะห์ข้อดี ข้อจำกัด และความเหมาะสมในการนำไปประยุกต์ใช้

3. การขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่อนาคต (Transformation Pathways) ต้องอาศัยองค์ประกอบใดบ้าง และเพราะเหตุใดการเปลี่ยนแปลงเพียงด้านเทคโนโลยีจึงไม่เพียงพอ

4. จงวิเคราะห์บทบาทของภาวะผู้นำเชิงองค์รวมในองค์การแห่งอนาคต โดยเชื่อมโยงกับแนวคิด Transformational, Digital และ Ethical Leadership

5. จงอธิบายแนวคิดการวัดผลแบบองค์รวม (Holistic Performance Measurement) และ Integrated KPIs พร้อมยกตัวอย่างว่าองค์การจะสามารถนำไปใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างไร

15.9 เอกสารอ้างอิงประจำบท

Albannai, N. A., Raziq, M. M., Malik, M., Scott‐Kennel, J., & Igoe, J. (2025). Unraveling the role of digital leadership in developing digital dynamic capabilities for the digital transformation of firms. Benchmarking: *An International Journal,32*(6), 2250–2275. https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2023-0756

Alsayegh, M. F., Abdul Rahman, R., & Homayoun, S. (2020). Corporate Economic, Environmental, and Social Sustainability Performance Transformation through ESG Disclosure. *Sustainability*, *12*(9), 3910. https://doi.org/10.3390/SU12093910

Altintas, G. (2023). Microfoundations of Knowledge-Based Dynamic Capabilities. *M@n@gement*, *26*(2), 54-67. https://doi.org/10.37725/mgmt.2023.5693

Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (1995). *The boundaryless organization: Breaking the chains of organizational structure*. Jossey-Bass.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Thomas, D. (2001). *Manifesto for agile software development*. http://agilemanifesto.org

Beirami, M. H., & Khashei-Varnamkhasti, V. (2025). Dynamic capabilities and firm growth: A framework-based systematic literature review. *Journal of Business Management, 17*(2), 414–453. https://doi.org/10.22059/JIBM.2024.370633.4734

Bhatnagr, P. (2026). Fostering agility through leadership in technology firms. *Leadership & Organization Development Journal*, 47(1), 1–24, https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2024-0432

Bornay-Barrachina, M. del M., Lopez-Cabrales, A., & Salas-Vallina, A. (2023). Sensing, seizing, and reconfiguring dynamic capabilities in innovative firms: Why does strategic leadership make a difference? *BRQ Business Research Quarterly*, 28(2), 399-420. https://doi.org/10.1177/23409444231185790

Chakraborty, M., Ray Chaudhuri, M., & Mamuti, A. (2024). Navigating Turbulent Waters: Leadership's Resilience and Agility amidst Change and Uncertainty. *International Journal For Multidisciplinary Research*, *6*(6), 1-13. https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i06.33109

Chesbrough, H. W. (2004). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. *European Journal of Innovation Management, 7*(4), 325–326. https://doi.org/10.1108/14601060410565074

Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power*. Harper Business.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management, 25*(3), 357–384. https://doi.org/10.1177/014920639902500305

Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review, 96*(1), 108–116.

del Pilar Barrera-Ortegon, A., Medina-Ricaurte, G. F., & Jimenez-Hernandez, P. R. (2024). Organizational Elements to Confront Turbulent and Fragile VUCA to BANI Scenarios. In R. Perez-Uribe, D. Ocampo-Guzman, C. Salcedo-Perez, & A. Carvajal-Contreras (Eds.), *Organizational Management Sustainability in VUCA Contexts* (pp. 20-43). IGI Global Scientific Publishing. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0720-5.ch002

Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone, Oxford.

Febriantina, S., Rohzisky, A., Rivalen, M., Febriantina, S., Rohzisky, A., & Rivalen, M. (2025). Digital Leadership: Challenges and Opportunities in the Age of Technology. *Doktrin*, *3*(1), 200–206. https://doi.org/10.59581/doktrin.v3i1.4537

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard—Linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269–284.

Galbraith, J. R. (2014). Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels. Jossey-Bass.

Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping Talent Development: Definition, Scope and Architecture. *European Journal of Training and Development, 36,* 5-24. https://doi.org/10.1108/03090591211192601

Goraya, M. A. S., Kemal, A. A., Xu, M., Shareef, M. A., & Akram, M. S. (2025). Leveraging

digital transformation strategy and data-driven decision-making to improve organisational performance in a hostile environment. *Industrial Management and Data Systems*, 1–28. https://doi.org/10.1108/imds-10-2024-1039

Han, R. Y. F., Ambotang, A. S., Sulaiman, G. H., & Pantulusang, D. N. B. (2025). Data-driven decisions making: Leveraging DELIMa 2.0 analytics for strategic digital leadership for underprivileged school in Sabah. *Jurnal Pemikir Pendidikan*, *13*(1), 103–118. https://doi.org/10.51200/jpp.v13i1.6921

Hwang, J. (2024). The impact of Environmental, Social and Governance (ESG) factors on corporate decision-making. *International Journal of Science and Research Archive*, *12*(2), 2945–2955. https://doi.org/10.30574/ijsra.2024.12.2.1151

Imhof, D., & Grivas, S. G. (2022). Holistic Digital Leadership and 20 Factors Relevant for its Understanding and Implementation. *Proceedings of the 18th European Conference on Management Leadership and Governance, 18*(1), 194–202. https://doi.org/10.34190/ecmlg.18.1.607

Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal, 39*(8), 2255–2276. https://doi.org/10.1002/smj.2904

Jasim, B. H. (2025). Strategic Management for Sustainable Competitive Advantage: Integrating RBV, Dynamic Capabilities, Digital Transformation, and ESG. *South Asian Research Journal of Business and Management*, *7*(05), 420–423. https://doi.org/10.36346/sarjbm.2025.v07i05.003

Jerab, D. A., & Mabrouk, T. (2023). *The evolving landscape of organizational structures: A contemporary analysis*. Social Science Research Network (SSRN). https://doi.org/10.2139/ssrn.4584643

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.

Katiyar, A., Singh, D., Rai, M., Kumari, A., Goyal, G., & Kumar, R. (2024). Dynamic Leadership And Adaptive Strategies: Navigating Management Challenges In The Digital Era. *International Journal of Environmental Sciences*, 11(1), 4437–4444. https://doi.org/10.64252/r15x4e26

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.

Kaur, J. (2024). Responsible Artificial Intelligence (AI) Governance: Ethical Frameworks for

Business Decision-Making. In D. Roache (Ed.), *Ethical Quandaries in Business Practices: Exploring Morality and Social Responsibility* (pp. 337-368). IGI Global Scientific Publishing. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3948-0.ch014

Khandan, A., & Moghaddam, F. J. (2025). Data governance, ethics, and AI guidelines in strategic decision-making. *Advanced Journal of Management, Humanity and Social Science, 1*(8), 518–524. https://doi.org/10.5281/zenodo.17392044

Kondori, N.F., Zanjani, M.S., Manian, A., & Hasanzadeh, A. (2018). Presenting a Framework for Explaining the Competencies of Chief Knowledge Officer through Meta-Synthesis Method. *Iranian Journal of Information Processing & Management, 33*, 1419-1450.

Korhonen, J. J., Vilko, J., & Nguyen, T. M. P. (2024). The Vertical Model of Capability Dynamism. *2024 IEEE International Conference on Engineering, Technology, and Innovation (ICE/ITMC)*, Funchal, Portugal, 2024, pp. 1-9, https://doi.org/10.1109/ICE/ITMC61926.2024.10794316.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change* (Rev. ed.). Harvard Business Review Press.

Kuzior, A., & Sira, M. (2024). Revolutionizing management: competency building with cutting-edge technologies. *Zeszyty Naukowe*, *2024*(208), 273–288. https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.208.16

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

Lestari, M., Wijaya, A. F., Puspita, M. A., & Vicky. (2025). Designing Ambidextrous AI Governance for Digital Transformation in Fintech Sector. *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Industri Terapan*, *4*(2), 522–529. https://doi.org/10.55826/jtmit.v4i3.1042

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations, 1*(1), 5–41. https://doi.org/10.1177/001872674700100103

Manikam, A. M. A., Astuti, T. A. S., Nur, M. D., Halimah, R. N., & Sijabat, R. (2025). *Comprehensive Review Of Organizational Design And Structure*. *2*(3), 286–300. https://doi.org/10.37899/mjdm.v2i3.193

Mansouri, M., & Cheklekbire, M. (2022). *Dynamic capabilities, competitiveness and performance of small and medium-sized enterprises: a systematic literature review*. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3,(5-1), 1-22. https://doi.org/10.5281/zenodo.7121097

Maqbool, H. N., & Maqbool, H. N. (2025). Impact of ESG (Environmental, Social, Governance) Practices on Investor Decision-Making. *The Critical Review of Social Sciences Studies*, *3*(3), 2870–2885. https://doi.org/10.59075/ekx2mb02

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709–734. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335

McAfee, A. and Brynjolfsson, E. (2012). *Big Data: The Management Revolution.* Harvard Business Review.

Nasri, N., Suzan, N. H., & Muhammad, A. (2023). Leadership Agility in Realizing Adaptive and Precise Polri in the Vuca Era. *Journal of Social Research*, 2(7), 2371-2377. https://doi.org/10.55324/josr.v2i7.1187

Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2005). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. Financial Times Prentice Hall.

Maqbool, H. N., Adil, A., Warraich, B. U., & Chhapra, H. (2025). Impact of ESG (environmental, social, governance) practices on investor decision-making. *The Critical Review of Social Sciences Studies*, 3(3), 2870–2885. https://doi.org/10.59075/ekx2mb02

Morgan, J. (2017). The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate. Hoboken: John Wiley & Sons.

Muterera, J., Hemsworth, D., Khorakian, A., Brettle, J. A., & Kharazmi, L. (2024). Exploring the interplay of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitment in enhancing organizational citizenship behavior. *International Journal of Research In Business and Social Science*, *13*(4), 176–188. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i4.3304

Nasution, S. U. A. (2024). Strategic Leadership and Digital Transformation: Enhancing Organizational Agility in the Post-Pandemic Era. *International Journal of Economics (IJEC)*, *3*(2), 1549–1564. https://doi.org/10.55299/ijec.v3i2.1212

Ononiwu, M. I., Onwuzulike, O. C., & Shitu, K. (2024). *The role of digital business transformation in enhancing organizational agility*. *World Journal of Advanced Research and Reviews, 23*(3), 285–308 https://doi.org/10.5281/zenodo.14910482

Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. W. W. Norton & Company.

Pasigai, Moh. A., Rachman, M., & Rasulong, I. (2025). Human Capital Management in the

Digital and ESG Era: A Systematic Review of Trends, Gaps and Strategic Implications. *Cognizance Journal*, *5*(6), 379–397. https://doi.org/10.47760/cognizance.2025.v05i06.031

Pasupuleti, M. K. (2025). AI Governance: Data Sovereignty, Cybersecurity, and Ethical Compliance. *International Journal of Academic and Industrial Research Innovations (IJAIRI), 5*(4), 1-32. https://doi.org/10.62311/nesx/rb26

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management. *Strategy & Leadership, 34*(2), 35–42. https://doi.org/10.1108/10878570610652617

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.

Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior, 12*, 295–336.

Rachmawati, R., Sutrismi, S., & Sartono, S. (2025). The role of ESG in driving corporate sustainability practices in the context of globalization challenges. *The International Conference on Sustainable Economics Management and Accounting Proceeding, 1*(1), *4459-4467. https://doi.org/10.32424/icsema.v1i1.449*

Rahmanda, H., Yasri, Y., & Rino, R. (2024). Sustainable Human Resource Practices: The Impact of Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Work Motivation on Job Satisfaction. *Indonesian Journal of Sustainability Accounting and Management*, *8*(2), 400–412. https://doi.org/10.28992/ijsam.v8i2.1030

Rahmiyati, N., Harjadi, B., Yuniawati, R. A., Afandy, C., & Judijanto, L. (2025). ESG factors, corporate governance, and financial performance: Exploring their impact on sustainability reporting and investment decisions. *Journal of Hunan University Natural Science*, 52(7). https://doi.org/10.55463/issn.1674-2974.52.7.7

Rani, M. R. J., & Anusha, M. (2025). Assessing the impact of sustainability indicators on corporate governance: An empirical analysis of ESG performance, value creation, reporting quality, and financial outcomes. *European Economic Letters (EEL)*, 15(3), 954–966. https://doi.org/10.52783/eel.v15i3.3490

Ribeiro, D., Pinto, G., Cartaxo, B., & Amaral, M. (2025). Toward Effective AI Governance: A Review of Principles. https://doi.org/10.48550/arxiv.2505.23417

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review, 94*(5), 40–50.

Sarona, R. E. C., & Doble, R. G. (2025). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the

Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment. *American Journal of Multidisciplinary Research and Innovation*, *4*(3), 6–22. https://doi.org/10.54536/ajmri.v4i3.4473

Sasmita, Y., Aditya, K., Purnamasari, S., & Nor, N. A. M. (2025). Transformational Leadership and Organizational Agility in the Era of Industry 4.0. *Journal of Economics and Management*, *3*(2), 69–76. https://doi.org/10.70716/ecoma.v3i2.250

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.

Singh, A., & Pandey, P. (2025). *Steering organizational change in an AI-driven world: An adaptive leadership framework for digital transformation*. *Empirical Economics Letters, 24*(8), 1–243. https://doi.org/10.5281/zenodo.17177614

Sposato, M. (2025). Digital Leadership and Transformation in Contemporary Times. International Journal of Digital Strategy, Governance, and Business Transformation. International Journal of Digital Strategy, Governance, and Business Transformation (IJDSGBT), 13(1), 20. https://doi.org/10.4018/ijdsgbt.352047

Sumadireja, G. C., Dachyar, M., Farizal, F., Ma'aram, A., & Park, J. (2025). Identifying Key Assessment Factors for Human Capital Agility and Leadership Agility. *Sustainability*, *17*(9), 3849. https://doi.org/10.3390/su17093849

Sun, W., Chen, K., & Mei, J. (2024). Integrating the resource-based view and dynamic capabilities: a comprehensive framework for sustaining competitive advantage in dynamic markets. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 12(9), 1–8. https://doi.org/10.36713/epra18157

Tan, L. (2024). Improving Corporate Performance through Stakeholder-Based ESG Practices. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 30, 6-12. https://doi.org/10.54097/jts5nw21

Tariq, R. (2024). A framework for corporate sustainability: The role of systems thinking. *Premier Journal of Business and Management, 1*, 100007. https://doi.org/10.70389/pjbm.100007

Tathavadekar, V. P., & Mahankale, N. R. (2025). *Digital Leadership for Sustainability: An Integrated Framework for Organizational Learning, Resilience, and Social Value Creation*. *1*(3), 1–8. https://doi.org/10.64229/tbqr6714

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Treepongkaruna, S., & Suttipun, M. (2024). The impact of environmental, social and governance (ESG) reporting on corporate profitability: Evidence from Thailand. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 24(2), 815–841. https://doi.org/10.1108/jfra-09-2023-0555

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Vij, R. (2025). *Data Governance, Cybersecurity, and Ethical Considerations*. 163–176. https://doi.org/10.64267/97893688465603

Westover, J. H. (2024a). Future-Proofing Leadership: Cultivating Adaptability and Alignment in Times of Change. *Human Capital Leadership Review*, *12*(2). https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.12.2.3

Westover, J. (2024b). Succeeding in an Era of Volatility: Leadership Strategies for an Uncertain Future. *Human Capital Leadership.*, *15*(2). https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.15.2.5

Yavari, F., & Ohadi, F. (2019). Impact of dynamic capabilities on knowledge management processes. *World Academy of Science, Engineering and Technology, Open Science Index 153, International Journal of Economics and Management Engineering, 13*(9), 1208 - 1212.

Zhang, L., Ye, Y., Meng, Z., Ma, N., & Wu, C.-H. (2024). Enterprise Digital Transformation, Dynamic Capabilities, and ESG Performance. *Journal of Global Information Management*, *32*(1), 20. https://doi.org/10.4018/jgim.335905



บทสรุป

การเชื่อมต่อความรู้ จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ

การจัดการองค์การแบบองค์รวมของผู้นำแนวใหม่

HOLISTIC ORGANIZATIONAL MANAGEMENT FOR MODERN LEADERS

บทสรุป
การเชื่อมต่อความรู้จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ

บทสรุป การจัดการองค์การแบบองค์รวมของผู้นำแนวใหม่

หนังสือ *การจัดการองค์การแบบองค์รวมของผู้นำแนวใหม่ (Holistic Organizational Management for Modern Leaders)* ได้ถ่ายทอดองค์ความรู้จากพื้นฐานเชิงทฤษฎีสู่การประยุกต์ใช้เชิงปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมตั้งแต่การทำความเข้าใจธรรมชาติขององค์การ พฤติกรรมมนุษย์ กลยุทธ์ เทคโนโลยี นวัตกรรม ไปจนถึงความยั่งยืนและการออกแบบองค์การแห่งอนาคต โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อพัฒนา “กรอบคิดใหม่” ที่สามารถรองรับโลกที่มีความซับซ้อน เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และเต็มไปด้วยความไม่แน่นอน

แก่นสำคัญของหนังสือเล่มนี้มิได้อยู่ที่การนำเสนอองค์ความรู้แบบแยกส่วน หากแต่เป็นการยืนยันอย่างชัดเจนว่า “องค์การ” ต้องถูกมองในฐานะระบบเชิงองค์รวมที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันในทุกมิติ ทั้งโครงสร้าง กระบวนการ คน เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมภายนอก การบริหารองค์การจึงไม่สามารถอาศัยมุมมองเชิงเส้นหรือการแก้ปัญหาเฉพาะจุดได้อีกต่อไป แต่ต้องอาศัยการคิดเชิงระบบ การบูรณาการ และการมองภาพรวมอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้สามารถเข้าใจสาเหตุเชิงระบบ และออกแบบแนวทางแก้ไขที่ยั่งยืน

เมื่อพิจารณาตลอดทั้ง 15 บทของหนังสือ จะเห็นได้ว่าเส้นทางองค์ความรู้ถูกพัฒนาอย่างเป็นลำดับ เริ่มจากการวางรากฐานความเข้าใจองค์การในฐานะระบบทางสังคม ไปสู่การทำความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์และภาวะผู้นำ จากนั้นจึงยกระดับไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ การตัดสินใจ และการบริหารเชิงระบบ ก่อนจะขยายไปสู่มิติของเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และความยั่งยืน และท้ายที่สุดจึงสังเคราะห์เข้าสู่แนวคิดองค์การแห่งอนาคตเชิงองค์รวม ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการออกแบบและขับเคลื่อนองค์การได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในโลกยุคดิจิทัล องค์การไม่ได้แข่งขันกันเพียงในด้านทรัพยากรหรือประสิทธิภาพอีกต่อไป แต่แข่งขันกันในด้าน “ความสามารถในการปรับตัว” “ความเร็วในการเรียนรู้” และ “ศักยภาพในการสร้างคุณค่าใหม่” องค์การที่ประสบความสำเร็จจึงไม่ใช่องค์การที่แข็งแรงที่สุด หากแต่เป็นองค์การที่ยืดหยุ่นที่สุด ไม่ใช่องค์การที่มีเทคโนโลยีล้ำสมัยที่สุด แต่เป็นองค์การที่สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีความหมาย และไม่ใช่องค์การที่มุ่งกำไรสูงสุดเพียงอย่างเดียว แต่เป็นองค์การที่สามารถสร้างสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืน

ภายใต้บริบทดังกล่าว “ผู้นำ” จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางขององค์การ ผู้นำยุคใหม่ต้องก้าวข้ามบทบาทของผู้ควบคุม ไปสู่การเป็น “ผู้ออกแบบระบบ” “ผู้สร้างความเชื่อมโยง” และ “ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง” ต้องสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์การ เข้าใจทั้งมิติของมนุษย์และเทคโนโลยี และสามารถตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนได้อย่างมีวิจารณญาณ

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนผ่านสู่ “องค์การแห่งอนาคต” มิได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่ต้องอาศัยการออกแบบและการขับเคลื่อนอย่างมีเจตนา องค์การต้องพัฒนาไปสู่รูปแบบที่มีความคล่องตัว เปิดกว้าง และขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ต้องสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม ต้องพัฒนาทุนมนุษย์ให้สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต้องสร้างระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและรับผิดชอบ การเปลี่ยนแปลงในมิติใดมิติหนึ่งโดยลำพังไม่เพียงพอ หากขาดการบูรณาการในทุกมิติ การเปลี่ยนผ่านย่อมไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง

ในมิติของการปฏิบัติ หนังสือเล่มนี้ได้ชี้ให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมว่า ความรู้สามารถนำไปใช้เป็นกรอบปฏิบัติการได้อย่างน้อยในห้าระดับ ได้แก่ การวิเคราะห์องค์การ การออกแบบองค์การ การพัฒนาผู้นำและบุคลากร การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และการวัดผลประเมินผล ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องทำงานเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ มิใช่ดำเนินการแยกส่วน นอกจากนี้ การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจแบบเรียลไทม์ยังเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ

อีกประเด็นสำคัญที่หนังสือได้เน้นย้ำคือ “ความเชื่อมโยงขององค์ความรู้” โดยแต่ละบทมิได้เป็นองค์ความรู้ที่แยกขาดจากกัน แต่เชื่อมต่อกันอย่างต่อเนื่อง เช่น โครงสร้างสัมพันธ์กับอำนาจและการตัดสินใจ ภาวะผู้นำสัมพันธ์กับวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสัมพันธ์กับนวัตกรรมและข้อมูล ขณะที่ความยั่งยืนสัมพันธ์กับธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบ การพัฒนาองค์การในทางปฏิบัติจึงต้องอาศัยการมองภาพรวมและการวิเคราะห์เชิงระบบเป็นสำคัญ

ในมิติของการพัฒนาองค์ความรู้ หนังสือเล่มนี้ยังทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่าง “ทฤษฎี” และ “การวิจัยเชิงประจักษ์” โดยเปิดโอกาสให้ผู้อ่านสามารถนำปัญหาจริงขององค์การไปพัฒนาเป็นกรอบการศึกษา และต่อยอดสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่มีความสอดคล้องกับบริบทของโลกปัจจุบัน

ท้ายที่สุด บทสรุปท้ายเล่มนี้มิได้เป็นเพียงการรวบรวมเนื้อหา แต่เป็นการย้ำให้เห็นว่า องค์การแห่งอนาคตจะไม่ถูกกำหนดด้วยโครงสร้างหรือเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากแต่ถูกกำหนดด้วยความสามารถของมนุษย์ในการเรียนรู้ ปรับตัว และสร้างความเชื่อมโยงอย่างมีความหมาย องค์การที่สามารถบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ ได้อย่างสมดุล จะสามารถก้าวข้ามความไม่แน่นอน และสร้างความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

ดังนั้น ความท้าทายที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารในยุคปัจจุบันมิใช่การบริหารองค์การ ในความหมายเดิม แต่คือการออกแบบและขับเคลื่อนระบบองค์การให้สามารถดำรงอยู่ เติบโต และสร้างคุณค่าได้ในโลก

ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นภารกิจที่ต้องอาศัยทั้งความรู้เชิงลึก ความเข้าใจเชิงระบบ และวิสัยทัศน์เชิงองค์รวมอย่างแท้จริง

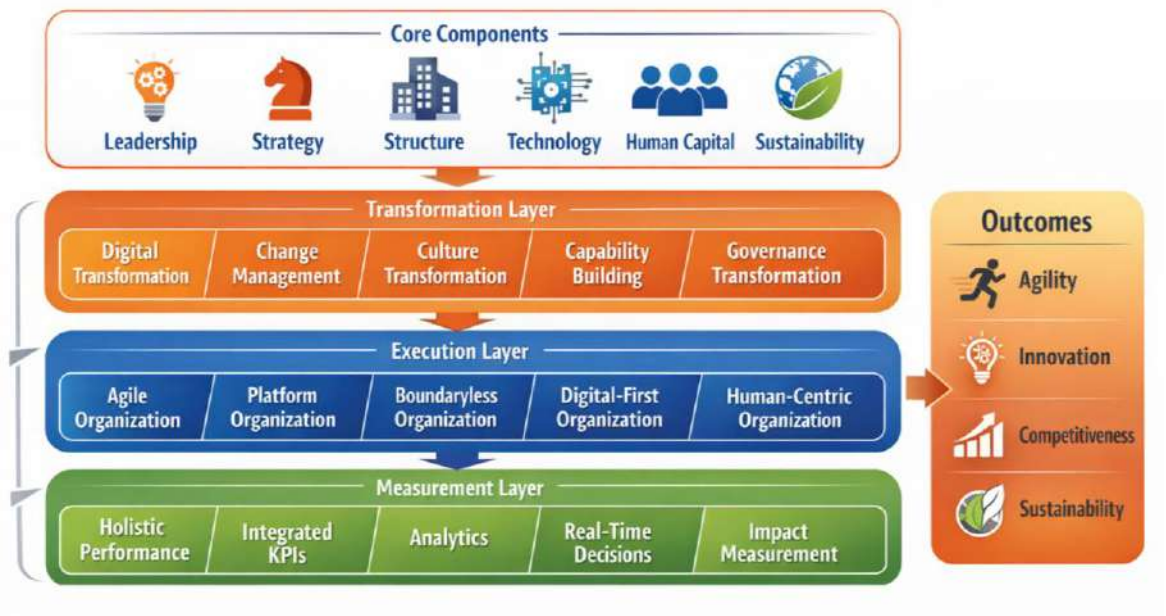
จากการนำเสนอเนื้อหาตลอดบทที่ 1–15 ของหนังสือ *การจัดการองค์การแบบองค์รวมของผู้นำแนวใหม่* จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า องค์ความรู้ด้านการจัดการองค์การในยุคปัจจุบันมิอาจอธิบายหรือประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากยังคงยึดติดกับกรอบคิดแบบแยกส่วน (Fragmented Perspective) ที่พิจารณาองค์การในมิติใดมิติหนึ่งโดยขาดการเชื่อมโยงกับองค์ประกอบอื่น ๆ ความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมโลกยุคดิจิทัล ความไม่แน่นอนของบริบททางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ล้วนเป็นปัจจัยที่ทำให้การบริหารองค์การจำเป็นต้องอาศัย กรอบคิดเชิงองค์รวม (Holistic Perspective) และ การบูรณาการเชิงระบบ (Systemic Integration) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

แม้ในแต่ละบทของหนังสือจะได้อธิบายองค์ประกอบสำคัญขององค์การไว้อย่างครบถ้วน ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์การ พฤติกรรมมนุษย์ ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ เทคโนโลยี นวัตกรรม ธรรมาภิบาล และความยั่งยืน แต่ความท้าทายสำคัญในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติคือ การทำให้ผู้อ่านสามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้เหล่านั้นเข้าด้วยกัน และมองเห็นภาพรวมขององค์การในฐานะระบบเดียวกันได้อย่างชัดเจน กล่าวคือ จากความรู้รายบท ไปสู่ความเข้าใจเชิงสังเคราะห์ ที่สามารถนำไปใช้ในการออกแบบและขับเคลื่อนองค์การจริงได้

ด้วยเหตุนี้ บทสรุปของหนังสือจึงมิได้หยุดอยู่เพียงการทบทวนเนื้อหา หากแต่มีความมุ่งหมายในการยกระดับองค์ความรู้ไปสู่การสร้าง “กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ” ที่สามารถทำหน้าที่เป็นทั้งเครื่องมือทางวิชาการและแนวทางเชิงปฏิบัติในการพัฒนาองค์การแห่งอนาคต กรอบแนวคิดดังกล่าวต้องสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหลักขององค์การ กลไกการเปลี่ยนผ่าน รูปแบบการดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ

ดังนั้น เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้ทั้งหมดของหนังสือให้เป็นรูปธรรม และเพื่อเสริมสร้างคุณค่าทางวิชาการในระดับที่สามารถนำไปต่อยอดทั้งในการวิจัยและการปฏิบัติ บทนี้จึงนำเสนอโมเดล **Holistic Organizational Management Model for Future Organizations (HOM-FO Model)** ซึ่งเป็นโมเดลเชิงองค์รวมที่พัฒนาขึ้นจากการบูรณาการแนวคิดหลักทั้งหมดในหนังสือ โมเดลดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบายว่า องค์การแห่งอนาคตสามารถถูกออกแบบและขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบได้อย่างไร ผ่านการเชื่อมโยงองค์ประกอบพื้นฐาน กลไกการเปลี่ยนผ่าน รูปแบบการดำเนินงาน และระบบการวัดผล เข้าด้วยกันในลักษณะของระบบพลวัต

การนำเสนอโมเดลนี้จึงมิได้เป็นเพียงการสรุปเนื้อหา แต่เป็นการยกระดับองค์ความรู้ จากระดับแนวคิดไปสู่ระดับกรอบเชิงระบบที่สามารถนำไปใช้ได้จริง ทั้งในเชิงการบริหารองค์การ การวิเคราะห์กรณีศึกษา และการพัฒนางานวิจัยในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้ผู้อ่านสามารถมองเห็นองค์การแห่งอนาคตได้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน



ภาพสรุปองค์ความรู้ Holistic Organizational Management Model for Future Organizations (HOM-FO Model)

โมเดล Holistic Organizational Management Model for Future Organizations (HOM-FO Model) เป็นกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่พัฒนาขึ้นเพื่อสังเคราะห์สาระสำคัญจากหนังสือ *การจัดการองค์การแบบองค์รวมของผู้นำแนวใหม่* ตั้งแต่บทที่ 1–15 ให้เชื่อมโยงเป็นระบบเดียวกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบายว่า องค์การแห่งอนาคตมิได้เกิดจากการพัฒนาเพียงด้านใดด้านหนึ่ง หากแต่เป็นผลลัพธ์ของการประสานองค์ประกอบหลักขององค์การเข้ากับกลไกการเปลี่ยนผ่าน รูปแบบการดำเนินงาน และระบบการวัดผลอย่างเป็นองค์รวม จนนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ ความคล่องตัว นวัตกรรม ความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืน

สาระสำคัญของโมเดลนี้อยู่ที่การมององค์การในฐานะ “ระบบพลวัตเชิงบูรณาการ” ซึ่งทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างต่อเนื่อง มิใช่การดำรงอยู่โดยแยกส่วน โมเดลจึงได้รับการออกแบบเป็นลำดับชั้นที่สะท้อนตรรกะของการพัฒนาองค์การ ตั้งแต่ องค์ประกอบพื้นฐาน (Core Components) ไปสู่ ชั้นการเปลี่ยนผ่าน (Transformation Layer) ชั้นการออกแบบและปฏิบัติการ (Execution Layer) ชั้นการวัดผล (Measurement Layer) และท้ายที่สุดคือ ผลลัพธ์ขององค์การ (Outcomes)

1. Core Components: องค์ประกอบหลักขององค์การแห่งอนาคต

ชั้นแรกของโมเดลประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 6 ประการ ได้แก่ Leadership, Strategy, Structure, Technology, Human Capital และ Sustainability ซึ่งถือเป็นฐานรากสำคัญของการพัฒนาองค์การแห่งอนาคต

Leadership หมายถึงภาวะผู้นำเชิงองค์รวมที่สามารถกำหนดทิศทาง มองภาพรวม เชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำในโมเดลนี้มิใช่เพียงผู้สั่งการ แต่เป็นผู้ออกแบบระบบและผู้สร้างความเชื่อมโยงภายในองค์การ

Strategy คือกลยุทธ์เชิงพลวัตที่ทำหน้าที่กำหนดทิศทางขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กลยุทธ์ในบริบทขององค์การแห่งอนาคตต้องมีลักษณะยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ และเชื่อมโยงกับการสร้างคุณค่าใหม่อย่างต่อเนื่อง

Structure หมายถึงโครงสร้างองค์การที่ต้องได้รับการออกแบบให้เอื้อต่อความคล่องตัว การประสานงาน และการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างในโลกอนาคตจึงต้องลดความแข็งตัว ลดลำดับชั้นที่ไม่จำเป็น และเปิดพื้นที่ให้เกิดการทำงานข้ามสายงานมากขึ้น

Technology คือเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทำหน้าที่เป็นทั้งเครื่องมือ ตัวเร่ง และโครงสร้างพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลง โดยช่วยยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน การวิเคราะห์ข้อมูล การตัดสินใจ และการสร้างนวัตกรรม

Human Capital หรือทุนมนุษย์ เป็นองค์ประกอบที่สะท้อนว่าการพัฒนาองค์การไม่อาจเกิดขึ้นได้หากขาดบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่เหมาะสม ทุนมนุษย์ในองค์การแห่งอนาคตจึงต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านทักษะดิจิทัล การคิดเชิงวิเคราะห์ การทำงานร่วมกัน และความสามารถในการเรียนรู้ตลอดเวลา

Sustainability เป็นองค์ประกอบที่ทำหน้าที่กำกับทิศทางขององค์การให้ไม่มุ่งเน้นเพียงประสิทธิภาพหรือผลกำไรระยะสั้น แต่คำนึงถึงผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในระยะยาว องค์ประกอบนี้จึงสะท้อนว่าความยั่งยืนมิใช่ผลลัพธ์ปลายทางเท่านั้น แต่เป็นหลักคิดที่ต้องฝังอยู่ในฐานรากของการบริหารองค์การด้วย

องค์ประกอบทั้ง 6 ประการนี้ทำหน้าที่เป็น “ระบบฐาน” ของโมเดล กล่าวคือ หากองค์การขาดความพร้อมในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง การเปลี่ยนผ่านในขั้นต่อไปจะเกิดขึ้นได้ยากหรือไม่ยั่งยืน

2. Transformation Layer: ชั้นการเปลี่ยนผ่านสู่อนาคต

เมื่อองค์การมีฐานรากที่ชัดเจนแล้ว ขั้นต่อมาคือกระบวนการเปลี่ยนผ่าน ซึ่งในโมเดลนี้ประกอบด้วย 5 กลไกสำคัญ ได้แก่ Digital Transformation, Change Management, Culture Transformation, Capability Building และ Governance Transformation

Digital Transformation เป็นกลไกที่สะท้อนการเปลี่ยนผ่านจากการใช้เทคโนโลยีในฐานะเครื่องมือสนับสนุน ไปสู่การใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบรูปแบบการดำเนินงานใหม่ทั้งระบบ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการทำงาน การให้บริการ การตัดสินใจ หรือการสร้างคุณค่า

Change Management คือการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์การสามารถลดแรงต้าน สร้างความเข้าใจร่วม และนำพาบุคลากรผ่านกระบวนการเปลี่ยนผ่านได้อย่างมีทิศทาง การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้ หากขาดกระบวนการสื่อสาร การมีส่วนร่วม และการกำกับติดตามที่มีประสิทธิภาพ

Culture Transformation เป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้ นวัตกรรม ความร่วมมือ และการปรับตัว เพราะแม้องค์การจะมีกลยุทธ์ดีหรือเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใด หากวัฒนธรรมยังยึดติดกับความคิดแบบเดิม การเปลี่ยนผ่านก็จะไม่ประสบผลสำเร็จอย่างแท้จริง

Capability Building หมายถึงการสร้างและพัฒนาขีดความสามารถขององค์การและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นทั้งทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์ และความสามารถในการทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

Governance Transformation คือการปรับระบบธรรมาภิบาลให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ โดยให้ความสำคัญกับความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การกำกับดูแลข้อมูล จริยธรรมของเทคโนโลยี และการบริหารความเสี่ยงอย่างรอบด้าน

ชั้นการเปลี่ยนผ่านนี้จึงเป็นกลไกกลางที่เชื่อมจากองค์ประกอบพื้นฐาน ไปสู่การปฏิบัติจริง และเป็นส่วนที่ทำให้องค์การไม่เพียงพร้อมในเชิงแนวคิด แต่สามารถเคลื่อนตัวไปสู่อนาคตได้จริง

3. Execution Layer: ชั้นการออกแบบและปฏิบัติการขององค์การแห่งอนาคต

หลังจากผ่านกระบวนการเปลี่ยนผ่าน องค์การจะต้องแสดงออกในรูปของรูปแบบการดำเนินงาน” ที่เหมาะสม ซึ่งในโมเดลนี้เรียกว่า Execution Layer ประกอบด้วยแนวทางสำคัญ ได้แก่ Agile Organization, Platform Organization, Boundaryless Organization, Digital-first Organization และ Human-centric Organization

Agile Organization สะท้อนความสามารถขององค์การในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผ่านการทำงานที่ยืดหยุ่น การตัดสินใจที่รวดเร็ว และการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

Platform Organization หมายถึงองค์การที่สามารถสร้างมูลค่าผ่านการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่ายเข้าด้วยกันในลักษณะของแพลตฟอร์ม ไม่ว่าจะเป็นแพลตฟอร์มธุรกิจ แพลตฟอร์มบริการ หรือแพลตฟอร์มข้อมูล

Boundaryless Organization เป็นแนวคิดที่ลดข้อจำกัดของขอบเขตแบบเดิม ทั้งขอบเขตระหว่างหน่วยงาน ระหว่างวิชาชีพ หรือแม้แต่ระหว่างองค์การ เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูล และการสร้างนวัตกรรม

Digital-first Organization คือองค์การที่ออกแบบกระบวนการทำงานและการบริการโดยมีเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นแกนกลางตั้งแต่ต้น ไม่ใช่เพียงการนำระบบดิจิทัลมาเสริมกระบวนการแบบเดิม

Human-centric Organization สะท้อนหลักคิดที่ให้ความสำคัญกับมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ทั้งในฐานะบุคลากร ผู้รับบริการ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเน้นการออกแบบองค์การที่ตอบสนองต่อความต้องการ ประสบการณ์ และคุณค่าของมนุษย์อย่างแท้จริง

Execution Layer จึงเป็นส่วนที่แปลองค์ความรู้และกลไกการเปลี่ยนผ่านไปสู่รูปแบบองค์การที่ปฏิบัติได้จริง และสะท้อนให้เห็นว่าองค์การแห่งอนาคตไม่มีรูปแบบตายตัว แต่ต้องผสมผสานหลายแนวทางให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง

4. Measurement Layer: ชั้นการวัดผลและประเมินความสำเร็จ

เพื่อให้องค์การสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง โมเดลนี้จึงกำหนด Measurement Layer เป็นส่วนสำคัญของระบบ ซึ่งประกอบด้วย Holistic Performance, Integrated KPIs, Analytics, Real-time Decisions และ Impact Measurement

Holistic Performance หมายถึงการวัดผลการดำเนินงานแบบองค์รวมที่ครอบคลุมหลายมิติ ไม่จำกัดเฉพาะผลลัพธ์ทางการเงิน แต่รวมถึงประสิทธิภาพภายใน คุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเรียนรู้และความยั่งยืน

Integrated KPIs คือการใช้ตัวชี้วัดแบบบูรณาการที่เชื่อมโยงมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกัน ทำให้องค์การสามารถประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างสมดุลและรอบด้าน

Analytics เป็นการใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์องค์การอย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับบุคลากร กระบวนการ และภาพรวมขององค์การ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงประจักษ์

Real-time Decisions คือความสามารถในการตัดสินใจอย่างทันท่วงทีบนฐานของข้อมูลที่อัปเดตต่อเนื่อง ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญขององค์การที่ต้องดำเนินงานในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

Impact Measurement เป็นการวัดผลกระทบในระดับที่ลึกกว่าผลลัพธ์ทั่วไป โดยเน้นการประเมินว่าการดำเนินงานขององค์การสร้างคุณค่า หรือก่อผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างไร

Measurement Layer จึงมีความสำคัญในฐานะระบบสะท้อนกลับ (feedback system) ของโมเดล กล่าวคือ ไม่เพียงใช้เพื่อรายงานผล แต่ใช้เพื่อเรียนรู้ ปรับปรุง และขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

5. Outcomes: ผลลัพธ์ขององค์การแห่งอนาคต

ผลลัพธ์ปลายทางของโมเดลนี้ประกอบด้วย Agility, Innovation, Competitiveness และ Sustainability

Agility สะท้อนความสามารถขององค์การในการปรับตัว ตอบสนอง และเคลื่อนไหวได้อย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน

Innovation หมายถึงความสามารถในการสร้างแนวคิดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือวิธีดำเนินงานใหม่ที่สร้างคุณค่าเพิ่มแก่องค์การและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Competitiveness คือศักยภาพขององค์การในการรักษาความได้เปรียบและสร้างความโดดเด่นท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงและพลวัตของโลกยุคใหม่

Sustainability เป็นผลลัพธ์สูงสุดที่สะท้อนว่าองค์การสามารถดำรงอยู่ เติบโต และสร้างคุณค่าอย่างสมดุลในระยะยาว ทั้งในมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

ผลลัพธ์ทั้ง 4 ประการนี้มิได้แยกขาดจากกัน แต่เสริมพลังซึ่งกันและกัน กล่าวคือ องค์การที่มีความคล่องตัวจะมีโอกาสสร้างนวัตกรรมได้มากขึ้น นวัตกรรมจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเมื่อทั้งหมดนี้ถูกกำกับด้วยหลักคิดด้านความยั่งยืน องค์การก็จะสามารถสร้างคุณค่าได้อย่างมั่นคงในระยะยาว

6. คุณค่าทางวิชาการและการประยุกต์ใช้ของโมเดล

HOM-FO Model มีคุณค่าในเชิงวิชาการอย่างชัดเจน เพราะทำหน้าที่เป็นกรอบสังเคราะห์องค์ความรู้ ที่เชื่อมโยงสาระจากทั้งหนังสือเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ และช่วยยกระดับหนังสือจากการเป็นเพียงงานอธิบายแนวคิด ไปสู่การเป็นงานที่มีข้อเสนอเชิงกรอบแนวคิดที่ชัดเจน นอกจากนี้ โมเดลยังสามารถใช้เป็นฐานในการวิจัยต่อยอดได้ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาเป็นตัวแบบการวิจัยเชิงประจักษ์ การสร้างตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบ หรือการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีการเชิงปริมาณ

ในเชิงปฏิบัติ โมเดลนี้สามารถนำไปใช้ได้ทันทีในหลายระดับ ไม่ว่าจะเป็นการใช้ประเมินความพร้อมขององค์การ การใช้วางแผนการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล การใช้เป็นกรอบออกแบบการพัฒนาองค์การ การใช้กำหนดตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ หรือการใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนการสอนและวิเคราะห์กรณีศึกษา

สรุปสาระของโมเดล

โดยสรุป HOM-FO Model ชี้ให้เห็นว่า การจัดการองค์การแบบองค์รวมของผู้นำแนวใหม่ในโลกอนาคต ต้องเริ่มจากการมีองค์ประกอบพื้นฐานที่เข้มแข็ง มีระบบการเปลี่ยนผ่านที่เหมาะสม มีรูปแบบการดำเนินงานที่สอดคล้องกับบริบทใหม่ และมีระบบการวัดผลที่สะท้อนคุณค่าอย่างรอบด้าน เมื่อองค์ประกอบทั้งหมดทำงานเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ องค์การย่อมสามารถบรรลุความคล่องตัว นวัตกรรม ความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง