

องค์การปี 2019

Organization in the Year 2019

วิโรจน์ ก่อสกุล*

Viroj Korsakul

Viroj_kor@hotmail.com

Received: 26/03/62 Revised: 09/04/62 Accepted: 09/04/62

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาการปรับตัวขององค์การยุคใหม่ ทั้งนี้ ในช่วง 1-2 ทศวรรษที่ผ่านมาสภาพการณ์ต่าง ๆ ในสังคมโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เพราะผลพวงของกระแสโลกาภิวัตน์ การปฏิวัติเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร การทำธุรกิจไร้พรมแดน และความผันผวนของเศรษฐกิจโลก องค์การซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคม จึงต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโต องค์การปี 2019 จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคล่องตัว ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ มีความยืดหยุ่น เป็นองค์การแนวราบ สายบังคับบัญชาที่สั้นลง ปริมาณของผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้นจะต้องลดจำนวนลง รวมทั้งบุคลากรฝ่ายอำนวยการและฝ่ายสนับสนุนก็ต้องลดลงด้วย องค์การจะต้องลดขนาดลงเป็นองค์การขนาดเล็ก ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการลง ทำงานเป็นทีม ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ การปฏิบัติงานต้องสร้างความสัมพันธ์ทางข้างและเครือข่าย การให้บริการต้องทำได้ทุกที่ ทุกเวลาและทุกประเภท เพื่อให้้องค์การมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น

คำสำคัญ : องค์การ, บุคลากร, ขีดความสามารถในการแข่งขัน

* อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Abstract

This article aims to explore how the new organizations adapt themselves to new circumstances. During the past 1-2 decades various situations in the world society has changed rapidly and continuously. Because of the aftermath of globalization, information technology revolution, doing business without frontier, and the volatility of the globalization economy, organizations as parts of society must therefore adapt to survive and sustain growth. The organizations in the year of 2019 have to be changed, creative, flexible and developed. They should be horizontal organizations with short command line. Middle and lower level managers will be decreased, including administrators and support personnel. Downsizing organization leads to reducing campaign costs, initiating team work and personnel involvement in decision making for the benefit of service recipients. The operation must create a side-and network relationship. The service must be available at anywhere, anytime and in all categories to enhance the competitiveness of the organization.

Keyword : organizations, personnel, competitiveness.

บทนำ

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 - พ.ศ. 2561) ยุทธศาสตร์ที่ 2 มีสาระสำคัญตอนหนึ่งว่า” . . .พัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยเน้นการจัดโครงสร้างองค์กรที่ทันสมัย กระทัดรัด มีรูปแบบเรียบง่าย (simplicity) มีระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity) พัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กร เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ประหยัดค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ”

คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา แถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติเมื่อวันที่ 12 กันยายน 2557 มีสาระสำคัญตอนหนึ่งว่า” . . . ระบบราชการเป็นระบบที่ใหญ่โตมหึมา ประกอบด้วยบุคลากร งบประมาณและอำนาจตามตัวบทกฎหมาย . . . ยังมีได้แก่ไขให้ทันกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลก ทั้งยังไม่อาจใช้เป็นกลไกเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศ เช่น เสียค่าใช้จ่ายสูง ใช้เวลามาก”

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ส่วนที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ มีสาระสำคัญตอนหนึ่งว่า“ . . . ให้ภาครัฐมีขนาดเล็ก มีการบริหารจัดการที่ดี . . . ลดสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการบริการภาครัฐ . . . อันดับประสิทธิภาพภาครัฐ จัดโดยสถาบันการจัดการนานาชาติ และอันดับความยากง่ายในการดำเนินธุรกิจ จัดโดยธนาคารโลก อยู่ในอันดับที่สองของอาเซียน ”

และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) มีสาระสำคัญส่วนหนึ่งว่า “ . . . ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส การให้บริการสาธารณะของภาครัฐได้มาตรฐานสากลและเป็นระดับแนวหน้าของภูมิภาค ”

“ภาครัฐมีขนาดเล็กลง เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วน มีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ พร้อมทั้งมีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นให้มีความชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนกัน”

“ภาครัฐมีความทันสมัย ทันการเปลี่ยนแปลง และมีขีดสมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เทียบได้กับมาตรฐานสากล”

“บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรม และมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐและวางมาตรการที่เหมาะสมกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ”

“การปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบมีประสิทธิภาพมีความเด็ดขาดเป็นธรรม และตรวจสอบได้ จัดการกับผู้กระทำผิดทุจริตและประพฤติมิชอบในทุกระดับอย่างตรงไปตรงมา เป็นธรรม และตรวจสอบได้”

การออกแบบองค์กร (organization design)

ได้มีนักวิชาการเสนอแนวคิดการออกแบบองค์กรสมัยใหม่ไว้หลากหลาย เช่น

Dessler (1998, pp.257-258) เสนอว่า “องค์กรสมัยใหม่ ต้องเป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ลักษณะของงานเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ กระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงานในระดับรองลงมา การทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ การจัดการในลักษณะนี้องค์กรจะต้องเป็นแนวราบ มีขอบข่ายในการควบคุมกว้าง คือหัวหน้าสามารถดูแลลูกน้องได้มากขึ้น ความจำเป็นของผู้บังคับบัญชาระดับกลางน้อยลง และจากรายงานการวิจัย พบว่า ขอบข่ายการควบคุมในประเทศสหรัฐอเมริกา หัวหน้าสามารถดูแลลูกน้องได้ 10 คน ในญี่ปุ่นหัวหน้าสามารถดูแลลูกน้องได้ถึง 100 คน หรือบางแห่งมากกว่า”

Robbins (1999, p.307) อธิบายว่า “ขอบข่ายการควบคุมที่กว้างขึ้น ทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายได้อีกทางหนึ่ง และที่สำคัญสามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว ทันเวลา เพิ่มความยืดหยุ่น มีความใกล้ชิดกับผู้รับบริการ เพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงานผู้ปฏิบัติแต่ละระดับมากขึ้น”

Shafrits and Ott (2001, p.198) กล่าวว่า “การบริหารจัดการในปัจจุบันต้องให้ความสำคัญกับการออกแบบองค์การ เพราะต้องการองค์การที่มีความคล่องตัวสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว โดยไม่ยึดติดอยู่กับระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เน้นการมีส่วนร่วม เน้นความร่วมมือจากบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ระบบการจัดการที่ดี สร้างองค์การให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง”

Drucker (2003, p.47) เสนอว่า “โครงสร้างองค์การจะต้องเป็นองค์การแนวราบ มีสายการบังคับบัญชาสั้น เพราะการสื่อสารหรือการสั่งการแต่ละขั้นตอนทำให้ข้อมูลคลาดเคลื่อนไม่ว่าจากผู้บริหารระดับสูง ผ่านผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้น ผู้ปฏิบัติงาน หรือข้อมูลย้อนกลับจากผู้ปฏิบัติงานไปสู่ผู้บริหารระดับสูงก็เช่นเดียวกัน เพราะการส่งต่อข้อมูลในแต่ละชั้นการบังคับบัญชา ข้อมูลจะคลาดเคลื่อนไปครั้งหนึ่ง และมีเสียงบ่นอีกต่างหาก”

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resources management)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีแนวโน้มที่สำคัญเกี่ยวกับการจัดการอยู่ 2 ประการ (Drucker, 2002) คือ

- 1) บุคลากรที่ทำงานในองค์การแต่ไม่ได้เป็นพนักงานขององค์การนั้นมากขึ้น
- 2) บุคลากรภายนอก (outsourcer) มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตขององค์การมากขึ้น

Drucker อธิบายว่า ในแต่ละวันบริษัท Adecco ได้จัดหาพนักงานชั่วคราวเกือบ 700,000 คน ทั้งพนักงานประจำสำนักงาน พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมและช่างเทคนิคต่าง ๆ ให้กับบริษัททั่วโลก ในประเทศสหรัฐอเมริกาบริษัทฯ จัดหาพนักงานลักษณะนี้นับพันบริษัท และจัดหาพนักงานถึง 2.5 ล้านคนและทั่วโลกประมาณ 8 ล้านคน และคนเหล่านี้ประมาณ 70 % ทำงานเต็มเวลา

การจ้างงานในลักษณะนี้ในระยะแรก ๆ เน้นพนักงานระดับล่าง เช่น ผู้รักษาหรือแยกประเภทสินค้า พนักงานต้อนรับ พนักงานรับโทรศัพท์ เป็นต้น แต่ในปัจจุบันการ

จ้างงานในลักษณะนี้มีเกือบทุกระดับ ทุกตำแหน่ง แม้กระทั่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO)

ได้มีการจัดตั้งองค์การจัดหางานมืออาชีพ (Professional Employee Organizations: PEO) และเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว PEO เปรียบเสมือนสำนักงานตัวแทนพนักงานชั่วคราว สามารถดูแลหน้าที่ต่าง ๆ ในการบริการลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในการบริหารงานบุคคล เช่น การจ้างงาน การฝึกอบรม การกำหนดหน้าที่งาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง จนกระทั่งการเลิกจ้างหรือให้พ้นจากสภาพการเป็นพนักงาน

พนักงานชั่วคราวและ PEO ได้เพิ่มปริมาณขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้อ่านอาจสงสัยว่าผู้บังคับบัญชาตามสายงานจะทำงานอย่างไร ถ้าไม่มีสิทธิจ้างงาน ไม่มีสิทธิเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งพนักงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ คำตอบคือผู้บังคับบัญชาเหล่านั้นสามารถให้คำแนะนำในการจ้างงานหรือการเปลี่ยนพนักงานได้ ถ้าไม่พอใจคนใดก็ส่งกลับไปและให้ส่งคนใหม่มาแทนได้ เป็นต้น

ลักษณะเด่นของพนักงานชั่วคราว คือ ความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล แต่พนักงานเหล่านี้จะไม่ทำงานที่ใดที่หนึ่งนานเกินไป อาจเป็นปีต่อปี องค์กรประเภทนี้จะมีพนักงานประจำเพียงไม่กี่คน

สาเหตุที่ปริมาณพนักงานชั่วคราวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เพราะการจ้างเป็นพนักงานประจำองค์การจะต้องจ่ายค่าตอบแทนสูง รวมทั้งยังมีกฎระเบียบหรือกฎหมายเกี่ยวกับการจ้างงานอีกมาก องค์กรจึงเลี่ยงไปใช้พนักงานชั่วคราวหรือจ้างเหมาทำงานแทนพนักงานประจำ ซึ่งจะทำให้ลดค่าใช้จ่ายได้ประมาณ 25-30 %

แม้ว่านานาประเทศจะมีกฎหมายหรือระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงานที่แตกต่างกันและได้มีการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาก็ตาม ประเทศเหล่านั้นก็ยังนิยมจ้างงานในลักษณะชั่วคราว เพราะต้องการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

ต้องการลดภาระในด้านแรงงานสัมพันธ์ ลดภาระของผู้บริหารที่จะต้องเอาใจใส่ดูแล หรือ ร่วมกิจกรรมและหรือพิธีการต่าง ๆ กับพนักงาน เป็นต้น

ส่วนประกอบขององค์การ

ซึ่งผู้เขียนได้ประยุกต์ตามแนวคิดของ Lunenburg (2011, p. 2) ที่ว่า องค์การขนาดใหญ่โดยทั่วไปจะประกอบด้วยบุคลากร 5 ประเภท คือ

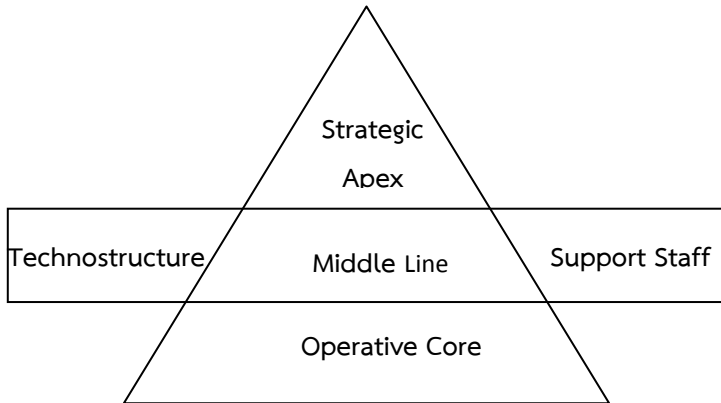
1) ผู้บริหารระดับสูง (strategic apex) คือผู้บริหารที่ทำหน้าที่ควบคุมการบริหารงานขององค์กรนั้น เช่น อธิการบดี เป็นผู้บริหารระดับสูงและควบคุมการบริหารงานของมหาวิทยาลัย อธิบดีเป็นผู้บริหารระดับสูงและควบคุมการบริหารงานของกรมหรือกรมการผู้จัดการใหญ่หรือประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เป็นผู้บริหารระดับสูงและทำหน้าที่ควบคุมการบริหารงานของบริษัทเอกชน เป็นต้น

2) ผู้ปฏิบัติงานหลัก (operative core) คือ บุคลากรที่ปฏิบัติภารกิจหลักขององค์กร เช่น ครูในโรงเรียน อาจารย์ในมหาวิทยาลัย แพทย์ในโรงพยาบาลหรือวิศวกรฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม เป็นต้น

3) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Line) รวมทั้งผู้บริหารระดับต้นในหน่วยงาน เช่น ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย ในระบบราชการหรือ ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการส่วนในบริษัทเอกชน เป็นต้น

4) นักวิเคราะห์ หรือฝ่ายอำนวยการ (technostructure) คือ บุคลากรช่วยอำนวยการ หรือทางทหารเรียกว่าเสนาธิการ เช่น นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการศึกษา บรรณารักษ์ นักบัญชี นักวิจัยและพัฒนา นักทรัพยากรมนุษย์ นักประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

5) ฝ่ายสนับสนุน (support staff) คือบุคลากรที่ทำหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร เช่น ช่างไฟฟ้า เจ้าหน้าที่จัดซื้อ เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่บำรุงรักษา อาคารสถานที่ พนักงานขับรถ พนักงานส่งเอกสาร พนักงานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น



ภาพที่ 1 ส่วนประกอบขององค์การ

ที่มา : ปรับปรุงจาก *Organizational Structure: Mintzberg's Framework* (p.2)
F. C. Lunenburg, 2011, *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*.

กลยุทธ์องค์การ (Organizations Strategy)

ผู้เขียนนำเสนอกลยุทธ์องค์การประยุกต์ตามแนวคิดของ Raynor and Bower (2001, pp. 93-100) ซึ่งเสนอว่า “การจัดการยุคใหม่ ต้องทำให้มีความคล่องตัวหรือสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทันต่อการเปลี่ยนทางด้านเทคโนโลยี กฎระเบียบของทางราชการที่เกี่ยวข้อง และกระแสโลกาภิวัตน์ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่ ที่มีความสลับซับซ้อน และมีความหลากหลาย จะต้องมีการกระจายอำนาจให้มากขึ้น เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้ทันทั่วทั้ง องค์การขนาดใหญ่ หน่วยงานกลางหรือสำนักงานใหญ่ต้องกำหนดแนวทาง บทบาทหรือขอบข่ายและอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานย่อยให้ชัดเจน นอกจากนั้นผู้บริหารระดับสูงและพนักงานคนอื่น ๆ จะต้องผลักดันให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีกลยุทธ์ทางการจัดการ 4 ประการ คือ

1. เปลี่ยนจากการควบคุมในแต่ละหน่วยงานอย่างเข้มแข็ง เป็นมีความยืดหยุ่น มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน เพื่อสนองต่อการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาตามลำดับความสำคัญในแต่ละสถานการณ์

2. ผู้นำที่มีหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์ จำเป็นที่จะต้องเข้าใจระบบการทำงาน เข้าใจความต้องการของผู้รับบริการ เข้าใจถึงกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ต้องรู้จักคู่แข่ง รู้จักตัวเอง คือรู้เขา รู้เรา ต้องวิเคราะห์ได้อย่างมีเหตุผลตามหลักวิชาการ

3. บุคลากรฝ่ายให้การสนับสนุนเพียงจำนวนน้อย ยกเว้นด้านการเงินและทรัพยากรบุคคล เพื่อช่วยเหลือผู้บริหารระดับสูง นอกจากนั้นให้ปฏิบัติในสายงานหลัก โดยผู้ปฏิบัติในหลักจะต้องพัฒนาตนเองให้ศักยภาพในการทำงานด้านต่าง ๆ ด้วยตนเองมากขึ้น

4. ผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานที่มีหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ร่วมกับผู้บริหารระดับสูงต้องพูดคุยทำความเข้าใจกันบ่อย ๆ เมื่อมีโอกาส ไม่ใช่แต่เฉพาะเวลาที่มีการประชุมอย่างเป็นทางการเท่านั้น การติดต่อสื่อสารกันทาง E-mail ทางโทรศัพท์ ทาง Line ทาง Website, Facebook ได้ตลอดเวลา เป็นต้น

สถานะของไทยในปัจจุบัน

มีผลการวิจัยและผลการจัดลำดับการแข่งขันที่บ่งบอกถึงสถานะประเทศไทยในสังคมโลกที่น่าสนใจบางเรื่อง เช่น

1. IMD World competitive Ranking (2018) จัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศประจำปี 2561 จาก 63 ประเทศทั่วโลก โดยพิจารณาจาก

- 1) สภาวะทางเศรษฐกิจ
- 2) ประสิทธิภาพของภาครัฐ
- 3) ประสิทธิภาพของภาคธุรกิจ
- 4) โครงสร้างพื้นฐานของประเทศ พบลำดับที่น่าสนใจดังนี้

- | | |
|-------------------|-----------------|
| 1) อเมริกา | 2) ฮังการี |
| 3) สิงคโปร์ | 4) เนเธอร์แลนด์ |
| 5) สวิสเซอร์แลนด์ | 22) มาเลเซีย |
| 25) ญี่ปุ่น | 30) ไทย |

ดังนั้น ถ้าจะพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยให้เป็นที่ 2 ของอาเซียนตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ไทยต้องก้าวกระโดด ขึ้นมาอีกอย่างน้อย 8 อันดับ โดยที่มาเลเซียยังอยู่ในลำดับเดิม

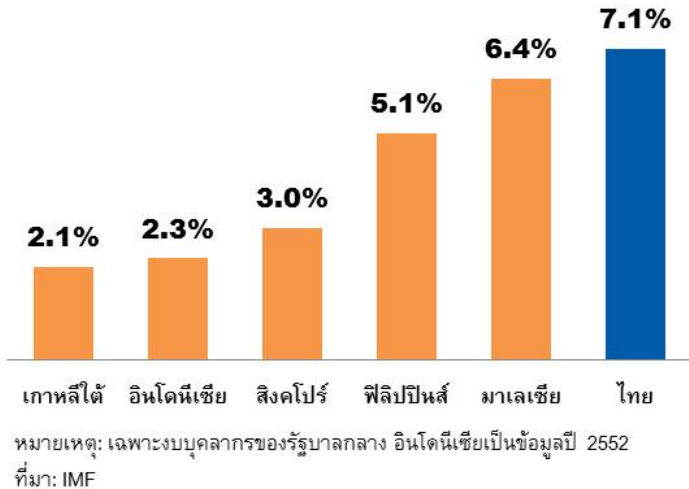
2. อันดับความยากง่ายในการดำเนินธุรกิจจัดโดยธนาคารโลก (Doing Business 2018) จากจำนวน 190 ประเทศ ประเมินจาก 1) เริ่มตั้งแต่การก่อตั้งบริษัท 2) การขออนุญาตก่อสร้าง 3) การเชื่อมต่อไฟฟ้า 4) การจดทะเบียนสินทรัพย์ 5) การขอสินเชื่อ 6) การคุ้มครองนักลงทุน 7) การชำระภาษี 8) การค้าข้ามพรมแดน 9) การบังคับใช้สัญญา 10) การจัดการกับการล้มละลาย และ 11) การจ้างงาน พบ ลำดับที่น่าสนใจ ดังนี้

- | | |
|---------------|--------------|
| 1) นิวซีแลนด์ | 2) สิงคโปร์ |
| 3) เดนมาร์ก | 4) เกาหลีใต้ |
| 5) ฮองกง | 15) ใต้หวัน |
| 24) มาเลเซีย | 26) ไทย |

เช่นเดียวกันถ้าจะพัฒนาความยากง่ายในการดำเนินธุรกิจ ให้เป็นที่ 2 ในอาเซียน ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ไทยต้องพัฒนาขึ้นมาอย่างน้อย 2 ลำดับ โดยที่มาเลเซียยังอยู่ในลำดับเดิม

3. มูลนิธิสถาบันอนาคตไทยศึกษา (ม.ป.ป.) ได้ศึกษาเรื่อง ข้อเท็จจริง 10 ปี ระบบราชการไทย พบว่า งบประมาณภาครัฐต่อจีดีพีของไทย สูงเป็นลำดับต้นๆ ในภูมิภาค ตามภาพที่ 2

งบบุคลากรต่อจีดีพี



ภาพที่ 2 เปรียบเทียบงบบุคลากรภาครัฐต่อจีดีพีกับประเทศต่าง ๆ ในเอเชีย

ที่มา: มูลนิธิสถาบันอนาคตไทยศึกษา. ข้อเท็จจริง 10 ปีระบอบราชการไทย. ค้นเมื่อ 7 สิงหาคม 2561. จาก www.thailandfoundation.org

จากผลการวิจัยของมูลนิธิสถาบันอนาคตไทยศึกษา ผลการจัดลำดับขีดความสามารถในการแข่งขัน และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ส่วนที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ วางแผนให้ภาครัฐมีขนาดเล็ก มีการบริหารจัดการที่ดี. . .ลดสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพการ

บริหารจัดการและการบริการภาครัฐ เพื่อตอบสนองผลการศึกษาระดับอุดมศึกษาและวิจัย จาก IMD ในการจัดลำดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และธนาคารโลกในการจัดลำดับความยากง่ายในการดำเนินธุรกิจ จึงเป็นปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญหรือท้าทายต่อการบริหารจัดการองค์การในปัจจุบัน

ทิศทางองค์การที่ควรจะเป็นในปี 2019

เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน การบริหารจัดการองค์การปี 2019 ผู้เขียนมีความเห็น ดังนี้

1. องค์การต้องไม่ติดยึดอยู่กับกฎ กติกา เดิม ๆ เป็นการบริหารที่ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ รูปแบบการจัดการต้องเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ไม่ว่าจะกฎระเบียบของทางราชการ เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร และกระแสโลกาภิวัตน์ ให้บริการอะไร ที่ไหน เวลาไหนก็ได้ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว
2. โครงสร้างองค์การจะต้องเป็นองค์การแนวราบ มีสายการบังคับบัญชาสั้น เพราะการสื่อสารหรือการสั่งการแต่ละชั้นตอนทำให้ข้อมูลคลาดเคลื่อนไม่ว่าจากผู้บริหารระดับสูง ผ่านผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้น สู่ผู้ปฏิบัติงาน หรือข้อมูลย้อนกลับจากผู้ปฏิบัติงานไปสู่ผู้บริหารระดับสูงก็เช่นเดียวกัน เพราะการส่งต่อข้อมูลในแต่ละชั้นการบังคับบัญชา ข้อมูลจะคลาดเคลื่อนไปครั้งหนึ่ง ดังนั้นต้องมีการมอบอำนาจและกระจายอำนาจให้มากขึ้น โดยเหตุเกิดที่ไหน ต้องแก้ไขที่นั่น
3. องค์การที่มีประสิทธิภาพหรือมีขีดความสามารถในการแข่งขัน ต้องมีลักษณะสำคัญ คือการออกแบบขององค์การ ต้องมีความยืดหยุ่น มีความคล่องตัว ปรับตัวได้เร็ว เน้นการทำงานเป็นทีม คำนึงถึงความต้องการของผู้ใช้บริการ เน้นการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง สร้างความศรัทธาเชื่อมั่นให้ผู้ใช้บริการ ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง ภารกิจจะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ต้องเปิดใจให้กว้าง การตัดสินใจต้องเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ผู้ให้บริการต้องใกล้ชิดหรือเอาใจใส่ต่อผู้ใช้บริการโดยต้องเข้าใจถึงความต้องการของผู้ใช้บริการให้มากขึ้น

4. ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น (middle line) จะต้องลดน้อยลง เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ฝ่ายวิเคราะห์หรือฝ่ายอำนวยการ (technostructure) และฝ่ายสนับสนุน (support staff) ควรจะลดจำนวนบุคลากรลง ควรทำแต่งงานหลักขององค์กรหรืองานที่หนัก งานอื่นใช้พนักงานตามสัญญาจ้างหรือจ้างเหมา ค่าใช้จ่ายงบบุคลากรภาครัฐก็จะลดลงด้วย

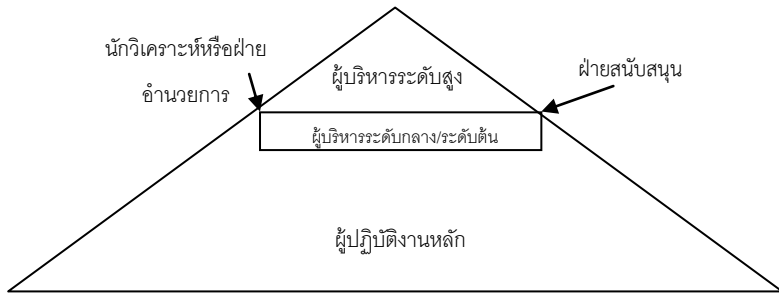
5. ส่วนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ต้องมีความคล่องตัว ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ต้องรู้เขา รู้เรา ต้องวิเคราะห์ได้อย่างมีเหตุผล และทิศทางองค์กรปี 2019 ต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เป็นองค์กรที่ไม่ใหญ่โต เทอะทะ ลดค่าใช้จ่ายในการจัดการลง ให้เป็นองค์กรขนาดเล็ก ที่มีประสิทธิภาพหรือมีขีดความสามารถในการแข่งขัน เรียกว่า จิวแต่แจ๋ว หรือ small but beautiful

6. ส่งเสริมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีให้คุ้มค่า ใช้บุคลากรให้น้อยลง ประเทศที่พัฒนาแล้วหลายประเทศลดบุคลากรลงได้ เพราะพัฒนาบุคลากรให้ทันยุคทันสมัย เช่น การใช้รถเมื่อใช้บริการเติมเชื้อเพลิงในสถานีบริการ ผู้ใช้รถต้องเติมเชื้อเพลิงด้วยตนเอง การผ่านด่านเก็บเงิน การเข้าที่จอดรถ ที่มีตู้รับบัตรอัตโนมัติ มีตู้เก็บเงินอัตโนมัติ ผู้ใช้รถต้องใช้บริการได้เอง ไม่ต้องมีพนักงานทำหน้าที่ให้บริการอีก รวมทั้งบุคลากรสายงานหลัก (operative core) ต้องพัฒนาและเรียนรู้การใช้อุปกรณ์หรือเทคโนโลยีที่มีอยู่ด้วยตัวเอง เพื่อลดบุคลากรฝ่ายอื่น ๆ จะทำให้ลดบุคลากร ลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรลงได้

บทสรุป

ผู้เขียนเห็นว่า องค์กรปี 2019 ที่มีประสิทธิภาพหรือมีขีดความสามารถในการแข่งขัน ต้องมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ การออกแบบองค์กร ต้องมีความยืดหยุ่น มีความคล่องตัว ปรับตัวได้เร็ว เป็นองค์กรแนวราบ มีสายการบังคับบัญชาสั้น เน้นการทำงานเป็นทีม คำนึงถึงความต้องการของผู้ใช้บริการ เน้นการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง สร้างความศรัทธาเชื่อมั่นให้ผู้ใช้บริการ ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง ภารกิจจะ

เปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ผู้บริหารต้องเปิดใจให้กว้าง การตัดสินใจต้องเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ผู้ให้บริการต้องใกล้ชิดหรือเอาใจใส่ต่อผู้ใช้บริการโดยต้องเข้าใจถึงความต้องการของผู้ใช้บริการให้มากขึ้น สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรภายนอก (outsource) จะมีบทบาทมากขึ้น ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น (middle line) จะลดน้อยลง เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ฝ่ายวิเคราะห์หรือฝ่ายอำนวยการ (technostructure) และฝ่ายสนับสนุน (support staff) จะต้องลดจำนวนบุคลากรลง ทำแต่งงานหลักขององค์กรหรืองานที่ถนัด งานอื่นใช้พนักงานตามสัญญาจ้างหรือจ้างเหมา ส่วนการวางแผนกลยุทธ์องค์กร ต้องมีความยืดหยุ่น มีความคล่องตัว ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ต้องรู้เขา รู้เรา ต้องวิเคราะห์ได้อย่างมีเหตุผล และทิศทางองค์กรปี 2019 ต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เป็นองค์กรที่ไม่ใหญ่โต เทอะทะ ลดค่าใช้จ่ายในการจัดการลง ให้เป็นองค์กรขนาดเล็ก ที่มีประสิทธิภาพหรือมีขีดความสามารถในการแข่งขัน เรียกว่า จิว๊แต่แจ๋ว หรือ small but beautiful อธิบายได้ตามภาพที่ 3



ภาพที่ 3 องค์กรปี 2019 ผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้น รวมทั้งบุคลากรฝ่ายอำนวยการ และฝ่ายสนับสนุนจะลดลง เพื่อให้เป็นองค์กรขนาดเล็ก

เอกสารอ้างอิง

มูลนิธิสถาบันอนาคตไทยศึกษา (ม.ป.ป.). *ข้อเท็จจริง 10 ปีระบบราชการไทย*. ค้นเมื่อ 7 สิงหาคม 2561. จาก www.thailandfoundation.org.

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580). . 2561, ตุลาคม 13). *ราชกิจจานุเบกษา*, 135(82ก), 1-68.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564)*. ค้นเมื่อ 2 มีนาคม 2561, จาก <http://www.nesdb.go.th/>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 - พ.ศ. 2561)*. ค้นเมื่อ 3 กันยายน 2561, จาก <https://www.opdc.go.th>

สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. (2557). *คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีแถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติวันศุกร์ที่ 12 กันยายน 2557*. ค้นเมื่อ 14 สิงหาคม 2561, จาก http://www.opdc.go.th/Law/File_download/law19957.pdf

Dessler, G. (1998). *Management: Leading people and organization 21st Century*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Drucker, P.F. (2003). *Managing in the next society*. New York: St. Martin's Griffin.

Drucker, P.F. (2002). *They're not employees, they're people*. Retrieved November 21, 2012, from <http://hbr.org>

Lunenburg, F.C. (2011). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14(1), 18.

Raynor M.E. & Bower, J.L. Lead. (2001). Lead from the center: How to manage the divisions dynamically. *Harvard Business Review*, 79(5), 92-100.

Robbins, S.P. & Coulter, M. (1999). *Management: Organization structure Design*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Shafritz, J.M. & Ott, J.S. (2001). *“Modern” structural organization theory in classics of organization theory*. FL: Harcourt.

THAIPUBLICA. (2018). *ธนาคารโลกเปิดรายงาน “Doing Business 2018*. ค้นเมื่อ 13 สิงหาคม 2561 จาก <https://thaipublica.org/2017/11/thailand-doing-business>

TMA. (2018). *ผลการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ประจำปี 2561 IMD World. Competitiveness 2018*. ค้นเมื่อ 13 สิงหาคม 2561 จาก <http://thailandcompetitiveness.org>