

## การบริหารในยุค Thailand 4.0 Management in Thailand 4.0

กาญจนา รุ่งสูง

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

### บทคัดย่อ

ไทยแลนด์ 4.0 โมเดลใหม่ของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยที่มุ่งปรับเปลี่ยน โครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม”(Value -Based Economy) เพื่อก้าวข้ามกับดักประเทศรายได้ปานกลาง การบริหารองค์กรยุค 4.0 ผู้นำจะต้องมีความสามารถชักจูงซึ่งนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารในยุคไทยแลนด์ 4.0 ต้องมีต้องมีคุณสมบัติที่โดดเด่นเหมาะสม เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์สูงในงานที่ทำ หรือเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ และมีองค์ประกอบความเป็นมืออาชีพกล่าว คือ มีคุณลักษณะที่ดี มีทักษะยุคใหม่ ความเป็นผู้นำ ทางวิชาการ บนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม เพื่อนำพาสถานศึกษาสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ สามารถสนองต่อการแข่งขันและทันสมัยเหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0

**คำสำคัญ :** การบริหาร, THAILAND 4.0

### Abstract

Thailand 4.0 model of the economy, the United States aimed at structural changes to the economy. "Innovation driven economy" (Value -Based Economy) to transcend the traps middle-income countries. Management 4.0: Leaders must have the ability to influence personnel to perform their duties effectively and efficiently. Develop their organization according to keep up with changing of the present. Manager in Thailand, 4.0 qualified, to transcend the traps middle-income countries. In this study aimed to provide qualified, outstanding fit. Who has knowledge. The ability and experience to do the job or as a specialties. And there is an element of professionalism is a great feature. Experience a New Era The Academic Leadership On the basis of ethics to lead students to set goals. Respond to competition. And the modern era in Thailand 4.0

**Keywords :** THAILAND 4.0, Management

“ไทยแลนด์ 4.0” เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือ โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล ภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่เข้ามาบริหารประเทศบนวิสัยทัศน์ที่ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ที่มีภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ เพื่อปรับแก้ จัดระบบ ปรับทิศทาง และสร้างหนทางพัฒนา

ประเทศให้เจริญ สามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามแบบใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รุนแรงในศตวรรษที่ 21

ประเทศไทยในอดีตที่ผ่านมาได้มีการพัฒนาด้านเศรษฐกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ยุคแรก เริ่มกันที่

1. ประเทศไทย 1.0 ยุคของเกษตรกรรมคนไทยปลูกข้าว เลี้ยงเป็ด เลี้ยงไก่ เลี้ยงหมู ปลูกพืชสวนพืชไร่ แล้วนำ ผลผลิตเพื่อส่งไปขายสร้างรายได้ในการดำรงชีวิต

2. ประเทศไทย 2.0 ยุคของอุตสาหกรรมเบา ในยุคนี้ใช้แรงงานที่มีราคาถูก แต่เริ่มจะมีเครื่องมือเครื่องมือเข้ามาช่วยผลิต เช่น เสื้อผ้า กระเป๋า เครื่องดื่ม เครื่องเขียน เครื่องประดับ อาหาร เครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น ซึ่งในยุคนี้ประเทศเริ่มมีศักยภาพมากขึ้น

3. ประเทศไทย 3.0 ยุคที่เราอยู่ในขณะนี้ เป็นยุคอุตสาหกรรมหนัก ผลิตและขายส่งออกเหล็กกล้า รถยนต์

ก๊าซธรรมชาติ และปูนซีเมนต์ เป็นต้น โดยพึ่งพาเทคโนโลยีจากต่างประเทศ เพื่อเน้นการส่งออกเป็นหลัก

4. ประเทศไทย 4.0 เปลี่ยนให้มีรายได้สูงขึ้น ในช่วงแรกประเทศไทย 3.0 มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ว่าปัจจุบันกลับเติบโตได้เพียงแค่ ร้อยละ 3 – 4 ต่อปีเท่านั้น ทำให้ประเทศไทยต้องตกอยู่ในภาวะรายได้ปานกลางเป็นเวลากว่า 20 ปีในขณะที่ทั่วโลกมีการแข่งขันที่สูงขึ้น ดังนั้นประเทศไทยจึงต้องเปลี่ยนสู่ยุคประเทศไทย 4.0 ให้เป็นเศรษฐกิจใหม่ (New Engines of Growth) เพื่อให้ประเทศไทยกลายเป็นกลุ่มประเทศที่มีรายได้สูงขึ้นมาเองโดยตั้งเป้าหมายว่าจะให้เกิดภายใน 3-5 ปีข้างหน้า

ประเทศไทย 4.0 เปลี่ยนแปลงอะไรบ้างปัจจุบันประเทศไทยยังติดอยู่กับโมเดลทำมาหากินน้อย จึงต้องการปรับเปลี่ยนให้เป็นการทำน้อยได้มากต้องเปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ ไปสู่สินค้านวัตกรรม และเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิมไป สู่การเกษตรแบบสมัยใหม่ ที่มีการเน้นเรื่องการบริหารจัดการ โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ หรือที่เรียกว่า Smart Farming โดยเกษตรกรต้องเริ่มรวยขึ้นและเป็นเกษตรกรที่ผู้ประกอบการเปลี่ยนจาก SME แบบเดิมไปสู่ Smart Enterprises และ Startup ที่มีศักยภาพสูง และเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและทักษะสูงขึ้น

ประเทศไทย 4.0 ต้องใช้แนวทางพลังประชารัฐการขับเคลื่อน ประเทศไทย 4.0 ให้สำเร็จได้ใช้แนวทางพลังประชารัฐ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน การค้า-อุตสาหกรรม การเกษตร ธนาคาร ประชาชน ชุมชน จังหวัด สถาบันการศึกษาและสถาบันวิจัยต่าง ๆ ประกอบกับการส่งเสริม SME และ Startup เพื่อขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันนอกจากนี้แล้วยังต้องมีโครงสร้างโทรคมนาคมและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงมีอินเทอร์เน็ตที่ครอบคลุมในทุกพื้นที่ให้มากที่สุด เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงเครือข่ายได้ทุกพื้นที่ในประเทศไทยแบบไม่มีสะดุด

ลักษณะของ “ประเทศไทย 4.0” เป็นความมุ่งมั่นของนายกรัฐมนตรี ที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” โดยมีฐานคิดหลักคือเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น

เพื่อให้เกิดผลจริงต้องมีการพัฒนาวิชาการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนา แล้วต่อยอดในกลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย ดังนี้

1. กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ เช่น สร้างเส้นทางธุรกิจใหม่ (New Startups) ด้านเทคโนโลยีการเกษตร เทคโนโลยีอาหาร เป็นต้น

2. กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์เช่น พัฒนาเทคโนโลยีสุขภาพ เทคโนโลยีการแพทย์สปา เป็นต้น

3. กลุ่มเครื่องมือ อุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม เช่น เทคโนโลยีหุ่นยนต์ เป็นต้น

4. กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและบังคับอุปกรณ์ต่างๆ ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัว เช่น เทคโนโลยีด้านการเงิน อุปกรณ์เชื่อมต่อออนไลน์โดยไม่ต้องใช้คน เทคโนโลยีการศึกษา อี-มาร์เก็ตเพลส อี-คอมเมิร์ซ เป็นต้น

5. กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูง เช่น เทคโนโลยีการออกแบบธุรกิจไลฟ์สไตล์เทคโนโลยีการท่องเที่ยว การเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ เป็นต้น

การพัฒนาประเทศไทยได้โมเดล “ประเทศไทย 4.0” จะสำเร็จ ใช้แนวทาง “สานพลังประชารัฐ” เป็นตัวการขับเคลื่อน โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน ภาคการเงินการธนาคาร ภาคประชาชน ภาคสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยต่างๆ ร่วมกันระดมความคิด ผนึกกำลังกันขับเคลื่อนผ่านโครงการ บันทึกความร่วมมือ กิจกรรม หรือ งานวิจัยต่าง ๆ โดยการดำเนินงานของ “ประชารัฐ” กลุ่มต่างๆ อันได้แก่

กลุ่มที่ 1 การยกระดับนวัตกรรมและผลิตภัณ์การปรับแก้กฎหมายและกลไกภาครัฐพัฒนาคลัสเตอร์ภาคอุตสาหกรรมแห่งอนาคต และการดึงดูดการลงทุน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

กลุ่มที่ 2 การพัฒนาการเกษตรสมัยใหม่และการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ

กลุ่มที่ 3 การส่งเสริมการท่องเที่ยวและไมล์ การสร้างรายได้ และการกระตุ้นการใช้จ่ายภาครัฐ

กลุ่มที่ 4 การศึกษาพื้นฐานและพัฒนาผู้นำ (โรงเรียนประชารัฐ) รวมทั้งการยกระดับคุณภาพวิชาชีพ และ

กลุ่มที่ 5 การส่งเสริมการส่งออกและการลงทุนในต่างประเทศ รวมทั้งการส่งเสริมกลุ่ม SMEs และผู้ประกอบการใหม่ (Start Up) ซึ่งแต่ละกลุ่มกำลังวางระบบและกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบายอย่างเข้มข้น

“ประเทศไทย 4.0” เป็นอีกนโยบายหนึ่งที่เป็นการ วางรากฐานการพัฒนาประเทศในระยะยาว เป็นจุดเริ่มต้นในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นประเทศที่มั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน ตามวิสัยทัศน์รัฐบาลเป็นรูปแบบที่มีการผลักดันการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจ การปฏิรูปการวิจัย และการพัฒนา และการปฏิรูปการศึกษาไปพร้อมๆ กัน เป็นการผนึกกำลังของทุกภาคส่วนภายใต้ แนวคิด “ประชารัฐ” โมเดล “ประเทศไทย 4.0” ของรัฐบาลใน ปัจจุบัน จะเป็นได้จริงแค่ไหนไม่ใช่คอยติดตามอย่างเดียว แต่ต้องช่วยกันทุกฝ่าย คนละไม้คนละมือตาม

การที่องค์การไม่ว่าจะเป็นของภาครัฐหรือของภาคเอกชนก็ตาม จะดำรงอยู่หรือการอยู่รอดได้มีความเจริญเติบโต และก้าวหน้าได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์การไปดำเนินการด้วยวิธีการใด ๆ ก็ตามเพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์การได้ อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการใด ๆ เพื่อจะให้องค์การอยู่รอดเจริญเติบโตและก้าวหน้าได้นั้น ขึ้นอยู่กับการบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ

การบริหาร ก่อนที่จะเข้าการบริหารในยุค Thailand 4.0” ผู้เขียนขอ นำเสนอ นิยาม ของ การบริหาร นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหาร ไว้หลายประการพอสรุปได้ สร้อย

ตระกูล อรรถมานะ (2542) ได้กล่าวว่า การบริหารคือการกระทำร่วมกันด้วยความตั้งใจของกลุ่มบุคคลอย่าง ร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกันอย่างมีเหตุผล สมาน รังสิโยภุชงค์และสุธีสุทธิ สมบูรณ์ (2544) ให้คำนิยามว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของและวิธีการปฏิบัติงาน วิทยา ด้านธำรงกุล (2546) สรุปว่า การบริหาร หมายถึงกระบวนการของการวางแผนการ จัดองค์การ การนำและการบังคับบัญชา และการควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2546) ให้ ความเห็นว่าการบริหาร หมายถึงการดำเนินงานหรือ การจัดการใดๆ ของหน่วยงานของรัฐและ/หรือ เจ้าหน้าที่ ของรัฐที่ เกี่ยวข้องกับ คน สิ่งของ และ หน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น

1. การบริหารนโยบาย (Policy)
2. การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority)
3. การบริหารจริยธรรม (Morality)
4. การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม(Society)
5. การวางแผน (Planning)
6. การจัดองค์การ(Organizing)
7. การบริหารทรัพยากรมนุษย์(Staffing)
8. การอำนวยความสะดวก (Directing)
9. การประสานงาน (Coordination)
10. การรายงาน (Reporting)
11. การงบประมาณ (Budgeting)

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ความเป็นการบริหารหมายถึง การทำงานของบุคคล ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ที่ร่วมกันปฏิบัติทำกิจกรรมร่วมกัน ให้บรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อย่างปัจจัยต่าง ๆ

จากนิยามของผู้บริหารข้างต้นไม่อาจทำให้เราเข้าใจภาพรวมของการบริหารทั้งหมด จำเป็นต้องศึกษา หน้าที่ของบริหาร (The Functions of Management) ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่หลักดังนี้

1. การวางแผน (Planning) โดยการตั้งเป้าหมายและหาวิธีการเพื่อนำการบรรลุเป้าหมาย (Setting performance objectives and deciding how to achieve them) และที่สำคัญแต่ละเป้าหมายของแต่ละ แผนกต้องสอดคล้องและเกี่ยวเนื่องกันกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแต่ละลำดับ ชั้น (Strategic Planning)

2. การจัดองค์การ (Organizing) โดยการเตรียมการด้านงาน คน และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อทำงานให้ สำเร็จ (Arranging task, people and other resources to accomplish the work) ซึ่งทำให้เกิด Organization Structure & Organization Chart ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันระหว่าง Line Manager กับ HR Manager เพื่อกำหนดประเภทของคนที่ต้องการและช่วงเวลาที่ต้องการ

3. การนำ (Leading) โดยการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้คนทุ่มเททำงานเพื่อบรรลุศักยภาพที่สูงขึ้น (Inspiring people to work hard to achieve high performance) ดังนั้นการแสดงออกด้านภาวะ ความเป็นผู้นำและการจูงใจด้วยทฤษฎีจูงใจต่าง ๆ (Leadership & Motivation Theory) จึงต้องถูกนำมา ปรับใช้ผ่านการสื่อสารเชิงประสิทธิภาพ (Effective Communication)

4. การควบคุม (Controlling) เพื่อให้การวางแผนเป็นไปอย่างที่ต้องการ จำเป็นต้องมีการวัดผลการ ปฏิบัติงานและดำเนินการปรับแก้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการ (Measuring performance and taking action to ensure desired results) และการควบคุมยังเกี่ยวข้องกับประเด็นอื่น ๆ ที่ต้องถูก ควบคุมโดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เพื่อให้องค์กรดำเนินธุรกิจได้อย่างสะดวก ราบรื่น

นอกจากหน้าที่ของผู้บริหารแล้ว วิโรจน์ สารรัตนะ, 2556) ได้กล่าวถึงทัศนคติ 10 ประการ สำหรับ ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ว่า ศตวรรษที่ 21 ต้องการภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (corporate leadership) มากกว่า แบบใช้อำนาจหรือการบังคับ ผู้นำจะต้องให้การศึกษาและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม และจากการ

เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร ผู้นำในปัจจุบันและอนาคต จะต้องพัฒนาทัศนคติใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นดังนี้

1. ทันสมัย (Modernization) มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์
2. มีสัมพันธภาพ (Relationships) สร้างมิตรภาพที่เข้มแข็ง และยั่งยืน
3. ปรับตัว (Adaptability) ตอบสนองความไม่แน่นอนได้รวดเร็ว
4. มุ่งมั่น (Assertiveness) เข้าใจความขัดแย้ง จัดการด้วยสมอง
5. สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ไม่บังคับ แต่จูงใจสร้างแรงบันดาลใจ
6. ทะเยอทะยาน (Aspiration) มุ่งสร้างความสำเร็จ
7. โปร่งใส (Transparency) สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น
8. เป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าเป็นผู้สอน
9. ซื่อสัตย์จริงใจ (Honesty) ไม่โกหกหลอกลวง
10. มีพันธะรับผิดชอบ (Accountability) คำนึงถึงคำมั่นสัญญา คำนึงถึงความล้มเหลว ปรับ ทิศทาง

หากไม่ถูกต้องหรือไม่บรรลุผล

ผู้บริหารในยุคไทยแลนด์ 4.0 จำเป็นต้องต้องทักษะสำคัญ โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. ความสามารถด้านเทคนิค (Technical Competency) โดยปกติแล้วผู้บริหารระดับต้นต้องมีทักษะด้านนี้มากกว่าผู้บริหารระดับกลางและสูง และต้องมีความรู้และความสามารถในการทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะได้สอนและควบคุมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคด้านนี้เน้นความสามารถที่จะปฏิบัติงานเฉพาะด้านอันเกี่ยวข้องกับวิธีการหรือกระบวนการใด ๆ เพื่อให้กิจกรรมประจำวันเสร็จสมบูรณ์ ดังนั้นทักษะสำคัญของผู้จัดการยุค 4.0 ในด้านเทคนิคมีดังนี้

- ทักษะในสายวิชาชีพ (Technical or Professional Expertise) ผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารได้ต้องมีความสามารถในสายงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเองก่อน เมื่อมีผู้ใต้บังคับบัญชาจึงสามารถสอนงาน ควบคุมงาน แก้ปัญหา และให้คำปรึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าทักษะด้านนี้น้อยเกินไป ปัญหาที่ตามคือการควบคุมงาน การแก้ปัญหา และการให้คำปรึกษาจะไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อมุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้จัดการในด้านภาวะผู้นำ

- ทักษะการสอนงานและพัฒนาคณะ (Develops Others) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสอนงาน พัฒนาคณะให้เกิดความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (KSA) ทักษะนี้มีความสำคัญอย่างมากในการช่วยแบ่งเบาภาระความรับผิดชอบของผู้บริหารด้วยการมอบหมายงาน

- ทักษะการวางแผนงาน (Planning Skill) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวางแผนงานกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การวางแผนงานประจำวัน (Daily planning) ต้องเข้าใจถึงความสำคัญและความเร่งด่วนของงาน เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างงานพัฒนา งานที่ต้องสำเร็จ งานที่ไม่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายองค์กร เป็นต้น เพื่อการใส่กิจกรรมลงในแผนงานเกิดประสิทธิภาพที่สุด

- ทักษะการมอบหมายงาน (Delegation Skill) ถ้าผู้บริหารสอนงานเก่ง การมอบหมายงานจะไม่เป็นเรื่องยาก เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการสอนงานคือ การแบ่งเบาภาระงานและการพัฒนาคณะในหน่วยงาน ซึ่งการสอนงานจะสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถ (KSA) ให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง

“ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรู้ KSA และรู้ภาวะผู้นำภายในตัวของพนักงานแต่ละคน ซึ่งจะช่วยให้การมอบหมายงานเกิดประสิทธิภาพสูงทั้งส่วนบุคคลและทีมงาน” ทักษะดิจิทัล (Digital Skill) เป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนภาคธุรกิจไปสู่ยุค 4.0 เพราะสภาพแวดล้อมการทำงานในอนาคตจะไม่ใช้การทำงานระหว่างคนกับคนเป็นหลัก แต่รูปแบบการทำงานจะเปลี่ยนไปสู่คนกับอุปกรณ์ที่ควบคุมด้วยระบบดิจิทัล โดย

ข้อเท็จจริงผู้บริหารที่อายุมากขึ้น ทักษะด้านดิจิทัลจะลดลง และเราไม่สามารถหนีกระแสดิจิทัลได้อย่างแน่นอน ดังนั้นผู้บริหารควรเตรียมการรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการกำหนดกลยุทธ์รองรับที่เหมาะสม

2. ความสามารถด้านคน (Human Competency) สามารถเรียกอีกอย่างว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งทักษะนี้มีความสำคัญกับผู้บริหารทุกระดับเท่ากัน ในแต่ละทักษะด้านนี้จะอยู่ในลำดับต้น ๆ ของทักษะที่ผู้บริหารยุค 4.0 ควรมีดังนี้

- ทักษะการคัดเลือกทีมงาน (Team Selection) ผู้จัดการมีความรู้ในระบบงาน (System) รั้วองค์ประกอบของงานในกระบวนการ จึงรู้ลักษณะงานว่าเป็นอย่างไร? (Job Description) ต้องมีงานที่ต้องปฏิบัติอะไรบ้าง (Tasks) ความรับผิดชอบที่ต้องมีในงาน (Responsibilities) และหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติของงาน (Duties) และรู้ว่าต้องการคนประเภทไหน? (Job Specification) มารองรับงาน โดยการวิเคราะห์ทักษะที่ต้องการในงานด้วยการประเมินความรู้ ทักษะ และความสามารถ (KSA) ทั้งหมดที่กล่าวมาผู้จัดการ (Line Manager) ต้องรู้เพื่อการคัดเลือกทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการทำงานประสานกับ HR Manager และผลเสียของการคัดเลือกที่ไม่มีประสิทธิภาพคือ เสียเวลา เสียเงิน ฯลฯ ซึ่งทั้งหมดเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ควรให้เกิดขึ้น

- ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นผู้อื่น (Inspire and Motivate Others) ความแตกต่างระหว่างผู้จัดการตามตำแหน่ง (Position Power) กับผู้จัดการแบบผู้นำ (Personal Power) คือแบบแรกเน้นการมีอำนาจเหนือกว่าตามสายบังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาถูกกระตุ้นให้ทำงานด้วยความกลัว ไม่มีการสร้างแรงบันดาลใจหรือไม่มีการกระตุ้นให้อยากทุ่มเททำงาน ส่วนแบบหลังเน้นการสร้างภาวะความเป็นผู้นำในตัวผู้จัดการ ผู้ใต้บังคับบัญชาถูกกระตุ้นให้ทำงานด้วยความนิยมชมชอบในตัวผู้จัดการ (Referent Power) ซึ่งหนึ่งในความชื่นชมในตัวผู้จัดการคือ ความสามารถสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดพลังงานเชิงบวก เช่น การให้ข้อคิดในการทำงาน การพัฒนาตนเองในการทำงาน หรือการเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน เป็นต้น

- ทักษะการสื่อสารสร้างพลังงานบวก (Powerful Communication) ผู้จัดการต้องมีความสามารถในการสื่อสารเพื่อสร้างพลังงานบวก ประเด็นนี้มีความแตกต่างจากการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นผู้อื่น โดยการมองไปที่บทบาทของผู้จัดการในด้านการกระจายข่าวสาร (Disseminator) ให้กับสมาชิกภายในองค์กรหรือหน่วยงานทราบ เช่น ผลจากการประชุมพบว่ามีผลจำเป็นต้องปรับลดเงินเดือน 5% ด้วยเหตุผลด้านความอยู่รอดขององค์กร ผู้จัดการที่ดีเมื่อนำข่าวสารนี้มาบอกแก่ลูกน้องในทีมต้องสื่อสารด้วยความถูกต้อง สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้น บอกกล่าวความจำเป็นที่เกิดขึ้น และข้อดีข้อเสียต่าง ๆ เพื่อให้ทีมงานปรับตัวและมีกำลังใจทำงานต่อไป ไม่ใช่สื่อสารว่าองค์กรเอาเปรียบ ไม่ใช่ความผิดของทีมเรา ทีมขายต่างหากที่ไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าอย่างนี้ความวุ่นวายจะเพิ่มมากขึ้นแน่นอน

- ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ผู้จัดการต้องรับผิดชอบความสำเร็จของงานด้วยการอาศัยลูกน้อง ดังนั้นการสร้างทีมงานให้ทำงานร่วมมือกันอย่างลงตัวจึงจำเป็น ความสามารถและความสำเร็จของทีมตั้งต้นจากตัวผู้จัดการ ผู้จัดการต้องรับผิดชอบการสร้างระบบและผลักดันให้คนปฏิบัติตามระบบ พัฒนาคนให้มีความสามารถเข้ากันได้กับความต้องการของระบบ เป็นผู้นำที่ดีในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดจากระบบ และสื่อสารให้ทุกคนทราบถึงความต้องการหรือเป้าหมายที่ต้องการทีม ทั้งหมดเป็นหลักการสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่อยู่ในความรับผิดชอบของ

- ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ (Relation Building) ผู้จัดการต้องรับผิดชอบความสำเร็จของงานด้วยการอาศัยลูกน้องในทีม แต่อย่าลืมว่าทีมของเราไม่ได้โดดเดี่ยวหรือมีทีมเดียวในองค์กร องค์กรประสบ

ความสำเร็จต้องอาศัยหลายทีมงาน เช่น ทีมผลิต, ทีมขาย, ทีมซ่อมบำรุง เป็นต้น ดังนั้นแต่ละทีมหลักต้องประสานงานร่วมกันให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น ดังนั้นในฐานะเจ้าบ้าน (ผู้จัดการของทีม) ต้องรู้จักสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีม ให้เกิดภาวะหรือบรรยากาศของการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

3) ความสามารถด้านการคิดและตัดสินใจ (Conceptual and Decision Competency) ผู้จัดการยุค 4.0 ทุกระดับต้องมีความสามารถด้านนี้ และจะยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นเมื่ออยู่ในสายการบริหารที่สูงขึ้น

- ทักษะความคิดเชิงระบบ (System Thinking) ผู้จัดการต้องสามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวม โดยไม่แยกส่วน และเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ การมองลักษณะนี้เป็นการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อวิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ อันนำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) และคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อส่วนต่าง ๆ จากการตัดสินใจแก้ปัญหาในประเด็นสำคัญ ซึ่งการใช้ทักษะความคิดเชิงระบบให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ผู้จัดการต้องรู้จักเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการคิดต่าง ๆ ด้วย

- ทักษะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มีคำกล่าวที่ว่า “รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” อาจเรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์สำรวจตนเองและคู่แข่ง โดยมีเครื่องมือสนับสนุนคือ SWOT Analysis ผู้จัดการยุค 4.0 ต้องมีทักษะด้านนี้ค่อนข้างสูง เนื่องจากเราไม่ได้อยู่ในยุคที่ไร้คู่แข่งหรือเป็นผู้ผลิตแต่เพียงผู้เดียว (Monopoly) ซึ่งผลิตอะไรก็ขายได้ แต่เราอยู่ในยุคที่องค์กรต้องแข่งขันทางด้านต้นทุน สินค้าต้องมีคุณภาพ การมีนวัตกรรมใหม่ การเงินที่มั่นคง บุคลากรต้องมีความสามารถ และอื่น ๆ ซึ่งทั้งหมดเกี่ยวข้องกับ การจัดสรรทรัพยากรอันมีจำกัดในองค์กร นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น กำไร (เป้าหมายสูงสุด), ภาพลักษณ์ต่อความรับผิดชอบต่อชุมชนและสภาพแวดล้อม, การตอบแทนสังคม เป็นต้น “ความคิดกลยุทธ์จะวิเคราะห์ว่าทำไมควรทำ และควรทำอะไร ที่ไหน อย่างไร บนทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด”

- ทักษะการแก้ปัญหาและตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making) ในแต่ละส่วนของกระบวนการก่อเกิดระบบ แต่ละส่วนที่ปฏิบัติงานย่อมมีปัญหาเกิดขึ้นได้ ผู้จัดการต้องมีทักษะการแก้ปัญหา และก่อนการแก้ปัญหาต้องเข้าใจและมีความชัดเจนต่อปัญหาที่เกิดขึ้น (Frame the Issue Properly) ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญที่สุด เพราะมีผลสืบเนื่องต่อไปถึงการพัฒนาทางเลือกแก้ปัญหา ส่วนการตัดสินใจเกิดขึ้นหลังจากได้ผ่านการประเมินแต่ละทางเลือก แล้วจึงทำการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

- ทักษะการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขาดหลักวิชาการที่ถูกต้องมีผลเสียหลายด้าน เช่น การตัดสินใจเงินเดือนผิด, ขาดแผนปรับปรุงประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานทั้ง ๆ ที่ควรจะมี, การจัดการแก้ปัญหาพนักงานไม่ตรงประเด็น เป็นต้น ผลที่ตามมาอาจเสียพนักงานที่มีความสามารถไปโดยไม่ตั้งใจ ดังนั้นผู้จัดการยุค 4.0 ต้องมีความรู้ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เพื่อนำผลจากการประเมินนั้นมาบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ให้เกิดประสิทธิภาพใน 3 ประเด็นหลักคือ

- 1) การตัดสินใจทางการบริหารด้านเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง
- 2) การพัฒนาแผนการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
- 3) การจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวพนักงาน

- ทักษะการวัดผลปฏิบัติงานองค์กร (Performance Measurement) ผู้จัดการต้องรู้สถานะองค์กรตามความเป็นจริง โดยการทราบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นด้วยการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องเกิดจากการออกแบบที่เหมาะสม และการนำผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดขึ้นเป็นหน้าที่ของผู้จัดการว่าจะนำไปใช้อย่างไรให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการต่อมา เช่น ถ้าผลการดำเนินงานในแผนบริการแจ้งว่ามีการร้องเรียนเกิดขึ้นจากความไม่พอใจพนักงานบริการเป็นจำนวนมาก ถือ

ว่าสัญญาณเตือนภัยเกิดขึ้นแล้ว ผู้จัดการต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อดำเนินการแก้ไข หรือผลการดำเนินงานออกมาแล้วเป็นเลิศ ผู้จัดการต้องพิจารณาเรื่องการให้รางวัลพนักงานตามความเหมาะสม เป็นต้น ดังนั้นผู้จัดการยุค 4.0 ต้องออกแบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรได้ และสามารถนำผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นไปใช้บริหารงานต่อไปได้อย่างมี

สรุป THAILAND 4.0” เป็นนโยบายหนึ่งที่เป็นการ วางรากฐานการพัฒนาประเทศในระยะยาว เป็นจุดเริ่มต้นในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นประเทศที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ตามวิสัยทัศน์รัฐบาลเป็นรูปแบบที่มีการผลักดันการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจ การปฏิรูปการวิจัย และการพัฒนา และการปฏิรูปการศึกษาไปพร้อมๆ กัน เป็นการผนึกกำลังของทุกภาคส่วนภายใต้ แนวคิด “ประชารัฐ” ทุกคนทุกฝ่ายต้องช่วยกัน คนละไม้คนละมือตามภารกิจ การบริหารด้านต่าง ๆ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ควบคู่กัน ส่งผลให้มี ศักยภาพด้านต่างๆสูงขึ้น พัฒนาสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะที่สูงขึ้นตามลำดับ เมื่อบริบทของการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป การบริหารก็ต้องมีการปรับตัวตามไปด้วย เพราะคนคือหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ทุกองค์กรจึงต้องหันมาปรับกลยุทธ์กันอีกครั้งในช่วงเวลา ของการเปลี่ยนผ่านสู่ยุค 4.0 นี้ เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสโลกและทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้เติบโตได้อย่างมั่นคงและมีประสิทธิภาพสูงสุด

การบริหารในยุค Thailand 4.0 ก็คือความท้าทายให้ได้ลองทำสิ่งใหม่ๆ ที่สำคัญจะสามารถพัฒนาความสามารถของตนเอง ขององค์กร ให้มากขึ้นเรื่อยๆ Thailand 4.0 จะไม่น่ากลัวอีกต่อไป ถ้าเราให้ความสำคัญกับการปรับตัว การทำงานเป็นทีม การสร้างภาวะผู้นำ และการพัฒนาต่อยอด เพื่อจะทำให้ประเทศไทย หลุดพ้นจากประเทศ กำลังพัฒนา กลายเป็นประเทศพัฒนาแล้วอย่างแท้จริง

### เอกสารอ้างอิง

ไทยรัฐ. “ไชรหัส "ประเทศไทย 4.0" สร้างเศรษฐกิจใหม่ ก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลาง”. ค้นเมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2562. จาก <http://www.thairath.co.th>.

ผู้จัดการ Online. “ประยุทธ์” ลุยพัฒนาประเทศสู่ยุค “ไทยแลนด์ 4.0” ยันอยากมีเลือกตั้ง พ้อทำเพื่อชาติ กลับถูกไล่. ค้นเมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2562. จาก <http://www.manager.co.th/Politics>.

วิทยา ด้านอำนวยการ. (2546). การบริหาร. กรุงเทพฯ : เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2546). การบริหารและการจัดการเทศบาลในยุคปฏิรูปการเมือง. กรุงเทพฯ : ปี.เจ.

เพลท โปรเซสเซอร์

วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีทัศนะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ

สมาน รังสิโยภักดิ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์. (2544). หลักการบริหารเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 19). กรุงเทพฯ : พิมพ์ลักษณ์

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2542). พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์