

การพัฒนาองค์การตามหลักธรรมาภิบาลในยุคไทยแลนด์ 4.0  
Organization Development According to  
Good Governance in Thailand 4.0

พระสมนึก ธีรบุญโถ (กลับน้อม)<sup>1</sup>  
PhraSomnuek Therapanyo (Klabnom)  
นัยนา เกติวิชัย<sup>2</sup>  
Naiyana Koetwichai

บทคัดย่อ

การพัฒนาองค์การตามหลักธรรมาภิบาลในยุคไทยแลนด์ 4.0 เป็นความทางวิชาการที่มุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาการองค์ภายในสถานการณ์สมัยใหม่โดยยึดแนวคิดในเรื่องธรรมาภิบาลมาเป็นกรอบในการพัฒนา ใช้วิธีการศึกษาจากเอกสาร งานวิจัยวิเคราะห์ออกมาเป็นความเรียง

ผลการศึกษา พบว่า การพัฒนาองค์การ อย่างมีเป้าหมายและให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล นับเป็นความสำคัญและมีความจำเป็นในยุคสมัยใหม่ ที่มีความจำเป็นสำหรับการแข่งขันในยุคดิจิทัล (Digital) ยุคเอไอ (AI) รวมเรียกยุค 4.0 ที่ต้องมีความเที่ยงธรรมทั้งต่อสมาชิกในองค์กร โปร่งใส และตรวจสอบได้ อันจะเป็นฐานสำคัญที่นำไปสู่การแข่งขัน ได้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผ่านตลอดเวลา และที่สำคัญจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสมาชิกในสังคมในองค์กรรวมด้วย

คำสำคัญ : การพัฒนาองค์การ, หลักธรรมาภิบาล, ไทยแลนด์ 4.0

<sup>1</sup> ครูพระสอนศีลธรรมวัดชลอ จังหวัดนนทบุรี

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

### Abstract

The article on "Organization Development According to Good Governance in Thailand 4.0" is an academic that aims to study the development of the body within the modern situation by adhering to the concept of good governance as a framework for development. This article used the study method from the document research.

The results of the study showed that organizational development with goals and in accordance with good governance It is important and necessary in the modern era. That is necessary for competition in the digital age AI (AI) that must be fair to both members in the organization, transparency and can be checked Which will be an important base that leads to competition Supports under changing circumstances and constantly changing And more importantly, will benefit the organization and members of society in a holistic way

**Keywords :** Organization Development, Good Governance, Thailand 4.0

## 1. บทนำ

การพัฒนาองค์กร คือ วิธีการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปองค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เทคโนโลยี การแข่งขัน และส่วนอื่นๆ การเรียนรู้ของพนักงานและการฝึกอบรมที่เป็นทางการ การโยกย้าย การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง จนสิ้นสุดและการเกษียณในการทำงาน การจัดการเปลี่ยนแปลงที่มีแบบแผนโดยการเตรียมองค์การให้มีการเปลี่ยนแปลงที่มีแบบแผน ซึ่งวิธีเหล่านี้สามารถทำให้การจัดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีแบบแผนทำได้ง่ายขึ้น ทั้งสองปัญหาอาจจะเห็นได้อย่างชัดเจนและรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงที่ยากที่สุดและสำคัญที่สุด คือการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล และวัฒนธรรม

ในการใช้หลักธรรมาภิบาลพัฒนาองค์การให้อยู่ตามกลไกในการควบคุมไปภัยคุกคามขององค์กร ควรเน้นการเอาใจใส่ตัวบุคคล และวัฒนธรรมเพื่อให้มีความเป็นอยู่อย่างมั่นคงนั้น ซึ่งในไทยแลนด์ 4.0 มีการใช้เทคโนโลยีมาพัฒนาองค์การเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากกระบวนการหรือวิธีการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ซึ่งในปัจจุบันหลักธรรมาภิบาลได้ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางในหน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อแก้ปัญหาทุจริตคอร์รัปชันในรูปแบบต่าง ๆ

ในองค์การหนึ่ง ๆ ถ้าฝ่ายกำกับดูแลกับฝ่ายบริหารไม่ได้ทำหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ มีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์หรือต่างตอบแทนกันจะส่งผลให้การตรวจสอบขาดประสิทธิภาพ การดำเนินงานขององค์การขาดคุณธรรม จริยธรรมและความเป็นธรรม ขาดการมีส่วนร่วมและความโปร่งใส ในธุรกิจเอกชนมีตัวอย่างการบริหารจัดการที่ขาดหลักธรรมาภิบาลนั้นอยู่แล้ว

ส่วนการพัฒนาองค์การจะสามารถเดินไปสู่ประเทศไทยยุค 4.0 ได้อย่างไร ต้องกล่าวถึง บทบาทของกฎหมายและแนวปฏิบัติต่างๆที่จะกำกับ (shape) พฤติกรรมของคนในสังคมให้ธรรมาภิบาลเป็นพฤติกรรมหลัก พูดถึงบทบาทของคณะกรรมการบริษัทที่จะเป็นผู้นำในการสร้างธรรมาภิบาลในภาคธุรกิจ พูดถึงบทบาทของกลไกตลาดผ่านการทำหน้าที่ของนักลงทุนที่สามารถมีอิทธิพลต่อธรรมาภิบาลและพฤติกรรมของบริษัทเอกชน และพูดถึงการรวมพลังของภาคธุรกิจในรูปแบบของแนวร่วมปฏิบัติที่จะส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้อง เช่น การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในการทำธุรกิจ

## 2. แนวความคิดของการพัฒนาองค์การ

### ความหมายของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การเป็นผลมาจากการที่บรรดานักปฏิบัติการทางด้านการจัดการและนักวิชาการ โดยเฉพาะด้านพฤติกรรมศาสตร์ ได้คิดค้นหาเทคนิคใหม่ ๆ ในอันที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีกว่าแบบเดิมที่เป็นอยู่ แนวความคิดและวิธีการใหม่นี้ได้มุ่งไปสู่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง “องค์การ” เพื่อประสิทธิผล และความเจริญเติบโตขององค์การโดยส่วนรวม แนวความคิดเชื่อว่าสามารถจะแก้ไขข้อบกพร่อง และความไร้ประสิทธิภาพของเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงในแนวเก่าได้เป็นอย่างดี และได้รับการขนานนามว่า “การพัฒนาองค์การ” หรือที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า “Organization Development” และเรียกสั้น ๆ ว่า “OD”

อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาถึงความหมายของคำว่า “การพัฒนาองค์การ” ย่อมมีหลายแนวด้วยกัน เช่น การพัฒนาองค์การ หมายถึง

1. ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้า
2. เกี่ยวกับองค์การโดยส่วนรวมทั้งหมด
3. เริ่มดำเนินการจากฝ่ายจัดการระดับสูง
4. เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ
5. โดยวิธีการใช้เครื่องมือสอดแทรกอย่างมีแผนในกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์การ อาศัย

ความรู้จากพฤติกรรมศาสตร์

Thomas G Cummings and Christopher G. Worley (โทมัส จี คัมมิง และ คริสโตเฟอร์ จี จอร์เลย์) ได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์การว่า มีที่มา 5 ทาง ดังนี้ (วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์, 2549, หน้า 19)

1. การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (Laboratory Training)
2. การวิจัยเชิงปฏิบัติการสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Action research and Survey feedback)
3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)
4. การเพิ่มผลผลิตและคุณภาพชีวิตการทำงาน (Productivity and Quality of work life)
5. การเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ (Strategic Change)

การพัฒนาองค์การ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์การ หรือในความรู้สึกอีกอย่างหนึ่ง การพัฒนาองค์การเป็นระเบียบการดำเนินงานของระบบอย่างกว้างๆ ของการเปลี่ยนแปลงที่มีแบบแผนโดยมุ่งเน้นไปที่ตัวบุคลากร โดยการสร้างองค์การและวัฒนธรรม ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการของการวางแผน การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงองค์การ ตลอดจนถึงมีการประยุกต์ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ ด้วยจุดประสงค์ 3 ประการ คือ (วิเชียร วิทยอุดม, 2550: 148-149)

1. การพัฒนาองค์การเกี่ยวข้องกับความพยายามที่วางแผนในการเปลี่ยนแปลงองค์การ
2. การพัฒนาองค์การจะสนใจเฉพาะในเรื่องการปรับปรุงองค์การซึ่งจะไม่รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เลียนแบบองค์การอื่น ๆ ที่ได้รับแรงกดดันจากภายนอกองค์การ หรือเป็นการเข้ามาดำเนินการเพื่อประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น
3. การวางแผนปรับปรุงตัวเองต้องอยู่บนพื้นฐานของความรู้ทางด้านสังคมศาสตร์ เช่น พฤติกรรมองค์การ จิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา และความสัมพันธ์กับสาขาการศึกษาอื่น ๆ

Warren G. Bennis (วอเรน เบนนิส) เห็นว่าการพัฒนาองค์การเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นยุทธศาสตร์ทางการศึกษาที่สลับซับซ้อน ซึ่งมุ่งให้เปลี่ยนแปลงความเชื่อ ค่านิยม และโครงสร้างขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถปรับปรุงตัวเองให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี และสิ่งท้าทายใหม่ ๆ ทางธุรกิจ รวมตลอดถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเอง (วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์, 2549: 26)

Richard Beckhard (ริชาร์ด เบคเคิร์ด) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาองค์การ คือ ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน ซึ่งกระทำต่อระบบทั้งองค์การ โดยเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและความเจริญเติบโตให้กับองค์การ โดยใช้การวางแผนเข้าสอดแทรกในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การโดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ (วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์, 2549: 26)

### ที่มาของแนวคิดในการพัฒนาองค์การ

แนวความคิดพื้นฐานของการพัฒนาองค์การที่มีมาดังนี้

1. การพัฒนาองค์การเป็นสาขาหนึ่งของวิชาพฤติกรรมศาสตร์ ประกอบด้วยมานุษยวิทยา (Anthropology) สังคมวิทยา (Sociology) จิตวิทยาสังคม (Social Psychology) และจิตวิทยา (Psychology) ที่ว่าส่วนไหนของพฤติกรรมศาสตร์ที่ “การพัฒนาองค์การจะนำมาใช้” นั้น แนวความคิดการพัฒนาองค์การ ได้หยิบยืมวิชาพฤติกรรมศาสตร์ในด้านลักษณะ และแบบของผู้นำ (จิตวิทยาและสังคมวิทยา) วัฒนธรรม การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ (มานุษยวิทยา) การสร้างแรงจูงใจ (จิตวิทยา) การกำหนด เป้าหมายขององค์การร่วมกัน (สังคมวิทยา) ทฤษฎีในการเรียนรู้ (จิตวิทยา) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม (สังคมวิทยา) และนอกจากนั้นยังอาศัยแนวความคิดเกี่ยวกับ “แรงดัน – แรงดึง” ขององค์การมาเป็น เครื่องมือในการวิเคราะห์ปัญหา ช่วยกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือเข้าใจถึงอุปสรรคข้อขัดขวางของ การเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้น ๆ อีกด้วย

2. แนวความคิดในการพัฒนาองค์การเป็นแนวความคิดของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบแบบ แผนอย่างวิทยาศาสตร์ โดยเริ่มตั้งแต่การหาข้อมูลเกี่ยวกับความไม่มีประสิทธิผลขององค์การ วิธีการและ ขั้นตอนนี้อาจจะเรียกได้ว่า “การวิเคราะห์วิจัย” จำเป็นจะต้องศึกษาให้ทราบถ่องแท้เสียก่อน องค์การป่วย ด้วยโรคอะไร และการพัฒนาองค์การก็มีใช้ยาสารพัดโรคที่แก้โรคขององค์การได้สารพัดทุกชนิด

3. การพัฒนาองค์การจะต้องเกี่ยวข้องกับองค์การทั้งหมดเป็นระบบ ส่วนเริ่มทำการพัฒนา องค์การ ณ ส่วนใดก็ได้ในองค์การ

แนวความคิดด้านระบบที่สำคัญประการหนึ่ง คือ “โครงสร้างขององค์การ” มีความสำคัญต่อ ผลสำเร็จของการพัฒนาองค์การหรือไม่ ส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์การนั้นเกี่ยวข้องกับ การปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ จริงอยู่ มนุษย์เป็น ทรัพยากรธรรมชาติที่มีคุณค่าและสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ แต่โครงสร้างขององค์การเป็นอีกส่วนหนึ่งที่ นักพัฒนาองค์การจะมองข้ามไปไม่ได้ และโครงสร้างนี้เองจะเป็นฐานสำคัญสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลง ของปัจจัย “มนุษย์” ด้วยการพัฒนาองค์การจึงจะดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การพัฒนาองค์การจะต้องได้รับการริเริ่ม รับรู้ ยอมรับ และร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาใน ระดับสูงของการเปลี่ยนแปลงขององค์การนั้นๆ ตัวอย่างเช่นการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง ย่อมมี ความสำคัญต่ออนาคตของการพัฒนาองค์การอย่างแน่นอน การริเริ่ม รับรู้ ยอมรับ และร่วมมืออย่างจริงจัง จะสามารถทำให้การพัฒนาองค์การมีโอกาสสำเร็จผลได้หรือไม่ องค์การธุรกิจเอกชนจะได้เปรียบกว่า องค์การของรัฐบาลในประเด็นนี้เอง ในแง่ของความสำเร็จของการพัฒนาองค์การ หรือแม้แต่ในแง่ของ ความสำเร็จในการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนของไทยเราทุกระดับ ย่อมต้องอาศัยการสนับสนุนจากกลุ่ม ผู้นำทุกระดับชั้นภายในกรม

5. การพัฒนาองค์การบางครั้งอาจจะต้องอาศัยบุคคลภายนอกมาเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เพื่อ “วิเคราะห์วิจัย” ปัญหาให้แก่องค์การ บุคคลภายนอกในที่นี้หมายถึง ภายนอกองค์การที่กระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงโดยใช้หลักการพัฒนาองค์การและเราจะพบเห็นในเรื่องของการพัฒนาองค์การเป็นเรื่อง ของการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยอาศัยระบบการวิจัยข้อมูลจากบุคคลภายนอกองค์การ ในการพิจารณา ปรับปรุงและช่วยมองปัญหาขององค์การให้เห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

6. หลักของการพัฒนาองค์การอีกประการหนึ่งคือ ผู้รับผิดชอบในองค์การนั้น ๆ จะต้องเกิดความรู้สึกว่า มีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างภายในองค์การ หรือเรียกว่า เกิดเห็นความจำเป็นขึ้นมาเอง ถ้าหากยังรู้สึกเฉยๆ ยังเห็นว่าไม่จำเป็นที่นักพัฒนาองค์การจะเข้ามารีเริ่ม ก็อย่าได้เข้าไปทำการพัฒนาองค์การเป็นอันขาด

7. การพัฒนาองค์การจำเป็นจะต้องอาศัยระยะเวลาอันยาวนาน เช่นเดียวกับการสร้างระบบการปกครองแบบประชาธิปไตยเช่นกัน

8. การพัฒนาองค์การเป็นการพยายามมุ่งเปลี่ยนแปลงเจตคติ พฤติกรรมและคุณภาพของงานในลักษณะการใช้กลุ่มแทนที่จะมุ่งที่แต่ละบุคคล

### 3. ความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ

เหตุที่ต้องมีการพัฒนาองค์การเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกขององค์การ จึงทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขสถานการณ์บางอย่างในองค์การให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ดังนี้ (วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์, 2549: 31-32)

1. ความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ทางการจัดการในองค์การใหม่ เช่น การปรับปรุงแก้ไขวิธีในการปฏิบัติงาน ระบบวินิจัยสั่งการ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร ระบบการให้รางวัล เป็นต้น ดังนั้นองค์การจึงต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างเป็นระบบ

2. ความจำเป็นที่ต้องสร้างบรรยากาศขององค์การที่สามารถตอบสนองทั้งความต้องการของบุคคลและขององค์การให้สอดคล้องกัน และความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในองค์การให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

3. ความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ค่านิยม และขนบธรรมเนียม ประเพณีปฏิบัติภายในองค์การเสียใหม่

4. ความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างและบทบาทใหม่ เนื่องจากการจัดโครงสร้าง และการกำหนดบทบาทต่าง ๆ อาจยังไม่เหมาะสม หรือขาดความชัดเจน

5. ความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงความร่วมมือร่วมใจในระหว่างกลุ่มให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งความจำเป็นที่ต้องสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง เพื่อรับหรือเผชิญกับปัญหาใหม่

6. ความจำเป็นที่ต้องทำให้ระบบการสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดกว้างยิ่งขึ้นต้องทั่วถึงชัดเจน

7. ความจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิม ปัจจุบันการวางแผนและการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของทุก ๆ คนในองค์การที่ควรทำร่วมกัน

8. ความจำเป็นที่ต้องยุบหน่วยงานหรือขยายงาน ตลอดจนการเจริญเติบโตในขนาดขององค์การ ทำให้ต้องมีการจัดองค์การใหม่

9. ความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการจูงใจบุคลากรในองค์การ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการทำงาน

10. ความจำเป็นที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านขนาดขององค์กร การต้องการจากผู้บริหาร เทคโนโลยีทางการผลิต การตลาด การติดต่อสื่อสาร สภาวะทางเศรษฐกิจที่ขยายตัว การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายทางการเมือง เป็นต้น

#### 4. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร

จุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนาองค์กรนั้น มิได้มุ่งเฉพาะแต่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะเป็นการเสริมสร้างเพิ่มพูนความสามารถขององค์กร ในทางปฏิบัติแล้วผู้เชี่ยวชาญทางด้านบริหาร ส่วนใหญ่จะเห็นพ้องต้องกันในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อพัฒนาการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันสมัย และให้มีระบบที่สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่วกับสภาพงานในทุก ๆ ลักษณะอยู่เสมอ
2. เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหา เทคนิควิธีการในการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา
3. เพื่อส่งเสริมให้มีเจตคติแบบร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ต่อการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันก็ลดเจตคติแบบคิดเอาแต่เอาชนะในระหว่างพวกเขาให้เหลือน้อยที่สุด
4. เพื่อเพิ่มพูนสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กร รวมถึงตลอดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชาในทุกๆระดับชั้นขององค์กรด้วย
5. เพื่อส่งเสริมให้บุคคลในทุกๆระดับชั้นขององค์กร ได้วางแผนและปฏิบัติงาน โดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลัก หรือวัตถุประสงค์รวมขององค์กรเป็นแนวทาง
6. เพื่อเพิ่มความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเปิดเผย และแสวงหาแนวทางในการที่จะจูงใจคนให้ปฏิบัติงานบรรลุผลงานที่ดี และได้รับความสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น
7. เพื่อจะขจัดข้อข้องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มคนในองค์กร

#### 5. กระบวนการพัฒนาองค์กร

จุดสำคัญของการพัฒนาองค์กรก็คือ การศึกษาว่าสภาพขององค์กรนั้นเป็นอย่างไร และสภาพขององค์กรที่พึงปรารถนาควรจะเป็นอย่างไร จะดำเนินการให้องค์กรไปสู่สภาพที่ปรารถนาได้อย่างไร และจะทราบได้อย่างไรว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นสำเร็จตรงตามที่ต้องการหรือไม่อย่างไร ถ้าพิจารณาถึงองค์ประกอบพื้นฐานของการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรมีองค์ประกอบ 3 ด้าน ด้วยกันคือ (วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์, 2549: 37)

1. การตรวจวินิจฉัยปัญหา (Diagnosis) ขององค์กร
2. การปฏิบัติการ (Action) โดยใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กร
3. การบำรุงรักษากระบวนการ (Process Maintenance)

การตรวจวินิจฉัยปัญหา (Diagnosis) ขององค์กร หมายถึง ความพยายามในการแสวงหา และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันขององค์กร พิจารณาว่าจุดแข็งขององค์กร คืออะไร และบริเวณที่เป็นปัญหาคืออะไร วินิจฉัยระบบย่อยต่าง ๆ ที่รวมแล้วเรียกเป็นองค์กรโดยส่วนรวม

การปฏิบัติการ (Action) เป็นการใช้เทคนิคต่างๆ ด้านการพัฒนาองค์การเข้าไปสอดแทรกในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การเพื่อมุ่งปรับปรุงประสิทธิผลของบุคคล กลุ่มงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ตลอดจนแก้ไขปัญหาระบบย่อยต่าง ๆ

การบำรุงรักษากระบวนการ (Process Maintenance) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาองค์การโดยตรง คือจะต้องมีการตรวจสอบและติดตามดูว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร

## 6. เครื่องมือสอดแทรกในการพัฒนาองค์การ

วัตถุประสงค์อย่างหนึ่งของการพัฒนาองค์การก็คือ การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบแบบแผน โดยการวางแผนสอดแทรกอย่างเป็นระบบ การนำเอาเครื่องมือสอดแทรกเข้ามาใช้ในการแก้ไขปัญหาขององค์การ ซึ่งเครื่องมือสอดแทรกเหล่านี้แต่ละประเภทต่างก็จะมีหลักการในทางปฏิบัติที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น จึงสมควรที่จะได้มีการศึกษาและทำความเข้าใจในเครื่องมือแต่ละประเภท ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ช่วยในการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การเป็นไปอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

## 7. หลักธรรมาภิบาล

ในปัจจุบันหลักธรรมาภิบาลได้ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางในหน่วยงานหรือ องค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชนเพื่อแก้ปัญหาทุจริตคอร์รัปชันในรูปแบบต่าง ๆ ในองค์กรหนึ่ง ๆ ถ้าฝ่ายกำกับดูแลกับฝ่ายบริหารไม่ได้ทำหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ มีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์หรือต่างตอบแทนกัน จะส่งผลให้การตรวจสอบขาดประสิทธิภาพ การดำเนินงานขององค์การขาดคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นธรรม ขาดการมีส่วนร่วมและความโปร่งใส ในธุรกิจเอกชนมีตัวอย่างการบริหารจัดการที่ขาดหลักธรรมาภิบาล เช่น การตกแต่งบัญชีเพื่อแสดงตัวเลขว่ามีกำไร ซึ่งเมื่อได้กำไรจะจ่ายเงินปันผลจนหมด บางบริษัทจ่ายโบนัสแก่ผู้บริหารและ พนักงานทั้ง ๆ ที่บริหารขาดทุน แต่ในปีต่อมาบริษัทอาจขาดทุนจนถึงล้มละลาย ต้องขอความช่วยเหลือจากรัฐให้นำเงิน ภาษีของประชาชนมาช่วยเหลือ การขาดธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์การในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ทำให้เกิดปัญหาทุจริตคอร์รัปชันในรูปแบบต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศทั้งทาง เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ธรรมาภิบาลจึงเป็นวิธีการที่ดีในการใช้อำนาจเพื่อบริหารทรัพยากรขององค์การ และพัฒนาองค์การไปสู่ เป้าหมาย คือ ความสมดุลหรือความเป็นธรรม ซึ่งหมายถึง ความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพเชิงธุรกิจกับประสิทธิภาพเชิงสังคม การจะก้าวไปสู่เป้าหมายดังกล่าวได้ผู้นำองค์การจะต้องนำหลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วมและหลักนิติธรรม มาเป็นแนวทางในการดำเนินงานทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงาน

### ความหมายของธรรมาภิบาล

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ให้ความหมาย “ธรรมาภิบาล” ไว้ว่า หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทาง สำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมรัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึง ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคี



และร่วมกันเป็นพลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริม ความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะ วิกฤติ ภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการปกครอง แบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน (สุจิตต์ นิमितกุล, 2543: 14)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ให้นิยามความหมายของคำว่า “ธรรมรัฐ” หรือ “ธรรมาภิบาล” ไว้หลายประการ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2544:13)

1. ประชากรรัฐ หมายถึง กระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐภาคสังคมภาคเอกชนและประชาชนโดยทั่วไปในการที่จะทำให้การบริหารราชการแผ่นดินดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้

2. ประชากรรัฐ หมายถึง การที่กลไกของรัฐ ทั้งทางการเมืองและการบริหาร มีความแข็งแกร่งมีประสิทธิภาพ สะอาด โปร่งใส รับผิดชอบ

3. ประชากรรัฐ หมายถึง การบริหารหรือการปกครองที่ดีหรือการปกครอง หรือการบริหารที่เป็นธรรม โดยมีองค์ประกอบ 3 ประการ ความโปร่งใส การตรวจสอบได้ และความมีประสิทธิภาพ

นพ.ประเวศ วะสี ให้นิยามของคำว่า “ธรรมรัฐ” ไว้ว่า หมายถึง รัฐที่มีความถูกต้องเป็นธรรม ซึ่งหมายถึง ความถูกต้องเป็นธรรมใน 3 เรื่องใหญ่ๆ คือ 1. การเมืองและระบบราชการที่โปร่งใสรับผิดชอบ ต่อสังคมถูกต้องตรวจสอบได้ 2. ภาคธุรกิจที่โปร่งใสรับผิดชอบต่อสังคมสามารถตรวจสอบได้ 3. สังคมที่เข้มแข็ง ความเป็นประชาธิปไตย สามารถตรวจสอบภาครัฐและภาคธุรกิจให้ตั้งอยู่ในความถูกต้องได้ (ประเวศ วะสี, 2541:85)

### ความสำคัญของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล เป็นหลักเกณฑ์การปกครองบ้านเมือง การบริหาร การจัดการการควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม นอกจากนี้ยังหมายถึงการบริหารจัดการที่ดี สามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน ธรรมที่ใช้ในการบริหารงานธรรมาภิบาล เป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย เพราะจะช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ อาทิ พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประกอบการขององค์กรธุรกิจนั้นขยายตัว นอกจากนี้แล้วยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง ครัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้น ๆ อันจะทำให้เกิดการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น องค์กรที่โปร่งใส ย่อมได้รับความไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจ รัฐบาลที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุนและประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของ รัฐบาลและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ

### ลักษณะของธรรมาภิบาล

ลักษณะเงื่อนไขของหลักธรรมาภิบาล มีหลักสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. หลักการมีส่วนร่วมของสาธารณชน (Public Participation) คือ กระบวนการที่ประชาชนมีโอกาสและมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกัน (Equity) ไม่ว่าจะเป็โอกาสในการเข้าร่วมทางตรงหรือทางอ้อม โดยผ่านกลุ่มผู้แทนราษฎรที่ได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนโดยชอบธรรม

2. หลักความสุจริตและโปร่งใส (Honesty and Transparency) คือ กลไกการบริหารที่มีความสุจริตและโปร่งใส ซึ่งรวมถึงการมีระบบ กติกา และการดำเนินงานที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา ประชาชนสามารถเข้าถึงและรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างเสรี เป็นธรรม ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึง การที่ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานกำกับดูแลและประชาชนสามารถตรวจสอบและติดตามผลได้

3. หลักพันธะความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) คือ ความรับผิดชอบในบทบาทภาระหน้าที่ที่มีต่อสาธารณชน โดยมีการจัดองค์กรหรือการกำหนดกฎเกณฑ์ที่เป็นการดำเนินงานเพื่อสนองตอบความต้องการของกลุ่มต่าง ๆ ในสังคมอย่างเป็นธรรม ในความหมายนี้ มีความหมายที่มากกว่าความรับผิดชอบเฉพาะต่อผู้บังคับบัญชาหรือกลุ่มผู้เป็นฐานเสียงที่ให้การสนับสนุนทางการเมือง

4. หลักกลไกการเมืองที่ชอบธรรม (Political Legitimacy) คือ เป็นกลไกที่มีองค์ประกอบของรัฐบาลหรือผู้ที่เข้าร่วมบริหารประเทศที่มีความชอบธรรม เป็นที่ยอมรับของคนในสังคมโดยส่วนรวมไม่ว่าจะโดยแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง

5. หลักเกณฑ์ที่ยุติธรรมและชัดเจน (Fair Legal Framework and Predictability) คือ กรอบของกฎหมายที่ยุติธรรมและเป็นธรรมสำหรับกลุ่มคนต่างๆ ในสังคม ซึ่งกฎหมายมีการบังคับใช้และสามารถใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกฎหมายที่ชัดเจน ซึ่งคนในสังคมทุกส่วนเข้าใจ

6. หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) คือ เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดกระบวนการทำงาน การจัดองค์กร การจัดสรรบุคลากร และมีการใช้ทรัพยากรสาธารณะต่างๆ อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม มีการดำเนินการให้สาธารณะที่ให้ผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจ และกระตุ้นการพัฒนาของสังคมทุกด้าน (ด้านการเมืองสังคมวัฒนธรรมและเศรษฐกิจ)

### องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและ สังคมที่ดี พ.ศ.2542 ระบุว่าธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ

1. หลักนิติธรรม (The Rule of Law) หลักนิติธรรม หมายถึง การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล จะต้องคำนึงถึงความเป็นธรรมและความยุติธรรม รวมทั้งมีความรัดกุมและรวดเร็วด้วย

2. หลักคุณธรรม (Morality) หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริม ให้บุคลากรพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต เป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส (Accountability) หลักความโปร่งใส หมายถึง ความโปร่งใส พอเทียบได้ว่ามีความหมายตรงข้ามหรือเกือบตรงข้ามกับการทุจริตคอร์รัปชัน โดยที่เรื่องทุจริตคอร์รัปชันมีความหมายในเชิงลบและความน่าสะพรึงกลัวแฝงอยู่ ความโปร่งใสเป็นคำศัพท์ที่ให้แง่บวกและให้ความสนใจในเชิงสงบสุข ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ได้สะดวกและเข้าใจง่ายและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจนในการนี้ เพื่อเป็นสิริมงคลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใส ขออัญเชิญพระราชกระแสรับสั่งในองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราชที่ได้

ทรงมีพระราชกระแสรับสั่ง ได้แก่ ผู้ที่มีความสุจริตและบริสุทธิ์ใจ แม้จะมีความรู้น้อยก็ย่อมทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวมได้มากกว่า ผู้ที่มีความรู้มาก แต่ไม่มีความสุจริต ไม่มีความบริสุทธิ์ใจ

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การให้โอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น เป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และหรือคณะทำงานโดยให้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ

5. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาและเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากกระทำของตนเอง

6. หลักความคุ้มค่า (Cost – effectiveness or Economy) หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยตรงนักให้บุคลากรมีความประหยัด ใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่าและรักษาทรัพยากร ธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

#### แนวทางปฏิบัติตามหลัก “ธรรมาภิบาล”

ธรรมาภิบาลมีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจอย่างชัดเจน เพราะหลักทั้ง 6 ประการ สามารถนำมาแปรเป็นวิธีปฏิบัติสำหรับองค์กร เพราะเมื่อองค์กรมีการปฏิบัติที่ดีต่อพนักงาน พนักงานก็มีความสุขมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานทุกคนรักและทุ่มเทในการทำงาน และพร้อมมีส่วนร่วมในความก้าวหน้าของบริษัท ดังนั้น การนำธรรมาภิบาลมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงาน จึงมีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรทุกประเภททุกระดับ

1. การสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นทุกระดับจะทำให้เกิดการพัฒนายั่งยืนโดยมีคนเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง ทำให้สังคมไทยเป็นสังคมเสถียรภาพ พัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข สร้างความเข้มแข็งให้ประชาคมและเพิ่มการมีส่วนร่วม

2. เป็นหลักการพื้นฐานในการสร้างความเป็นธรรมในสังคมได้ผลประโยชน์ให้กับคนทุกระดับไม่ว่าคนรวยหรือคนจนในเรื่องการมีงานทำ การมีรายได้ การพัฒนาที่เท่าเทียมกัน และการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

3. ธรรมาภิบาลช่วยลดบรรเทาหรือแก้ปัญหาถึงแม้ปัญหาที่เกิดขึ้นจะมีความรุนแรงก็ยังช่วยลดหรือบรรเทาความรุนแรงลงไป และปัญหาที่ไม่รุนแรงก็อาจจะไม่เกิดขึ้นอีก อีกทั้งทำให้สังคมมีความเข้มแข็งทุกด้าน ทั้งทางคุณค่าและจิตสำนึกทางสังคมและกทางการการเมือง

4. ธรรมาภิบาลจะช่วยลดปัญหาการฉ้อราษฎร์บังหลวงและส่งเสริมให้คนมีความซื่อสัตย์สุจริต

5. ธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดที่เกื้อหนุนสังคมประชาธิปไตยจะทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการตรวจสอบการทำงานของรัฐบาลโดยประชาชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง

6. ธรรมาภิบาลจะช่วยให้ระบบบริหารของรัฐบาลมีความยุติธรรม เป็นที่น่าเชื่อถือทั้งในและต่างประเทศ

7. ธรรมนูญเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขมีความรู้สึกสามัคคีและร่วมกันเป็นพลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมสร้างความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ

#### **ความสำเร็จในการสร้างระบบธรรมนูญ**

ในการนำหลักธรรมนูญไปใช้ในการบริหารจัดการทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จหน่วยงานต้องดำเนินการ ดังนี้

1. ต้องร่วมมือกันบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมไทยให้ดียิ่งขึ้น หมายถึง ทุกภาคในสังคม ได้แก่ ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน ต้องร่วมมือกันบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมไทยให้ดียิ่งขึ้น ๆ ไป

2. ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยสำคัญ คือ ผู้นำและเจ้าหน้าที่ทุกคนที่ต้องเข้าใจมีจิตสำนึก เห็นความจำเป็นและความสำคัญของการดำเนินการในเรื่องนี้

3. หลักการและวิธีการใช้อำนาจ หมายถึง กระบวนการสร้าง การบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดีในสังคมใด ๆ ขึ้นอยู่กับวิธีการใช้อำนาจ ซึ่งแบ่งออกเป็นสองส่วน คือ ผู้ใช้อำนาจและผู้ถูกใช้อำนาจหากทั้งสองฝ่ายพอใจในวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม ย่อมหมายความว่า สังคมนั้นมีการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

4. ดำเนินการให้เป็นไปตามองค์ประกอบ องค์ประกอบการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีมี 4 ประการ คือ 1. ความเชื่อของผู้มีอำนาจว่าอำนาจสามารถแบ่งปันได้ 2. กลไกการแบ่งปันอำนาจ 3. กลไกการคานอำนาจ 4. ระบบการตรวจสอบการใช้อำนาจและการคานอำนาจ

#### **ประโยชน์ของธรรมนูญ** แยกออกตามลักษณะองค์กรได้ 2 ประเภท คือ

1. ประโยชน์ของธรรมนูญต่อภาครัฐ หลักธรรมนูญจึงถือเป็นหลักพื้นฐานในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาในการบริหารจัดการ เพราะจะช่วยให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังทำให้พนักงานทุกคนมีความสุขในการทำงาน และยังช่วยสร้างขวัญและกำลังใจที่ดี พร้อมปฏิบัติหน้าที่ตามที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งจะส่งผลดีโดยรวมกับการดำเนินงานให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้อีกในอนาคต หลักธรรมนูญมีประโยชน์ต่อภาครัฐ

2. ประโยชน์ของธรรมนูญต่อภาคธุรกิจ หลักธรรมนูญจึงถือเป็นหลักพื้นฐานในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้ประกอบการ SMEs ไทยจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำไปใช้ในการบริหารจัดการ เพราะจะช่วยให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังทำให้พนักงานทุกคนมีความสุขในการทำงาน และยังช่วยสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีพร้อมปฏิบัติหน้าที่ตามที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งจะส่งผลดีโดยรวมกับการดำเนินงานให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้อีกในอนาคต โดยสิ่งที่ส่งผลต่อกิจการธุรกิจ SMEs ไทยจากการนำหลักธรรมนูญไปใช้ในกิจการ (หลักธรรมนูญในองค์กร, ออนไลน์, สืบค้น 3 ธันวาคม 2561)

## 8. ธรรมชาติของยุคไทยแลนด์ 4.0

ประเทศไทยยุค 4.0 หมายถึง สังคมเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนโดยนวัตกรรมและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อประโยชน์ของความเป็นอยู่ของคนในประเทศ ทำให้การใช้เทคโนโลยีจะเกิดขึ้นและกระทบเศรษฐกิจของประเทศในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิต การบริโภค และการกระจายหรือ distribution ซึ่งในสังคมแบบ 4.0 นี้ ประโยชน์ที่จะมีต่อความเป็นอยู่ของคนในประเทศจะเกิดขึ้น ก็ต่อเมื่อ นโยบายขับเคลื่อนประเทศ 4.0 นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในสามด้าน

หนึ่ง การสร้างสังคมที่มีความรู้และความสามารถที่จะสร้างนวัตกรรมและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อประโยชน์ของคนในประเทศ นี้คือ ประเด็นความรู้และความสามารถ ซึ่งหมายถึง เศรษฐกิจจะต้องมีระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ ประชาชนมีโอกาสเข้าถึงการศึกษาดังกล่าว และสังคมเปิดกว้างด้านเสรีภาพให้มีการแสดงความคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาความคิด ความรู้และนวัตกรรม

สอง มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่นำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพ หรือ productivity ด้านการผลิตให้กับเศรษฐกิจ ซึ่งหมายถึง การใช้เทคโนโลยีเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ ซึ่งจะเป็นฐานของการสร้างรายได้และความมั่งคั่งให้กับคนในประเทศในอนาคต สิ่งนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อระบบเศรษฐกิจทำงานอยู่บนกลไกตลาดที่มีประสิทธิภาพ ระบบกฎหมายและระบบยุติธรรมของประเทศให้ความสำคัญและปกป้องสิทธิพื้นฐานของประชาชน โดยเฉพาะสิทธิในทรัพย์สิน (property rights) ที่เป็นแรงจูงใจสำคัญให้คนในสังคมคิดค้น สร้างนวัตกรรมและลงทุน นอกจากนี้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต้องเปิดกว้างเป็นโอกาสให้ประชาชนที่มีความรู้ความสามารถในทุกระดับสามารถเข้าถึงเทคโนโลยี (inclusive) และสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ นำมาสู่การกระจายผลหรือประโยชน์ที่ได้จากเศรษฐกิจยุค 4.0 ต่อสังคมในวงกว้าง

สาม เพื่อให้ความรู้และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีนำมาสู่การยกมาตรฐานความเป็นอยู่ของคนในสังคมอย่างยั่งยืนและถาวร นโยบาย 4.0 ต้องนำไปสู่กระบวนการอยู่ร่วมกันของคนในสังคมบนพื้นฐานของความประพฤติที่ถูกต้อง ความโปร่งใส ความรับผิดชอบในการทำหน้าที่ที่เป็นธรรมต่อผู้อื่น ซึ่งทั้งหมดก็คือพื้นฐานของธรรมาภิบาล หรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่ต้องผลักดันให้ธรรมาภิบาลเป็น norm หรือเป็นความประพฤติหลักของสังคม เพราะสิ่งนี้คือแรงจูงใจสำคัญที่จะขับเคลื่อนประเทศให้เติบโต โดยการสร้างความรู้ นวัตกรรม และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อประโยชน์ของสังคม ตรงกันข้าม สังคมที่ขาดธรรมาภิบาล ไม่สนใจความถูกต้อง ไม่โปร่งใส ไม่รับผิดชอบในสิ่งที่ทำและผลกระทบที่จะมีต่อผู้อื่น สังคมดังกล่าวคงก้าวเป็นสังคม 4.0 ไม่ได้ เพราะไม่มีระบบแรงจูงใจที่จะขับเคลื่อนคนในประเทศให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้วยเหตุนี้ ธรรมาภิบาล หรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี จึงเป็นหัวใจของการก้าวไปสู่สังคม 4.0 เป็นกลไกที่จะสร้างพลังให้กับคนในสังคม (empower) โดยปลดล็อกพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องต่างๆที่บั่นทอนศักยภาพของประเทศ และเปิดทางใหม่ให้กับคนในสังคมที่จะใช้เทคโนโลยี ยกมาตรฐานความเป็นอยู่ของตน (ไทยแลนด์ 4.0 กับการกำกับดูแลกิจการที่ดี, ออนไลน์, สืบค้น 3 ธันวาคม 2561)

สำหรับภาคธุรกิจ การเดินทางสู่ Thailand 4.0 หมายถึง การปรับตัวต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่จะเกิดขึ้นกว้างขวาง ที่สามารถเป็นได้ทั้งโอกาสทางธุรกิจและสร้างการหยุดชะงัก หรือ disruption ให้กับธุรกิจ ดังนั้น โจทย์ภาคธุรกิจยุค Thailand 4.0 ก็คือ การบริหารโอกาสและความเสี่ยงต่อ

ธุรกิจที่จะมาจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่กำลังเกิดขึ้น ในทุกส่วนของเศรษฐกิจที่จะเป็นผลกระทบที่ใหญ่และสำคัญต่ออนาคตของเศรษฐกิจและของประเทศ

สำหรับรัฐบาล ความรับผิดชอบสำคัญ ก็คือ การปฏิรูปประเทศให้ประเทศสามารถปรับตัวและอยู่ได้อย่างสง่างามในสังคมโลกยุค 4.0 แต่จากที่รัฐบาลเองคงไม่สามารถทำได้ทุกเรื่อง เพราะเราเป็นประเทศในระบบทุนนิยม ไม่ใช่สังคมนิยมที่มีการวางแผนจากส่วนกลาง แนวทางการปฏิรูปเพื่อสร้างไทยแลนด์ 4.0 ที่ดีที่สุด คือการสร้างตัวเปิดทาง หรือ สร้าง enabler ให้กับเศรษฐกิจ ที่จะเพิ่มพลังหรือ empower คนในประเทศให้เข้าถึงความรู้และโอกาสในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับมาตรฐานความเป็นอยู่ของตนเองและสังคม ซึ่งหมายถึง การปฏิรูปต้องนำไปสู่ หนึ่ง การสร้างความรู้ สอง การสร้างโอกาสที่จะประยุกต์ใช้ความรู้ คือ เทคโนโลยี เพื่อเพิ่มผลิตภาพหรือความสามารถในการแข่งขัน สาม สร้างธรรมาภิบาลให้เป็นพฤติกรรมหลักของสังคม ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นแรงจูงใจให้คนในประเทศขับเคลื่อนประเทศไปสู่ไทยแลนด์ 4.0

## 9. บทสรุป

การพัฒนาองค์การเป็นผลมาจากการที่บรรดานักปฏิบัติการทางด้านการจัดการและนักวิชาการ โดยเฉพาะด้านพฤติกรรมศาสตร์ ได้คิดค้นหาเทคนิคใหม่ๆ ในอันที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีกว่าแบบเดิมที่เป็นอยู่ แนวความคิดและวิธีการใหม่นี้ได้มุ่งไปสู่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง “องค์การ” เพื่อประสิทธิผล และความเจริญเติบโตขององค์การโดยส่วนรวม แนวความคิดเชื่อว่าสามารถจะแก้ไขข้อบกพร่อง และความไร้ประสิทธิภาพของเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงในแนวเก่าได้เป็นอย่างดี และได้รับการขนานนามว่า “การพัฒนาองค์การ” หรือที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า “Organization Development” และเรียกสั้น ๆ ว่า “OD”

ส่วนในธรรมาภิบาลว่า ประเทศไทยจะสามารถเดินไปสู่ประเทศไทยยุค 4.0 มีบทบาทของกฎหมายและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ จะกำกับ (shape) พฤติกรรมของคนในสังคมให้ธรรมาภิบาลเป็นพฤติกรรมหลัก พุถึงบทบาทของคณะกรรมการบริษัทที่จะเป็นผู้นำในการสร้างธรรมาภิบาลในภาคธุรกิจ พุถึงบทบาทของกลไกตลาดผ่านการทำหน้าที่ของนักลงทุนที่สามารถมีอิทธิพลต่อธรรมาภิบาลและพฤติกรรมของบริษัทเอกชน และพุถึงการรวมพลังของภาคธุรกิจในรูปแบบของแนวร่วมปฏิบัติที่จะส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้อง เช่น การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในการทำธุรกิจ

### เอกสารอ้างอิง

- บัณฑิต นิจถาวร. (3 ธันวาคม 2561). *ไทยแลนด์ 4.0 ก้าวการกำกับดูแลกิจการที่ดี*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/640601>.
- ประเวศ วะสี. (2541). *พุทธธรรมกับสังคม*. กรุงเทพมหานคร : หมอชาวบ้าน.
- วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์. (2549). *การพัฒนาองค์การ (Organization Development)*. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2550). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์ จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2544). *แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ*. กรุงเทพมหานคร : กองกลาง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สุดจิต นิमितกุล. (2553). *“กระทรวงมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดี” ในการปกครองที่ดี (Good Governance)*. กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์.