บทปริทัศน์หนังสือ	สายสุดา เตียเจริญ
หนังสือ	Management Challenges for the 21st Century
ผู้แต่ง	Peter F. Drucker
สำนักพิมพ์	Elsevier Ltd.
ปีที่พิมพ์	Classic Drucker Collection edition 2007
จำนวนหน้า	181 หน้า

หนังสือเรื่อง การบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21 Management Challenges for the 21st Century โดย ปีเตอร์ เอฟ. ดรัคเกอร์ ปรมาจารย์ด้านบริหารจัดการของโลก กล่าวว่า โลกในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นสังคมใหม่ที่มีปัญหาท้าทายที่สำคัญสำหรับองค์กร ผู้บริหาร หรือแม้กระทั่งคนทำงานทุกๆ คน โดยในหนังสือเล่มนี้ ปีเตอร์ เอฟ ดรัคเกอร์ ต้องการให้ผู้อ่านใคร่ครวญว่าความรู้ความสามารถที่ทุกคนมีอยู่ จะสามารถจัดการกับปัญหาที่ท้าทายที่ปรากฏอยู่ในหนังสือเล่มนี้ ซึ่งเนื้อหาของหนังสือมี 6 บทหลัก คือ

1. แบบจำลองการบริหารแนวใหม่
2. กลยุทธ์ : สิ่งใหม่ที่แน่นอนกว่า
3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. การเปลี่ยนแปลงด้านข้อมูลข่าวสาร
5. ผลิตภาพของแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน
6. การบริหารตนเอง

แต่ละหัวข้อจะมีปัญหาที่ท้าทายซึ่งเป็นภาพของอนาคต ซึ่งบางภาพก็เกิดขึ้นแล้วในบางประเทศที่พัฒนาแล้ว จึงเหมาะอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่ต้องการก้าวไปสู่โลกแห่งศตวรรษที่ 21 ด้วยความมั่นคง และต่อไปนี้จะเป็นข้อความบางส่วนของหนังสือเล่มนี้

บทที่ 1 แบบจำลองการบริหารแนวใหม่

ตั้งแต่อดีตได้มีการออกแบบโครงสร้างองค์กร หลักการบริหารองค์กรไว้มากมาย แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปรูปแบบการบริหาร บางอย่างอาจไม่มีประโยชน์หรือไม่เป็นจริง ในยุคหนึ่งบางสังคมมองการบริหารเป็นเรื่องต้องห้าม แต่ในบางยุคสังคมมองการบริหารเป็นเรื่องที่ชอบธรรม จากอดีตที่ค้นหาหลักการบริหารที่ถูกต้องเพียงอย่างเดียว หรือโครงสร้างองค์กรที่ถูกต้องเพียงอย่างเดียวได้เปลี่ยนไปแล้ว ในการจัดโครงสร้างองค์กรนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ และจำเป็นที่ต้องศึกษาจุดอ่อนหรือข้อจำกัดขององค์กรต่างๆ ว่างานประเภทใดเหมาะสมมากที่สุดหรือน้อยที่สุด เพราะเมื่อองค์กรสามารถมีโครงสร้างที่เหมาะสมแล้ว เท่ากับเป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่ของคนในองค์กรไว้อย่างชัดเจน และมีการบริหารคนที่ถูกต้อง โดยมีข้อสมมติพื้นฐานว่า องค์กรต่างๆ มีหรืออย่างน้อยก็ควรจะใช้วิธีการเพียงหนึ่งเดียวในการบริหารคน ซึ่งมักถูกใช้สนับสนุนแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคนในตำราหรือบทความทุกเล่มเกี่ยวกับการบริหารคน และได้กลายเป็นข้อสมมติพื้นฐานให้กับข้อสมมติอื่นๆ เกี่ยวกับคนในองค์กรและวิธีการบริหารคนในองค์กรอีกมากมาย ตัวอย่างสมมติประการที่หนึ่ง คือ คนที่ทำงานในองค์กรคือ พนักงาน ซึ่งทำงานเต็มเวลา พร้อมทั้งฝากชีวิตและเส้นทางอาชีพของตนไว้กับองค์กร ข้อสมมติอีกประการหนึ่งคือ คนที่ทำงานให้องค์กรถือว่าเป็น ลูกจ้าง และส่วนใหญ่ของคนกลุ่มนี้ก็ถูกเข้าใจว่าเป็นแรงงานที่ไม่มีทักษะหรือมีทักษะน้อยมาก และจะทำงานตามที่ได้รับคำสั่งให้ทำเท่านั้น โดยข้อสมมติเหล่านี้ ถูกเขียนขึ้นมาในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 1 เมื่อประมาณ 80 ปีมาแล้ว ดังนั้นจึงมีความใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริงและสามารถนำไปใช้อ้างอิงได้ดีในระยะนั้น แต่ในปัจจุบัน ข้อสมมติทุกข้อเหล่านั้นล้าสมัยไปเสียแล้ว ส่วนใหญ่ของผู้ที่ทำงานให้กับองค์กร อาจจะยังคงเป็นพนักงานประจำองค์กร แต่ส่วนน้อยของกลุ่มที่ทำงานให้องค์กรซึ่งเป็นกลุ่มที่มีขนาดใหญ่ขึ้นเรื่อยๆ กลับไม่ใช่พนักงานประจำ หากแต่เป็นพนักงานชั่วคราว ที่ทำงานให้บริษัทอื่นที่ให้บริการกับองค์กรของเรา ตัวอย่างเช่น พนักงานที่ทำงานในบริษัทผู้รับเหมาในบริการ

ซ่อมบำรุงแก่โรงพยาบาลหรือโรงงานอุตสาหกรรม หรือพนักงานที่ทำงานในบริษัทวางระบบข้อมูลให้กับหน่วยงานหรือโรงงานอุตสาหกรรม หรือพนักงานที่ทำงานในบริษัทวางระบบข้อมูลให้กับหน่วยงานของรัฐหรือธุรกิจ กลุ่มพนักงานอิสระเหล่านี้มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ผลตอบแทนที่เขาได้รับอยู่ในรูปของค่าจ้างภายใต้สัญญาการว่าจ้าง ซึ่งมีอายุของสัญญากำหนดไว้ และกลุ่มคนเหล่านี้จัดเป็นแรงงานที่มีความรู้ความชำนาญ และเป็นบุคลากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร

สำหรับกลุ่มคนทำงานให้องค์กรที่เป็น ลูกจ้าง ถึงแม้จะได้รับการว่าจ้างให้ทำงานเต็มเวลา แต่จำนวนคนในกลุ่มนี้กลับมีน้อยลงเรื่อยๆ แม้แต่งานในระดับล่างก็ตาม กลับกลายเป็นว่ากลุ่มคนทำงานในกลุ่มนี้ไม่ใช่ ลูกจ้าง หากแต่เป็น ผู้ช่วยงาน หลังจากที่พวกเขาพ้นจากช่วงฝึกหัดงานแล้ว คนงานที่มีความรู้เหล่านี้จะต้องมีความรอบรู้ในงานมากกว่าที่เจ้านายของเขามี ถ้าพวกเขาไม่สามารถทำได้ ก็ถือว่าเป็นคนงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วคำจำกัดความของ คนงานที่มีความรู้ส่วนหนึ่งก็คือ บุคคลที่มีความรอบรู้ในงานของตนมากกว่าบุคคลอื่นในองค์กร วิศวกรที่ให้บริการลูกค้าย่อมมีความรู้เกี่ยวกับสินค้าน้อยกว่าผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม แต่เขาจะต้องรู้จักลูกค้าดีที่สุด ช่างเครื่องที่ทำงานให้บริการภายในสายการบินหนึ่งๆ ย่อมมีความรอบรู้ทางเทคนิคเกี่ยวกับเครื่องบิน มากกว่าผู้จัดการของสายการบินซึ่งเป็นเจ้านายของตน สิ่งที่เรามองเห็นกันอยู่ในปัจจุบันคือ ผู้บังคับบัญชานั้น โดยปกติจะไม่เคยหยิบจับงานที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ ซึ่งเป็นภาพที่เรามองเห็นมาในช่วงสองสามทศวรรษที่ผ่านมาจวบจนถึงปัจจุบัน ช่วง 2-3 ทศวรรษที่ผ่านมา เจ้ากรมทหารจะต้องผ่านตำแหน่งต่างๆ ทุกตำแหน่งที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของตน ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับการกองพัน กองร้อย หรือผู้หมวด ข้อแตกต่างเพียงข้อเดียวระหว่างตำแหน่งผู้หมวดกับเจ้ากรมทหารคือ จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับลักษณะการปฏิบัติงานของทั้งสองตำแหน่ง ไม่ค่อยแตกต่างกันมากนัก ในปัจจุบันผู้ที่ดำรงตำแหน่งเจ้ากรมทหารมีอาวุโสน้อยกว่าเจ้ากรมทหารในอดีต แต่ละคนจะดำรงตำแหน่งอยู่เป็นเพียงระยะสั้นๆ และอาจจะมาจากตำแหน่งนาวาเอกหรือพันตรีก็ได้ แต่บนเส้นทางวิชาชีพทหารของเขา เขาได้รับมอบหมายงานที่มีความหลากหลายอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นงานธุรการ งานวิจัย งานสอน งานติดต่อราชการต่างประเทศ เป็นต้น พวกเขาไม่สามารถสมมติเอาเองได้ว่า พวกเขาทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชากำลังทำอะไรหรือพยายามทำอะไร พวกเขาเคยดำรงตำแหน่งนาวาเอก แต่เขายังไม่เคยดำรงตำแหน่งเจ้ากรมทหารมาก่อน ในทำนองเดียวกัน ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดอาจไต่ระดับมาจากพนักงานขาย เขามีความรอบรู้อย่างมากเกี่ยวกับเรื่องการขาย แต่เขาไม่เคยมีความรู้เกี่ยวกับการวิจัยตลาด การกำหนดราคา การบรรจุภัณฑ์ การบริหารหรือการพยากรณ์ยอดขายมาก่อน ดังนั้นผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดคนนี้ จึงไม่สามารถบอกกับพนักงานฝ่ายการตลาดที่มีความเชี่ยวชาญว่า พวกเขาควรทำอะไรและอย่างไร แต่มีหน้าที่เป็น ลูกจ้าง ของผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดเท่านั้น ในขณะที่ตัวผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดมีหน้าที่อย่างจำกัดเพียงแค่ดูแลสมรรถนะ และการทุ่มเททำงานด้านการตลาดของลูกจ้างเหล่านี้ให้แก่บริษัทเท่านั้น ในการบริหารโรงพยาบาลก็เช่นกัน ที่ผู้อำนวยการโรงพยาบาลมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ มีความเชี่ยวชาญด้านต่างๆ โดยผ่านการฝึกอบรมมาอย่างดีในห้องแล็บหรือห้องกายภาพบำบัด เราจึงสามารถกล่าวอย่างมั่นใจว่า ผู้ช่วยงาน คือ ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับหัวหน้าหรือเจ้านาย ซึ่งเป็นผู้ใช้ดุลพินิจในการว่าจ้าง ไล่ออก เลื่อนตำแหน่ง ประเมิน ฯลฯ บุคคลที่เป็นลูกน้องหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นหัวหน้าหรือเจ้านายจะใช้ดุลพินิจในเรื่องเหล่านี้ตลอดจนเรื่องอื่นๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับว่าลูกน้องจะต้องสอนงานและให้ความรู้เกี่ยวกับงานแก่หัวหน้าด้วย เพื่อให้หัวหน้ามีความเข้าใจว่างานวิจัยตลาดสามารถนำไปใช้ทำอะไรได้บ้าง หรือกายภาพบำบัดมีประโยชน์อย่างไรต่อคนไข้ และผลที่ได้รับจากงานนั้นๆ จะมีอะไรบ้าง ในที่สุดหัวหน้าก็จะเป็นผู้บอกแต้มต่อที่ให้ลูกน้องเดินตาม ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้านายกับลูกน้องค่อนข้างคล้ายกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ควบคุมวงกับนักดนตรีวงออร์เคสตรา มากกว่าที่จะเป็นความสัมพันธ์แบบดั้งเดิมระหว่างเจ้านายกับลูกน้อง ตามหลักแล้วหัวหน้าในองค์กรที่มีการว่าจ้างแรงงานที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านจะไม่สามารถทำงานของแรงงานเหล่านั้นได้ เหมือนกับที่ผู้ควบคุมวงจะไม่ลงไปเล่นเครื่องดนตรีในวง แรงงานที่มีความรู้ความชำนาญจะทำงานตามที่สั่งของหัวหน้า และหัวหน้าเป็นผู้กำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ ขององค์กรไม่ว่าจะเป็นมาตรฐานการทำงาน ผลงาน หรือค่านิยมขององค์กร อย่างไรก็ตาม วงออร์เคสตราจะสามารถขับไล่ผู้ควบคุมวงออกจากวงได้ ถึงแม้ว่าจะเป็นผู้ควบคุมวงที่เก่งที่สุดก็ตาม ฉันใดก็ฉันนั้น องค์กรใดๆ ก็ตามถึงแม้ว่าจะมีการปกครองแบบเผด็จการ ก็สามารถขับไล่หัวหน้างานขององค์กรได้ ถึงแม้ว่าจะเป็นหัวหน้างานที่เก่งที่สุดในองค์กรก็ตาม ในส่วนของแรงงานที่มีความรู้ความชำนาญ ซึ่งทำงานประจำได้รับค่าตอบแทนในรูปเงินเดือน หัวหน้างานควรมีวิธีจูงใจให้พวกเขาทำงานกันอย่างอาสาสมัคร เพราะบุคคลเหล่านี้เป็นคนที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน พวกเขาสามารถลาออกไปทำงานที่ใดก็ได้ พวกเขาเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิต ของตนเอง ซึ่งก็

คือความรู้ความชำนาญของพวกเขานั่นเอง เราทราบกันมาประมาณ 50 ปีแล้วว่า เงินเพียงอย่างเดียวไม่สามารถจูงใจให้พนักงานหรือแรงงานทำงานให้องค์กรได้ ความไม่พอใจในตัวเงินที่ได้รับกลับทำลายความตั้งใจในการทำงานของพนักงานหรือแรงงานเสียอีก อย่างไรก็ตาม ความพอใจในตัวเงินที่ได้รับเป็น ปัจจัยอนามัย ซึ่งเฟรดริค เฮอร์ซเบอร์ก ได้เขียนไว้ในหนังสือชื่อ The Motivation to Work เมื่อประมาณ 40 ปีมาแล้ว คือ ในปี 1959 สิ่งจูงใจของแรงงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานที่มีความรู้ความชำนาญ คือสิ่งที่จูงใจกลุ่มอาสาสมัครให้ทำงานเพื่อองค์กร กลุ่มอาสาสมัครเหล่านี้ ย่อมจะต้องได้รับความพึงพอใจจากการทำงานมากกว่าพนักงานประจำ เหตุผลง่ายๆ ก็คือ กลุ่มอาสาสมัครไม่ได้รับเงินเป็นค่าตอบแทน สิ่งที่พวกเขาต้องการคือการทำงานที่ท้าทายความสามารถ พวกเขาต้องการทราบภาระหน้าที่ขององค์กร และต้องการเชื่อถือในภาระหน้าที่นั้นๆ พวกเขาต้องการการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง พวกเขาต้องการเห็นผลงานที่เขาได้ทำไป นั่นคือผู้บริหารควรบริหารกลุ่มแรงงานที่แตกต่างกันด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน ปัจจุบันผู้บริหารจำเป็นต้องบริหาร พนักงาน เสมือนหนึ่งเป็นหุ้นส่วนของบริษัท และโดยนิยามของหุ้นส่วนแล้ว หุ้นส่วนทุกคนจะต้องมีความเท่าเทียมกันและไม่มีใครสามารถสั่งงานหุ้นส่วนได้ หากแต่ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการชักจูงหุ้นส่วนให้ดำเนินกิจกรรมในสิ่งที่ต้องการ ดังนั้นการบริหารคนจึงมีลักษณะเป็นการทำตลาดให้งานขององค์กร (Marketing Job) มากขึ้น และในเชิงการตลาดแล้ว นักการตลาดจะไม่เริ่มต้นโปรแกรมการตลาดของตนเองด้วยคำถามที่ว่า กลุ่มเป้าหมายของเราต้องการอะไร? นิยมชมชอบในสิ่งใด? ต้องการผลสุดท้ายออกมาในรูปแบบใด? และสิ่งเหล่านี้ก็ไม่ใช่ ทฤษฎี X หรือ ทฤษฎี Y หรือทฤษฎีการบริหารงานบุคคลใดๆ เราควรจะต้องหันมากำหนดขอบเขตของงานในองค์กรอีกครั้งหนึ่ง มันอาจจะไม่ใช่การบริหารงานบุคคล จุดเริ่มต้นของทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติอาจจะต้องเป็นการบริหารเพื่อผลการปฏิบัติงาน และจุดเริ่มต้นนี้เองที่อาจจะกลายมาเป็นคำนิยามของผลที่ต้องการได้รับ เฉกเช่นเดียวกับจุดเริ่มต้นของทั้งผู้ควบคุมวงออร์เคสตราและโค้ชทีมฟุตบอล คือ โน้ตเพลงหรือแนวทางการเล่นนั่นเอง ผลิตภาพของแรงงานที่มีความรู้ความชำนาญ ถูกนำมากล่าวถึงอย่างมากในการบริหารคน เฉกเช่นเดียวกับการศึกษาเกี่ยวกับการผลิตภาพของแรงงานระดับปฏิบัติการได้ถูกนำมากล่าวถึงอย่างมากในการบริหารคนเมื่อประมาณ 100 ปีมาแล้ว หรือนับตั้งแต่ยุคของเฟรด เดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์

กล่าวโดยรวมแล้วสิ่งที่เราได้กล่าวถึงมาทั้งหมด ต้องการข้อสมมติพื้นฐานเกี่ยวกับคนในองค์กรและผลงานของคนเหล่านั้นแตกต่างกันไป ผู้บริหารที่ดีจะไม่บริหารคน งาน ต้องเป็นเครื่องมือชี้นำแนวทางให้บุคคล และ เป้าหมายขององค์กร คือการสร้างผลิตภาพ ให้กับจุดแข็งและความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล นี่เป็นหนึ่งในแนวคิดการบริหารจัดการแบบใหม่ของปีเตอร์ เอฟ ดรัคเกอร์ และเป็นเสียงเรียกร้องแรกที่เตือนให้คุณลงมือปฏิบัติการเตรียมตัวเองให้พร้อมรับกับสิ่งที่ท้าทายใหม่ๆ อยู่เสมอ

บทที่ 2 กลยุทธ์ : สิ่งใหม่ที่แน่นอนกว่า

เหตุใดจึงต้องสร้างกลยุทธ์ เป็นคำถามที่หลายคนสงสัย จากคำถามดังกล่าวสามารถอธิบายได้ ดังนี้ ความผิดพลาดใดๆ ที่เกิดจากกลยุทธ์ซึ่งไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ตามที่องค์กรคาดหวังไว้ มักจะเป็นสัญญาณเตือนภัยครั้งแรกที่ว่าองค์กรควรจะหันมาทบทวนทฤษฎีด้านธุรกิจของตนได้แล้วและผลสำเร็จเกินคาดใดๆ ก็มักจะเป็นสัญญาณเตือนภัยครั้งแรกว่าองค์กรหันกลับมาพิจารณาทฤษฎีด้านธุรกิจของตนอีกครั้ง องค์กรสามารถใช้ดุลพินิจตัดสินใจว่าสิ่งใดคือ “โอกาส” ก็ต่อเมื่อองค์กรนั้นได้สร้างกลยุทธ์นี้มาใช้แล้ว มิฉะนั้นองค์กรจะไม่สามารถบอกได้เลยว่าตนต้องการให้ดำเนินการลักษณะเช่นไรและกระจายทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไร ในศตวรรษที่ 21 องค์กรธุรกิจควรวางพื้นฐานกลยุทธ์ โดยยึดปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

1. การลดอัตราเกิดของประชากรในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว คือ ปัจจัยที่จัดว่ามีความสำคัญที่สุดในปัจจุบัน คือ อัตราการเกิดที่ลดลงของประชากรในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้วและสิ่งสำคัญว่าตัวเลขจำนวนประชากรรวม คือ การกระจายอายุของประชากร โครงสร้างกลุ่มอายุของประชากรที่เปลี่ยนแปลงไปจัดเป็นปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ นักการเมือง และการสาธารณชนทั่วไปในประเทศที่พัฒนาแล้ว พร้อมทั้งปัญหาเรื่องผู้อพยพด้วย การลดลงในอัตราการเกิดของประชากรยังส่งผลกระทบมหาศาลต่อการเมืองและสังคม รวมทั้งเศรษฐกิจและธุรกิจอีกด้วย การวางกลยุทธ์ในอนาคตจำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยการพิจารณาสภาพแวดล้อมด้านประชากรศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลดอัตราการเกิดของประชากรที่พัฒนาแล้ว และจากพัฒนาการที่เรามองเห็นในปัจจุบัน

2. การเปลี่ยนแปลงในการกระจายรายได้ที่ใช้จ่ายได้ คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของรายได้ที่ใช้จ่ายได้ มีความสำคัญเท่าเทียมกับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างประชากร ภาคเศรษฐกิจในภาคที่มีการขยายตัวอย่างมากเรื่องลำดับความสำคัญ ดังนี้

- รัฐบาล
- สุขภาพ
- การศึกษา
- นันทนาการ

ภาคนันทนาการภาคเดียวอาจสามารถเพิ่มผลผลิตภาพหรือผลิตผลในระบบเศรษฐกิจได้มากกว่าทั้งสามภาคที่เหลือ ในบรรดาภาคเศรษฐกิจทั้ง 4 ภาครัฐบาลส่งผลกระทบการกระจายรายได้มากที่สุด ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการกระจายสัดส่วนของรายได้ประชาชาติมากที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาล ภาคเศรษฐกิจที่เหลือ 3 ภาค คือ สุขภาพ การศึกษาและนันทนาการ ล้วนแต่เป็นผู้ใช้สินค้าและบริการรายใหญ่ โดยเฉพาะสินค้าและบริการในการผลิต แต่ไม่มีภาคเศรษฐกิจที่ผลิตวัตถุดิบในการผลิตที่จะสนับสนุนเศรษฐกิจได้ รัฐบาลในทุกๆ ประเทศที่พัฒนาแล้วมักจะเร่งค้นหาเครื่องมือใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการส่งผลกระทบต่อการกระจายรายได้ที่ใช้จ่ายได้ ในการวางกลยุทธ์ธุรกิจใดๆ ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมจะเป็นต้องพิจารณาถึงรัฐบาลเป็นอันดับแรกในทางตรงกันข้ามภาคนันทนาการ ในปัจจุบันเรียกได้ว่าถึงจุดอิ่มตัวหรืออาจกำลังเสื่อมถอย เพราะการแข่งขันในตลาดเป็นไปอย่างรุนแรงตามอำนาจซื้อทางตลาดที่มีมาก ส่งผลให้อัตรากำไรของผู้ประกอบการแต่ละรายลดลงอย่างรวดเร็วในขณะที่สร้างความแตกต่างให้ผลิตภัณฑ์อย่างแท้จริง มีน้อยลงทุกขณะ ทั้งภาคสุขภาพและการศึกษาน่าจะยังคงเป็นภาพเศรษฐกิจหลักที่มีการขยายตัวต่อไปอันเป็นผลมาจากปัจจัยด้านประชากรศาสตร์แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละภาคแล้วพบว่าทั้งสองภาคจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในประเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่มีลักษณะอิ่มตัวหรือหดตัวสามารถเปลี่ยนไปสู่อุตสาหกรรมที่ขยายตัว ได้เมื่อระยะเวลาอื่นๆ ที่ไม่ใช่ธุรกิจก็ตาม จำเป็นต้องเรียนรู้ที่จะวางกลยุทธ์ปรับตัวให้เข้ากับแนวโน้มการกระจายรายได้และการเปลี่ยนแปลงการกระจายรายได้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องอาศัยทั้งข่าวสารข้อมูลในเชิงปริมาณและการวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพ

3. การกำหนดผลการดำเนินงาน คือ ทุกๆ สถาบันจำเป็นต้องพินิจพิเคราะห์ให้ดีว่าผลการปฏิบัติงาน คืออะไร ในอดีตผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่เรากำหนดขึ้นมาได้ โดยง่ายและชัดเจนแต่ในปัจจุบันไม่ใช่เช่นนั้นแล้วและกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรใดๆ ก็ตามจำเป็นต้องวางอยู่บนฐานนิยามของคำว่า “ผลการปฏิบัติงาน”

4. ความสามารถทางการแข่งขันในตลาดโลก คือ ทุกสถาบันจำเป็นต้องกำหนดความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกเอาไว้เป็นเป้าหมายหนึ่งในการวางแผนกลยุทธ์ ไม่มีสถาบันใด ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจ มหาวิทยาลัย หรือโรงพยาบาล สามารถตั้งเป้าหมายไว้จะดำเนินกิจการให้อยู่ต่อไป โดยไม่ได้วัดผลของการดำเนินงานของตนเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ผู้นำในอุตสาหกรรมกำหนดขึ้น ดังนั้น ในการวางกลยุทธ์การดำเนินงานใดๆ ในการบริหารจำเป็นต้องให้การยอมรับในหลักการใหม่ๆ สถาบันใดๆ ก็ตามไม่เฉพาะแต่สถาบันธุรกิจจำเป็นต้องดำเนินงานของตนเทียบกับมาตรฐานที่ถูกกำหนดขึ้นโดยผู้นำอุตสาหกรรมซึ่งจะอยู่แห่งหนใดในโลกก็ได้

5. แนวโน้มความไม่สอดคล้องกันระหว่างสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเมือง คือ หลักการสุดท้ายที่นำเสนอเพื่อมาใช้วางกลยุทธ์ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างทั่วโลกและภายใต้ภาวะความไม่แน่นอนคือหลักที่ว่าด้วยความไม่สอดคล้องกันมากขึ้นระหว่างสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและการเมือง หากสถาบันต่างๆ ไม่ได้เริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใหม่ๆ แล้ว สถาบันเหล่านั้นก็จะไม่สามารถพัฒนากลยุทธ์ของตนเองขึ้นมาได้และสถาบันต่างๆ ก็จะไม่สามารถพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นอีกในไม่กี่ปีข้างหน้าและถ้าหากสถาบันเหล่านี้ไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ได้สำเร็จ สถาบันนั้นๆ ก็จะไม่สามารถคาดหวังต่อไปได้ว่าตนจะประสบผลสำเร็จได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างและการแลกเปลี่ยนวิทยาการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวิทยาการในที่สุด

บทที่ 3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ในความหมายของปีเตอร์ เอฟ ดรัคเกอร์ คือ ไม่ว่าใครก็ไม่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ เพราะเราสามารถทำได้เพียงก้าวไปข้างหน้า เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในปัจจุบันไม่ค่อยมีใครพูดถึงการเอาชนะกระแสต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหัวข้อนี้ในอดีตเมื่อประมาณ 10-15 ปีมาแล้วเป็นที่

นิยมกล่าวขานกันมาก ในตำรา และสัมมนาทางการบริหารทั่วไป ปัจจุบันทุกคนยอมรับกันดีว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่มีความหมายอีกนัยหนึ่งว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเปรียบเสมือนความตายและภาษีอากร เราอยากจะเลื่อนมันออกไปให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ และไม่มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใดที่เป็นเหตุการณ์น่าประทับใจแก่บุคคลทั่วไป

แต่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ เช่น ในยุคปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงนั้นกลายเป็นบรรทัดฐานของสังคมไปเสียแล้ว แน่นอนมันย่อมสร้างความเจ็บปวดและความเสี่ยง และที่สำคัญ คือ การทำงานภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องการการทุ่มเทอย่างมากทั้งกำลังกายและกำลังใจ แต่ถ้าองค์กรไม่ได้มองเห็นว่า คนมีภาระหน้าที่ที่จะต้องนำการเปลี่ยนแปลงแล้วล่ะก็เชื่อว่า องค์กรนั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจมหาวิทยาลัย โรงพยาบาล ฯลฯ จะไม่สามารถอยู่รอดได้ ดังนั้น ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 แล้ว สิ่งที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหาร คือ ผู้บริหารสามารถนำพาองค์กรของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทราบวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผลทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องการ

1. นโยบายการสร้างอนาคต
2. วิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหา และคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง
3. วิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร
4. นโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง

และปัจจัยทั้งสี่ประการข้างต้นนี่เองที่เป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างการเปลี่ยนแปลง นโยบายสุดท้ายสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การวางนโยบายเกี่ยวกับนวัตกรรมต่างๆ ขององค์กรอย่างมีระบบ หรือเป็นนโยบายเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง นโยบายนี้เป็นสิ่งที่กำลังอยู่ในความสนใจขององค์กร และประชาชนทั่วไปในปัจจุบัน แต่ไม่ใช่นโยบายที่มีความสำคัญที่สุดต่อองค์กร นโยบายอย่างการยกเลิกกิจกรรม และการปรับปรุงองค์กรอย่างมีระบบ รวมทั้งการฉกฉวยโอกาสเพื่อสร้างความสำเร็จ กลับเป็นนโยบายที่สามารถสร้างผลิตภาพได้ดีสำหรับองค์กรธุรกิจหลายแห่งทีเดียว และถ้าหากปราศจากนโยบายเหล่านี้ องค์กรก็ไม่สามารถตั้งความคาดหวังว่าจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จจากการสร้างสรรค์สิ่งใหม่แก่อุตสาหกรรม แต่การจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จได้นั้น องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมีนโยบายที่เรียกว่า การสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ และเหตุผลหลักในเรื่องนี้ไม่จำเป็นว่าต้องเป็น เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่ต้องสร้างสรรค์สิ่งใหม่เข้าสู่สังคมและอุตสาหกรรม ถึงแม้ว่าพวกเขาจะได้สร้างสรรค์สิ่งใหม่จริง แต่เหตุผลหลักกลับเป็นเพราะนโยบายการสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างเป็นระบบนี้ สามารถสร้างจิตสำนึกให้องค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังทำให้ทั่วทั้งองค์กรมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นคือโอกาสที่เกิดขึ้นมาใหม่ ผู้นำมักพลาดพลั้งและควรหลีกเหลี่ยงกับดัก 3 อย่าง ได้แก่

1. กับดักที่หนึ่ง คือ โอกาสในการสร้างนวัตกรรมที่ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ที่เกิดขึ้น นวัตกรรมที่มีแนวโน้มประสบความสำเร็จ คือ นวัตกรรมที่ต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมทางประชากรศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงในการกระจายรายได้ วิธีการที่องค์กรธุรกิจและลูกค้าของตนให้คำนิยามกับคำว่า ผลการดำเนินงาน ความสามารถในเชิงการแข่งขันในตลาดระดับโลก หรือสภาพแวดล้อมทางด้านการเมืองและเศรษฐกิจที่เห็นเกิดขึ้นจริง แต่โอกาสทั้งหลายที่ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ก็มักจะเรียกร้องความสนใจได้ดี เนื่องจากดูแล้วค่อนข้างสร้างสรรค์ ถึงแม้ว่าโอกาสเหล่านั้นไม่ได้จบลงด้วยความล้มเหลวเหมือนกับกรณีทั่วๆ ไป แต่บริษัทก็ต้องทุ่มความพยายามไม่ว่าจะอยู่ในรูปของเวลาหรือเงินทองไปเป็นจำนวนมาก

2. กับดักที่สอง คือ ความสับสนระหว่างสิ่งแปลกใหม่กับนวัตกรรม สิ่งใดจะเป็นนวัตกรรมได้สิ่งนั้นจะต้องสามารถสร้างสรรค์คุณค่าเพิ่มได้ สิ่งแปลกใหม่นั้นสามารถได้เพียงอารมณ์ตื่นเต้นแปลกใหม่ แต่ผู้บริหารในปัจจุบันก็มักจะผิดพลาดซ้ำแล้วซ้ำเล่าจากการตัดสินใจสร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยเหตุผลเดียว คือเบื่อที่จะทำในสิ่งเดิมๆ หรือผลิตสินค้าเดิมๆ วันแล้ววันเล่า บททดสอบสำหรับการสร้างสรรค์นวัตกรรม (เหมือนกับที่เราทดสอบเรื่อง คุณภาพ กัน) นั้นไม่ใช่คำถามที่ว่า บริษัทของเราชอบสินค้าใหม่นี้หรือไม่?

3. กับดักที่สาม คือ ความสับสนระหว่างการเคลื่อนไหวกับกิจกรรม โดยทั่วไปแล้วเมื่อสินค้า การบริการ หรือกระบวนการใดๆ ก็ตามไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ธุรกิจย่อมยกเลิกสิ่งเหล่านั้นหรือปรับเปลี่ยนอย่างเห็นได้ชัด

นั่นคือ แสดงว่าผู้บริหารได้จัดระบบใหม่ให้องค์กร ซึ่งแน่นอนว่าย่อมเป็นสิ่งที่จำเป็นในองค์กร แต่การจัดระบบใหม่ให้องค์กรมาทีหลังกิจกรรม นั่นคือ เกิดขึ้นหลังจากที่องค์กรทราบแล้วว่า จะจัดระบบใหม่ให้กับสิ่งใด และด้วยวิธีใดและด้วยวิธีการอย่างไร ดังนั้น การจัดระบบใหม่ให้องค์กรโดยตัวของมันเองแล้วเป็นเพียงการเคลื่อนไหวไม่ใช่กิจกรรม จึงไม่สามารถใช้ทดแทนกิจกรรมขององค์กรได้ กับดักทั้ง 3 อย่างเหล่านี้เป็นสิ่งที่น่าสนใจตรงที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะติดกับดักอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือทั้งหมดซ้ำแล้วซ้ำเล่า ทางเดียวที่จะหลีกเลี่ยงกับดักเหล่านี้ได้ หรือถ้าติดกับดักไปแล้วก็สามารถหลุดพ้นออกมาได้ คือ การแนะนำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่องค์กร การเปลี่ยนแปลงและความต่อเนื่อง สถาบันต่างๆ ในรูปแบบดั้งเดิมถูกออกแบบมาเพื่อให้ดำเนินอย่างต่อเนื่อง สถาบันต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นธุรกิจ มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล หรือโบสถ์ จึงควรเพิ่มความพยายามให้กับสถาบันของตนเพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้สามารถนำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งที่อยู่กันตรงข้ามสถาบันในรูปแบบดั้งเดิม อย่างไรก็ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลที่ถูกออกแบบและหล่อหลอมมาเพื่อการเปลี่ยนแปลง และในขณะเดียวกันก็ต้องทราบถึงตำแหน่ง หรือจุดยืน หรือสถานภาพของตนในองค์กร ทราบว่าตนเองต้องทำงานกับใครบ้าง ทราบว่าตนสามารถคาดการณ์ หรือคาดหวังในสิ่งใดได้บ้าง ทราบถึงค่านิยมและกฎระเบียบขององค์กร บุคคลจะไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ ถ้าสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่เป็นสิ่งที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ไม่สามารถทำความเข้าใจได้ หรือแม้แต่ไม่ทราบว่ามีลักษณะเป็นเช่นไร

แต่ความต่อเนื่องก็มีความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรเช่นกัน ในความเป็นจริงแล้ว เรากำลังเรียนรู้กันมากขึ้นเกี่ยวกับความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ในระยะยาว เพื่อให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนตัวเองได้อย่างรวดเร็ว องค์กรควรสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด และต่อเนื่องกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบและคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่าย โดยจะต้องคงไว้ซึ่งบุคลิกภาพที่บ่งชี้ถึงเอกลักษณ์ขององค์กรในสายตาของลูกค้าและตลาด ทั้งนี้ สิ่งที่กล่าวมาทั้งหมดย่อมนำมาใช้ได้จริงกับทั้งองค์กรธุรกิจและองค์กรอื่นๆ ที่ไม่ใช่ธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงและความต่อเนื่องจึงควรเป็นปัจจัยที่สนับสนุนกันไม่ใช่ปัจจัยที่ขัดแย้งกัน ยิ่งองค์กรที่มีการจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มากเท่าไร องค์กรก็จะต้องสร้างความต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกให้กับตนเอง และต้องการสร้างสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกับความต่อเนื่องมากขึ้นเท่านั้น ในอนาคตการสร้างและรักษาสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกับความต่อเนื่องก็จะกลายเป็นประเด็นที่กล่าวถึงกันมากในการบริหารธุรกิจในอนาคตทั้งจากกลุ่มนักบริหาร และนักวิทยาการ ตลอดจนนักเขียนตำราด้านการบริหาร แต่ปัจจุบันองค์กรบางแห่งถูกจัดว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้เผชิญกับปัญหามากมาย โดยที่บางปัญหาก็ยังไม่ได้รับการแก้ไข การสร้างอนาคต ข้อเท็จจริงประการหนึ่งที่เราพบเห็นได้ในประเทศที่พัฒนาแล้ว และบางทีอาจจะเป็นทั้งโลก คือ โลกเราเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงนับเป็นเวลาหลายปีมาแล้ว การเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาการ หากแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์ การเมือง สังคม ปรัชญา และเหนืออื่นใด คือ การเปลี่ยนแปลงในระดับโลก ทฤษฎี และนโยบายเศรษฐกิจไม่ใช่เครื่องมือที่มีประสิทธิผลอีกต่อไป รวมทั้งทฤษฎีทางสังคมศาสตร์ก็จะไม่ปรากฏขึ้นในโลกนี้ด้วย เมื่อช่วงเวลานั้นแห่งการเปลี่ยนแปลงไปอีกหลายสิบปีต่อมา จึงจะมีการสร้างทฤษฎีใหม่ขึ้นมาอีกเพื่ออธิบายถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แต่คงจะมีปัจจัยคงที่เกิดขึ้นไม่มากนักในระยะนั้น ความคิดที่พยายามจะปฏิเสธไม่ให้ความสนใจกับการเปลี่ยนแปลง และบอกกับตนเองว่า วันพรุ่งนี้ก็จะยังคงเหมือนวันวานที่ผ่านมานั้น ช่างเป็นเรื่องไร้สาระ อย่างไรก็ตาม สิ่งเหล่านี้จัดว่าเป็นตำแหน่งซึ่งสถาบันที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเน้นองค์กรธุรกิจ หรือไม่ก็ตามพยายามสร้างขึ้นมา และที่สำคัญก็คือมีแนวโน้มว่านโยบายต่างๆ มักถูกกำหนดขึ้นมาโดยสถาบันที่ประสบความสำเร็จสูงสุด ในช่วงก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงและสถาบันเหล่านี้เองที่มีโอกาสได้รับผลเสียจากภาพลวงตาที่ว่า วันพรุ่งนี้ก็ยังคงเหมือนกับวันวาน นั่นคือ เราค่อนข้างมั่นใจและพูดได้เต็มปากว่า จำนวนผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่เป็นจำนวนมากในทุกสาขาของปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นวงการธุรกิจ การศึกษา และสาธารณสุข นับจากต่อไปนี้อีก 30 ปี ควรจะมีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ความพยายามที่จะคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นสิ่งที่คาดการณ์ล่วงหน้าไม่ได้ มีนโยบายเดียวที่ดูเหมือนจะประสบความสำเร็จ คือ ความพยายามที่จะสร้างอนาคต แน่นอนการเปลี่ยนใดๆ ก็ตามควรจะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ อย่างไรก็ตาม ภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ อนาคตจึงเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ง่าย และสามารถสร้างใหม่ได้ ความพยายามที่จะสร้างอนาคตค่อนข้างมีความเสี่ยงสูง แต่ก็เรียกว่ายังเสี่ยงน้อยกว่าการไม่ได้ทำอะไรเลย สัดส่วนความพยายามที่จะทำในสิ่งที่บทนี้เสนอแนะย่อมไม่ประสบผลสำเร็จ แต่ก็คาดว่าคงจะไม่มีใครทำเช่นนั้น

บทที่ 4 การเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสาร

ในบทนี้เป็นเรื่องของความสำคัญของข้อมูลข่าวสาร ซึ่งปัจจุบันโลกกำลังอยู่ในช่วงของการปฏิวัติข่าวสารใหม่ โดยจุดเริ่มต้นนั้นมาจากองค์กรธุรกิจและเริ่มต้นที่ข่าวสารธุรกิจ แต่ในไม่ช้านี้ข่าวสารจะได้แพร่ขยายไปสู่ทุกๆ สถาบัน ทุกๆ วงการในสังคม การปฏิวัติข่าวสารจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ในความหมายของข่าวสารทั้งในองค์กรและบุคคล ทั้งนี้การปฏิวัติข่าวสารนั้นไม่ใช่การปฏิวัติทางวิทยาการ เครื่องจักรกล เทคนิควิธีการ โปรแกรมของวิทยาการข่าวสารข้อมูล หรือระบบข่าวสารข้อมูลทางการบริหาร และไม่ได้ถูกริเริ่มขึ้นจากประธานกรรมการด้านข่าวสารข้อมูลของบริษัท หากแต่เป็นแนวคิดที่ริเริ่มมาจากแนวคิดของบุคคลที่วงการวิทยาการข่าวสารข้อมูล มักจะดูถูกคือ นักบัญชี แต่การปฏิวัติข่าวสารก็ได้เริ่มแพร่ขยายมาสู่ข่าวสารของบุคคลแล้ว ซึ่งในส่วนของข่าวสารข้อมูลของบุคคลนี้ก็เช่นกัน คือไม่ได้อยู่ในรูปแบบของ IT หรือ MIS และไม่ได้ถูกริเริ่มขึ้นจาก CIOs หากแต่เป็นการปฏิวัติของระบบการพิมพ์ จุดเริ่มต้นที่เป็นปัจจัยผลักดันให้เกิดการปฏิวัติข่าวสารคือความล้มเหลวของ อุตสาหกรรมข่าวสารข้อมูล ในการให้ข่าวสารข้อมูลของบุคคลที่ทำงานด้าน ITด้าน MIS รวมทั้ง CIOs ข่าวสารที่จำเป็นต่อการทำงานของผู้บริหาร มีวิทยาการใหม่ๆ ในปัจจุบันหลายอย่างที่สร้างอุปกรณ์และเครื่องมือในการประมวลผลข้อมูลแก่บุคคลทั่วไป แต่เมื่อข่าวสารได้วิวัฒนาการไปมากขึ้น ผู้คนต่างพากันให้ความสนใจกับข่าวสารข้อมูลองค์กร ตามที่ได้กล่าวถึงรายละเอียดแล้วในบทนี้

แต่ในความเป็นจริงแล้ว ข่าวสารที่น่าจะมีความสำคัญกว่าคือ ข่าวสารที่จำเป็นต่อการทำงานของพนักงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน เนื่องจากข่าวสารสำหรับบุคคลเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรหลักในการทำงาน ระบบข่าวสารของข้อมูลนั้นช่วยให้พนักงานและแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน สามารถปฏิบัติงานของตนได้ เป็นที่ทราบกันดีว่าในปัจจุบันยังไม่มีใครหรือหน่วยงานใดที่สามารถป้อนข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำงานของผู้บริหารหรือพนักงาน เว้นเสียแต่ว่าผู้บริหารหรือพนักงานจะเป็นผู้จัดหาข้อมูลที่ตนต้องการ และบอกถึงวิธีการที่จะจัดระบบข่าวสารข้อมูล ในปัจจุบันก็มีแนวโน้มสร้างเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงข่าวสารให้ไปถึงพนักงานในบริษัท ตลอดจนฝ่ายต่างๆ ภายในบริษัทกันมากขึ้น เราจึงสามารถกล่าวได้ว่า ข่าวสารข้อมูลนั้นช่วยให้พนักงานและแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน สามารถปฏิบัติงานของตนได้ เป็นที่ทราบกันดีว่าในปัจจุบันยังไม่มีใครหรือหน่วยงานใดที่สามารถป้อนข้อมูลเหล่านั้นด้วยตัวเอง แต่ก็มีผู้บริหารบางคนที่กำลังใช้ความพยายามในการกำหนดข่าวสารข้อมูลที่ตนต้องการ และบอกถึงวิธีที่จะจัดระบบข่าวสารข้อมูลเหล่านั้นด้วย ผู้บริหารเหล่านี้มีแนวโน้มพึ่งพาบุคลากรที่ทำหน้าที่ผลิตข้อมูลต่างๆ อันได้แก่ พนักงานในฝ่ายไอที และพนักงานบัญชี เพื่อให้บุคคลเหล่านี้กำหนดข่าวสารข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำงานของผู้บริหารแทนตนเอง แต่ในบางครั้งผู้ผลิตข้อมูลเหล่านี้อาจจะไม่สามารถทราบว่า ข้อมูลอะไรบ้างที่ผู้ที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารเท่านั้นที่จะสามารถเปลี่ยนข้อมูลให้เป็นข่าวสารได้ และพนักงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารเท่านั้นที่สามารถตัดสินใจเลือกการจัดระบบข่าวสารข้อมูลของตน เพื่อให้สามารถนำไปใช้เป็นทรัพยากรหลักในการดำเนินกิจกรรมใดๆ ได้อย่างมีประสิทธิผล ในการผลิตข่าวสารที่จำเป็นต่อการทำงานของผู้บริหารนั้น ผู้บริหารจะต้องเริ่มต้นด้วยคำถาม 2 ข้อ คือ

1. ข่าวสารอะไรบ้างที่ตัวเขาต้องมีไว้เพื่อทำงานกับกลุ่มบุคคลต่างๆ เพื่อให้งานที่พวกเขารับผิดชอบสำเร็จลงด้วยดี? แล้วข่าวสารนั้นๆ ควรจะอยู่ในรูปแบบใด? และเป็นข่าวสารในช่วงเวลาใด?

2. ข่าวสารอะไรบ้างที่พวกเขาต้องการมีไว้ใช้ได้เองในการทำงานของตน? มาจากแหล่งใด อยู่ในรูปแบบใด? และเป็นข่าวสารในช่วงเวลาใด? ผู้บริหารที่ตั้งคำถามเหล่านี้ จะค้นพบในไม่ช้าว่าข่าวสารเพียงเล็กๆ น้อยๆ ที่ตนเองจำเป็นต้องมีไว้ในการทำงานของตนเอง จนกลายเป็นระบบข่าวสารของบริษัทตน เช่นในบางครั้งอาจจะกลายเป็นระบบข่าวสารทางการบัญชี ถึงแม้ว่าในหลายๆ กรณี ข้อมูลทางบัญชีจะต้องถูกนำมาทบทวน นำมาคำนวณใหม่ หรือนำมาปรับปรุงใหม่ เพื่อให้สามารถนำไปใช้กับงานของผู้บริหาร แต่ข่าวสารจำนวนมากที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีไว้ใช้ในการทำงานของตนเองนั้น ส่วนใหญ่มาจากภายนอกองค์กร และเป็นข่าวสารที่ต้องได้รับการจัดระบบแยกออกมาต่างหากแตกต่างไปจากระบบข่าวสารภายในองค์กร บุคคลคนเดียวที่สามารถจะตอบคำถามที่ว่า ตัวเขาจะไปค้นหาข่าวสารที่ต้องการได้จากแหล่งใด ? จากใคร ? และอยู่ในรูปแบบใด? คือบุคคลอื่น ขั้นตอนแรกในการไปค้นหาเพื่อให้ได้มาซึ่งข่าวสารที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีไว้ใช้ในการทำงานของตนเองคือ การไปหาบุคคลใดก็ตามที่ผู้บริหารจะต้องทำงานด้วย เป็นบุคคลที่ผู้บริหารจะต้องพึ่งพาการทำงานของเขา ตลอดจนเป็นบุคคลใดก็ตามที่ต้องการทราบว่าตนกำลังทำงานอะไรอยู่ จากนั้นก็สอบถามข่าวสารจากบุคคลอื่นเหล่านี้ แต่ก่อนที่จะตั้งคำถาม ผู้บริหารจะต้องเตรียมตัวที่จะตอบคำถามด้วย เนื่องจากบุคคลอื่นเหล่านี้ย่อมจะกลับมาถามว่า แล้วข่าวสารอะไรบ้างที่ท่านผู้บริหารต้องการ

จากพวกเขา? ดังนั้นในขั้นแรกผู้บริหารจำเป็นต้องพินิจพิเคราะห์คำถามจากทั้งสองด้านด้วย จากนั้นจึงจะเริ่มต้นออกไปพบบุคคลอื่นเหล่านี้และตั้งคำถามว่า พวกเขาต้องให้ข่าวสารอะไรแก่ตัวคุณบ้าง ? ทั้งสองคำถามคือ พวกเขาต้องให้ข่าวสารอะไรแก่พวกคุณบ้าง ? และพวกเขาต้องการข่าวสารอะไรบ้างจากพวกคุณ? นั้นดูแล้วเป็นคำถามที่ไม่ค่อยจริงใจ แต่ใครก็ตามที่ได้มีโอกาสตั้งคำถามเช่นนี้ก็จะค้นพบในไม่ช้าว่า ใครที่จะสามารถตอบคำถามทั้งสองข้อนี้ได้ จะต้องผ่านการพินิจพิเคราะห์ การทดลองผิดทดลองถูกและการทำงานอย่างหนักจึงจะตอบคำถามนี้ได้ และคำตอบที่ได้ก็ไม่เป็นอมตะ ความเป็นจริงแล้วคำถามเหล่านี้จำเป็นต้องถูกนำมาใช้ถามซ้ำในองค์กรทุกๆ 18 เดือนหรือมากกว่านั้น อีกทั้งจะต้องถูกนำมาถามซ้ำอีกทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับงานและภาระหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมาย ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับงานและภาระหน้าที่ของผู้อื่น แต่ใครก็ตามที่ให้ความสำคัญกับการตั้งคำถามเหล่านี้ บุคคลคนนั้นจะเริ่มแน่ใจในไม่ช้าว่า อะไรคือข่าวสารที่ตนต้องการ และอะไรคือข่าวสารที่ตนต้องให้กับบุคคลอื่น หลังจากนั้นเขาก็จะสามารถรวบรวมจัดระบบข่าวสารทั้งสองประเภทนี้ได้ การรวบรวมข่าวสาร ข่าวสารที่ยังไม่ได้รับการรวบรวมหรือจะจัดกลุ่มอย่างมีระบบ เรายังคงเรียกว่าเป็นข้อมูลไม่ใช่ข่าวสาร นั่นคือข่าวสารที่มีความหมายต่อองค์กรหรือจัดกลุ่มอย่างมีระบบ อย่างไรก็ตามคำกล่าวนี้ไม่ได้ชี้ให้เห็นว่า ข่าวสารชนิดใดหรืออยู่ในรูปแบบใด จึงจะจัดว่าเป็นข่าวสารที่มีความหมายต่อองค์กร โดยเฉพาะที่ยังไม่ได้บอกว่าองค์กรแบบใดที่จะมีความหมายสำหรับงานหนึ่งๆ นอกจากนี้ข่าวสารเดียวกันอาจจะถูกรวบรวมหรือนำไปจัดกลุ่มด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน เพื่อวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไป ต่อไปจะได้กล่าวถึงกรณีตัวอย่างที่น่าสนใจ นับตั้งแต่ แจ๊ค เวลช์ เข้าไปซื้อกิจการของเจเนอรัล อิเล็กทริก หรือ จีอี และดำรงตำแหน่งเป็นบริษัทที่มีฐานะการเงินที่ดี มีทรัพย์สินมากกว่าอีกหลายๆ บริษัทในโลก ปัจจัยหลักประการหนึ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จในครั้งนี้ คือ ความสามารถของจีอี ในการรวบรวมข่าวสารการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจทุกๆ หน่วยของตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไป บริษัทยังคงมีรายงานทางการเงินและการตลาด ตามรูปแบบดั้งเดิม เนื่องจากเป็นวิธีการที่บริษัทส่วนใหญ่ในสมัยนั้นนำมาใช้ประเมินผลการดำเนินงานของตนเองทุกปี หรือมากกว่านั้น แต่ข้อมูลเดียวกันนี้ยังถูกมารวบรวมและจัดระบบใหม่เพื่อใช้ในการวางกลยุทธ์ในระยะยาวของบริษัท เพื่อชี้ให้เห็นถึงโอกาสธุรกิจที่อาจจะส่งผลเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลวเกินกว่าที่คาดไว้ แต่ในขณะเดียวกัน ก็ยังชี้ให้เห็นถึงผลต่างที่เกิดขึ้น ระหว่างผลดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับผลดำเนินงานที่คาดหวังไว้ วิธีที่สามในการจัดระบบข้อมูลเดียวกันด้วยวิธีการที่แตกต่างกันออกไปคือ การจัดระบบข้อมูลแยกตามระดับของการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างกันออกไป คือ การจัดระบบข้อมูลแยกตามระดับของการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นข้อมูลหลักประกอบการตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปของหน่วยธุรกิจหนึ่งๆ อย่างไรก็ตาม จากประสบการณ์ของ ปีเตอร์ เอฟ ดรัคเกอร์ เอง ยังไม่มีผู้บริหารคนใดที่สามารถจัดระบบข่าวสารหนึ่งๆ ได้เหมือนกับผู้บริหารอีกคนหนึ่ง หรือด้วยวิธีการที่เหมือนกัน ข่าวสารเป็นสิ่งที่จะต้องได้รับการจัดระบบตามวิธีการทำงานของผู้บริหารแต่ละคน แต่ผู้บริหารทุกคนก็สามารถมีวิธีการพื้นฐานในการจัดระบบข่าวสารของตน วิธีการแรกคือ การจัดเหตุการณ์สำคัญแล้วมีเหตุการณ์ใดบ้าง (โดยปกติจะมีมากกว่า 1 เหตุการณ์) ที่เป็นเหตุการณ์สำคัญซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจนับตั้งแต่เกิดเหตุการณ์นั้นๆ ขึ้น เหตุการณ์สำคัญอาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาการ เช่น ความสำเร็จของโครงการวิจัยค้นคว้า เหตุการณ์สำคัญอาจจะเป็นเหตุการณ์ที่มีผู้คนเข้ามาเกี่ยวข้องมากมาย หรืออาจจะเกี่ยวข้องกับการแนะนำสินค้า หรือการบริการใหม่เข้าสู่ตลาดหลักหรือตลาดใหม่ การพิจารณาว่าเหตุการณ์ใดถือเป็นเหตุการณ์สำคัญขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นหลัก แต่เป็นการตัดสินใจร่วมกับฝ่ายต่างๆ ที่ผู้บริหารยังคงต้องพึ่งพาบุคลากรในฝ่ายอยู่ ซึ่งอาจจะเป็นการตัดสินใจที่มีความสำคัญมากที่สุดสำหรับทุกๆ คนในองค์กร เนื่องจากจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมกับเพื่อนร่วมงานด้วยกัน หรือแม้แต่ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่า

วิธีการต่อไป มาจากแนวคิดของทฤษฎีความน่าจะเป็นสมัยใหม่ ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีใหม่ๆ หลายทฤษฎีในปัจจุบัน เช่น การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ทฤษฎีความน่าจะเป็นนี้ชี้ให้เห็นถึงส่วนต่างระหว่างความผันผวนตามปกติ ซึ่งเกิดขึ้นภายในช่วงของการกระจายแบบปกติ กับความผันผวนอันเป็นผลจากการเกิดเหตุการณ์หนึ่งๆ ที่กำหนดให้ (เช่น การควบคุมคุณภาพในกระบวนการการผลิต) ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง วิธีการพื้นฐานอีกวิธีหนึ่ง ที่ถูกนำมาใช้ในการรวบรวมและจัดระบบข่าวสาร เป็นวิธีที่มีพื้นฐานมาจากแนวคิดทฤษฎีระดับของการรับรู้ ซึ่งพื้นฐานแนวคิดมาจากทฤษฎีการรับรู้ในเชิงจิตวิทยาอีกทอดหนึ่ง นักฟิสิกส์ชาวเยอรมันชื่อ กุสตาฟ เฟชเนอร์ (มีชีวิตระหว่างปี 1801-1887) เป็นคนแรกที่กล่าวว่า ประสาทสัมผัสของเราจะไม่สามารถรับรู้ต่อตัวกระตุ้นใดๆ จนกว่าจะมีระดับของการกระตุ้นมากพอ คือผ่านพ้นระดับของการรับรู้ มีแนวคิดต่างๆ ที่ดำเนินรอยตามหลักทฤษฎีนี้ แต่แนวคิดเหล่านี้ยังคงไม่ใช่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เป็นเพียงข้อมูล

จนกว่าจะมีตัวกระตุ้นที่มีระดับของความเข้มข้นมากพอและได้ผ่านพ้นระดับของการรับรู้มาแล้ว มีเหตุการณ์อยู่หลายเหตุการณ์ทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานและเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนตัวที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถรวบรวมและจัด ระบบข้อมูลเพื่อสร้างข่าวสาร ตัวอย่างเช่น เมื่อเรากล่าวถึงคำว่า เศรษฐกิจตกต่ำ เรากำลังพูดถึงระดับของการรับรู้ที่วัดได้จากยอดขายและกำไรซึ่งลดลงในภาวะเศรษฐกิจถดถอย โดยยอดขายและกำไรนั้นยังคงลดลงอย่างต่อเนื่องหลังจากผ่านระดับของการรับรู้ได้นั้นๆ ไปแล้ว ในทำนองเดียวกันโรคร้ายชนิดหนึ่งจะกลายเป็นโรคระบาดก็ต่อเมื่อ จำนวนผู้ป่วยเป็นโรคร้ายชนิดนี้เพิ่มขึ้นจนเกินกว่าระดับหนึ่ง ซึ่งถือว่าเป็นระดับของการเกิดโรคระบาด ท้ายสุดแล้ว ผู้บริหารหลายท่านได้ค้นพบว่า วิธีการในการรวบรวมและการจัดกลุ่มข่าวสารอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลมีวิธีเดียวง่ายๆ คือ การรวบรวมข่าวสารที่ผู้บริหารได้รับทราบมาว่าเป็นสิ่งผิดปกติ ตัวอย่างเช่น จดหมายของผู้บริหาร ในแต่ละเดือน พนักงานหรือลูกน้องจะเขียนจดหมายถึงผู้บริหาร 1 ฉบับ เพื่อรายงานสิ่งที่ผิดปกติ และเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดมาก่อน ตามขอบเขตของงานและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งส่วนใหญ่ของ สิ่งที่ผิดปกติ นั้น เป็นเหตุการณ์ที่ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจได้อย่างปลอดภัย แต่ก็ยังมีอีกส่วนหนึ่งที่เป็น เหตุการณ์พิเศษ ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่มีลักษณะเชื่อมโยงกัน กล่าวคือ งานแต่ละฝ่ายที่พนักงานแต่ละคนรับผิดชอบจะไม่เกี่ยวข้องกัน แต่เมื่อรวมเหตุการณ์ในทำนองนี้เข้าด้วยกันแล้ว จะกลายเป็นเหตุการณ์สำคัญซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร จดหมายของผู้บริหารจึงชี้ให้เห็นถึงรูปแบบของเหตุการณ์ที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ และเป็นเครื่องมือสื่อข่าวสารแก่ผู้บริหาร

บทที่ 5 ผลิตภาพของแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน

ปีเตอร์ เอฟ ดรัคเกอร์ กล่าวว่า สำหรับศตวรรษที่ 21 แล้ว ปัจจัยสำคัญที่สุดซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างขึ้นมาเพื่อสนับสนุนการทำงานของตน คือ การเพิ่มผลิตภาพของงานและแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน (Productivity) และถือว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจหรือองค์กรประเภทอื่นก็ตาม ผลิตภาพของผู้ใช้แรงงาน เมื่อย้อนกลับไปดูอดีต บันทึกทางประวัติศาสตร์หรือก่อนหน้าที่จะมีการบันทึกทางประวัติศาสตร์ด้วยซ้ำไป ได้ชี้ให้เห็นถึงวิวัฒนาการของสิ่งที่เรียกว่า ผลิตภาพ (Productivity) ในปัจจุบันเป็นศัพท์เทคนิคที่มีการนำมาใช้กว่า 50 ปีแล้ว ผลิตภาพในอดีตเป็นผลจากการที่นำเครื่องมือใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการผลิต ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่นักเศรษฐศาสตร์เรียกว่า ทุน (Capital) แต่ต่อมาก็ได้เริ่มมีการกล่าวถึงผลิตภาพของแรงงาน เมื่อนักเศรษฐศาสตร์เริ่มรู้จัก แรงงาน ในฐานะที่เป็นปัจจัยการผลิตชนิดหนึ่ง ในอดีตที่มีความเชื่อกันว่า ผลผลิตจากแรงงานจะสามารถเพิ่มขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ แรงงานนั้นๆ ได้ทำงานหนักหรือทำงานเป็นระยะเวลานานขึ้น นักเศรษฐศาสตร์ในศตวรรษที่ 19 มีความเห็นที่ค่อนข้างแตกต่างไปจากความคิดเห็นของนักเศรษฐศาสตร์ในยุคปัจจุบัน แต่ทุกคนในสมัยนั้นนับตั้งแต่ เดวิด ริคาร์ล มาร์ก ต่างเชื่อว่า ทักษะของผู้ใช้แรงงานแต่ละคนนั้น ย่อมมีความแตกต่างกันมาก แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างแรงงานที่ขยันทำงานหนักกับแรงงานที่ขี้เกียจแล้ว หรือระหว่างแรงงานที่มีร่างกายแข็งแรงกับแรงงานที่มีร่างกายอ่อนแอ พบว่าผลิตภาพในปัจจุบันยังคงเป็น ปัจจัยภายนอก ที่ไม่สามารถถูกนำมารวมเข้าเป็นสัญญาหนึ่งในสมการของทฤษฎีด้านเศรษฐศาสตร์สมัยใหม่ เช่น ทฤษฎีของเคนส์ แต่จะถูกนำมารวมในทฤษฎีด้านเศรษฐศาสตร์ของออสเตรีย บุคคลแรกที่ได้มีโอกาสเข้าไปสัมผัสกับชีวิตการทำงานเป็นผู้ใช้แรงงาน และต่อมาได้เข้าไปศึกษางานที่ใช้แรงงาน คือ เฟรดดริค วินสโลว์ เทย์เลอร์ (มีชีวิตอยู่ช่วงปี 1856-1915) ภายในระยะเวลา 10 ปี นับตั้งแต่ที่เทย์เลอร์ได้เริ่มเอาจริงเอาจังกับการศึกษาผลิตภาพของผู้ใช้แรงงาน ผลิตภาพของผู้ใช้แรงงานก็ได้เพิ่มขึ้นนับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา โดยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเฉลี่ยร้อยละ 3.5 ต่อปี หรือเท่ากับเพิ่มขึ้นถึง 50 เท่า นับตั้งแต่สมัยของเทย์เลอร์ การเพิ่มขึ้นของผลิตภาพส่งผลให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคมในช่วงศตวรรษที่ 20 และผลิตภาพของผู้ใช้แรงงานจึงกลายเป็นจุดเริ่มต้นของสิ่งที่เรียกว่าระบบเศรษฐกิจ ที่พัฒนาแล้ว

ช่วงก่อนยุคสมัยของเทย์เลอร์ เราไม่เคยมีระบบเศรษฐกิจที่พัฒนาแล้ว ทุกๆ ประเทศล้วนแต่อยู่ที่ระบบเศรษฐกิจ ที่ยังไม่พัฒนา ระบบเศรษฐกิจที่ยังไม่พัฒนาหรือระบบเศรษฐกิจที่เพิ่งเกิดใหม่ตามความหมายในปัจจุบันนั้น คือระบบเศรษฐกิจที่ไม่สามารถทำให้แรงงานเป็นปัจจัยการผลิตที่มีผลิตภาพได้ เรารู้อะไรบ้างเกี่ยวกับผลิตภาพ กล่าวได้ว่าการศึกษาเรื่องผลิตภาพของแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน (Knowledge Workers) ยังอยู่ในระยะเริ่มต้นเท่านั้น เริ่มมีการศึกษาในเรื่องนี้อย่างจริงจังเมื่อราว 100 ปีมาแล้ว แต่เป็นการศึกษาผลิตภาพของผู้ใช้แรงงาน (Manual Workers) แต่ในปี 2000 นี้ เรากลับมีข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับผลิตภาพของแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน มากกว่าผลิตภาพของผู้ใช้แรงงานเสียอีก เรายังทราบคำตอบของคำถามอีกมากมาย และเราก็ยังทราบอีกว่ายังมีคำถามใดบ้างที่เรายังไม่สามารถตอบได้ และเราจำเป็นต้องค้นหา

คำตอบของคำถามเหล่านั้น ปัจจัยกำหนดผลิตภาพของแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถมี 6 ประการ คือ

1. ผลิตภาพของแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถกำหนดว่าเราต้องตอบคำถามที่ว่า งานของเราคืออะไร ?
2. ผลิตภาพของแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถกำหนดว่า เราควรมอบหมายความรับผิดชอบในเรื่องผลิตภาพของการทำงานให้กับแรงงานเหล่านี้เป็นรายบุคคล แรงงานเหล่านี้จำเป็นต้องบริหารตนเอง หรือมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเอง
3. การพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง จะต้องถูกกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน งานและความรับผิดชอบของแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถ
4. งานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ ต้องการเรียนรู้ในงานอย่างต่อเนื่องรวมทั้งการสอนงานแก่แรงงานเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง
5. ผลิตภาพของแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับปริมาณของงานที่ทำได้เป็นหลัก คุณภาพของงานก็อาจมีบทบาทบ้างแต่น้อยมาก
6. ประการสุดท้าย ผลิตภาพของแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถ กำหนดว่าแรงงานเหล่านี้ถูกมองว่า เป็นเสมือนหนึ่ง สินทรัพย์ ของกิจการไม่ใช้ ต้นทุน โดยการทำงานของแรงงานเหล่านี้จะต้องเกิดจากความต้องการ และความเต็มใจที่จะทำงานนี้เมื่อเทียบกับโอกาสในการทำงานอื่นๆ แต่ละปัจจัยข้างต้น ยกเว้นข้อสุดท้าย เกือบจะเรียกได้ว่า เป็นปัจจัยที่ขัดแย้งกับปัจจัยที่กำหนดผลิตภาพของผู้ใช้แรงงาน คุณภาพของงานที่ใช้แรงงานเป็นหลัก ก็มีความสำคัญเช่นกันกับงานที่ไม่มีคุณภาพก็จะกลายเป็นข้อจำกัดขององค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำของคุณภาพ ตัวอย่างความสำเร็จในการประยุกต์แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) รวมทั้งทฤษฎีทางด้านสถิติ ซึ่งถูกคิดค้นในช่วงศตวรรษที่ 20 เข้ากับงานที่ใช้แรงงานเป็นหลักคือ ความสามารถในการผลิต (ไม่ใช่ยกเลิกการผลิตทั้งหมด) ที่มีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ แต่สำหรับงานที่ใช้ความรู้ความสามารถส่วนใหญ่แล้ว คุณภาพของแรงงานไม่ใช่เกณฑ์ต่ำสุดหรือข้อจำกัดขององค์กร หากแต่คุณภาพกลายเป็นสิ่งสำคัญในผลิตผลที่ได้ ในการประเมินผลการสอนของอาจารย์ เราจะไม่ตั้งคำถามว่าในชั้นเรียนของอาจารย์ มีนักเรียนหรือนักศึกษากี่คน แต่เราจะทดสอบว่ามีนักเรียนหรือนักศึกษากี่คนที่เรียนรู้อะไรบางอย่างจากการสอนของอาจารย์ท่านนี้บ้าง นั่นคือเป็นการประเมินที่คุณภาพการสอนหรือในการประเมินผลงานของห้องทดลอง คำถามที่ว่าห้องทดลองนี้สามารถทำการทดลองจากอุปกรณ์เครื่องมือที่มีอยู่ในห้องมากน้อยเพียงใดนั้น ค่อนข้างมีความสำคัญน้อยกว่าคำถามที่ว่า การทดลองใดบ้างที่มีความสมบูรณ์และให้ผลลัพธ์ที่น่าเชื่อถือได้ การประเมินในลักษณะเช่นนี้ก็สามารถนำมาใช้กับงานธุรกิจได้เช่นกัน ผลิตภาพของแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถ จึงมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ และเป็นคุณภาพที่เหมาะสม ไม่ใช่คุณภาพสูงสุดหรือต่ำสุด จากนั้นจึงจะมาสู่คำถามที่ว่า องค์กรแห่งนี้สามารถผลิตผลงานออกมาได้จำนวนหรือปริมาณเท่าใด ? ข้อสรุปที่ได้ตรงนี้ ไม่ได้มีเพียงแค่ข้อสรุปที่ว่าจะสามารถทำให้แรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถ เป็นแรงงานที่มีผลิตภาพได้จากคุณภาพของงานมากกว่าปริมาณที่ได้เท่านั้น หากแต่ยังหมายถึงว่า เราจำเป็นต้องเรียนรู้ที่จะให้คำนิยามกับคำว่า คุณภาพของงาน ด้วยความรู้ความสามารถของแรงงานคือสินทรัพย์ทุนของธุรกิจ ไม่มีอะไรที่จะแสดงความแตกต่างระหว่างผลิตภาพของผู้ใช้แรงงานกับผลิตภาพของแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถ ได้ชัดเจน เท่ากับค่าผลิตภาพในเชิงเศรษฐศาสตร์ของแรงงานทั้งสองประเภท ตามทฤษฎีเศรษฐศาสตร์และวิธีปฏิบัติของธุรกิจส่วนใหญ่ ถือว่า ผู้ใช้แรงงานนั้นเป็นต้นทุน (Cost) ของธุรกิจ เพื่อให้แรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถเป็นแรงงานที่มีผลิตภาพ จึงจำเป็นต้องจัดให้แรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถเป็นสินทรัพย์ เป็นสิ่งที่ธุรกิจต้องสร้างให้มีมากขึ้น ต้นทุนเป็นสิ่งที่ธุรกิจต้องควบคุมและประหยัดให้มีน้อยลง ในขณะที่สินทรัพย์เป็นสิ่งที่ธุรกิจต้องสร้างให้มีมากขึ้น

ในการบริหารกลุ่มผู้ใช้แรงงาน เราได้เรียนรู้กันมาตั้งแต่ต้นแล้วว่า ปัญหาการลาออกของพนักงานส่งผลกระทบให้เกิดต้นทุนต่อกิจการสูงมาก ฟอร์ด มอเตอร์ เองได้เพิ่มค่าจ้างรายวันแก่แรงงานที่มีทักษะความชำนาญ (Skill Workers) จากวันละ 80 เซนต์ เพิ่มเป็นวันละ 5 ดอลลาร์ ในเดือนมกราคม ปี 1914 สาเหตุที่ทำให้ฟอร์ด มอเตอร์ ต้องตัดสินใจเช่นนี้ เนื่องจากในสมัยนั้นบริษัทประสบกับปัญหาจากการลาออกของแรงงานอย่างมาก และส่งผลให้ต้นทุนค่าจ้างแรงงานเพิ่มขึ้นสูงมาก ในแต่ละปีบริษัทต้องรับสมัครคนงานถึง 60,000 คน เพื่อให้รองรับกับจำนวนแรงงานที่บริษัทต้องการจ้างที่ระดับ 10,000 คนต่อปี ทุกคนในบริษัท รวมทั้งเฮนรี ฟอร์ดเอง (ซึ่งไม่ค่อยเห็นด้วยกับตัวเลขการจ้างงานที่สูงมากเช่นนี้) ต่างก็มีความเชื่อว่าภาระค่าจ้างแรงงานที่เพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบทำให้กำไรของบริษัทลดลงอย่างมาก แต่การณ์กลับไม่เป็นเช่นนั้น กำไรของบริษัทในระยะนั้นกลับเพิ่มขึ้นเกือบ 2 เท่า หลังจากตัดสินใจจ่ายค่าแรงงานวันละ 5 ดอลลาร์ จากที่เคยไม่มีแรงงานเหลืออยู่เลย ก็มีแรงงานจำนวนมากที่รอสมัครเข้าทำงานกับบริษัท ทำให้บริษัทสามารถขยายการผลิตออกไปได้มากขึ้น

แต่ถึงแม้ว่าจะสามารถประหยัดต้นทุนที่เกิดจากการลาออกของพนักงาน เช่น ต้นทุนในการรับสมัคร ฝึกอบรม เป็นต้น แต่กลุ่มผู้ใช้แรงงานก็ยังคงถูกจัดว่าเป็นต้นทุนของธุรกิจ เหตุการณ์เช่นนี้ได้เกิดขึ้นแล้วในประเทศญี่ปุ่น ทั้งๆ ที่ญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มีวัฒนธรรมการจ้างงานตลอดชีวิต (Lifetime Employment) และการพัฒนาพนักงานประจำที่มีความ ซื่อสัตย์ต่อองค์กรก็ตาม นอกจากนี้ในการประหยัดต้นทุนจากการลาออกของพนักงานและการบริหารแรงงาน มักจะมีพื้นฐานแนวคิดมาจากข้อสมมติที่ว่า แรงงานส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้ใช้แรงงาน ซึ่งผู้ใช้แรงงานแต่ละคนจะมีลักษณะเหมือนกัน เว้นเสียแต่ว่าจะมีบางคนที่มีทักษะความชำนาญในการทำงานสูงกว่าคนอื่นอย่างมาก กลุ่มผู้ใช้แรงงานไม่ได้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตใดๆ แรงงานเหล่านี้ อาจจะมีหรือมักจะมีประสบการณ์การทำงานที่มีค่าแก่ตนเอง แต่เป็นคุณค่าที่จะเป็นประโยชน์ต่อแรงงานเหล่านี้เฉพาะในสถานที่ทำงานของพวกเขา คุณค่าดังกล่าวไม่ใช่สิ่งที่พวกเขาจะพกพาติดตัวไปที่ไหนๆ ก็ได้ แต่แรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตของตนเองคือ ความรู้ ความสามารถในการทำงาน ที่ติดตัวพวกเขาเหล่านั้น จัดเป็นสินทรัพย์ทุนที่มีค่ามากและติดตัวของพวกเขา ไม่ว่าพวกเขาจะไปทำงานที่ใดก็ตาม และเนื่องจากแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตด้วยตนเอง พวกเขาจึงเป็นกลุ่มแรงงานที่มีการเคลื่อนไหวย้ายการทำงานตลอดเวลา สำหรับกลุ่มผู้ใช้แรงงาน พวกเขาต้องการงานมากกว่าที่งานจะต้องการเขา เช่นเดียวกับกลุ่มแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน และตัวเขาต่างมีความต้องการในแต่ละฝ่ายในสัดส่วนที่ทัดเทียมกัน ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องรักษาสินทรัพย์ขององค์กรธุรกิจด้วยความระมัดระวัง เมื่อแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน กลายเป็นสินทรัพย์ และในหลายๆ องค์กรเป็นสินทรัพย์ รายการหลักขององค์กร องค์กรจะต้องปรับตัวอย่างไรบ้าง ? องค์กรจะต้องวางนโยบายการบริหารงานบุคคลไว้อย่างไร องค์กรจะมีเครื่องมืออะไรเพื่อดึงดูดใจและรักษาแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานได้ดีที่สุด สามารถสร้างผลงานให้องค์กรมากที่สุด ? องค์กรจะต้องปฏิบัติเช่นไรเพื่อเพิ่มผลิตภาพของแรงงานเหล่านี้ และเพื่อเปลี่ยนจากผลิตภาพที่เพิ่มขึ้นให้กลายเป็นกำลังการผลิตขององค์กร ?

บทที่ 6 การบริหารตนเอง

มีผู้คนจำนวนมากในตลาดแรงงาน และส่วนใหญ่เป็นแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ต้องการที่จะบริหารตนเอง พวกเขาต้องการที่วางตำแหน่งของตนเองไว้ในจุดที่ตนจะสามารถสร้างสรรค์ประโยชน์แก่องค์กรได้สูงสุด พวกเขาจึงจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และพวกเขาก็จำเป็นต้อง เรียนรู้ที่จะทำให้ตนเองแลดูเป็นหนุ่มสาวอยู่เสมอทั้งร่างกายและจิตใจ ตลอดชีวิตการทำงานทั้ง 50 ปี อีกทั้งพวกเขาจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการและช่วงเวลาที่จะเปลี่ยนแปลงในการทำงาน วิธีการทำงาน และช่วงเวลาในการทำงาน ฉันเป็นใคร บุคคลที่มีชื่อเสียงของโลกไม่ว่าจะเป็นนโปเลียน ลีโอนาร์โด ดาวินซี หรือโมสาร์ท มักจะเป็นผู้บริหารตนเองได้เสมอ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ผลักดัน ให้ท่านเหล่านี้ประสบความสำเร็จ แต่กรณีความสำเร็จของท่านเหล่านี้ค่อนข้างเป็นกรณีพิเศษที่เราไม่พบในบุคคลทั่วไป อาจจะด้วยความสามารถพิเศษของท่านหรือวิธีการ ที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จก็ตาม ปัจจุบันสามัญชนทั่วไปหรือแม้แต่ผู้ที่อยู่ในฐานะไม่ดีนัก ก็มักจะต้องเรียนรู้ที่จะบริหารตนเอง แรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน จึงกำลังเผชิญกับเงื่อนไขหรือข้อกำหนดใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง

1. พวกเขาจำเป็นต้องถามตนเองว่า ฉันคือใคร ? ฉันมีจุดเด่นที่ตรงไหน ? และฉันทำงานเป็นอย่างไร?
2. พวกเขาจำเป็นต้องถามตนเองว่า ฉันสังกัดอยู่องค์กรใด?
3. พวกเขาจำเป็นต้องถามตนเองว่า ฉันมีภาระหน้าที่ต้องรับผิดชอบอะไรบ้างในองค์กร?
4. พวกเขาจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ
5. พวกเขาจำเป็นต้องวางแผนสำหรับอีกครึ่งชีวิตที่เหลืออยู่ของเขา วางแผนให้เวลาที่เหลืออยู่อีกครึ่งชีวิต

ปัจจุบัน เราอาจจะไม่สามารถตั้งความหวังไว้ว่า องค์กรที่เราเคยทำงานด้วยเมื่อสมัยที่เราอายุ 30 ปีเศษ จะยังคงยืนหยัดกิจการอยู่จนกระทั่งเราอายุถึง 60 ปี แต่สำหรับผู้คนส่วนใหญ่แล้ว การอยู่ในสายงานอาชีพเดียวกันมาตลอด 40-50 ปีนั้น อาจจะยาวนานเกินไป พวกเขาย่อมรู้สึกเบื่อหน่าย ท้อถอย ไม่รู้สึกสนุกกับงานอีกต่อไป รู้สึกหมดไฟในการทำงาน และกลายเป็นภาระให้กับตนเองและผู้คนที่อยู่รอบข้าง

อย่างไรก็ตาม มีเสียงวิพากษ์วิจารณ์กันมากถึง วิกฤติครึ่งชีวิต (Mid-Life Crisis) ของบรรดาผู้บริหารต่างๆ แต่ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องที่น่าเบื่อหน่าย ผู้บริหารส่วนใหญ่เมื่ออายุเข้าสู่วัย 45 ปี มักจะประสบความสำเร็จถึงจุดสุดยอดของชีวิตการเป็นนักธุรกิจ ในช่วง 20 ปีแรกของการทำงาน พวกเขาจะใช้เวลาไปเพื่อสะสมทักษะประสบการณ์ในการทำงานในประเภทเดิมๆ

มีเพียงไม่กี่คนที่สามารถเรียนรู้อะไรเพิ่มเติมสร้างคุณประโยชน์เพิ่มเติม ให้องค์กร และคาดหวังว่างานของตนจะกลับมาเป็นงานที่ท้าทาย และสร้างความพึงพอใจให้ตนเองได้

ในส่วนของผู้ใช้แรงงานที่ทำงานมานานถึง 40 ปี เช่น คนงานในโรงงานหลอมเหล็ก ย่อมรู้สึกเหนื่อยหน่ายทั้งร่างกายและจิตใจมานานหลายปี ก่อนที่จะไปถึงบั้นปลายชีวิตหรือช่วงเกษียณอายุการทำงาน หรือเป็นช่วงเวลาที่พวกเขาถูกจบชีวิตการทำงาน เมื่อถึงเวลานั้นถ้าพวกเขายังมีชีวิตอยู่ และมีอายุยืนยาวกว่าอายุขัยเฉลี่ยของประชากรคือ ประมาณ 75 ปี พวกเขาย่อมอยากใช้เวลาที่เหลืออยู่อีก 10-15 ปี เพื่อตักตวงความสุขให้ตนเอง พวกเขาจะอยู่เฉยๆ ไม่ทำงาน แต่ละวันจะหมดไปกับการเล่นกอล์ฟ ตกปลา หรือทำงานอดิเรกที่ตนสนใจ เป็นต้น แต่แรงงานอีกกลุ่มหนึ่งคือ แรงงานที่ใช้ความสามารถในการทำงาน มักจะไม่ถูกจบชีวิตการทำงาน พวกเขามีความสามารถพิเศษในการทำงานบางอย่าง ถึงแม้ว่าจะทำได้ไม่ดีนัก หรือมีเสียงติหรือบ่นจากลูกค้า อย่างไรก็ตาม งานชิ้นแรกที่พวกเขาทำเมื่ออายุประมาณ 30 ปี เมื่อระยะเวลาผ่านไปย่อมไม่มีความท้าทาย และกลายเป็นงานที่น่าเบื่อหน่ายเมื่อเขาอายุได้ 50 ปี และพวกเขาก็ยังคงต้องเผชิญภาวการณ์เช่นนี้ต่อไปอีก 15-20 ปี ดังนั้นการบริหารตนเองนั้นจำเป็นต้องให้ความสนใจกับการเตรียมพร้อมตนเอง ซึ่งพอสรุปได้ 3 ข้อสำคัญคือ

ข้อแรก ควรมีการมองหาวิชาชีพที่สองซึ่งแตกต่างไปจากวิชาชีพเดิม นั่นคือเปลี่ยนงานจากองค์กรหนึ่งไปสู่อีกองค์กรหนึ่งในอนาคตอันใกล้นี้ เราจะมองเห็นภาพผู้ที่หันมาประกอบวิชาชีพที่สอง หลังจากประสบความสำเร็จในวิชาชีพแรกของตนเป็นจำนวนมากขึ้น บุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้ที่มีทักษะในการทำงานอย่างมาก ดังตัวอย่างกรณีของหัวหน้าส่วนการตรวจสอบภายในซึ่งย้ายเข้าไปทำงานในตำแหน่งเดียวกันของโรงพยาบาลชุมชนแห่งหนึ่ง พวกเขาทราบวิธีการทำงานจะนำไปสู่ความสำเร็จ ในวิชาชีพ แต่พวกเขาก็ต้องพบปะสมาคมกับบุคคลต่างๆ ในชุมชน เนื่องจากที่บ้านของพวกเขาค่อนข้างเงียบเหงาเพราะลูกๆ โตกันหมดแล้ว รายได้ก็เป็นสิ่งที่พวกเขาต้องการเช่นกัน แต่เหนืออื่นใดคือพวกเขาต้องการทำงานที่แปลกใหม่ และเป็นงานที่ท้าทายความสามารถของเขา

ข้อสอง ควรทำงานในวิชาชีพคู่ขนาน ปัจจุบันมีคนจำนวนมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพแรกของตน ที่ยังคงทำงานในสายวิชาชีพเดิม ที่ตนทำงานมาเป็นเวลานับ 20-25 ปี หลายคนยังคงทำงานประจำของตนสัปดาห์ละ 40-50 ชั่วโมง บางคนเปลี่ยนจากงานประจำไปทำงานพาร์ทไทม์ หรือไปนั่งเป็นที่ปรึกษาบริษัทใหญ่ๆ แต่ในขณะเดียวกันพวกเขาได้ค้นหาวิชาชีพคู่ขนานเตรียมพร้อมให้ตนเองด้วย ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการทำงานในองค์กร ที่ไม่แสวงหากำไร และปกติเป็นงานที่ต้องใช้เวลาอีก 10 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เช่น พวกเขาเข้ามาช่วยงานบริหารของโบสถ์ หรือดำรงตำแหน่งประธานสภาลูกเสือหญิง หรือทำงานที่เกี่ยวข้องกับการพิทักษ์สิทธิสตรี หรือทำงานเป็นบรรณารักษ์ของเด็กๆ ในห้องสมุดประชาชน หรือดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการบริหารโรงเรียนในชุมชน เป็นต้น และข้อสุดท้ายนี้เป็นคำตอบสุดท้ายที่จะกล่าวถึงบุคคลที่ถูกเรียกว่าผู้ประกอบการสังคมสงเคราะห์ (Social Entrepreneurs) ซึ่งปกติจะเป็นบุคคล ที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในวิชาชีพแรกของตนเอง เช่น เป็นนักธุรกิจ แพทย์ ที่ปรึกษา หรืออาจารย์ในมหาวิทยาลัย พวกเขาเหล่านี้รักในงานของตัวเอง แต่ไม่รู้สึกว่างานนั้นมีความท้าทายอีกต่อไป ในหลายๆ กรณีพวกเขาอาจจะยังคงทนทำงานเดิมที่ทำมาตลอด แต่ก็พยายามให้เวลากับมันน้อยลง แล้วหันไปเริ่มอีกงานหนึ่งซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นงานในองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร กลุ่มบุคคลที่ให้ความสนใจวางแผนการใช้เวลาอีกครึ่งชีวิตที่เหลืออยู่ อาจจะมีเพียงกลุ่มเล็กๆ ผู้คนส่วนใหญ่อาจจะยังคงต้องการทำงานเดิมต่อไป คือต้องการเกษียณอายุกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน แต่เขาย่อมเกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม รอนับเวลากว่าที่จะเกษียณ อายุการทำงาน แต่กลุ่มคนส่วนน้อยกลุ่มแรกอาจจะเป็นกลุ่มที่มีอายุยืนยาวกว่ากลุ่มที่สอง พวกเขาย่อมมองเห็นโอกาสที่จะทำงานเพื่อตนเองหรือเพื่อสังคม และกลายเป็นผู้นำหรือแบบอย่างของความสำเร็จ สร้างตำนานของความสำเร็จ ให้อนุชนรุ่นหลังได้ทราบหรือระลึกถึง เหตุผลอีกข้อหนึ่งที่จะอธิบายว่า ทำไมการบริหารตนเองจึงมีแนวโน้มเป็นไปได้มากขึ้นว่า จะทำให้แรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ได้สามารถค้นหาและรับพัฒนาขึ้นมาเป็นงานที่สอง ซึ่งตนให้ความสนใจไม่แพ้งานแรกของตน คงไม่มีใครกล้าที่จะคาดการณ์ว่าตนเองจะมีชีวิตยืนยาว โดยไม่พบกับความล้มเหลวในชีวิตหรือในการทำงานของตนเองเลยสักครั้ง ในสังคมสมัยดั้งเดิม เราไม่เคยพบเหตุการณ์เหล่านี้ ทุกคนในสังคมต่างไม่เคยคาดหวังที่จะได้รับอะไรที่เกินเลยไปจาก สถานภาพที่เหมาะสมของตน ความเปลี่ยนแปลงที่ดูเหมือนเป็นสิ่งเดียวที่เรามองเห็นคือ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากระดับล่างขององค์กร ทุกคนไม่เคยสนใจกับคำว่าสำเร็จ แต่ในสังคมสมัยใหม่ที่สมาชิกมีการศึกษาสูงขึ้น เรามักจะคาดหวังให้ทุกคนต้องประสบความสำเร็จซึ่งเป็นไปไม่ได้ในทางปฏิบัติ

อย่างดีที่สุดก็คือ ไม่มีใครประสบความล้มเหลว ซึ่งก็น่าจะเพียงพอแล้ว เนื่องจากที่ใดที่มีความสำเร็จ ที่นั่นก็ย่อมต้องมีความล้มเหลวด้วย ดังนั้นตัวบุคคลเองและครอบครัวของเขา จึงให้ความสำคัญกับการทำงานในสาขาที่บุคคลมีความรู้ความสามารถความถนัด สามารถสร้างผลงานที่โดดเด่น แตกต่าง และเป็นงานที่เชิดชูให้เขากลายเป็นบุคคลที่สังคมรู้จัก นั่นคือ เขาจะต้องเตรียมพร้อมตนเองด้วยงานที่สอง ซึ่งอาจจะเรียกว่าเป็นวิชาชีพที่สอง หรือเป็นวิชาชีพคู่ขนาน หรือเป็นกิจกรรมเพื่อสังคม หรือเป็นความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ให้โอกาสเขาได้ขึ้นไปสู่ตำแหน่งผู้นำ เป็นผู้ที่ได้รับการเคารพนับถือและเป็นผู้ประสบความสำเร็จในชีวิต การเปลี่ยนแปลงและสิ่งท้าทายที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารตนเอง อาจจะเป็นสิ่งที่เรามองเห็นได้ชัดเจน เมื่อเทียบกับการเปลี่ยนแปลงและสิ่งท้าทายที่เรากล่าวมาแล้วในบทต้นๆ คำตอบที่ได้ก็จะมีลักษณะที่น่าเชื่อถือตรงไปตรงมามากกว่า หัวข้อต่างๆ ที่กล่าวถึงแล้วในบทต้นๆ ของหนังสือเล่มนี้ เช่นบทที่ว่าด้วยการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือบทที่ว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงด้านข่าวสารข้อมูลนั้น ค่อนข้างมีความซับซ้อนมากกว่า และต้องอาศัยนโยบายวิทยาการตลอดจน วิธีการทำงานที่ก้าวหน้าและมีความยุ่งยากกว่า

แต่ส่วนใหญ่ของนโยบายใหม่ วิทยาการใหม่ และวิธีการทำงานใหม่ ซึ่งได้กล่าวมาแล้วในบทต้นๆนั้น ถูกจัดว่าเป็นเพียงปรากฏการณ์ (Evolutions) เท่านั้น การบริหารตนเองต่างหาก ที่ปีเตอร์ เอฟ ดรัคเกอร์ เรียกว่าเป็นการปฏิวัติ (Revolution) มนุษยชาติ เนื่องจากในการบริหารตนเองนั้น ต้องการสิ่งใหม่และเป็นสิ่งที่ไม่เคยมีมาก่อนจากบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ในการบริหารตนเองของแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานนั้น พวกเขาต้องคิดและปฏิบัติราวกับว่าตนเองเป็นประธานกรรมการผู้บริหารของบริษัท พวกเขาจะต้องเปลี่ยนแปลงความคิดและการกระทำของตนเองเกือบจะ 180 องศา จากสิ่งที่ผู้คนในสังคมกลุ่มแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานกลุ่มแรกเกิดขึ้นในยุคเจเนอเรชั่นที่แล้ว และกลายเป็นกลุ่มที่มีขนาดใหญ่ขึ้นเรื่อยๆ จนถึงปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนจากกลุ่มผู้ใช้แรงงาน ซึ่งทำตามคำสั่งที่ได้รับ ไม่ว่าจะเป็นคำสั่งที่ถูกกำหนดขึ้นจากเนื้องานเองหรือเป็นคำสั่งจากหัวหน้างานก็ตาม ไปสู่กลุ่มแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ซึ่งต้องบริหารตนเองให้สอดคล้องกับสิ่งที่ท้าทายต่างๆ ที่ปรากฏอยู่ในโครงสร้างของสังคม สังคมใดๆ ที่มีอยู่ในโลกนี้ แม้แต่สังคมที่มีลักษณะเป็นเอกเทศของตนเอง มักจะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ องค์กรจะต้องมีอายุยืนยาวกว่าพนักงาน และพนักงานส่วนใหญ่ยังคงต้องการทำงานที่องค์กรนี้ต่อไป แต่การบริหารตนเองนั้น ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่มีลักษณะตรงข้าม คือ พนักงานในองค์กรมีแนวโน้มว่าจะมีอายุยืนยาวกว่าองค์กร และพนักงานกลุ่มที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานนั้น เป็นกลุ่มที่มีอิสระในการเลือกที่จะอยู่หรือลาออกไปจากบริษัท โดยรวมแล้วหนังสือเล่มนี้มีความตั้งใจที่จะใช้ชี้ให้เห็นปัจจัยความเสี่ยงที่จะมีผลต่อการดำเนินงานของผู้บริหาร แม้แต่ในบทสุดท้ายของหนังสือเล่มนี้ก็ตาม ก็ยังมุ่งเน้นไปที่ตัวบุคคล คือแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน แต่การเปลี่ยนแปลงที่ ปีเตอร์ เอฟ ดรัคเกอร์ เขียนไว้ในหนังสือ การบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21 เล่มนี้ เขาได้กล่าวว่าเป็นปัจจัยที่อยู่เหนือการควบคุมของผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เกิดขึ้นเกินขอบเขตที่บุคคลและวิชาชีพของบุคคลจะควบคุมและจัดการได้ ดังนั้นสิ่งที่หนังสือเล่มนี้มุ่งให้ความสำคัญคือ อนาคตของสังคม นั่นเอง

พนักงานคือผู้ที่สร้างความแตกต่าง ความสามารถของพนักงาน ในแต่ละองค์กรเท่านั้นเองที่จะสร้างความแตกต่าง ให้ปรากฏขึ้นได้ เพราะการจัดโครงสร้างหน่วยงาน การจัดแบ่งงาน หรือกิจกรรมที่ต้องทำ และอื่นๆ ในองค์กรต่างๆ มักจะมีลักษณะคล้ายๆ กัน หรือลอกเลียนกันได้ ตลอดจนเครื่องจักรและเทคโนโลยีก็ซื้อหาได้ด้วยเงิน ดังนั้น ความแตกต่างที่พนักงานในแต่ละองค์กรสร้างขึ้น จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรหนึ่งๆ ประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลวได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว นี่คือสัจธรรมที่ผู้บริหารระดับสูงต่างรู้ดีอยู่แก่ใจ และยอมรับว่าไม่ใช่เรื่องง่ายเลยที่จะมีหรือสร้าง พนักงาน เช่นว่านั้น การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและสามารถสร้าง ความแตกต่าง (จากองค์กรอื่นๆ ในเชิงสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ) ได้อย่างแท้จริง จึงมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กรที่ต้องการยืนหยัดอยู่รอดและมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ว่ากันว่า ความสามารถที่สำคัญประการหนึ่งของพนักงานที่มีผลต่อองค์กรอย่างมาก ก็คือ ความสามารถในการแก้ปัญหา เพราะองค์กรทุกแห่งต่าง มีปัญหามากมายที่จะต้องจัดการแก้ไขให้ทันการณ์ทันเวลาเพื่อจะได้ลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพงาน ยิ่งองค์กรใดมีปัญหาคั่งค้างมาก องค์กรนั้นก็จะยิ่งอ่อนแอลงไปทุกทีๆการทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งเพิ่มมากขึ้น จึงขึ้นอยู่กับการเสริมสร้าง ความสามารถในการแก้ปัญหา หรือ ติดอาวุธทางปัญญา ให้แก่พนักงานเพิ่มมากขึ้น

ในหนังสือเรื่อง Solving Workplace Problems ของนักวิชาการญี่ปุ่นชื่อ Hosotani ได้กล่าวถึง คน 4 ประเภท ที่ทุกองค์กรควรจะศึกษาและทำความเข้าใจ เพื่อจะทำให้พนักงานทุกคนสามารถทำงานร่วมกันและแก้ปัญหาต่างๆ ในที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น คน 4 ประเภท ในองค์กรต่างๆ ได้แก่ คนประเภทที่เป็นศัตรูกับตัวเอง คนประเภทที่ชอบปัดความรับผิดชอบ คนประเภทที่หลบปัญหา และคนประเภทที่เป็นนักผจญปัญหา คนประเภทแรก ก็คือ พวกที่เป็นศัตรูกับตนเอง คนประเภทนี้ คือ พวกที่มองโลกในแง่ร้าย เป็นพวกที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ชอบคิดเสมอว่าตนเองไม่มีความสามารถพอที่จะแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ ชอบกังวลว่ามีปัญหาอื่นๆ อีกมากมายที่รุมล้อมอยู่ จนแก้เท่าใดก็ไม่มีวันหมด คนพวกนี้จะทุ่มเทกำลังของตนเองเพียงครึ่งเดียวในการแก้ปัญหา เป็นประเภทที่รบพลางถอยพลาง ไม่มุ่งมั่นเอาให้ได้ จึงมักจะไม่ชนะปัญหาและอุปสรรคใดๆ ปีเตอร์ เอฟ ดรักเกอร์ (Perter F. Drucker) ปรมาจารย์ด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่ของอเมริกันได้กล่าวไว้ว่า คนที่ไม่เคยพบกับความล้มเหลว ก็คือบุคคลที่ไม่เคยพยายามทำอะไรให้สำเร็จ ดังนั้น เราจะต้องพยายามเปลี่ยน ทัศนคติ ของคนประเภทนี้เสียใหม่ กล่าวคือ ต้องให้พวกเขาเลิกมองโลกในแง่ร้าย เลิกดูถูกตนเอง กล้าเผชิญกับปัญหาต่างๆ อย่างท้าทาย ไม่กลัวความยุ่งยากและต้องทำงานหนัก และที่สำคัญก็คือต้องฝึกให้เขาเป็นคนที่ไม่กลัวความล้มเหลว พร้อมๆ กับสามารถยอมรับความเป็นจริงทุกรูปแบบได้ด้วย คนประเภทที่สอง ก็คือ พวกที่ชอบปัดความรับผิดชอบ คนประเภทนี้จะไม่เคยยอมรับผิดเลยว่า ตนเองหรือหน่วยงานของตนเป็นต้นเหตุของปัญหาหรือเป็นผู้มีส่วนผิด แต่ตรงกันข้าม พวกเขาจะตำหนิติเตียนคนอื่น หน่วยงานอื่น เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง หรือเจ้านายของตนว่าบกพร่องหรือหากหลีกเลี่ยงไม่ได้จริงๆ พวกเขาจะหันไปโทษ เครื่องมือ อุปกรณ์ วิธีการ หรือสภาพแวดล้อมว่าไม่เอื้ออำนวย โดยชอบอ้างถึง ความไม่เพียงพอหรือความไม่เหมาะสมต่างๆ ที่ทำให้พวกเขาทำงานดีกว่านี้ไม่ได้ คนประเภทที่สองนี้มักจะเกาะติดกับทุกสถานการณ์ สามารถวิพากษ์วิจารณ์ได้ทุกคนและทุกเรื่อง เสมือนหนึ่งว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้ในทุกประเภทงานในองค์กรในขณะที่ตนเองไม่ได้ทำอะไรเป็นชิ้นเป็นอัน ในความเป็นจริงแล้วทุกปัญหาจะต้องถูกแก้ไขที่ต้นเหตุก่อน แต่หากคนที่เป็นต้นเหตุแห่งปัญหาไม่ยอมรับเสียแล้ว การที่จะแก้ไขให้ถูกต้องก็จะไม่เกิดขึ้น ดังนั้น เราจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนประเภทที่ชอบปัดความรับผิดชอบให้ได้ก่อน แล้วหันกลับมามองปัญหาอย่างตรงไปตรงมา เน้นการหาสาเหตุแห่งปัญหาว่าอยู่ตรงไหนและจะแก้ไขได้อย่างไรมากกว่าจะมุ่งไปที่หาว่า ปัญหานั้นเป็นของใคร และใครคือต้นเหตุของปัญหา คนประเภทที่สาม ก็คือ พวกที่หลบปัญหา คนประเภทนี้ทำตัวเหมือนนกกระจอกเทศ ธรรมชาติอย่างหนึ่งของนกกระจอกเทศที่เป็นเอกลักษณ์ของมันก็คือ นิสัยในการหลบหนีปัญหา (ซึ่งอาจเป็นศัตรูหรือผู้ล่า) โดยในขั้นแรกมันจะวิ่งหนีเอาตัวรอดก่อน แต่เมื่อจวนตัวรู้แน่ๆ แล้วว่าวิ่งหนีต่อไปไม่พ้น มันจะเอาหัวปักลงไปในพื้นทราย (โดยที่ส่วนลำตัวและก้นยังโผล่เหนือดินให้เห็นอยู่) เพื่อไม่ให้ตนเองได้รับรู้ปัญหาอีกต่อไป (หรือคิดว่าหนีพ้นแล้ว) และก็จบลงด้วยการถูกล่าอย่างไม่ยากเย็นนัก คนประเภทที่สามนี้ จะพยายามหลบหลีกปัญหาก่อน ครั้นจวนตัวเข้าหรือเกิดปัญหาต่างๆ รุมล้อมมากขึ้นเขาจะหลบหนีจากปัญหาไปเลย (บางคนลาป่วย ขาด หนีงานหรือออกไปจากจุดนั้นเลยก็มี) คนประเภทนี้มักจะเชื่อมั่นว่ากฎ ระเบียบ และมาตรฐานปฏิบัติในปัจจุบันนั้นดีอยู่แล้ว เพียงแต่ทำตามกฎระเบียบอยู่เสมอก็เพียงพอแล้ว และจะไม่กล้าไปแตะต้องเรื่องใดๆ ที่จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง หรือเรื่องที่จะมีปัญหายุ่งยากติดตามมาภายหลัง คนประเภทนี้ ยังรวมถึงคนประเภทที่ไม่ยอมแก้ปัญหาแต่จะปล่อยให้ปัญหาคลี่คลายไปเองตามวันเวลาที่ผ่านไป ดังนั้น เราจะต้องพยายามเปลี่ยนทัศนคติของคนประเภทนี้ให้กลายเป็นคนที่กล้าเผชิญปัญหา โดยต้องยอมรับความจริงว่ามีปัญหามากมายล้อมรอบตัวเราอยู่ และหนทางที่จะอยู่รอดได้ก็คือการลงมือแก้ปัญหาไปทีละปัญหาอย่างต่อเนื่อง การปล่อยปัญหาให้หมักหมมทิ้งไว้จะทับถม จนในที่สุดก็หมดปัญญาที่จะแก้ไข แล้วก็หาทางออกด้วยการตัดช่องน้อยแต่พอตัวแบบนกกระจอกเทศนั้นถือเป็นวิธีการที่ผิดพลาดอย่างยิ่ง คนประเภทที่สี่ ก็คือ พวกที่เป็นนักผจญปัญหา คนประเภทนี้จะเป็นบุคคลประเภทเดียวที่มีความพร้อมในการแก้ปัญหา พวกเขาจะหันหน้าเข้าหาปัญหา ค้นหาสาเหตุ ลงมือค้นหามาตรการแก้ไขปรับปรุงและป้องกันมิให้เกิดซ้ำ แล้วทำการยุติปัญหานั้นๆ อย่างเด็ดขาด การที่เราสามารถแก้ปัญหาได้ครั้งหนึ่ง ประโยชน์ที่ได้ไม่ใช่มีแต่เฉพาะผลลัพธ์ของการแก้ปัญหาเท่านั้น แต่จะมีผลสะท้อนกลับสู่ตัวผู้แก้ปัญหาเองด้วยคือ ได้เพิ่มประสบการณ์และสร้างความมั่นใจในตนเองมากขึ้น ขณะเดียวกันก็ช่วยตอกย้ำและเสริมทัศนคติที่ดีต่อการเป็นนักแก้ปัญหาต่อไปอีกด้วย ทั้งหมดทั้งปวงนี้ ก็คือ กลุ่มคนประเภทต่างๆ ที่มีอยู่ในทุกองค์กร หากองค์กรใดสามารถพัฒนาบุคลากรให้เป็น พนักงานที่เป็นนักผจญปัญหา มากๆ องค์กรนั้นก็จะยิ่งแข็งแกร่ง สามารถยืนหยัดอยู่รอด และมีผลประกอบการ (กำไร) ตามที่มุ่งหมายได้ ดังนั้น การลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะพนักงานเป็นผู้ที่สร้างความแตกต่าง ให้แก่ทุกองค์กรอย่างแท้จริง!