

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเกี่ยวกับแนวโน้มการจัดการองค์กรของ บริษัทไทยโปรดักอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำมาเรียบเรียงไว้ตามลำดับ ดังนี้

1. ทฤษฎีการจัดการองค์กร
2. ทฤษฎีการจัดการ
3. ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. ระบบรับรองคุณภาพมาตรฐานสากล
5. การวิเคราะห์แบบ SWOT Analysis
6. วิธีการศึกษาแนวโน้ม
7. มาตรการการค้าระหว่างประเทศ และองค์การการค้าโลก
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีการจัดการองค์กร

ความหมายขององค์กร

สำหรับความหมายของ “องค์กร” หรือ “องค์การ” (Organization) นั้นมีผู้กล่าวไว้อย่างมากมาย โดยมีความหมายที่ใกล้เคียงกัน พยอม วงศ์สารศรี(2542)ได้รวบรวมไว้ดังนี้

Chester I. Bernard ได้ให้ความหมายขององค์กรไว้ในหนังสือชื่อ The Function of Executive สรุปความได้ คือ ระบบที่บุคคลสองคน หรือมากกว่านั้น ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างจิตมีสำนึก จากความหมายที่ เบอร์นาร์กล่าวไว้ ยังพบว่ามีบุคคลอื่นๆ ที่ได้ให้ความหมายที่คล้ายคลึงกัน เช่น James D. Mooney ได้แสดงทัศนะว่าองค์กร คือวิธีการหนึ่งที่บุคคลรวมตัวกันเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สำหรับ John Piffner และ Frank Sherwood อธิบายความหมายขององค์กร ว่าเป็นวิธีการที่บุคคลจำนวนมากร่วมแรงร่วมใจกันทำงานที่มีความซับซ้อนอย่างมีระบบ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน

Herbert G. Hicks อธิบายว่า กระบวนการจัด โครงสร้างให้บุคคลเกิดปฏิสัมพันธ์ ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับความหมายที่ Joseph L. Massie กล่าวว่า องค์กร คือ โครงสร้างหรือกระบวนการกลุ่มที่จัดตั้งขึ้น มีการกำหนดกิจกรรม หรืองานออกเป็นประเภทต่างๆ และมอบหมายความรับผิดชอบในกิจกรรมนั้นๆ ให้แก่สมาชิก ได้ดำเนินการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ขณะเดียวกัน Lyndall Urwick ก็ได้ให้ความหมายในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน โดยกล่าวว่า องค์กรคือ การกำหนดกิจกรรมต่างๆให้สอดคล้องกับเป้าหมาย แล้ว จำแนกแบ่งกิจกรรมหรืองานนั้นๆ ให้บุคคลในกลุ่มดำเนินการ

Brown and Moberg กล่าวว่าองค์กรเป็นสถาบันหนึ่งของสังคม ประกอบด้วย พฤติกรรมของบุคคลที่มาปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด และความชำนาญเฉพาะด้าน นอกจากนี้องค์กรยังต้องมีโครงสร้าง

Daniel Katz and Robert Kahn ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรในลักษณะใหม่ โดยนิยาม องค์กรว่าเป็นระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ประกอบด้วย สิ่งนำเข้า (Input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) และ ผลผลิต(output)

สมยศ นาวิการ(2540) ให้คำจำกัดความขององค์กร ไว้ว่า คือ กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันภายใต้โครงสร้างที่กำหนดไว้ เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ถ้าบุคคลไม่มีเป้าหมายร่วมกันหรือขาดโครงสร้างที่ระบุไว้เพื่อบรรลุเป้าหมาย กลุ่มบุคคลนั้นเป็นเพียงฝูงชนไม่ใช่องค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) ได้สรุปความหมายขององค์กร ว่า หมายถึง หน่วยงานทางสังคมที่มีกลุ่มคนมาร่วมกันทำงาน ร่วมกันทำกิจกรรม และร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหา เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน จึงนับว่าองค์กรเป็นสถาบันทางสังคมที่ตั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการของมนุษย์ องค์กรเป็นหน่วยงานของสังคมที่เพิ่มพูนความรู้ให้แก่คนในสังคม ช่วยรักษาเสถียรภาพทางสังคม และช่วยให้คนในสังคมประยุคต์ทักษะบางอย่างมาดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเร็วขึ้น จุดประสงค์หลักขององค์กรทุกรูปแบบก็เพื่อบริการประชาชนให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งในด้านผลผลิตและการให้บริการ

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมาพอสรุปความหมายขององค์กร ได้ดังนี้

องค์กรคือกลุ่มคนที่รวมตัว มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรม หรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัด โครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่างๆเพื่อแบ่งงานให้กับสมาชิกในองค์กรดำเนินการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย ลักษณะขององค์กรเป็นระบบเปิดที่นำสภาพแวดล้อมต่างๆที่เป็นสิ่งนำเข้า (input) ซึ่งประกอบด้วยวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ

แรงงาน ทุน ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ฯลฯ ไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก็คือวิธีการและเทคนิคต่างๆ ในการจัดการเพื่อให้สิ่งนำเข้า (input) ไปสู่สิ่งส่งออก (output) ที่พึงประสงค์ และสิ่งส่งออก (output) ดังกล่าว ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (products) หรือการบริการต่างๆ (services) ขององค์กร

ลักษณะขององค์กร

นักวิชาการทางองค์กร ได้จำแนกแยกแยะลักษณะขององค์กร ได้หลากหลายลักษณะด้วยกัน สรุปได้ดังต่อไปนี้ (อ้างใน สายหยุด ใจดำรงและคณะ, 2543, หน้า 3)

1. องค์กร คือ กลุ่มบุคคล (A Group of People) ลักษณะพิจารณาว่า องค์กรเป็นการรวมของบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน และมารวมกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีความเชื่อว่า ถ้าพึ่งคนเดียวไม่สามารถที่จะทำสิ่งต่างๆ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของตนได้ เพราะความสามารถมีจำกัด ดังนั้นบุคคลจึงมุ่งแสวงหาความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้บรรลุตามที่กำหนดไว้ โดยมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมีกฎระเบียบกำหนดไว้ในโครงสร้างขององค์กรมีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ระหว่างสมาชิกในองค์กรอย่างชัดเจน

2. องค์กร คือ โครงสร้างความสัมพันธ์ (A Structure of Relationship) ลักษณะนี้พิจารณาว่า องค์กรเป็นกรอบ (Framework) ของความสัมพันธ์ที่กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของสมาชิกองค์กรไว้อย่างแน่นอนตายตัว ดังนั้นการมององค์กรคือ โครงสร้างของความสัมพันธ์จึงเป็นการมองว่าองค์กรมีลักษณะคงที่ (Static) ซึ่งในความเป็นจริงองค์กรมีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา (Dynamic) เนื่องด้วยองค์ประกอบด้วยปัจจัยด้านอื่นๆ นอกเหนือจากกรอบของความสัมพันธ์ เช่น ปัจเจกชน (Individuals) กระบวนการและวิธีการดำเนินงาน นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทรัพยากรทางการบริหารอื่นๆ

3. องค์กร คือหน้าที่หนึ่งของการบริหาร (A Function of Management) ลักษณะนี้พิจารณาองค์กรในรูปแบบของการจัดการองค์กร (Organization) คือ เป็นกระบวนการที่นำเอาทรัพยากรต่างๆ ทางการบริหาร เช่น บุคลากร เงินทุน เทคนิควิธีการ เทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ มาจัดอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ อาทิเช่น การจัดรูปหน่วยงานที่มีการจัดงานหรือกิจกรรมต่างๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกันเป็นแผนก เป็นฝ่าย และมีเส้นทางการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด ตามความสามาร และมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นต้น

4. องค์กร คือ กระบวนการ (Organization as a Process) กระบวนการคือ ลำดับขั้นตอน ความต่อเนื่อง การมององค์กรในลักษณะกระบวนการนี้ เป็นการพิจารณาลำดับการทำงานว่าภารกิจใดควรเริ่มก่อนและภารกิจใดที่จะเริ่มต่อมา ซึ่งการทำงานใดๆ ถ้าการดำเนินงานนั้นเป็น

ไปอย่างต่อเนื่อง จะก่อให้เกิดความรวดเร็ว (Speed) ถูกต้อง (accuracy) และประหยัด (economy) กระบวนการขององค์กรประกอบด้วยขั้นตอนพื้นฐานดังต่อไปนี้

- 1) การกำหนดเป้าหมายขององค์กรซึ่งจะเป็นตัวบ่งบอกถึงทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย
- 2) การแบ่งงาน โดยการแบ่งงานนี้จะต้องพิจารณาว่าการกิจหรือการดำเนินงานนี้จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 3) การจัดบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงาน โดยต้องพิจารณาจาก ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความรับผิดชอบ ความถนัด และทัศนคติ เป็นต้น
- 4) การสร้างความสัมพันธ์ การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร กระทำได้ โดยการแรกจะต้องมีการกำหนดโครงสร้างที่ชัดเจนขององค์กรขึ้นก่อน ซึ่งในโครงสร้างขององค์กรจะประกอบด้วยตำแหน่งพร้อมทั้งบ่งบอกถึงความสัมพันธ์ของแต่ละอำนาจหน้าที่ ประการที่สอง เมื่อมีการกำหนดโครงสร้างซึ่งก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกองค์กรในระดับต่างๆ แล้วก็จะต้องมีการพัฒนาความสัมพันธ์ตามโครงสร้างนั้นด้วย เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมต่างๆ รวมทั้งความแจ่มชัดและการยอมรับในโครงสร้างที่กำหนดขึ้นมาใหม่

5. องค์กร คือ ระบบ (A System) การพิจารณาในลักษณะนี้ คือ การมองว่าองค์กรมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยมีลักษณะเป็นระบบซึ่งนักวิชาการทางทฤษฎีองค์กรกล่าวว่า องค์กรเป็นระบบซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต่างๆซึ่งเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ได้แก่

- 1) สิ่งนำเข้า (Input)
- 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Process หรือ Transformations)
- 3) สิ่งส่งออก (Output)
- 4) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
- 5) สภาพแวดล้อม (Environment)

ซึ่งตัวแปรต่างๆดังกล่าวข้างต้น ล้วนแต่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ดังนั้นถ้าจะต้องมีการปรับเปลี่ยนที่ตัวแปรตัวใด ก็จะส่งผลกระทบไปถึงตัวแปรอื่นๆด้วย ดังนั้น การพิจารณาองค์กรในลักษณะนี้จึงไม่เพียงแต่เป็นแค่ระบบเท่านั้นยังต้องพิจารณาองค์กรในลักษณะระบบเปิด (Open System) กล่าวคือ องค์กรจะต้องมีการปรับตัวทั้งระบบให้สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆและสภาพแวดล้อมตลอดเวลา

ประเภทขององค์กร

1. องค์กรแบบปฐมและองค์กรแบบมัธยม

1.1 องค์กรแบบปฐม (Primary Organization) หมายถึงองค์กรที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ สมาชิกมีความรู้จักสนิทสนมคุ้นเคยกันดี ลักษณะความสัมพันธ์ขององค์กรปฐมนั้น การติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลเป็นแบบส่วนตัว ไม่มีพิธีรีตรอง เช่น ครอบครัว เพื่อนบ้าน ใกล้เรือนเคียง

1.2 องค์กรแบบมัธยม (Secondary Organization) หมายถึงองค์กรที่มีสมาชิกมีความสัมพันธ์กันอย่างมีเหตุผล ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรเป็นผลเนื่องมาจากบทบาทและหน้าที่ที่กำหนดขึ้นภายในองค์กร ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรจึงไม่เป็นแบบส่วนตัว วัตถุประสงค์ในการจัดองค์กรแบบมัธยมมักตั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกและบุคคลภายนอกองค์กร เช่น หน่วยงานราชการ ห้างหุ้นส่วน บริษัท สมาคม สโมสร โรงเรียน โรงพยาบาล เป็นต้น

2. องค์กรที่มีรูปแบบและองค์กรไร้รูปแบบ

2.1 องค์กรที่มีรูปแบบ (Formal Organization) หรือองค์การรูปนัย หรือ องค์กรที่เป็นทางการ คือ องค์กรที่มีโครงสร้างอย่างมีรูปแบบ วางกำหนดกฎเกณฑ์ไว้ในระเบียบแบบแผน หรือกำหนดไว้ในกฎหมาย มีสายบังคับบัญชา มีขั้นตอน มีการกำหนดหน้าที่ไว้อย่างเด่นชัด มีการแบ่งงานกันตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน องค์กรลักษณะนี้จะเห็นได้จากองค์กรเอกชน และ องค์กรของรัฐและองค์กรขนาดใหญ่ที่เรียกว่า ระบบราชการ (Bureaucracy) อาจกล่าวได้ว่าองค์กรที่มีรูปแบบนี้จะมีลักษณะเช่นนี้ (กมล อุดุลพันธ์ และคณะ, 2525)

- 1) มีการจัดตั้งอย่างเป็นทางการ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- 2) มีการกำหนดในเรื่องหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละแห่ง แต่ละบุคคลที่เข้าร่วมงาน
- 3) มีการกำหนดในเรื่อง อำนาจการบังคับบัญชา และวินัยสั่งงาน โดยกำหนดลดหลั่นกันเป็นลำดับ และเป็นระเบียบที่แน่นอน
- 4) มีการกำหนดความสัมพันธ์ และการติดต่อของหน่วยงาน และบุคคลในหน่วยงานนั้นไว้อย่างเป็นระเบียบ
- 5) มีแผนภูมิองค์กร (Organization Chart) แสดงให้ปรากฏว่ากิจการต่างๆ ของ องค์กร มีการจัดการแบ่งแยกกันอย่างไร ใครมีอำนาจหน้าที่อย่างไร และมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการจัดองค์กรที่มีรูปแบบ มีดังนี้

- 1) เพื่อให้มีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานในองค์กรอย่างแน่นอน
- 2) เพื่อให้มีการกำหนดนโยบายในการดำเนินกิจกรรม และการปฏิบัติงานเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผล
- 3) เพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันของหน่วยงานทุกหน่วยในองค์กร
- 4) เพื่อให้เกิดการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน อย่างมีระบบ
- 5) เพื่อให้มีการจัดระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) เพื่อหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนของสายงาน และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน

องค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรที่มีรูปแบบ

1) การแบ่งระดับสายบังคับบัญชา (Hierarchy) อำนาจหน้าที่ขององค์กรจะมีลักษณะแบ่งแยกตามสายบังคับบัญชา (chain of command) ควบคู่ไปกับการมอบหมายความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาระดับสูงลดหลั่นกันไป (line of authority) ในลักษณะนี้ โครงสร้างขององค์กรจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับชั้น คือ การบริหารระดับต้น การบริหารระดับกลาง และการบริหารระดับสูง การแบ่งระดับชั้นสายการบังคับบัญชาในลักษณะนี้ เรียกว่า การบริหารจากบนลงล่าง (Top-down Management) หรือเรียกแบบแนวตั้ง (vertical) แต่ละชั้นมีตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่แตกต่างกันออกไป มีขอบเขตเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความสับสน ก้าวถอยและซ้ำซ้อนกัน อำนาจและการตัดสินใจในการบังคับบัญชาจะมีการกำหนด ในแต่ละชั้น โดยผู้บังคับบัญชาระดับสูงมีอำนาจสูงสุดและลดหลั่นกันลงมาตามลำดับ

อย่างไรก็ตามในยุคปัจจุบันการปรับโครงสร้างองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปโดยมุ่งปรับการจัดสายบังคับบัญชาให้มีชั้นการบังคับบัญชาน้อยที่สุด ที่เรียกโครงสร้างลักษณะนี้ว่าองค์กรแบบราบ (Flat Organization) และนิยมการบริหารจากล่างขึ้นบน Bottom-up Management)

2) การแบ่งงาน (Division of Labor) คือการจำแนกหน่วยงานเฉพาะอย่างออกไปตามความเหมาะสม และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ว่ามีความสามารถจะรับผิดชอบงานได้มากน้อยเพียงไร การแบ่งงานนี้จะคำนึงถึง การประสานงาน การไม่ซ้ำซ้อน ไม่ก้าวถอยกัน ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สิ่งที่ต้องพึงระวังคือไม่ควรแบ่งงานออกเป็นหลายช่วงและหลายหน่วยงานเกินไป ต้องให้มีความเหมาะสมพอดี การมีหน่วยงานย่อยๆ มากเกินไปในลักษณะที่มีฐานกว้างจะทำให้การปฏิบัติงานไม่คล่องตัว ขาดการประสานงานที่ดีและ

ก่อให้เกิดความล่าช้า (Red Tape) เพราะมีขั้นตอนมาก ในปัจจุบันแนวความคิดใหม่กลับมองว่าคนๆ หนึ่งควรทำงานได้หลายประเภท ไม่เห็นด้วยที่จะต้องแบ่งงานแยกย่อยจนเกินไป ด้วยเหตุผลเพื่อเพิ่มคุณค่าและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานกันเป็นทีม

3) ช่วงการควบคุม (Span of Control) คือขอบเขตของสายบังคับบัญชา จากระดับหนึ่งไปสู่อีกระดับหนึ่ง ในลักษณะนี้ การบริหารงานจะมีลักษณะเป็นไปตามแนวนอน(Horizontal) หรือเรียกว่า ช่วงการควบคุม คือจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งผู้บังคับบัญชานั้นควบคุมบัญชาอยู่ หรืออาจหมายถึงจำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับถัดมาที่จะต้องรายงานแก่ผู้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งซึ่งอยู่ในระดับที่ถัดขึ้นมา

4) เอกภาพในการบริหารงาน (Unity of Command) คือ การบริหารงานที่ทุกหน่วยงาน ทุกคน ทุกระดับ ปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องกัน มีการประสานกัน และเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องมีอำนาจการควบคุมบังคับบัญชารวมที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือคณะใดคณะหนึ่งอย่างชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อน

2.2 องค์กรไร้รูปแบบ (Informal Organization) หรือองค์กรอุปนัย หรือองค์กรที่มีรูปแบบหรือองค์กรที่ไม่เป็นทางการ องค์กรประเภทนี้เป็นองค์กรที่ไม่มีโครงสร้าง ไม่มีระเบียบ และกำหนดกฎเกณฑ์แน่นอน ไม่มีการกำหนดหน้าที่ของหน่วยงานแต่ละคน ไม่มีสายการบังคับบัญชา วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรขึ้นอยู่กับความพอใจ และความสนใจของบุคคลที่มาอยู่ร่วมกัน อำนาจในการบริหาร และการบังคับบัญชามอบให้ด้วยความยินยอม ศรัทธา และบารมีของผู้นำ โดยยึดมั่นความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ไม่มีการยึดมั่นในหลักการ ขั้นตอนกระบวนการของการจัดองค์กรที่มีรูปแบบ

สาเหตุที่เกิดองค์กรไร้รูปแบบ มีดังนี้

1. องค์กรที่มีรูปแบบ วางระเบียบแบบแผนและกฎเกณฑ์ไม่รัดกุมหรือไม่ดีพอ เช่นองค์กรทางราชการที่มีความล่าช้าในการเดินหนังสือราชการ หรือในการติดต่อเรื่องต่าง ๆ เนื่องจากต้องเป็นไปตามระเบียบหลายขั้นตอน ทำให้ข้าราชการบางคน หรือบางพวกใช้วิธีการติดต่อกันเองเป็นส่วนตัว ไม่ผ่านขั้นตอนที่กำหนดไว้

2. องค์กรที่มีรูปแบบไม่สามารถสนองความต้องการของสมาชิกได้ สมาชิกจึงรวมตัวกันเข้าเป็นองค์กรไร้รูปแบบเพื่อบำบัดความต้องการบางอย่างที่ตนไม่ได้รับจากองค์กรที่มีรูปแบบ อย่างไรก็ตามพบว่าองค์กรไร้รูปแบบมีข้อดี และข้อเสียบางประการ ดังนี้

ข้อดีขององค์กรไร้รูปแบบ

1. ทำให้งานบางอย่างดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว และประหยัดกว่าที่จะดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนขององค์กรที่มีรูปแบบ

2. ส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการทำงานของสมาชิกในองค์กร เช่น ทำให้เกิดรักพวก รักพ้อง และพอใจทำงานร่วมกันยิ่งขึ้น

3. เป็นทางออกที่บำบัดความไม่พอใจหรือน้อยเนื้อต่ำใจของบุคคลในองค์กรที่มีรูปแบบได้เช่น เมื่อได้รับความไม่พอใจในสภาพการทำงานในองค์กรที่มีรูปแบบเช่น ไม่ชอบเจ้านาย หรือเบื้องาน ก็ยังมีที่ผ่อนคลายความตึงเครียดทางอารมณ์ เพราะบุคคลนั้นยังเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กรไร้รูปแบบ เช่นเพื่อนร่วมงานชอบเพราะคุยสนุก หรือเล่นกีฬาเก่ง เป็นต้น

ข้อเสียขององค์กรไร้รูปแบบ

1. การรวมตัวเป็นองค์กรไร้รูปแบบนั้น บางครั้งจะเป็นการต่อต้านองค์กรที่มีรูปแบบทำให้งานดำเนินไปไม่ได้ดีเท่าที่ควร เช่น ลูกน้องรวมกลุ่มกันตั้งข้อรังเกียจผู้บังคับบัญชาและไม่ยินดี ยินร้ายในการทำงานในองค์กรที่มีรูปแบบ

2. อาจจะทำให้เกิดการแตกแยกเป็นกลุ่มเป็นพวก ขาดความสามัคคีในระหว่างสมาชิกขององค์กร เนื่องจากจับกลุ่มคนกลุ่ม และมีวัตถุประสงค์ขัดกัน ทำให้เกิดปัญหาเรื่องการประสานงานในองค์กรได้

3. องค์กรไร้รูปแบบอาจเกิดขึ้นมาก และมีความแข็งแกร่งจนทำให้เสียระเบียบแบบแผนที่วางไว้

อย่างไรก็ตามจะพบเสมอว่าในองค์กรที่มีรูปแบบจะมีองค์กรไร้รูปแบบแฝงอยู่เสมอ ไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด็ดขาด ทั้งนี้ด้วยเหตุผลเพื่อความรวดเร็ว และต้องการประสิทธิผล และประสิทธิภาพในอีกลักษณะหนึ่ง

ทฤษฎีองค์กร (Organization Theory)

แนวความคิดที่เกี่ยวกับองค์กรได้ถูกรวบรวม และคิดค้นอย่างมีรูปแบบ จนกลายเป็นทฤษฎีเมื่อประมาณต้นศตวรรษที่ 20 ทฤษฎีนี้เป็นเพียงนามธรรมที่อธิบาย และวิเคราะห์ถึงความจริง และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ของธรรมชาติที่เกิดขึ้นรอบ ๆ ตัว อย่างมีระบบและมีแบบแผน เชิงวิทยาศาสตร์ว่า ถ้าทำ และ/หรือเป็นอย่างนั้น ผลจะออกมาแบบนี้ (if.....then) ซึ่งในลักษณะเช่นนี้ ทฤษฎีก็เปรียบเสมือนการคาดคะเนถึงผลที่จะเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน

จากระยะเวลาด้านศตวรรษที่ 20 จนถึงปัจจุบัน สามารถจำแนกความคิดและทฤษฎีองค์กรออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ (ไชยา ยัมวิไล, 2528 อ้างจาก Henry L. Tosi)

1. ทฤษฎีสมัยดั้งเดิม (Classical Theory)
2. ทฤษฎีสมัยใหม่ (Neo-Classical Theory)
3. ทฤษฎีสมัยปัจจุบัน (Modern Theory)

1. ทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิม(Classical Theory)

ทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิมได้เริ่มคิดค้น และก่อตั้งขึ้นเมื่อปลายศตวรรษที่ 19 จากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในปลายศตวรรษที่ 19 นี้ แนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรที่เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ซึ่งสภาพแวดล้อมของสังคมยุคนั้นเป็นสังคมอุตสาหกรรม ทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิม จึงมีโครงสร้างที่แน่นอน มีการกำหนดกฎเกณฑ์และเวลาอย่างมีระเบียบแบบแผน มุ่งเพิ่มผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (effective and efficient productivity) จากลักษณะดังกล่าว ทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิมจึงมีลักษณะที่มุ่งเน้นเฉพาะความเป็นทางการ ความมีรูปแบบ หรือรูปนัยขององค์กรเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้ผลผลิตสูง และรวดเร็ว มองมนุษย์เสมือนเครื่องจักรกล (Mechanistic) กล่าวอีกนัยหนึ่ง ทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิมไม่ให้ความสำคัญต่อมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานความรู้สึกรักของมนุษย์ในเชิงจิตวิทยา สังคมวิทยา และมนุษยวิทยา ทุกอย่างจะเป็นไปตามกฎเกณฑ์ ตามกรอบ และโครงสร้างที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ปราศจากความยืดหยุ่น (flexibility)

ทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิมนิยามที่สร้างองค์กรขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการเบื้องต้นทางด้านเศรษฐกิจขององค์กรและสังคม นอกจากนั้นการที่มุ่งให้ โครงสร้างองค์กรทางสังคมมีกรอบ มีรูปแบบก็เพื่อความสะดวกในการบริหาร และปกครอง ดังได้กล่าวแล้วว่าองค์กรสมัยดั้งเดิมมุ่งเน้นผลผลิตสูงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั่นเอง

หลักการของทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิม มุ่งเน้นองค์กรที่มีรูปแบบ (Formal Organization) ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานหลักการ 4 ประการที่ได้กล่าวไว้แล้วในตอนองค์กรที่มีรูปแบบ ได้แก่ การแบ่งระดับชั้นสายบังคับบัญชา การแบ่งงาน ช่วงการควบคุม และเอกภาพในการบริหารงาน

2. ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ (Neo-Classical Theory of Organization)

ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิม โดยพัฒนามาพร้อมกับวิชาการด้านสังคมวิทยา จิตวิทยา การพัฒนาที่สำคัญเกิดขึ้นระหว่าง ค.ศ.1910 และ 1920 ในระยะนี้การศึกษาด้านปัจจัยมนุษย์เริ่มได้นำมาพิจารณาโดยมองเห็นความสำคัญและคุณค่าของมนุษย์ (organistic) โดยเฉพาะการทดลองที่ Hawthorne ที่ดำเนินการตั้งแต่ ค.ศ.1924-1932 ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ และในช่วงนี้เองขบวนการแนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Movement) ได้รับการนำมาพิจารณาในองค์กร และขบวนการมนุษยสัมพันธ์นี้ได้มีการเคลื่อนไหวพัฒนาในประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างเต็มที่ในระหว่าง ค.ศ.1940-1950 ความสนใจในการศึกษากลุ่มนอกแบบ หรือกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Group) ที่แฝงเข้ามาในองค์กรที่มีรูปแบบมีมากขึ้น ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่มุ่งให้ความสนใจด้านความต้องการ (needs) ของสมาชิกในองค์กรเพิ่มขึ้น

สรุปได้ว่าทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ให้ความสำคัญในด้านความรู้ลึกของบุคคล ขอมอบถึงอิทธิพลทางสังคมที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน อาทิเช่น กลุ่มคนงาน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งมีความเชื่อว่าขบวนการมนุษยสัมพันธ์นี้จะให้ประโยชน์ในการผ่อนคลายความตายตัวในโครงสร้างขององค์กรสมัยดั้งเดิมลง

3. ทฤษฎีองค์กรสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization)

ทฤษฎีองค์กรสมัยปัจจุบันได้รับการพัฒนามาในช่วง ค.ศ.1950 หรือก่อนหน้านั้นเล็กน้อย แนวการพัฒนาทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ยังคงใช้ฐานแนวความคิด และหลักการของทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิม และสมัยใหม่มาปรับปรุงพัฒนา โดยพยายามรวมหลักการทางวิทยาการหลายสาขาเข้ามาผสมผสาน ที่เรียกว่า สหวิทยาการ (Multidisciplinary Approach) เป็นการรวมกันของหลักการทางเศรษฐศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์เข้าด้วยกัน ที่เรียกว่า เศรษฐศาสตร์สังคม (Socioeconomic)

นักทฤษฎีองค์กรสมัยปัจจุบันมีความคิดว่าทฤษฎีสมัยดั้งเดิมนั้น พิจารณาองค์กรในลักษณะแคบไป โดยมีความเชื่อว่าองค์กรอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่หลากหลาย ฉะนั้นควรเน้นการวิเคราะห์ และตั้งเคราะห์สิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกันการศึกษาองค์กรที่ดีที่สุดควรจะเป็นวิธีการศึกษาวิเคราะห์องค์กรในเชิงระบบ (System Analysis) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ มากมายทั้งภายในและภายนอกองค์กร ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่อโครงสร้าง และการจัดองค์กรทั้งสิ้น

แนวความคิดเชิงระบบนี้ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่เป็นพื้นฐาน 5 ส่วน

1. สิ่งนำเข้า (Input)
2. กระบวนการ (Process)
3. สิ่งส่งออก (Output)
4. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
5. สภาพแวดล้อม (Environment)

ดังนั้นองค์กรในแนวความคิดนี้จึงต้องมีการปรับตัว (Adaptive) ตลอดเวลา เพราะตัวแปรต่าง ๆ มีลักษณะเปลี่ยนแปลง (dynamic) อยู่เสมอ

แนวความคิดพื้นฐานด้านการจัดการ

จากการวิเคราะห์ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรนั้น ได้มีการรายงานไว้ในนิตยสารฟอร์บส์ (Forbes) พบว่าธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวนไม่น้อยที่ประสบความสำเร็จนั้นเนื่องมาจากการจัดการที่ดี (Well Managed) และในทำนองเดียวกันในรายงานของธนาคารแห่งประเทศไทยได้กล่าวถึงธุรกิจระดับเล็กมากกว่า 90% ที่ประสบความสำเร็จ

เนื่องมาจากการขาดความสามารถและสภาวะในการจัดการ (พยอม วงศ์สารศรี, 2542 อ้างจาก Koontz and others, 1984) และพบว่าในองค์กรธุรกิจต่าง ๆ มักจะกล่าวชื่อแล้วซ้ำอีกถึงปัญหาที่ยุ่ยยากที่เกิดขึ้นในองค์กรก็คือการจัดการนั่นเอง

ความหมายของการจัดการ

การจัดการคืออะไร (What is management?) คำว่า การจัดการ หรือที่บางคนเรียกว่าการบริหารนี้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายในลักษณะต่าง ๆ โดยที่พยอม วงศ์สารศรี สรุปได้ดังนี้

การจัดการ คือ กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธต่างๆดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์กร การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการ และความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปด้วยองค์กรจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความสำคัญของการจัดการ

1. การจัดการเป็นสมองขององค์กร การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น จำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการที่ดี อาทิเช่น มีการวางแผนและตัดสินใจโดยผ่านการกลั่นกรองจากฝ่ายจัดการที่ได้พิจารณาข้อมูลต่าง ๆ อย่างใช้ดุลยพินิจ ใช้สติปัญญาพิจารณาผลกระทบต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรนั้น

2. การจัดการเป็นเทคนิควิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจ เต็มใจช่วยเหลือให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะมีกระบวนการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานนำทางให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ

3. การจัดการเป็นการกำหนดขอบเขตในการทำงานของสมาชิกในองค์กรไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่น รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

4. การจัดการเป็นการแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานให้องค์กรเกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพสูงสุด

แนวความคิดด้านการจัดการ

ความเจริญเติบโตของแนวความคิดด้านการจัดการนั้นเริ่มต้นในช่วงที่มีการปฏิวัติทางอุตสาหกรรมในประเทศอังกฤษ ระหว่างศตวรรษที่ 18 และ 19 และได้มีการปรับปรุงพัฒนามาเรื่อย ๆ สามารถแบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม คือ (พยอม วงศ์สารศรี, 2542, หน้า 138-56)

1. แนวความคิดด้านการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management school)
2. แนวความคิดด้านการจัดการเป็นกระบวนการ (Management process school)
3. แนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations school)
4. แนวความคิดด้านระบบสังคม (Social system school)

5. แนวความคิดด้านคณิตศาสตร์ (Mathematical school)

6. แนวความคิดด้านระบบ (System school)

แนวความคิดด้านการจัดการ 6 กลุ่มสามารถสรุปรวมได้ดังนี้

1. การจัดการที่มุ่งงาน คือ แนวความคิดแบบวิทยาศาสตร์และแนวความคิดแบบคณิตศาสตร์ แนวความคิดด้านการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management school) แนวความคิดนี้ได้นำวิธีการที่มีหลักเกณฑ์ในด้านการจัดการองค์การให้ดำเนินไปในทิศทางที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จสูงสุด บุคคลที่สำคัญในกลุ่มนี้คือ F.W Taylor (อ้างใน พยอมน วงศ์สารศรี, 2542, หน้า 39-41)

หลักของการจัดการตามความคิดของ Taylor พอสรุปได้ดังนี้

1.1 พัฒนาวิธีการทำงานวิธีที่ดีที่สุด (one best way) ที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์ แทนการใช้กฎที่ไม่แน่นอน (rule of thumb)

1.2 ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่มีหลักเกณฑ์ คัดเลือก ฝึกหัด ฝึกสอน และพัฒนาคนงาน ให้มีคุณสมบัติตรงตามงานที่ปฏิบัติ เพราะในอดีตคนงานจะทำงานของตนและแสวงหาประสบการณ์ไปเรื่อยๆ จนพบวิธีที่ดีที่สุดด้วยตนเอง

1.3 มีการร่วมมือกับคนงานอย่างจริงจังเพื่อให้เชื่อมั่นได้ว่างานทั้งหมดได้ถูกปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ได้พัฒนาขึ้น

1.4 มีการแบ่งงานและความรับผิดชอบระหว่างการจัดการและแรงงานหรือกล่าวง่ายๆว่า มีการแบ่งงานและความรับผิดชอบระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายผลิต เพราะในอดีตนั้นงานและความรับผิดชอบส่วนใหญ่จะตกที่ฝ่ายผลิต

แนวความคิดด้านคณิตศาสตร์ (Mathematical School) แนวความคิดนี้มุ่งใช้เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ มาศึกษาข้อมูลทางปริมาณต่างๆ เพื่อตัดสินใจในการจัดการ ความเชื่อของนักคิดกลุ่มนี้คือ ถ้าการจัดการเป็นตรรกะที่มีเหตุผลแล้ว ต้องสามารถแสดงออกมาในรูปของสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ได้เช่น $y = f(x)$ เป็นต้น พื้นฐานของแนวความคิดนี้เป็นการสร้างรูปแบบ (model) ขึ้น โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ปัญหาและแสดงออกมาในรูปของความสัมพันธ์และ ในรูปของวัตถุประสงคที่เลือกสรรแล้ว ผู้ใช้ในรูปแบบทางคณิตศาสตร์นี้เป็นที่รู้จักในชื่อว่า นักวิจัยเชิงปฏิบัติการ หรือนักวิทยาศาสตร์การจัดการ อย่างไรก็ตามการใช้วิธีทางปริมาณนี้ก็จะให้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาด้านกายภาพของการจัดการ เช่น รายการต่างๆ และการควบคุมการผลิต เป็นต้น แต่ไม่สามารถใช้แทนการที่จะได้มาซึ่งความรู้ ประสบการณ์และการฝึกปฏิบัติทำความเข้าใจในพฤติกรรมมนุษย์ได้

2. การจัดการที่มุ่งคน คือ แนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์

แนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์(Human Relations School) กลุ่มนี้มีชื่อเรียกต่าง ๆ กันเช่น มนุษยสัมพันธ์ (human relations) ภาวะผู้นำ (leadership) หรือ พฤติกรรมศาสตร์ (behavioral science) กลุ่มนี้พยายามเน้นการศึกษามนุษย์ โดยอาศัยรากฐานจากจิตวิทยา สังคมวิทยา จิตวิทยา สังคมและมานุษยวิทยา (อ้างใน พยอ มวงศ์สารศรี หน้า 49,2538)

หลักการของกลุ่มนี้ได้เน้นแนวคิดมาใช้ในการงานบริหารงานบุคคลในองค์การ การศึกษาของ Elton Mayo ที่โรงงานฮอว์ธอร์น (Howthorne) ในสหรัฐอเมริกา ได้ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของกลุ่มคนและพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผลการผลิตแบบขวัญของพนักงาน แนวคิดของกลุ่มมนุษยสัมพันธ์เชื่อว่า การบริหารงานนอกจากการยึดมั่นในผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ ยังจำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่ทำให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี นั่นคือขวัญของบุคคล หลักการของทฤษฎีถือว่า การที่จะตั้งระเบียบแบบแผนขององค์การไว้ได้โดยการพิจารณาถึงตัวบุคคลซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติย่อมจะ ไม่ได้ผล เพราะพนักงานในหน่วยงานเป็นที่ย่อมต้องมีความรู้สึก มีความต้องการ มีอารมณ์

แนวคิดพื้นฐานของกลุ่มมนุษยสัมพันธ์มีดังนี้

- 1) เชื่อว่าบุคคลมีความต้องการ
 - 2) ขวัญและกำลังใจเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน
 - 3) ปริมาณและผลผลิตของงานให้ขึ้นอยู่กับสภาพร่างกาย จิตใจของพนักงานและสภาพแวดล้อมขององค์กร
 - 4) ผลตอบแทนทางจิตใจมีผลต่อการทำงาน มากกว่าเงินเดือน โดยเฉพาะในพนักงานระดับสูง
 - 5) การแบ่งแยกตามลักษณะของงาน มิได้ก่อประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานเสมอไป
- ในเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ที่มีต่อการบริหารงานบุคคล ได้เจริญก้าวหน้ามากขึ้น เพราะการพัฒนาการของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิชาพฤติกรรมศาสตร์ เกี่ยวข้องโดยตรงกับจิตวิทยา สังคมวิทยา และมานุษยวิทยา โดยเฉพาะจิตวิทยาซึ่งศึกษาถึงพฤติกรรมมนุษย์ที่สามารถสัมพันธ์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับบุคคล ในด้านความต้องการสร้างแรงจูงใจในการบริหารงาน (ปรียาพร วาตอนุตร โรจน์ หน้า 30-31,2535)

3. การจัดการที่มุ่งงานและคน คือ แนวความคิดด้านกระบวนการและแนวความคิดระบบสังคม

แนวความคิดด้านการจัดการเป็นกระบวนการ (Management process school or Modern operational – Management Theory) แนวความคิดนี้มองการจัดการเป็นกระบวนการทำงาน

โดยอาศัยบุคคลอื่น มีการดำเนินการเป็นขั้นตอนต่างๆ ที่หนดไว้ในองค์กร บุคคลที่สำคัญของกลุ่มนี้คือ Herry Fayol (อ้างใน พยอ ม วงศ์สารศรี, 2542, หน้า 43-44)

Fayol ได้กำหนดหลักการจัดการ 14 ข้อ ดังนี้

1) การแบ่งงานกันทำ (Division of work) เขาเน้นให้มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด ความสามารถของสมาชิกในองค์กร เป็นการนำแนวความคิดของนักเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการใช้ประโยชน์สูงสุดของแรงงาน ซึ่งหลักการนี้ขึ้นอยู่กับจัดการซึ่งเป็นเทคนิคที่สำคัญอย่างหนึ่ง

2) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิหรืออำนาจในการสั่งการในเรื่องนั้นๆ ส่วนความรับผิดชอบเป็นการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นตามตำแหน่งต่างๆ ที่มีหน้าที่อยู่ การมอบหน้าที่และความรับผิดชอบกับสมาชิกในองค์กรควรจะมีลักษณะควบคู่กัน ควรคำนึงถึงความพอเหมาะที่จะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ

3) ระเบียบวินัย (Discipline) หมายถึงการเคารพในข้อตกลง ซึ่งก็คือการเชื่อฟังและปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนขององค์กร ระเบียบวินัยเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างราบรื่น แต่การธำรงรักษาไว้ซึ่งระเบียบวินัยขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำองค์กรด้วย จะต้องมียุติธรรมที่ชัดเจนและยุติธรรม และมีการลงโทษอย่างยุติธรรมเสมอหน้ากัน

4) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หลักการนี้เน้นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ถ้ามีผู้บังคับบัญชามากกว่าหนึ่งคน คงจะสร้างความหนักใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะปฏิบัติตัวอย่างไรให้เหมาะสม

5) เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of direction) เป็นการจัดการให้มีจุดหมายเหมือนกันเข้าเป็นกลุ่มเดียวกันโดยให้อยู่ภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว การมีเอกภาพในการอำนวยการนี้สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรธุรกิจและสถาบันระดับใหญ่จำนวนมาก

6) ประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of individual interest to the general interest) หลักการนี้มุ่งให้เกิดความปรองดองและประสานผลประโยชน์ ในกรณีที่มีความขัดแย้งระหว่างบุคคลและองค์กร องค์กรจะได้รับการพิจารณาและให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก และบุคคลมีความสำคัญอันดับรองลงมา

7) ค่าตอบแทน (Remuneration) ถูกจ้างควรได้รับผลตอบแทนจากการทำงานให้แก่องค์กร ซึ่งการให้ค่าตอบแทนนี้ควรคำนึงถึงหลักความเหมาะสมและยุติธรรมให้เกิดความพอใจทั้งลูกจ้างและนายจ้าง

8) การรวมอำนาจ (Centralization) การรวมอำนาจเป็นสาระที่สำคัญของอำนาจ

หน้าที่ การรวมอำนาจนี้หมายถึงการที่ผู้ได้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องรับฟังคำสั่งผู้บริหารเพียงผู้เดียว ในการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ (การแบ่งอำนาจหน้าที่ไปยังการบริหารระดับต่าง ๆ นั้น

Fayol ได้เน้นความเหมาะสมกับสถานการณ์ กรณีธุรกิจเล็กๆ ผู้จัดการสั่งโดยตรงมายังลูกน้อง จัดว่าเป็นการรวมอำนาจสมบูรณ์แบบ (absolute centralization)

9) การจัดสายบังคับบัญชา (Scalar Chain) เป็นการ จัดสายบังคับบัญชาจากระดับสูงสุดสู่ระดับต่ำสุด และในสายของอำนาจหน้าที่จะต้องเชื่อมโยงด้านการติดต่อสื่อสาร Fayol เน้นการติดต่อสื่อสารในวงจรสั้นๆ (short circuit) เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

10) การจัดลำดับ (Order) การจัดการที่ดีต้องมีการจัดลำดับตำแหน่งและหน้าที่ของตำแหน่งต่างๆ ให้ชัดเจน

11) ความเสมอภาค (Equity) ก็คือการปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม ความเสมอภาคเป็นการผสมระหว่างความเมตตาและความยุติธรรมซึ่งจะทำให้ลูกน้องมีความเคารพเชื่อถือ ในผู้บังคับบัญชา

12) ความมั่นคงในการทำงาน (Stability of tenure) Fayol ได้เน้นให้เห็นว่างานแต่ละงานที่ลูกน้องทำต้องอาศัยเวลาในการเรียนรู้ ฉะนั้นไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายงานบ่อย เพราะจะทำให้คนงานรู้สึกว่าคุณไม่มี ความมั่นคง เพราะขาดความสามารถในการทำงานนั้นๆ

13) ความคิดริเริ่ม (Initiative) Fayol ต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดริเริ่มต่อการปฏิบัติงาน ลูกจ้างจะเกิดความพอใจเป็นอย่างยิ่ง เมื่อได้รับการยอมรับให้มีส่วนแสดงความคิดเห็น และเป็นการสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรอีกด้วย

14) ความสามัคคี (Esprit de corps of union is strength) การมีมนุษยสัมพันธ์กันในองค์กร ก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน อันนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ฉะนั้นผู้บริหารควรได้สนับสนุนให้บุคคล ให้องค์กรสร้างความสามัคคีกัน

4. แนวความคิดด้านระบบสังคม (Social System School)

แนวความคิดด้านระบบสังคมนี้มีความสัมพันธ์กับแนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ Chester I. Bernard เป็นบิดาของการจัดการที่ยึดระบบสังคม

ลำดับขั้นแนวความคิดของ Bernard มีดังนี้ (อ้างใน พยอ ม วงศ์สารศรี, 2542, หน้า 53)

1) มนุษย์แต่ละคนมีจิตด้านกายภาพและชีวภาพ จึงทำให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเป็นกลุ่ม แต่ขณะที่มนุษย์มารวมกันนั้นปัจจัยทางด้านจิตวิทยาและสังคม ก็มีผลสำคัญในการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน

2) การดำเนินการร่วมแรงร่วมใจกันทำให้เกิดระบบความร่วมแรงร่วมใจ ในการ

ทำงานให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพ

3) ระบบร่วมแรงร่วมใจกันสามารถแบ่งได้ 2 ส่วน คือ องค์กร(Organization) ซึ่งรวมทั้งมีการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในระบบและส่วนอื่นๆ (Other Element)

4) องค์กรแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ องค์กรที่มีรูปแบบ (Formal Organization) คือ องค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์ การทางสังคมด้วยการประสานงานกันของสมาชิกอย่างมีจิตสำนึก และการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกัน และองค์กรไร้รูปแบบ (Informal Organization) ที่เกิดแผ่ขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ลดความตึงเครียด ความไม่พอใจของสมาชิกให้ลดน้อยลง

5) องค์กรที่มีรูปแบบจะต้องประกอบด้วยการติดต่อสื่อสารงานซึ่งกันและกัน ความตั้งใจในการทำงานเป็นกลุ่ม และการมีจุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างมีจิตสำนึก

6) องค์กรที่มีรูปแบบทุกๆ องค์กรจะต้องประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

6.1 ระบบของการกำหนดหน้าที่ตามความสามารถของบุคคล

6.2 ระบบของประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่จะกระตุ้นให้สมาชิกทำงานกันเป็นกลุ่ม

6.3 ระบบของอำนาจที่จะทำให้สมาชิกยอมรับการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร

6.4 ระบบของการตัดสินใจที่มีเหตุผล

7) หน้าที่ของฝ่ายบริหารในองค์กรที่มีรูปแบบ มีดังนี้

7.1 การธำรงรักษาระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ปกป้องความจงรักภักดี ความรับผิดชอบ และรักษาบุคคลผู้มีความสามารถในคงอยู่ในองค์กร รวมทั้งการธำรงรักษาการดำเนินการขององค์กรการไร้รูปแบบที่มีความสอดคล้องสัมพันธ์กับองค์กรที่มีรูปแบบให้คงไว้ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างดี

7.2 ให้ความคุ้มครองแก่บุคคลที่ให้บริการพิเศษแก่องค์กร

7.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรให้เด่นชัด ก็คือ การวางแผนองค์การนั่นเอง

8) หน้าที่ของฝ่ายบริหารจะดำเนินการภายในขอบข่ายงานการบริหารและพยายามจัดวางตำแหน่งของบุคคลฝ่ายต่างๆ ในองค์กรให้มีความสมดุลแห่งอำนาจขึ้นในองค์กร

9) การดำเนินการจัดการที่มีประสิทธิภาพต้องการผู้นำที่มีความรับผิดชอบสูง แต่ Barnard ได้เน้นว่าผู้นำจะต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจไม่ใช่มีลักษณะผู้นำ โดยเขาเชื่อว่า การร่วมแรงร่วมใจเป็นกระบวนการสร้างสรรค์ แต่ภาวะผู้นำจำเป็นต้องใช้อำนาจในการดำเนินการ

5. การจัดการที่มุ่งระบบ

การจัดการที่มุ่งระบบ คือการบูรณาการการจัดการที่มุ่งงาน คน มุ่งงานและคน รวม ทั้งสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี ต่างๆ ให้ประสานกัน แนวความคิดนี้ มีความเห็นว่า ถ้ามีการเน้น ความสำเร็จของงาน มีการเน้นบทบาทของคนในองค์กร และมีการจัดระบบในองค์กรเป็นอย่างดี องค์กรจะประสบความสำเร็จ และเจริญเติบโต

ตารางที่1 แนวความคิดใหม่ด้านการจัดการที่แพร่หลายต่อการในระยะเวลาต่าง ๆ
ที่มา : พะยอม วงศ์สารศรี,2542, หน้า 56

Management Innovation		Proponents	Approximate Date the Innovation Became Widespread
Japanese Management Techniques		William Ouchi Richard Tanner Pascale Anthony Athos Richard Schonberger	1981
Excellent Companies		Tom Peters Robert Waterman, Jr	1983
Total Quality Management (TQM)		W.Edwards Deming Joseph Juran Phillip Crosby	1986
Customer Satisfaction		Tom Peters Nancy Austin Karl Albrecht	1987
Continous Improvement (Kaizen)		Kaoru Ishikawa Masaaki Imai Jerry Bowles Joshua Hammond	1988
World Class Manufacturing		Richard Schonberger	1989
The Learning Organization		Peter Senge	1991
Work Reengineering		Michael Hammer James Champy	1993
Visionary Companies		John Kotter James Collins Jerry Porras	1995

ทักษะด้านการจัดการ (Management Skills)

งานของฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารจำเป็นต้องอาศัยทักษะในการดำเนินการเป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นการจัดการธุรกิจ สถานศึกษา โรงพยาบาลก็ตามล้วนแล้วต้องการการจัดการที่ดี ฝ่ายจัดการมักจะพูดว่า เขาจะประสบความสำเร็จเมื่อเขาสามารถทำให้บุคคลที่ร่วมงานซึ่งมีความชำนาญหรือความสามารถในเรื่องต่าง ๆ กันนั้นร่วมแรงร่วมใจกันทำงานในองค์กรด้วยความราบรื่น หน้าที่สำคัญของฝ่ายจัดการคือความสามารถในการสร้างโมติ การประสานงาน การประนีประนอม การประเมินความคิดเห็นต่าง ๆ และนำความสามารถพิเศษของสมาชิกในองค์กรให้ทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวฝ่ายจัดการสามารถพัฒนาและสร้างขึ้นได้

คำว่า "ทักษะ" (Skill) หมายความว่าความสามารถในการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง หรือเป็นความชำนาญในการทำกิจกรรม ได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องนั่นเอง

ทักษะที่จำเป็นที่ควรปลูกฝังและพัฒนาแก่ฝ่ายจัดการคือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นการมุ่งให้ฝ่ายจัดการมีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการทำงานที่ใช้ฝีมือ หรือที่ Fayol ได้กล่าวว่าเป็นเรื่องของการผลิต เป็นเรื่องของความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาอาชีพ การจัดการระดับต้น (Lower Management) จำเป็นต้องมีความสามารถด้านนี้มาก เพื่อสามารถเป็นที่ปรึกษาและสาธิตวิธีการต่าง ๆ ให้คนงานในกลุ่มที่ตนรับผิดชอบได้เรียนรู้ ทั้งนี้เพราะคนงานที่อยู่ในระดับนี้จะทำงานเกี่ยวกับการใช้ฝีมือ สำหรับการจัดการระดับกลาง (Middle Management) และการจัดการระดับสูง (Top Management) ต้องการทักษะด้านเทคนิคน้อยลงตามลำดับ ทั้งนี้เพราะพนักงานที่ตนต้องเกี่ยวข้องด้วยจะต้องทำงานระดับสูงขึ้น

2. ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) งานด้านการจัดการทำกับมนุษย์โดยตรง ฉะนั้นการที่จะทำให้บุคคลที่ร่วมงานอยู่ร่วมมือในการทำงานจำเป็นต้องเข้าใจเรื่องราวมนุษย์เป็นอย่างดี เข้าใจถึงสาเหตุต่าง ๆ ที่ผลักดันให้แสดงพฤติกรรมในรูปต่าง ๆ มีความสามารถในการใช้วิธีการต่าง ๆ ชูใจให้สมาชิกในองค์กรอยากทำงาน มีวิธีการที่สามารถโน้มน้าวเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลที่ร่วมงานให้มีทิศทางที่พึงประสงค์ ฉะนั้นทักษะด้านมนุษยจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ฝ่ายจัดการทุกระดับจำเป็นต้องปลูกฝังและพัฒนาขึ้นเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจอย่างดีจากสมาชิกในองค์กรที่ตนรับผิดชอบ

3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) ทักษะนี้เกี่ยวกับความสามารถในการมององค์กรในภาพรวม เป็นการพิจารณาหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรและผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการแปรเปลี่ยนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจของฝ่ายจัดการเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะหน่วยงานขององค์กรมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน อาทิเช่น นโยบายการตลาดเปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลกระทบต่อฝ่ายผลิต ฝ่ายบุคคล และฝ่ายการเงิน ตามมาด้วย ทักษะด้านความคิดนี้จำเป็นต้องอาศัยความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดวิจารณ์และคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ฉะนั้นการจัดการระดับสูง (Top Management) จำเป็นต้องพัฒนาทักษะนี้ในระดับสูง และลดหลั่นน้อยลงตามลำดับ

ทฤษฎีการจัดการ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของต้นทุน – ปริมาณการผลิต – ผลกำไร

ในการดำเนินงานผู้ประกอบการจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับรายได้ และค่าใช้จ่ายของกิจการ เพราะรายได้และค่าใช้จ่ายของกิจการจะชี้ให้เห็นกำไร ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ต้องการรายได้จะมีความเกี่ยวข้องกับราคาขาย และปริมาณขาย กล่าวคือ ถ้าปริมาณขายมากรายได้ก็มาก สำหรับค่าใช้จ่ายเกี่ยวข้องกับปริมาณขายอยู่ 2 ลักษณะคือ ค่าใช้จ่ายผันแปร และค่าใช้จ่ายคงที่ ค่าใช้จ่ายผันแปรนั้นเป็นค่าใช้จ่ายเฉพาะหน่วยสินค้า ถ้าปริมาณขายสูงค่าใช้จ่ายผันแปรก็จะสูงตาม ถ้าไม่ขายเลยก็ไม่มีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น ส่วนค่าใช้จ่ายคงที่เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นแน่นอนจำนวนหนึ่ง เป็นค่าใช้จ่ายตามระยะเวลาที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามปริมาณการขายที่มากหรือน้อย

การศึกษาความสัมพันธ์ของต้นทุน ปริมาณการผลิต และราคาขาย เรียกว่าการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปริมาณการผลิตที่ต้องการขายเพื่อไม่ให้ขาดทุน หรือถ้ากิจการต้องการกำไรจำนวนหนึ่ง เขาควรจะผลิตและขายสินค้าจำนวนเท่าไร โดยระดับการขายที่จุดคุ้มทุนคือระดับการขายที่มีรายได้รวมจากการขายสินค้าเท่ากับค่าใช้จ่ายทั้งหมดจากการขายสินค้า การหาจุดคุ้มทุนได้นั้นจะต้องทราบเสียก่อนว่าสินค้าที่ขายแต่ละหน่วยนั้นมี "กำไรส่วนเกิน" จำนวนเท่าใด

กำไรส่วนเกินคือ ผลต่างระหว่างราคาขายต่อหน่วยกับต้นทุนผันแปรต่อหน่วย (P-AVC) ซึ่งปรกติการดำเนินธุรกิจจะต้องกำหนดราคาขายต่อหน่วยสูงกว่าต้นทุนผันแปร เพื่อให้เกิดกำไรส่วนเกินที่จะนำไปชดเชยให้กับต้นทุนคงที่ เมื่อกิจการสามารถขายสินค้าให้จำนวนมากพอที่กำไรส่วนเกินไปชดเชยต้นทุนคงที่ได้หมด เราเรียกว่าเป็นปริมาณขาย ณ จุดคุ้มทุน

และเมื่อขายได้มากกว่าจุดคุ้มทุนกำไรส่วนเกินจากการขายแต่ละหน่วยไม่จำเป็นต้อง

ชดเชยค่าใช้จ่ายอื่นใดอีกก็จะกลายเป็นกำไรสุทธิ ยิ่งขายได้จำนวนมากกำไรก็มากตามไปด้วยหรือถ้ากำไรส่วนเกินต่อหน่วยสูง นอกจากชดเชยต้นทุนคงที่ให้หมดไปเร็วได้แล้วยังช่วยทำให้กำไรของกิจการเพิ่มขึ้นโดยเร็วอีกด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณการผลิต ต้นทุน และกำไร สามารถเขียนในรูปสมการทางคณิตศาสตร์ได้ดังต่อไปนี้

$$Q = \frac{TFC + \Rightarrow}{P - AVC}$$

โดย

Q : ปริมาณการผลิต

TFC : ต้นทุนที่คงที่ทั้งหมด

$\Rightarrow$: ผลกำไรที่ต้องการ

P : ราคาของสินค้าต่อหน่วย

AVC : ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย

ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ในระยะเริ่มแรกของแนวคิด ที่มีผู้ให้นิยามที่สับสนและหลากหลายความหมายเกี่ยวกับ LO มีผู้ได้ให้ความหมายของ LO ไว้มากมายในแง่มุมที่ต่างกันไป ดังที่ วีระวัฒน์ ปันนิดาภัย(2543) ได้รวบรวมไว้ดังนี้

Argyris C. ได้ให้ความหมายของ Organizational Learning (OL) ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์กร ลดทอนในสิ่งที่เขาเรียกว่า “defensive routines” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย เพื่อปกป้องหรือแก้ตัวลง

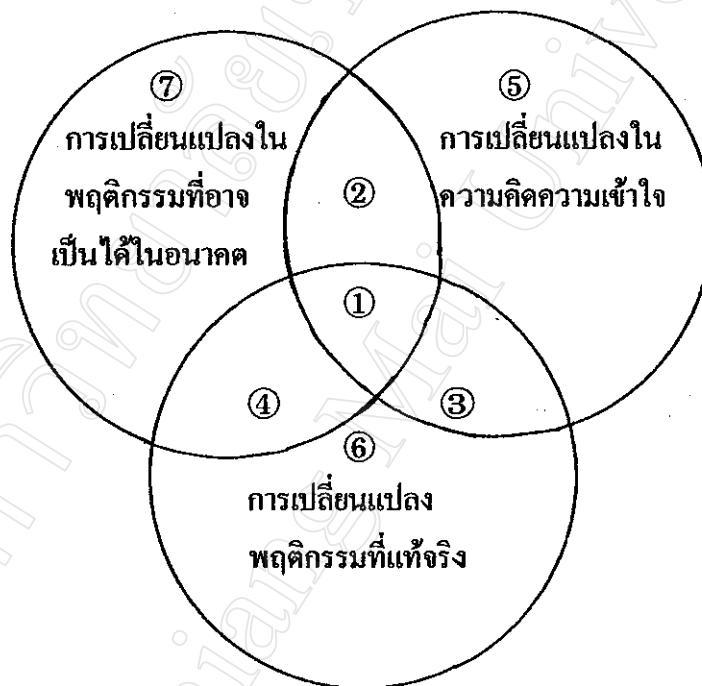
Barnett. C.K. แนะนำ องค์กรเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผล จากนั้นนำเข้าสู่งานกิจกรรมปลูกฝังไว้ใน “ความทรงจำ” ขององค์กรเพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้เรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

De Geus เห็นว่า การเรียนรู้ขององค์กรเป็นกระบวนการที่ทีมบริหารเปลี่ยนรูปแบบความคิดอ่านที่เขามีต่อองค์กร ต่อตลาด และต่อคู่แข่ง ในปี 1997 เขาเห็นว่าองค์กรที่มีชีวิต (Living company) คือ องค์กรที่อนุรักษ์นิยมด้านการเงิน ที่พนักงานระบุว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการบริหารงานที่อดทนต่อความหลากหลาย ความแตกต่างและไวต่อความเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อม เป็นองค์กรที่ไม่เน้นด้านเศรษฐศาสตร์ แต่เน้นที่คน

Dixon, N. ว่า OL เป็นการจงใจใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและระบบขององค์กร เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กร ไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

Senge, P. กล่าวว่า LO เป็นองค์กรที่ขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์กรเพื่อสร้างผลที่ต้องการอย่างแท้จริงได้ และผู้คนในองค์กรต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

ภาพที่ 1 เส้นใยสำคัญในนิยามการเรียนรู้องค์กร



จะเห็นได้ว่า ความหมายต่าง ๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น สะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เน้นถึงการปรับตัวในเชิงรุก เพื่อมุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์ โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคลและทีมเป็นสำคัญ โดยผ่านกลไกกระบวนการบริหารจัดการมุ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในความคิดภูมิปัญญา (ความรู้-ความเข้าใจ-การหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แท้จริง และการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งจะเห็นได้ชัดแทนได้ด้วย หมายเลข ②, ③ และ ④ ของภาพที่ 2 ขึ้นกับว่า มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านใดเป็นสำคัญ ในห้วงของเวลาที่เรียนรู้แปลงสู่การปฏิบัติ (Learning practice contingency) ทั้งที่เป็นในรูปของการ “พรรณนา (Descriptive)” ว่า องค์กรเรียนรู้อย่างไร และในเชิงของการ “เขียนใบสั่ง (prescriptive)” ว่า องค์กรควรเรียนรู้เช่นไร

วินัย 5 ประการ ของ Peter Senge (อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543)

Senge เชื่อว่าหัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจิ่งในรูปของการนำไปปฏิบัติ (Practice) แก่บุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่องและทุกระดับ โดยให้เขานิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่า “เป็นองค์กรที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต” Senge ใช้คำว่า “วินัย (Disciplines)” เพื่อบ่งหมายถึง เทคนิควิธีที่ต้องศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติ เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการแสวงหาการเสริมสร้างทักษะ หรือสมรรถนะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ เพื่อความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ การกำหนดนโยบายหรือจัดโครงสร้างจากการฝึกหัดฝึกฝนวินัยเหล่านี้

วินัยทั้ง 5 ประการนี้แตกต่างจากแฟ้มการบริหารจัดการโดยทั่วไปโดยเฉพาะ สิ่งที่เขาเรียกว่า “Best Practices” ที่ Senge เห็นว่าอาจมีผลเสียมากกว่าผลดีที่จะก่อให้เกิดการลอกเลียนแบบกันเสียมากกว่า Senge เชื่อว่าเมื่อวินัยทั้ง 5 ประการนี้รวมกันอย่างได้คูล จะไม่ใช่สร้างองค์กรเรียนรู้แบบใดแบบหนึ่งขึ้นมา แต่จะก่อให้เกิดคลื่นของการทดลองและความคืบหน้าในสิ่งที่ทำอยู่ ซึ่งหากองค์กรสามารถผสมผสานวินัยทั้ง 5 เข้าด้วยกันเป็นอย่างดีแล้ว แทนที่จะเลือกประยุกต์วินัยใดวินัยหนึ่งแยกกัน ไปนั้น จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในจิตใจ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี

วินัยประการที่ 1 : ความรู้แห่งตน (Personal Mastery)

Senge เขียนถึงจิตวิญญาณขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า “องค์กรเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ดีก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้นเอง” การฝึกฝนอบรมคนด้วยการเรียนรู้ อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะ ความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริง เห็นว่าอะไรมีความสำคัญ ต่อเรา ต่อองค์กร ขณะเดียวกันก็เห็นภาพอนาคต (Vision) ที่พึงเป็นไป ได้สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวคนขึ้น (Personal Vision) ตอบตนเองได้ แท้ที่จริงแล้วคนต้องการอะไรจากการปฏิบัติหน้าที่รักษาความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Tension) นี้ได้ นั่นคือ เห็นความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็นไว้ สร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง ไม่รู้สึกไร้อำนาจขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ผูกพันยึดมั่นต่อข้อเท็จจริง มีพลังของเจตนา (will power) การที่จะสร้างความรอบรู้แห่งตนได้นั้น เราจะต้องผสมผสานความเป็นเหตุเป็นผลเข้ากับญาณหยั่งรู้ ที่เราไม่สามารถอธิบายเหตุผลที่แท้จริงได้ แต่มีความเชื่อเช่นนั้น เห็นความเป็นส่วนหนึ่ง ความเชื่อมโยงของตัวเรากับโลกนอกตน นอกจาก

นั้นยังมีความเอื้ออาทร เมตตาสงสารผู้อื่น และมีความจงรักภักดีผูกพันกับเป้าหมาย กับงาน และองค์กร

วินัยประการที่ 2 : แบบแผนความคิดอ่าน(Mental Models)

ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย หน้าที่ทางวินัยประการที่ 2 นี้ก็เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ

Senge เน้นทักษะด้านความคิดความเชื่อขององค์กรที่ยึดถือมุ่งมั่น ผ่านการวางแผนและคณะกรรมการบริหาร และทักษะในการเรียนรู้ด้านธุรกิจ และมนุษย์สัมพันธ์ที่มีผลต่อแบบแผนความคิดอ่านของคนผ่านทักษะการคิดใคร่ครวญ (Reflection Skills) เป็นการตรวจสอบว่าความคิด ความเชื่อใดมีผลต่อการปฏิบัติการแสดงออกของเรา ส่วนทักษะในการสืบค้น (Inquiry Skill) เป็นดัชนีบอกว่าเรามีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์แบบพบบปะกับผู้คนเช่นไร เราเข้าไปแก้ไขกับประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเช่นไร ทำอย่างไรเราจะรักษาทักษะทั้ง 2 นี้ให้สมดุลผสมเข้ากับสิ่งที่เราเห็นดีเห็นงาม สนับสนุน Senge เชื่อว่า ความคิดความเชื่อแบบแผนความคิดอ่านของแต่ละคนมีข้อบกพร่อง

ดังนั้นต้องอาศัยวินัยที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ เข้าไปร่วมทำงานด้วย ซึ่งจะมีพลังเกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้นำทั้งหลายพึงผสานแบบแผนความคิดอ่านของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์ อย่างเป็นระบบที่เน้นภาพใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อยให้ได้ ในการแก้ไขปัญหาในการปรับโครงสร้างองค์กร ฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย บางทีเราอาจจะหลงคิด ถัดคิด เข้าใจผิดก็เป็นได้ หน้าที่ของเราคือ พัฒนาแบบแผนความคิดอ่านของเราอยู่เป็นนิจ อย่างยืดหยุ่น ทำให้เราปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติของเราได้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป

Argyris (อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย,2543) ได้ให้คำแนะนำภาคธุรกิจในการบริหารแบบแผนความคิดอ่านของตนได้ย่อ ๆ ดังนี้

1. พยายามออกแบบและเรียนรู้สภาพแวดล้อมของการทำงานอยู่เสมอ เพื่อคาดคะเนและเตรียมรับมือกับปัจจัยของภาวะแวดล้อมที่จะมีอิทธิพลต่อธุรกิจของเรา
2. ให้การยอมรับและคำชมผู้อื่นอยู่เสมอ บอกผู้อื่นว่าท่านเชื่อถือยึดมั่นในอุดมการณ์ใดที่ทำให้เขาสบายใจ ลดการบั่นทอนขวัญและกำลังใจ เอื้ออาทรผู้อื่น
3. อย่างท้าทายเหตุผล หรือการกระทำของผู้อื่นโดยไม่มีเหตุผล
4. ยืนหยัดในแนวทางของเรา ยึดมั่นในหลักการ คุณค่าและความเชื่อของเรา

5. อย่าเบได้ความคิด แผนการ ความรู้สึกของท่านให้ผู้อื่นล่วงรู้หมดสิ้น

พนักงานและผู้บริหารต้องร่วมกันอาศัยกระบวนการเรียนรู้ ทั้งที่โดยชัดแจ้ง (Explicit) และการเรียนรู้แบบเงียบ ๆ แฝงเร้น (Tacit Learning) ที่เกิดจากการสังเกต คิดใคร่ครวญ แอบจดจำ ที่บอกเล่าแก่กันได้ไม่หมด ที่ใช้เวลาในการสังสรรค์ทักษะฝีมือนั้นออกมาแบ่งปันกัน กลายเป็นแบบแผนความคิดอ่านร่วมกัน (Shared Mental Models) ตลอดระยะเวลาของการเป็นสมาชิกในแผนก ส่วนฝ่ายนั้นๆ รูปแบบของความคิดอ่านมีเพียงแค่เพิ่มพูนทักษะฝีมือแต่ยังสร้างสมประสบการณ์ และประสบการณ์ก็เป็นตัวสอนรูปแบบความคิดอ่านของคน ของทีมด้วย แบบแผนความคิดอ่าน ที่แบ่งปันร่วมกันนั้น จะขยายขอบเขตขององค์ความรู้ ทั้งในลักษณะรู้อะไร (Know-what) ด้วยกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการเช่นไร อย่างไร (Know-how) และตอบตนเองได้ว่าตนเรียนรู้หรือทำไปเพื่อสิ่งใด (Know-why) เห็นความเป็นเหตุเป็นผลคาดคะเนผลที่จะติดตามมาได้ และมีความคิดสร้างสรรค์เริ่มด้วยตนเองได้ (self-starter) เพื่อให้ความสำคัญกับสิ่งใด (care-why) ด้วยจิตใจ มุ่งมั่น มีแรงจูงใจที่ดี ไม่ท้อถอย ไม่ย่อท้อ ใฝ่รู้ อยากรู้ และไม่พอใจกับสภาพเดิมที่เป็นอยู่

จะเห็นได้ว่า กรอบแบบแผนความคิดอ่านนี้จะให้ขอบเขต จะให้ความหมายที่ต้องปรับเปลี่ยนเพื่อสิ่งที่ศึกษาในแต่ละห้วงสถานการณ์ แต่ละระยะเวลาแบบแผนความคิดอ่านจึงมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ มากกว่าที่จะเป็นแหล่งรวมความคิด ความทรงจำหรือประสบการณ์ เป็นเสมือนระบบปฏิบัติการของคอมพิวเตอร์ที่ทำหน้าที่แสวงหา เก็บรักษา ใช้และจัดข้อมูล แบบแผนความคิดอ่านนั้นมีพลัง มีอิทธิพลต่อการรับรู้ การตีความและพฤติกรรมของเรา ยิ่งเมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็น มุมมองระหว่างกันด้วยแล้ว จากการอยู่ร่วมชุมชนปฏิบัติเดียวกัน (Communities practice) ยิ่งทำให้พลังถูกดุ่ม (Momentum) ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งไม่น่าแปลกใจว่าหนทางแรกเริ่มของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี ได้ผลและคุ้มค่าที่สุด เริ่มจากการพบปะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการระหว่างสมาชิกส่วนฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กรนั่นเอง (Informal dialogues) นอกเหนือจากการฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญและทักษะในการสืบค้นให้เกิดเป็นนิสัยแก่นักงานขององค์กร

วินัยประการที่ 3 : วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดมีขึ้นในองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในการกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน (Personal vision) ขึ้นมาก่อนจากคุณค่าส่วนบุคคล ความหวังใ ให้มีความสำคัญกับสิ่งใด จากการคิดได้ คิดเป็น จากนั้นก็ขยายฝัน คิดดั่งๆ แบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสาร โน้มน้าวหรือดั่งที่เรียกกันว่า “walk the talk” ทำให้คำพูดหรือภาพนั้นเดินได้

หลายสิ่งที่เป็นวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) ที่มีการแบ่งปันผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กร โน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา (turn vision into action) ในลักษณะของปฏิบัติการในเชิงรุก (proaction) มิใช่รอหรือตามแก้ไข (reaction)

วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่นุคคล คุณค่าภายนอกคือให้ทราบกันโดยทั่วไปว่า เรามุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์กรความเป็นเลิศ ในด้านใด เมื่อใด คุณค่าภายในคือมีส่วนสร้างแรงกดดันจิตใจ ความศรัทธายึดมั่น เอกลักษณะ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่พนักงาน ต่อทีม ต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำกว่าจะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่งที่เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายไปในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย

วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลจะเกิดขึ้นมิได้ต้องอาศัยความรอบรู้แห่งตนเป็นสำคัญที่ผู้นำยึดมั่นผูกพัน จากนั้นมีการแพร่ขยายวิสัยทัศน์ พนักงานบางคนอาจจะเห็นดีเห็นงามด้วย มีจิตผูกพัน บางคน ขอมเป็นแนวร่วมผลักดันด้วย บ้างคล้อยตามด้วยจริงใจที่จะให้เกิดประโยชน์ที่คาดหวัง บ้างคล้อยด้วยความจำใจ เกรงว่าจะตกงาน บ้างแสดงความไม่สนใจ บ้างเขยี่ยกัน คัดค้าน

Senge เห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนี้เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (Governing ideas) ซึ่งนำองค์กรว่าองค์กรคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดถือคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือในการดำรงชีวิตประจำวัน มิเช่นนั้นแล้ววิสัยทัศน์นั้นจะเป็นแค่กระดาษหรือข้อความที่ไร้พลังขับเคลื่อน ผู้คนก็จะเขยี่ยความความคิดที่ใช้ปกครองนี้มุ่งตอบคำถามหลัก 3 ประการที่สะท้อนให้เห็นว่าเราเชื่อมั่นในสิ่งใด กล่าวคือ

อะไร - ภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดคืออะไร
ทำไม - อยู่ไปทำไม ด้วยเป้าหมายหรือพันธกิจใด มีส่วนช่วยเหลือสังคม
เช่นไร

อย่างไร - เราจะปฏิบัติตนเช่นไรในชีวิตประจำวัน ให้วิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นเป็นจริง ด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ เสียสละ อดทน เป็นต้น

Senge เชื่อว่า หากเราใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง เราก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ตอบโต้ได้ คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา แต่หากความคิดนั้นมีความกลัวเป็นพื้นฐานก็จะทำให้เกิดความคิดที่สร้างข้อจำกัด แทนที่จะคิดสร้างก็จะคิดป้องกัน ไม่อยากให้เกิด ส่งผลความรู้สึกสิ้นหวัง เป็นไปไม่ได้ ไม่มีอำนาจ ไม่สนใจใยดี ทำให้องค์กรมีอายุขัย

ที่สั้น ดังนั้นวิสัยทัศน์ร่วมนี้ต้องมีกระบวนการขับเคลื่อนให้มีชีวิตยืนยาว ผู้คนเข้าใจชัดเจน มีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิด มีการสื่อสาร มีความรู้ถึงผูกพัน มีความคืบหน้า อยากเห็น Senge เห็นว่า การคิดในเชิงระบบจะมีส่วนสนับสนุนวิสัยทัศน์ร่วมให้เป็นจริงได้ โดยอาศัยกระบวนการของการสืบค้นและการคิดใคร่ครวญของแบบแผนความคิด (Mental Models) เข้าร่วมด้วย ทำให้เขาเชื่อมั่นได้ว่าคนมีส่วนสร้างอนาคต เช่นนั้นให้เป็นจริงได้

วินัยประการที่ 4 : การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

ทีมของผู้จัดการที่แต่ละคนต่างก็มีระดับ IQ สูงเกิน 120 แต่เมื่อมาทำงานร่วมกัน อาจจะ มี IQ ในระดับกลุ่มเฉลี่ยเพียง 63 ก็เป็นไปได้ เราจะทำอย่างไรให้ระดับความสามารถของทีมเหนือ กว่าระดับความสามารถของรายบุคคลในทีม ที่ทีมสามารถพัฒนาขีดความสามารถประสาน สัมพันธ์กันได้เป็นอย่างดี แนววิธีฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ่มค่านั้น Senge เห็นว่า ทำได้โดยผ่านการพูดคุย (dialogue) และการอภิปราย (discussion) ของผู้คนในองค์กรทีมใน องค์กรที่ขาดการปรับทิศทางทำความเข้าใจระหว่างกันก่อนจะมีพลังงานที่สูญเสีย ขาดทิศทาง ร่วมกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้น Senge จึงให้ความสำคัญของการปรับแนวคิด แนวปฏิบัติให้ตรงกัน (empowerment) ให้แก่บุคคล หรือทีมในการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหา ต่างๆ

Senge เห็นว่าการเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญได้แก่

1. สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตก หลายหัวร่วมกันคิด ยอมรับว่าการให้บุคคลเดียวยึด
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และ แดกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสามารถเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้มีพลังมากขึ้น

แนวปฏิบัติของการฝึกวินัยเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม คือ การพูดคุย (dialogue) และการ อภิปราย (discussion) Senge ได้รับอิทธิพลแนวปฏิบัติทั้งสองนี้จาก David Bohm นักฟิสิกส์ โดยเขาเห็นว่า เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดมุมมองที่ตนเสนอโดยทั่วไป เราอาจรับความคิด ข้อเสนอแนะของผู้อื่นได้บางส่วน แต่ยังยืนหยัดในความคิดความเชื่อเดิมๆของตน ส่วนการพูดคุย หรือการเสวนานั้น ทำให้กลุ่มได้แสวงหาความหมายร่วมกันอย่างอิสระ ที่หาไม่ได้จากการพูดคุยกัน เป็นรายบุคคล ทำให้เข้าใจมุมมองต่างๆ ได้กว้างขวางมากขึ้น ผู้คนร่วมมือกันเพื่อก่อให้เกิดพลัง ของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง กลุ่มสามารถแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนจาก

หลายมุมมอง มีการสื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างอิสระเสรี เป้าหมายของการเสวนาคือ การเปิดเผยว่าความคิดอ่านของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันอย่างไร ทำให้เราได้มีโอกาสสังเกตลักษณะความคิดของตนเองและของผู้อื่น

Bohm (อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543) เห็นว่าเงื่อนไข 3 ประการ ที่จะเกื้อกูลให้การพูดคุยเพื่อการเสวนาได้ผลสูงสุดคือ

1. งดเว้นการทำความผิด ความเชื่อของคนมาตัดสินตรวจสอบความคิดของผู้อื่น
2. มองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หาความกระจ่าง หามุมมองเหมือนกับคนต่างก็เป็นผู้ร่วมเดินทาง จำเป็นต้องเปิดใจ เห็นใจ และเข้าใจผู้อื่นด้วย
3. เป็นผู้เกื้อกูลบรรยากาศที่ดีของการเสวนาไว้ ไม่พยายามต่อไป “ข่ม” หรือมีอิทธิพลเหนือผู้ใดในกลุ่ม

ในการเรียนรู้ของทีมจำเป็นต้องอาศัยทั้งการเสวนา และการอภิปรายในการวิเคราะห์สถานการณ์จำเป็นต้องมีการอภิปราย เสนอมุมมองต่าง ๆ แล้วมีการอภิปรายแก้ต่างเพื่อหาทัศนะใหม่ที่ดี นำไปสู่การตัดสินใจเลือก หาข้อตกลงข้อสรุปร่วมกัน ขณะที่การเสวนาจะทำให้ได้ความคิดหลากหลาย โดยไม่จำเป็นต้องได้ข้อตกลงทั้ง 2 ลักษณะนี้ทำให้ได้แนวปฏิบัติใหม่ๆ บางทีแนวปฏิบัติใหม่ๆ เป็นผลพลอยได้ของการเสวนา สมาชิกของทีมควรแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น โดยผ่านการเสวนาและการอภิปรายกันอย่างเป็นกิจวัตร เพื่อความเข้าใจที่ดี ผักผ่อนการใช้ทักษะของการสืบค้นและการสะท้อนความคิดเห็นให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ให้ได้

วินัยประการที่ 5 : การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

เป็นวินัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ที่ในความเป็นจริง ผู้คน พนักงาน ผู้บริหารหลายคน ไม่สามารถฝึกฝนตนเองให้มีความสามารถคิดได้อย่างเป็นระบบเท่าทันกาล หรือคิดได้ล่วงหน้า ผลก็คือทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานในการบริหารมากมาย บ้างคิดว่าที่ตนปฏิบัติงานทุกวัน เป็นการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน เนื่องจากการคิดสั้น ผันเหตการณ์หรือสถานการณ์ ทำให้ขาดการเห็นภาพใหญ่ไม่ต่อเนื่อง ไม่เห็นความเชื่อมโยงของส่วนต่าง ๆ ที่จะได้รับผลกระทบติดตามมาจากการปฏิบัติงานของเขา ทั้งที่จริงแล้วการปฏิบัติงานของเขาเป็นการสั่งสมปัญหาให้คนต่อไป ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความสามารถที่มากกว่าเดิมหลายเท่าตัวทีเดียว

คำว่า “ระบบ” คือ ส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันในส่วนใหญ่ สะท้อนให้เห็นการขึ้นแก่กันของส่วนย่อย ๆ ผลบวกของแต่ละส่วนจะมีพลังน้อยกว่าแรงรวมใจหรือการฝึกกำลังของส่วนย่อยอย่างพร้อมเพรียงกัน การทำงานของส่วนหนึ่ง/แผนกหนึ่ง ย่อมจะมีผลกระทบต่อส่วนย่อยต่างๆ ที่เหลือในระบบ ส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรือง ความล้มเหลว กำไร-ขาดทุน และภาพลักษณ์ขององค์กร ในมิติของสถานการณ์และเวลาต่าง ๆ กันนั้น

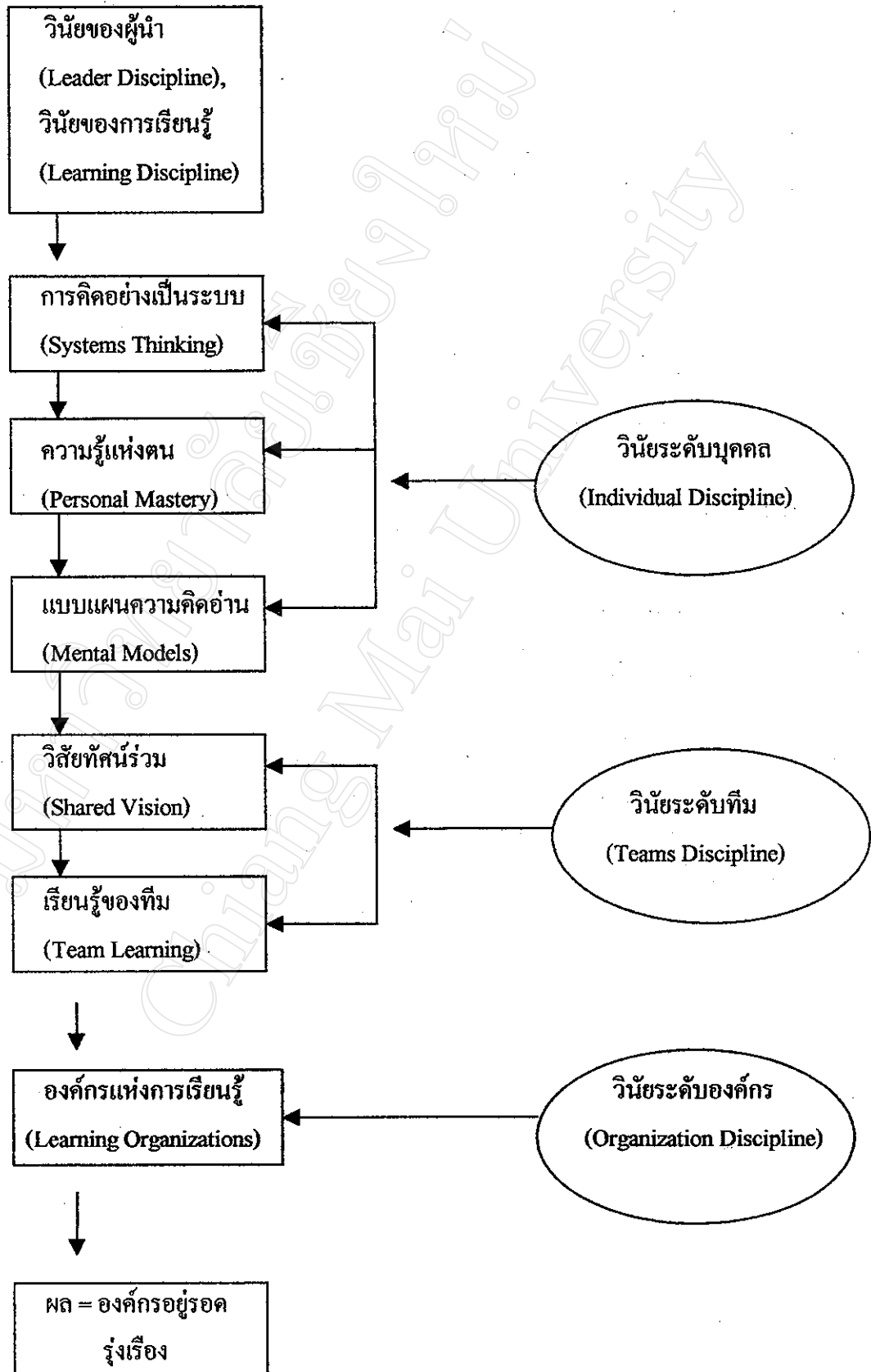
Senge ได้ให้ความหมายของคำว่า “การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking)” ไว้ว่า “วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน

การคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบในธุรกิจยุคนี้ เป็นต้น ทูทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคน จำต้องมี หากใครไม่มีจะเป็นผู้แพ้อย่างถาวร สมรรถนะของผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพขององค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ในองค์กร เข้าใจปัจจัยพื้นฐาน ประวัติศาสตร์และพัฒนาการตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน เป็นความซับซ้อนเกี่ยวของสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบ จะกระทบส่วนอื่นๆ ได้เช่นไรต้อง “อ่านเกม” ได้และอ่านเกมเป็น เวลาจะเดินหมากก็ไม่สมควรเดินหมากทีละตัว โดยขาดการเล็งเห็นหมากทั้งกระดาน เดินหมากเช่นนี้แล้วผลที่จะติดตามมาจะเกิดผลเช่นไร มีแนวทางที่คิดกว่าเช่นไรบ้าง ปฏิบัติการที่เกิดขึ้นจะเป็นเช่นไร

ลักษณะของการคิดเป็นอย่างระบบที่ดี ได้แก่

1. คิดเป็นกลยุทธ์ชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย แน่วแน่ในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์
2. คิดทันการ ไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริง บางทีจึงปฏิบัติก่อนปัญหาจะเกิด
3. เล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์ มองให้ได้ประโยชน์

ภาพที่ 2 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ ของ Peter Senge (1990)



ระบบรับรองคุณภาพมาตรฐานสากล

ระบบการประกันคุณภาพมาตรฐาน (International Standard Organization)

ในปัจจุบันที่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในทางอุตสาหกรรมมีจำนวนมาก เพื่อตอบสนองความต้องการ การแข่งขันทางธุรกิจที่นับวันมีอัตราที่สูงจนน่าเป็นห่วงว่า การผลิตสินค้าและบริการต่าง ๆ อาจจะมีข้อผิดพลาด ทำให้เกิดอันตรายทั้งกับผู้ผลิตและผู้บริโภค ดังนั้นการกำหนดคุณภาพมาตรฐานของสินค้าและบริการ หรือที่เรียกว่า ISO 9000 (Quality Management System) ซึ่งขณะนี้ได้เข้ามามีบทบาทต่อการค้าในระดับสากล และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

ในขณะที่หลายคนกล่าวถึง ISO 9000 เป็นเรื่องการประกันคุณภาพ เป็นเรื่องของระบบหรือบริหารจัดการคุณภาพขององค์กร ไม่ใช่เรื่องคุณภาพของตัวสินค้าและบริการซึ่งนั่นเป็นความจริงในบางส่วน แต่ว่าในเรื่องของ ISO 9000 ก็ยังได้แบ่งแยกย่อยออกไป คือ (วิฑูรย์ สิมะ โชคดี, 2543, หน้า 127)

ก) ISO 9000 : แนวทางในการเลือกใช้ระบบบริหารงานคุณภาพ และการประกันคุณภาพให้เหมาะสมกับองค์กร

ข) ISO 9001 : มาตรฐานระบบคุณภาพสำหรับองค์กรที่มีการออกแบบ พัฒนา ผลิต และบริการ

ค) ISO 9002 : มาตรฐานระบบคุณภาพสำหรับองค์กรที่ทำการผลิต คิดตั้ง และบริการ

ง) ISO 9003 : มาตรฐานระบบคุณภาพ สำหรับองค์กรที่ทำการตรวจสอบชิ้นสุดท้าย และทำการทดสอบ

จ) ISO 9004 : แนวทางในการใช้และข้อเสนอแนะเบื้องต้นที่เกี่ยวกับระบบคุณภาพ ดังนั้น การที่จะขอรับรองคุณภาพมาตรฐานตามอนุกรมหมายเลขใด ก็จำเป็นที่จะต้องดูว่าอนุกรมใดจะเหมาะสมกับธุรกิจอุตสาหกรรมที่ประกอบกิจการอยู่ เนื่องจากแต่ละหมายเลขอนุกรม ISO ก็มีความแตกต่างกันในรายละเอียดปลีกย่อยของข้อกำหนดที่ต้องยึดถือและปฏิบัติ

ในขณะที่ ISO 9000 ได้รับการยอมรับโดยทั่วไป ในปัจจุบันก็ยังได้มี ISO 14000 ซึ่งเป็นชุดมาตรฐานสากลสำหรับนำไปใช้จัดระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (Environmental Management System) ขององค์กรให้มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด ทั้งในส่วนของกิจการภายในองค์กร การผลิตสินค้า และการจัดการเรื่องผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม องค์กรธุรกิจสามารถจัดทำระบบจัดการสิ่งแวดล้อม และขอการรับรองได้โดยสมัครใจ แต่จะต้องประกาศเป็นนโยบายอย่างชัดเจน มีการดำเนินงานอย่างจริงจังและเป็นขั้นตอน สามารถตรวจสอบได้และต้องเปิดเผยนโยบายนี้ต่อสาธารณชนได้ด้วย

สำหรับในอนาคตนั้น ISO 18000 มาตรฐานของระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (Occupational Health and Safety Management System) เรียกสั้นๆว่า มาตรฐาน OH&S จะเข้ามามีบทบาทที่สำคัญต่อการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การทำให้มาตรการการป้องกันการบาดเจ็บ พิการ และ โรคภัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการประกอบอาชีพ รวมเข้าเป็นส่วนเดียวกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อ 1) ลดความเสี่ยงที่มีต่อพนักงานและผู้เกี่ยวข้องให้เหลือน้อยที่สุด 2) ปรับปรุงผลงานของธุรกิจอุตสาหกรรม (เพิ่มผลผลิต-เพิ่มผลกำไร) 3) เกื้อหนุนให้องค์กรสามารถสร้างภาพพจน์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้แพร่กระจายและยอมรับในตลาด (วิฑูรย์ สิมะ โชคดี, 2543)

ISO 9000 ฉบับปี 2000 (ที่มา : <http://www.thaitextile.org>)

เชื่อว่ามาถึงตอนนี้หลายท่านคงรู้จัก ISO 9000 กันเป็นอย่างดีแล้ว และในปี ค.ศ.2000 ได้มีการเปลี่ยนแปลงฉบับของ ISO 9000 จากเดิมที่เคยใช้ ISO 9000 ฉบับปี 1994 มาเป็น ISO 9000 ฉบับปี 2000 สำหรับข้อพิจารณาอย่างหนึ่งในการปรับปรุงมาตรฐาน ISO 9000 นั้น เกิดจากการสำรวจความต้องการและมุมมองของผู้ใช้ต่อมาตรฐาน ISO 9000 ฉบับปี 1994 ซึ่งพบว่า ผู้ใช้ต้องการมาตรฐานที่อ่านแล้วเข้าใจง่าย รวมถึงนำไปใช้งานได้ง่าย มาตรฐานนั้นควรใช้ได้กับธุรกิจทุกประเภทและทุกขนาด นอกจากนี้มาตรฐานควรจะประยุกต์ใช้กับมาตรฐานตัวอื่นๆ ได้เช่น ISO 14000 เป็นต้น

สำหรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในมาตรฐาน ISO 9000 ฉบับปี 2000 ที่แตกต่างจากฉบับปี 1994 นั้น อาจจำแนกเป็นหัวข้อใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1. ข้อกำหนดมีจำนวนลดลง (จากเดิมที่มีอยู่ 20 ข้อ ในมาตรฐาน ISO 9000 ฉบับปี 1994) โดยใน ISO 9000 ฉบับปี 2000 นั้น ได้แบ่งเนื้อหาในมาตรฐานออกเป็นหัวข้อใหญ่ ๆ 8 หัวข้อ คือ

- ขอบข่าย
- มาตรฐานอ้างอิง
- คำจำกัดความและคำนิยาม
- การบริหารระบบคุณภาพ
- ความรับผิดชอบต่อฝ่ายบริหาร
- การบริหารทรัพยากร
- การผลิต ผลิตภัณฑ์
- การวัดค่า การวิเคราะห์ และการปรับปรุง

และได้มีการเน้นหลักการใช้ PDCA (Plan, Do, Check, Action) คือ มุ่งเน้นที่กระบวนการให้มากขึ้น

2. มีการเพิ่มข้อกำหนดใหม่ ในเรื่องของการวัดผลงานของกระบวนการและวัดความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งในข้อกำหนดของ ISO 9000 ฉบับปี 1994 นั้น ไม่ได้กล่าวถึงในเรื่องนี้ และยึดหลักเพียงว่า ถ้าลูกค้าไม่มีข้อร้องเรียนเข้ามาถือได้ว่าลูกค้าพอใจ แต่ใน ISO 9000 ฉบับปี 2000 นั้น มีข้อกำหนดระบุไว้อย่างชัดเจนว่า จะต้องมีการระบุวิธีวัดความพึงพอใจของลูกค้าด้วย

3. มีข้อกำหนดใหม่ในเรื่องกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของระบบบริหารคุณภาพ แต่เดิมใน ISO 9000 ฉบับปี 1994 นั้น กล่าวเพียงว่าในกระบวนการทำงานของระบบบริหารคุณภาพนั้น ผลงานที่ออกมาจะต้องมีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ โดยไม่ได้กำหนดว่าจะต้องดำเนินการให้ผลงานที่ออกมามีคุณภาพดีขึ้นเรื่อยๆ แต่ในข้อกำหนดของ ISO 9000 ฉบับปี 2000 นั้น กำหนดไว้ว่าจะต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้วย

4. มีข้อกำหนดใหม่ที่กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน โดยกำหนดว่าองค์กรจะต้องจัดสภาวะแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานให้เหมาะสม นอกจากนี้ ยังมีเนื้อหาบางส่วนที่เพิ่มเติมเข้ามาอีก เช่น

- นโยบายคุณภาพจะต้องอธิบายชัดเจนขึ้น สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์คุณภาพ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- วัตถุประสงค์คุณภาพจะต้องเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างนโยบายคุณภาพ และการนำไปปฏิบัติของการจัดการกระบวนการ
- การวางแผนคุณภาพและคู่มือคุณภาพจะต้องมีการอธิบายให้ชัดเจนขึ้น
- การตรวจติดตามคุณภาพภายในมีความเข้มข้นขึ้น
- ฯลฯ

ความแตกต่างที่เห็นได้ชัดอีกประการหนึ่งก็คือ ในการขอใบรับรอง ISO 9000 ฉบับปี 1994 นั้น ถ้าผู้ประกอบการรายใดต้องการขอใบรับรอง จะสามารถเลือกขอใบรับรองได้เพียงอย่างใดอย่างหนึ่งใน 3 ฉบับคือ ISO 9001 หรือ ISO 9002 หรือ ISO 9003 โดยจะเลือกขอใบรับรองฉบับใดนั้นขึ้นอยู่กับประเภทของกิจการ (ขอใบรับรอง ISO 9001 เมื่อกิจการนั้นมีการออกแบบ, ขอใบรับรอง ISO 9002 เมื่อกิจการนั้นไม่มีการออกแบบ มีแต่ขั้นตอนการผลิต, ขอใบรับรอง ISO 9003 เมื่อกิจการนั้นมีเพียงการตรวจและทดสอบขั้นสุดท้าย) แต่ใน ISO 9000 ฉบับปี 2000 นั้น จะขอใบรับรองได้เพียงฉบับเดียวคือ ISO 9001 เท่านั้น แต่จะมีการระบุรายละเอียด และขอบเขตการรับรองในเอกสารที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้แล้วขั้นตอนในการตรวจประเมินเพื่อขอใบรับรอง ISO 9000 ฉบับปี 2000

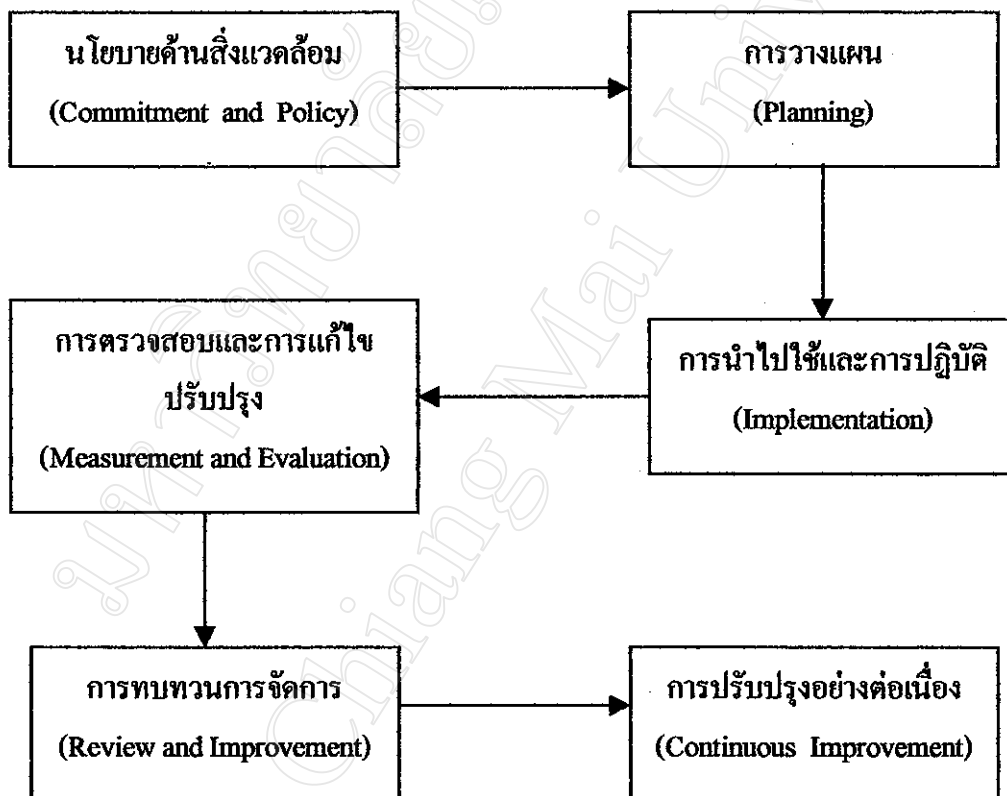
ยังสามารถทำไปพร้อมๆกับการขอใบรับรอง ISO 14000 ซึ่งเป็นมาตรฐานการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมได้ด้วย ในกรณีที่ทางสถานประกอบการได้ดำเนินการจัดทำระบบทั้ง 2 อย่างไปพร้อมๆ กัน

อนุกรมมาตรฐาน ISO 14000

หลักการของระบบ ISO 14000

การจัดทำระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO 14001 มีหลักการสำคัญดังนี้

ภาพที่ 3 หลักการจัดทำระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO 14001



รูปแบบของระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม

1. การกำหนดนโยบาย

- 1) ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบาย ซึ่งต้องเหมาะสมกับสภาพ ขนาด และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากกิจกรรม ผลิตภัณฑ์ และการบริการขององค์กร
- 2) แสดงความมุ่งมั่นต่อ

- การปรับปรุงผลงานปฏิบัติการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง
- การป้องกันมลพิษ
- การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อกำหนดอื่นๆ

ที่องค์กรได้ทำความตกลงไว้

3) ให้กรอบการดำเนินงานสำหรับการกำหนดและการทบทวนวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

- 4) จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร
- 5) นำไปปฏิบัติจริง
- 6) ถ่ายทอดให้พนักงานทุกคนทราบ
- 7) เผยแพร่ต่อสาธารณะ

1. การวางแผน

ในการวางแผนเพื่อสนองนโยบายนั้น ต้องพิจารณาและดำเนินการ 4 ประเด็น ดังนี้

1.1 ลักษณะปัญหาสิ่งแวดล้อม

1) เป็นหัวข้อหลักของ ISO 14001 และเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการควบคุมและการวัดผลการปฏิบัติการด้านสิ่งแวดล้อมต่อไป

2) กำหนดกระบวนการบ่งชี้ลักษณะปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากกิจกรรมผลิตภัณฑ์ หรือการบริการขององค์กร เช่น

- การแพร่มลพิษในอากาศ
- การปล่อยมลพิษในน้ำ
- การกำจัดกากของเสีย
- การปนเปื้อนมลพิษลงสู่ดิน
- ผลกระทบต่อชุมชน
- การใช้วัตถุดิบและทรัพยากรธรรมชาติ
- ปัญหาสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ในท้องถิ่น (เช่น เสียง กลิ่น การจราจร)

3) กระบวนการพิจารณา ควรคำนึงถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นทั้งในภาวะปกติ และภาวะฉุกเฉินด้วย

1.2 กฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ

1) องค์กรต้องกำหนดวิธีการบ่งชี้ข้อกำหนดตามกฎหมาย และข้อกำหนดอื่นๆ ที่องค์กรต้องปฏิบัติตามข้อตกลงโดยตรง รวมทั้งกำหนดวิธีติดตามการเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อกำหนด และการทำความเข้าใจในข้อกำหนดและข้อกำหนดนั้นด้วย

2) ตัวอย่างข้อกำหนดอื่นๆ ที่องค์กรอาจทำการตกลงไว้

- ข้อพึงปฏิบัติสำหรับโรงงานอุตสาหกรรม
- ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ไม่ใช่กฎหมาย
- ข้อตกลงกับหน่วยของรัฐ

1.3 วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

- 1) องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่สามารถวัดผลได้ โดยต้องสอดคล้องกับนโยบายและความมุ่งมั่นต่อการป้องกันมลพิษ
- 2) วัตถุประสงค์และเป้าหมายต้องเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และเก็บรักษาไว้เพื่อประโยชน์ในการทบทวน

1.4 โครงการจัดการสิ่งแวดล้อม

องค์กรต้องจัดทำโครงการอย่างน้อย 1 โครงการเพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายการจัดการสิ่งแวดล้อมโดยตรง

- 1) มอบหมายผู้รับผิดชอบโครงการ
- 2) กำหนดวิธีการและระยะเวลาดำเนินโครงการ

2. การนำไปปฏิบัติ

2.1 โครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบ

- 1) ต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และประชาสัมพันธ์ให้ทราบทั่วกัน เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ
- 2) ผู้บริหารต้องจัดทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและควบคุมระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม
- 3) ทรัพยากร หมายถึง บุคลากร ทักษะการทำงาน เทคโนโลยี และงบประมาณ

2.2 การฝึกอบรมเพื่อสร้างจิตสำนึกและความสามารถ

- 1) ต้องแสดงให้เห็นความจำเป็นของการฝึกอบรม
- 2) บุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติงานในลักษณะที่อาจจะก่อให้เกิดผลกระทบสำคัญยิ่งต่อสิ่งแวดล้อม ต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม
- 3) วิธีการฝึกอบรมต้องสามารถปลูกจิตสำนึกของบุคลากรให้เห็นถึง
 - ก. ความสำคัญของการปฏิบัติตามระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม
 - ข. ผลของการไม่ปฏิบัติตามระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม
 - ค. บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรเกี่ยวกับ

- การเตรียมพร้อมเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน
- ผลกระทบสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการปฏิบัติงานของเขา (ที่เกิดขึ้นจริง/ที่อาจเกิด)
- ประโยชน์ที่เกิดกับสิ่งแวดล้อมเมื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติ
- วิธีการดำเนินงานภายใต้ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม
- ผลของการไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานที่กำหนดไว้

2.3 การประชาสัมพันธ์

1) องค์กรต้องกำหนดวิธีประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรระหว่างพนักงานต่างระดับและต่างหน้าที่

2) มีการรับเอกสารและติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง

2.4 การจัดทำเอกสาร

องค์กรต้องจัดทำระบบการเก็บรักษาข้อมูลในรูปของเอกสารหรืออิเล็กทรอนิกส์เพื่อแสดงถึง

- 1) ข้อกำหนดที่สำคัญในระบบ
- 2) การอ้างอิงเอกสารที่เกี่ยวข้องกัน

2.5 การควบคุมเอกสาร

องค์กรต้องกำหนดวิธีควบคุมเอกสารทุกรายการตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานเพื่อให้แน่ใจว่า

- 1) เอกสารเหล่านั้นอยู่ในที่ที่จัดไว้
- 2) มีการทบทวนตามกำหนดเวลา มีการแก้ไขปรับปรุงเมื่อจำเป็น และผ่านการเห็นชอบโดยผู้ที่ได้รับมอบหมาย
- 3) เอกสารที่ใช้ฉบับล่าสุด กระจายอยู่ในทุกแห่งที่จัดไว้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานหาได้

- 4) เอกสารที่เลิกใช้ต้องกำจัดทิ้งทันที
- 5) เอกสารที่เลิกใช้แล้วแต่ต้องเก็บไว้เป็นหลักฐานทางกฎหมาย หรือเป็นความรู้ต้องระบุให้ชัดเจน

2.6 การควบคุมการดำเนินงาน

องค์กรต้องบ่งชี้ว่าการดำเนินงานและกิจกรรมใดบ้างเกี่ยวข้องกับลักษณะปัญหาสิ่งแวดล้อมที่ระบุไว้ในนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยองค์กรต้องกำหนดแผนกิจกรรมและแผนการบำรุงรักษาเพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติงานอยู่ภายในภาวะที่กำหนด

2.7 การเตรียมพร้อมในสถานการณ์ฉุกเฉิน

องค์กรต้องวางแผนเตรียมรับสถานการณ์ฉุกเฉินอันเกิดจากอุบัติเหตุต่าง ๆ

3. การตรวจสอบแก้ไข

3.1 การติดตามและวัดผล

1) องค์กรต้องกำหนดวิธีดำเนินการเพื่อ

- ติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ ณ จุดปฏิบัติงานที่สามารถ

ก่อให้เกิดผลกระทบต่องuestได้

- บันทึกผลการปฏิบัติงาน

2) เครื่องมือที่ใช้วัดผลต้องสอบเทียบ

3) ต้องกำหนดวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานตามกฎหมายสิ่งแวดล้อมเป็นระยะ ๆ

ตามที่กำหนดไว้

3.2 การแก้ไขข้อผิดพลาด

ในการกำหนดวิธีสืบสวนหาสาเหตุและแก้ไขข้อผิดพลาด องค์กรควรใช้หลักการดังนี้

- 1) หาสาเหตุของข้อผิดพลาด
- 2) กำหนดวิธีแก้ไข แล้วลงมือปฏิบัติ
- 3) กำหนดวิธีควบคุมเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ
- 4) บันทึกผลการเปลี่ยนแปลงหลังการแก้ไข

3.3 การบันทึกผล

องค์กรต้องกำหนดวิธีบันทึกผลการฝึกอบรม ผลการตรวจติดตามและทบทวน พร้อมทั้งวิธีเก็บรักษาและทำลาย การบันทึกผลต้องให้อ่านง่ายสังเกตได้ง่าย และสอบกลับไปยังกิจกรรม ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เกี่ยวข้องได้

3.4 การตรวจติดตามระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม

องค์กรต้องจัดทำโครงการและวิธีการติดตามระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมตามช่วงเวลาที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอเพื่อ

- 1) ตรวจสอบว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดและเป็นไปตามข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 14001 หรือไม่
- 2) ตรวจสอบว่ามีการนำระบบไปใช้อย่างเหมาะสมและรักษาระบบไว้ได้
- 3) เก็บข้อมูลผลการตรวจติดตามเสนอผู้บริหารองค์กร

4. การทบทวน

- 1) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องพิจารณาทบทวนระยะการจัดการสิ่งแวดล้อมเป็นระยะ ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบนั้นทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเหมาะสม เป็นที่พอใจและมีประสิทธิภาพ
 - 2) กระบวนการทบทวนต้องกำหนดให้มีการเก็บข้อมูลที่จำเป็นมาประกอบการพิจารณาด้วย
 - 3) ต้องพิจารณาถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม
 - 4) ผลการทบทวนต้องบันทึกไว้เป็นเอกสาร
 - 5) ผู้บริหารระดับสูงต้องแต่งตั้งตัวแทนฝ่ายบริหาร โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและมอบอำนาจการดำเนินการเพื่อ
 - ให้แน่ใจว่ามีการจัดทำระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม การปฏิบัติ และการรักษา ระบบตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐาน
 - รายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการทบทวนและการปรับปรุงระบบต่อไป
- (ที่มา: วิชญ์ สิมะ โชคดี, 2543, หน้า 162-170)

มาตรฐาน SA 8000

ในปัจจุบันการแข่งขันทางการค้ามีความเข้มข้นและเต็มไปด้วยความยากลำบากเป็นอย่างยิ่ง นอกเหนือจากการกีดกันการค้าในรูปแบบอื่นๆ แล้ว ความปลอดภัยและอาชีวอนามัยจะเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สร้างความแข็งแกร่งของธุรกิจอุตสาหกรรมไทย ในการแข่งขันทางการค้ากับประเทศอื่นๆ ในศตวรรษใหม่อีกอย่างแน่นอน

หากธุรกิจอุตสาหกรรมไทยได้พัฒนาตนเองในการจัดให้มีระบบการจัดการความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ที่สามารถทำให้สถานประกอบการปลอดภัยจากอุบัติเหตุและโรคภัยจากการทำงาน นอกจากจะช่วยลดปัญหาด้านการกีดกันการค้าในระดับโลกแล้ว ยังจะส่งผลให้สถานประกอบการไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการผลิตหุ้ดชะงัก ค่ารักษาพยาบาลและฟื้นฟูสมรรถภาพ ค่าใช้จ่ายที่ทรัพย์สินเสียหาย ค่าใช้จ่ายที่ถูกเปรียบเทียบปรับจากการดำเนินคดี และค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปรับจากการส่งสินค้าไม่ทันเวลา เป็นต้น ซึ่งยังไม่รวมถึงการทำลายภาพลักษณ์อันดีของบริษัท และประสิทธิภาพของการผลิตของแต่ละธุรกิจ ทำให้ผลิตภัณฑ์หรือผลผลิตของธุรกิจสูงขึ้น และอุตสาหกรรมไทยจะสามารถแข่งขันทางการค้าในเวทีโลกได้อย่าง

แนนอน

ตั้งแต่ปี ค.ศ.2000 หรือปี พ.ศ. 2543 เป็นต้นไป ปัญหาการกีดกันทางการค้าที่ไม่อยู่ในรูปภาษี (Non Tariff Barrier) จะมีมากขึ้น ดังเช่น การกำหนดให้การผลิตสินค้าและบริการต้องได้รับมาตรฐานระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9000 เป็นต้น และเมื่อปี พ.ศ.2541 กลุ่มองค์กรที่จัดตั้งขึ้นโดยกลุ่มผู้ซื้อรายใหญ่ของโลกได้ออกมาตรฐานที่เรียกว่า Social Account ability 8000

(SA 8000) หรือมาตรฐานความรับผิดชอบทางสังคม ซึ่งกำหนดให้ “ผู้ผลิตสินค้า (Supplier)” ในประเทศกำลังพัฒนา รวมทั้งประเทศไทยที่ผลิตสินค้าเครื่องนุ่งห่ม สินค้าของเด็ก และชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ จะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานดังกล่าว ซึ่งมาตรฐาน SA 8000 นั้นได้อาศัยอนุสัญญาขององค์กรแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) เป็นหลักในการกำหนดมาตรฐาน เช่น กำหนดว่าผู้ผลิตสินค้าจะต้องดูแลความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ต้องไม่ใช้แรงงานเด็ก ไม่ใช้แรงงานบังคับ จัดให้มีชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม มีการจ่ายค่าจ้างที่เหมาะสมกับการครองชีพ หรือที่กฎหมายกำหนด เป็นต้น

มาตรฐาน SA 8000 มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานในทุกประเทศทั่วโลก เพื่อเป็นมาตรฐานสากลตามหลักการของอนุสัญญา ILO อนุสัญญาสิทธิเด็ก และสิทธิมนุษยชน ซึ่งสามารถใช้ได้กับประเทศที่พัฒนาแล้ว และกำลังพัฒนาทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ มาตรฐานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ใน SA 8000 เพื่อให้เนายจ้างใช้ปฏิบัติดังนี้

มาตรฐานเกี่ยวกับการใช้แรงงานเด็ก กำหนดให้เนายจ้างปฏิบัติ ดังนี้

1. ต้องไม่มีการใช้แรงงานเด็กที่อายุต่ำกว่า 15 ปี
2. ควรมีนโยบายส่งเสริมการศึกษาสำหรับลูกจ้างเด็กที่อายุต่ำกว่า 18 ปี คือไม่ให้ทำงานระหว่างชั่วโมงเรียนและเวลาเดินทางไปกลับ ในแต่ละวันเวลาเรียน เวลาทำงานรวมกันแล้วต้องไม่เกิน 10 ชั่วโมง
3. ไม่ให้ลูกจ้างเด็กทำงานอันตราย
4. ไม่ให้ลูกจ้างเด็กยกของหนัก
5. ไม่ให้ลูกจ้างเด็กทำงานกะกลางคืน
6. ไม่ให้ลูกจ้างเด็กทำงานเวลาเย็น โดยไม่มีพาหนะเดินทางกลับบ้าน

มาตรฐานเกี่ยวกับการบังคับใช้แรงงาน กำหนดให้เนายจ้างปฏิบัติ ดังนี้

1. ต้องไม่ใช้การบังคับใช้แรงงาน ลูกจ้างต้องทำงานด้วยความสมัครใจ และต้องการจะลาออกเมื่อใดก็ได้

2. ไม่มีการเรียกเก็บเงินประกัน หรือทำสัญญาล่วงหน้าเป็นหนี้บริษัท
3. บริษัทต้องไม่เก็บหลักฐานค้นฉบับ บัตรประจำตัว สูติบัตรของลูกจ้างไว้
4. บริษัทต้องทำสัญญาจ้างงาน ต้องมีคู่มือการทำงาน หรือข้อบังคับในการทำงาน
5. บริษัทต้องมีกระบวนการร้องทุกข์
6. อนุญาติให้ครอบครัวลูกจ้างมาเยี่ยมได้ตามต้องการ จะต้องไม่ให้ลูกจ้างมีหนี้สินระยะยาวกับบริษัท จนไม่สามารถใช้หนี้ให้หมดได้ นอกจากจะต้องทำงานใช้หนี้

มาตรฐานเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงานกำหนดให้นายจ้างต้องจัดสภาพแวดล้อมให้มีสิ่งเหล่านี้

1. บริษัทต้องจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความปลอดภัย
2. ต้องมีระบบการป้องกันอุบัติเหตุ
3. ควรมีการแต่งตั้งให้ผู้บริหารอาวุโสรับผิดชอบเรื่องความปลอดภัย
4. ควรให้บุคคลทุกคนได้รับการฝึกอบรมด้านความปลอดภัยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และเป็นการฝึกอบรมระหว่างชั่วโมงการทำงานไม่ใช่นอกเวลางาน
5. แจกคู่มือความปลอดภัยในการทำงานให้แก่ลูกจ้าง
6. ลูกจ้างที่ยกของหนักต้องมีอุปกรณ์ป้องกัน
7. จัดหาเครื่องมือป้องกันอุบัติเหตุให้ลูกจ้างใช้ฟรี
8. อุณหภูมิในการปฏิบัติงานต้องอยู่ในสภาวะที่เหมาะสมไม่ร้อนหรือเย็นเกินไป
9. มีปัจจัยปฐมพยาบาล
10. มีเครื่องดับเพลิงที่พร้อมจะใช้งาน
11. มีสัญญาณแจ้งเหตุเพลิงไหม้
12. มีการตรวจสอบสารเคมีอันตรายที่ใช้
13. มีการตรวจสอบประกาศนียบัตรรับรองจากหน่วยงานในประเทศ

มาตรฐานเกี่ยวกับการเลือกปฏิบัติ กำหนดไว้ว่า

นายจ้างต้องไม่เลือกปฏิบัติต่อลูกจ้างในเรื่องการจ้างงาน ค่าจ้าง การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม โดยเหตุทางเชื้อชาติ สัญชาติ วรรณะ ศาสนา ความพิการ เพศ การเป็นสมาชิกสหภาพ หรือการเป็นสมาชิกพรรคการเมือง และจะต้องมีระบบป้องกันการเลือกปฏิบัติ การล่วงเกิน ข่มขู่ บังคับ ลูกจ้างมีสิทธิร้องทุกข์หากถูกเลือกปฏิบัติ

นายจ้างต้องไม่อนุญาตให้มีการแสดงพฤติกรรมซึ่งเป็นการคุกคามหรือล่วงเกินทางเพศ ทั้งกริยา วาจา และการสัมผัสทางร่างกาย ต้องไม่เลือกปฏิบัติต่อหญิงมีครรภ์ เช่น บังคับให้คุมกำเนิด เลิกจ้างเมื่อมีครรภ์ เป็นต้น

มาตรฐานเกี่ยวกับชั่วโมงการทำงาน นายจ้างควรปฏิบัติต่อลูกจ้าง ดังนี้

1. ต้องให้ลูกจ้างทำงานไม่เกินสัปดาห์ละ 48 ชั่วโมง
2. ต้องมีวันหยุดอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 วัน
3. ให้ลูกจ้างทำงานล่วงเวลาไม่เกินสัปดาห์ละ 12 ชั่วโมง และต้องเป็นไปตามความยินยอมสมัครใจของลูกจ้าง
4. การทำงานล่วงเวลาต้องทำในระยะเวลาสั้นๆ และเป็นกรณีที่ไม่ว่างคึกคัก
5. ต้องไม่ให้ลูกจ้างนำงานกลับไปทำที่บ้าน

มาตรฐานเกี่ยวกับค่าจ้าง ได้แก่

การที่นายจ้างต้องจ่ายค่าจ้างไม่ต่ำกว่าอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ นายจ้างจะต้องไม่หักค่าใช้จ่าย เนื่องจากการกระทำผิดระเบียบข้อบังคับของบริษัท การจ่ายค่าจ้างต้องเป็นไปด้วยความสะดวกของลูกจ้าง และลูกจ้างต้องมีความเข้าใจในการคำนวณค่าจ้างของนายจ้าง หากลูกจ้างอ่าน เขียน หรือคำนวณไม่ได้ นายจ้างจะต้องอธิบายให้ลูกจ้างเข้าใจ

อนึ่ง การที่สถานประกอบการได้ปฏิบัติตามกฎหมายด้านความปลอดภัย และอาชีวอนามัย ยังจะได้รับประโยชน์อีกทางหนึ่ง คือ ได้รับการลดหย่อนเงินสมทบกองทุนทดแทนกรณีที่สถานประกอบการไม่มีอุบัติเหตุติดต่อกันเป็นระยะเวลาพอสมควร และได้ส่งเงินสมทบถึงยอดสะสมที่กำหนด โดยที่สถานประกอบการและลูกจ้างจะได้รับสิทธิประโยชน์ในเงินชดเชยต่างๆ เต็มตามสิทธิ หากเกิดอุบัติเหตุจากการทำงานขึ้น ซึ่งก็น่าจะเป็นแนวทางในการช่วยเหลือสถานประกอบการในภาวะเศรษฐกิจเช่นนี้อีกทางหนึ่ง
(ที่มา : <http://www.thaitextile.org>)

การวิเคราะห์แบบ SWOT (SWOT analysis)

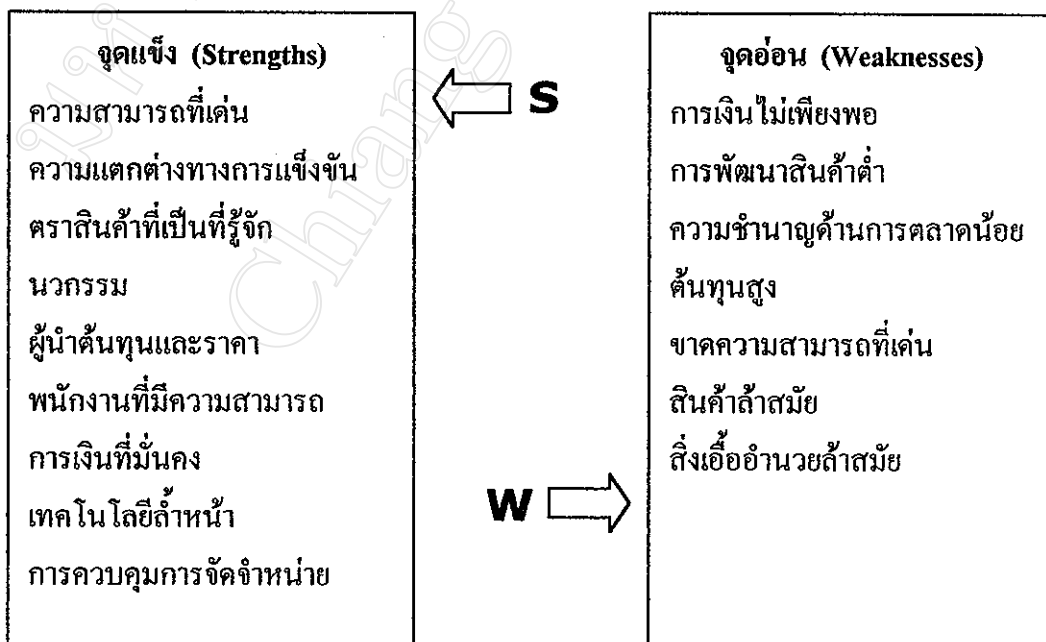
เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสิ่งแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร หรือหมายถึง วิธีการซึ่งช่วยผู้บริหารในการกำหนด

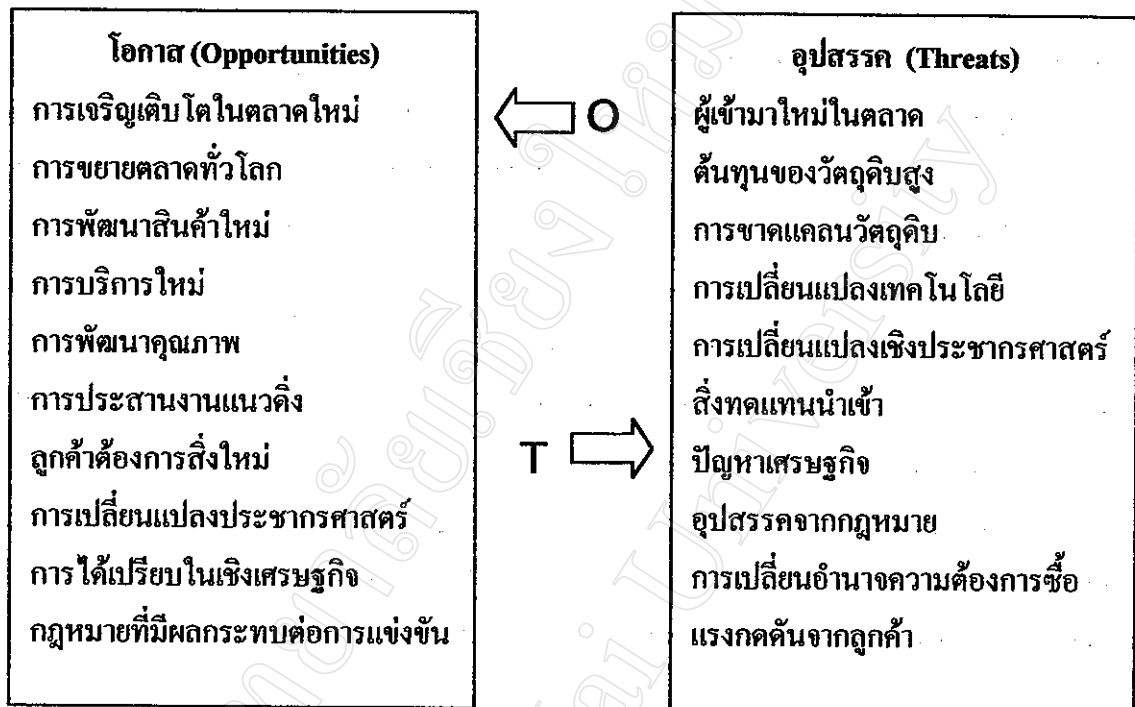
จุดแข็งขององค์กร [Organizational strengths (S)] จุดอ่อนขององค์กร [Organizational weaknesses (W)] โอกาสจากสิ่งแวดล้อมภายนอก [Environmental opportunities (O)] และ อุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอก [Environmental threats (T)] การวิเคราะห์แต่ละอย่างจะทำให้เกิดความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน จุดแข็งเป็นความสามารถที่จะต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนเป็นลักษณะที่ต้องแก้ไข โอกาสเป็นสถานการณ์ซึ่งมีศักยภาพ (ข้อได้เปรียบ) ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ส่วนอุปสรรคเป็นปัญหาวิกฤตที่จะเป็นอุปสรรคไม่ให้บรรลุเป้าหมาย

ภาพข้างล่างแสดงส่วนประกอบของการวิเคราะห์สถานการณ์ SWOT การกำหนด SWOT จะช่วยผู้บริหารให้มีพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างจุดแข็ง และข้อได้เปรียบจากโอกาสสิ่งแวดล้อม ทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ดีเพื่อเอาชนะอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมหรือให้เกิดจุดอ่อนน้อยที่สุด การประเมิน SWOT ผู้บริหารต้องประเมินทั้งสิ่งแวดล้อมภายใน และ ภายนอก (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2539, หน้า 111-115)

ภาพที่ 4 ส่วนประกอบของการวิเคราะห์สถานการณ์ SWOT

สิ่งแวดล้อมภายใน (Internal environments)





1. การประเมินภายใน (Internal assessment) เป็นการสำรวจทรัพยากรภายใน และความสามารถ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร แหล่งข้อมูลได้จากระบบ MIS ขององค์กรซึ่งครอบคลุมหน้าที่การทำงาน เช่น การเงิน การตลาด และการปฏิบัติการ แหล่งข้อมูลเพิ่มเติมอื่น ได้แก่ ลูกค้า กระบวนการจัดจำหน่าย กิจกรรมการตลาด ผลลัพธ์ด้านการเงิน ผู้บริหาร และพนักงาน ตลอดจนการสำรวจการทำงานในอดีตขององค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจสถานการณ์และผลลัพธ์จากกลยุทธ์ที่ผ่านมา
2. การประเมินภายนอก (External assessment) การประเมินภายนอกช่วยผู้บริหารให้ค้นหาโอกาสและอุปสรรคจากการทำงานขององค์กร สิ่งแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย สิ่งแวดล้อมมหภาค (Microenvironments) หรือสิ่งแวดล้อมทั่วไป (General environments) และ สิ่งแวดล้อมจุลภาค (Microenvironments) หรือสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับงาน (Task environments) แหล่งข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ธุรกิจ สมาคมการค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิต ส่วนราชการ รายงานประจำปี พนักงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายขาย ฝ่ายให้บริการ ฝ่ายวิจัย และฝ่ายอื่นๆเนื่องจากอิทธิพลในการกำหนดกลยุทธ์มีลักษณะซับซ้อนยิ่งขึ้น และมีสภาพ

สิ่งแวดล้อมที่ไม่แน่นอน บางองค์กรได้กำหนดแผนวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม โดยรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายนอก จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะให้ความสำคัญในการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค เพื่อการวางแผนองค์กรในอนาคต

วิธีการศึกษาแนวโน้ม

การประกอบธุรกิจ การรู้เขารู้เราเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง เมื่อผู้ประกอบการรู้จักลูกค้าดีในทุกๆด้าน และรู้ถึงศักยภาพของผู้ผลิตเอง ก็จะสามารถประสบความสำเร็จได้ แม้เพียง 50 % ก็ถือว่าเป็นความสำเร็จที่ดีแล้ว (จารุลักษณ์ สุทธิโชค, 2539)

การทราบถึงแนวโน้มเป็นสิ่งสำคัญ แหล่งที่มาของแนวโน้ม ได้แก่

- ก) สื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือ แม็กกาซีน แคตตาล็อก โทรทัศน์ผ่านดาวเทียม
- ข) การเข้าร่วมอบรมและสัมมนาในเรื่องที่เกี่ยวข้อง
- ค) การสอบถามข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่างๆที่พร้อมจะช่วยเหลือทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน

ง) การเข้าร่วมคณะดูงานนิทรรศการแสดงสินค้านานาชาติ

แนวโน้มทางตลาดเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาสินค้า และต้องนำเสนอสินค้าให้ตรงกับความต้องการของตลาด ดังนั้น จึงต้องมีการศึกษาแนวโน้มโดย

- ก) ศึกษาศักยภาพของผู้ประกอบการและคู่แข่งกัน โดยทราบถึง คุณภาพสินค้า รูปแบบสินค้า สำหรับแต่ละตลาดผู้ประกอบการเป็นใคร ศักยภาพของคู่แข่งกันเป็นอย่างไร อะไรทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในการผลิต เช่น สถานการณ์ทางการเมือง สถานภาพด้านการผลิต ฯลฯ

ข) ศึกษาความต้องการของตลาด

ค) ศึกษาส่วนแบ่งทางการตลาด

ง) คุณภาพสินค้า คุณภาพสินค้าที่ดีเป็นพื้นฐานที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะไม่มีสินค้าดีอยู่คุณภาพคงอยู่ได้ไม่นาน

มาตรการการค้าระหว่างประเทศ และองค์การการค้าโลก

องค์การการค้าโลก (World Trade Organization : WTO)

องค์การการค้าโลก หรือ WTO จัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2538 มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่นครเจนีวา ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ มีวัตถุประสงค์ และหลักการสำคัญ ดังนี้ วัตถุประสงค์ของ WTO

1. เป็นเวทีในการเจรจาอุปสรรคและข้อกีดกันทางการค้า และมีกฎระเบียบ

การค้าระหว่างประเทศ เพื่อสนับสนุนให้การค้ามีความเสรียิ่งขึ้น โดยอยู่บนพื้นฐานของการแข่งขันที่เป็นธรรม

2. สร้างความเข้มแข็งให้แก่กระบวนการยุติข้อพิพาททางการค้าระหว่างประเทศ
3. เป็นกลไกตรวจสอบและทบทวนนโยบายการค้าของประเทศสมาชิก

หลักการสำคัญของ WTO

3.1 กำหนดให้ใช้มาตรการทางการค้าระหว่างประเทศโดยไม่เลือกปฏิบัติ

(Non-Discrimination) คือ ให้การปฏิบัติต่อสินค้าจากทุกประเทศอย่างเท่าเทียมกัน (Most-favored Nation Treatment : MFN) กล่าวคือ แต่ละประเทศจะต้องเรียกเก็บภาษีศุลกากร หรือค่าธรรมเนียม หรือใช้มาตรการใดๆ กับสินค้านำเข้าจากประเทศสมาชิกอื่นๆ เท่าเทียมกันทุกประเทศ และปฏิบัติต่อสินค้านำเข้าเท่าเทียมกับสินค้าภายในประเทศ (National Treatment) ไม่ว่าจะเป็นการเก็บภาษีภายใน หรือการกำหนดกฎระเบียบต่างๆ

3.2 การกำหนดและบังคับใช้มาตรการทางการค้าจะต้องมีความโปร่งใส (transparency) โดยประเทศสมาชิกจะต้องพิมพ์เผยแพร่กฎระเบียบเกี่ยวกับมาตรการทางการค้าต่อสาธารณชน และแจ้งให้ประเทศสมาชิกอื่นๆ ทราบเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ประกอบการการค้าระหว่างประเทศ

3.3 คุ้มครองผู้ผลิตภายในด้วยภาษีศุลกากรเท่านั้น (tariff-only protection) โดยหลักการแล้ว WTO ห้ามใช้มาตรการจำกัดการนำเข้าทุก ชนิด ยกเว้นบางกรณีที่สอดคล้องกับบทบัญญัติของ WTO

3.4 มีสิทธิใช้ข้อยกเว้นในกรณีฉุกเฉินและจำเป็น (necessary exceptions and emergency action) ประเทศสมาชิกสามารถใช้มาตรการคุ้มกันชั่วคราวในกรณีที่มีการนำเข้ามากผิดปกติ และสามารถจำกัดการนำเข้า เพื่อจุดประสงค์ในการแก้ไขการขาดดุลการชำระเงินระหว่างประเทศ หรือในกรณีที่เป็นข้อยกเว้นทั่วไป เช่น เพื่อรักษาสุขภาพของประชาชน สัตว์ และพืช เพื่อศีลธรรมอันดี และเพื่อความมั่นคงภายใน เป็นต้น

3.5 ส่งเสริมการแข่งขันทางการค้าที่เป็นธรรม (fair competition) ประเทศสมาชิกสามารถเก็บภาษีตอบโต้การทุ่มตลาด และการอุดหนุนสินค้านำเข้าได้ หากมีการไต่สวนตามกฎหมายของ WTO แล้วพบว่า ประเทศผู้ส่งออกมีการทุ่มตลาด หรือให้การอุดหนุนจริง และก่อให้เกิดความเสียหายต่ออุตสาหกรรมภายใน นอกจากนี้ ยังห้ามไม่ให้ประเทศสมาชิกอุดหนุนการผลิตและการส่งออกจนบิดเบือนกลไกตลาด

3.6 ให้มีการรวมกลุ่มทางการค้าเพื่อลดภาษีระหว่างกันได้ หากมีวัตถุประสงค์เพื่อขยายการค้า (no trade blocs) ประเทศสมาชิกสามารถตกลงรวมกลุ่ม เพื่อวัตถุประสงค์ที่จะขยาย

การค้าระหว่างกัน แต่มีเงื่อนไขว่าการรวมกลุ่มต้องไม่มีจุดประสงค์ เพื่อกีดกันการนำเข้าสินค้าจากประเทศนอกกลุ่ม และเมื่อรวมกลุ่มกันแล้วต้องไม่กระทบต่อผลประโยชน์เดิมของประเทศนอกกลุ่ม

3.7 มีกระบวนการยุติข้อพิพาททางการค้า (trade dispute settlement mechanism) เมื่อมีกรณีข้อขัดแย้งทางการค้า ให้หารือเพื่อหาทางยุติข้อพิพาท หากไม่สามารถหาข้อสรุปได้ ให้นำเรื่องเข้าสู่กระบวนการยุติข้อพิพาทของ WTO โดยการยื่นเรื่องต่อองค์กรระงับข้อพิพาท (dispute settlement body: DSB) ของ WTO เพื่อจัดตั้งคณะลูกขุนขึ้นพิจารณากรณีดังกล่าว และรายงานผลให้ประเทศสมาชิกอื่นร่วมกันพิจารณา บังคับให้เป็นไปตามผลของคณะลูกขุน หากไม่ปฏิบัติตามคำตัดสิน ประเทศผู้เสียหายสามารถทำการตอบโต้ทางการค้าได้

3.8 ให้สิทธิพิเศษแก่ประเทศกำลังพัฒนาในการปฏิบัติตามพันธกรณี (special and differential treatment : S&D) ผ่อนผันให้ประเทศกำลังพัฒนาจำกัดการนำเข้าได้ หากมีจุดประสงค์ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และรักษาเสถียรภาพดุลการชำระเงิน และให้โอกาสประเทศพัฒนาแล้วให้สิทธิพิเศษทางศุลกากร (GSP) แก่ประเทศกำลังพัฒนาได้ แม้จะขัดกับหลัก MFN ก็ตาม

ประเทศสมาชิก WTO

ปัจจุบัน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 มกราคม 2544) WTO มีประเทศสมาชิกทั้งสิ้น 140 ประเทศ มีประเทศที่อยู่ระหว่างกระบวนการเข้าเป็นสมาชิกอีก 28 ประเทศ ที่สำคัญอาทิ จีน รัสเซีย ชาติอาหรับเอมิเรตส์ ไต้หวัน เวียดนาม ลาว กัมพูชา เนปาล เป็นต้น

ความตกลงต่างๆ ที่สำคัญภายใต้ WTO

WTO ทำหน้าที่กำกับดูแลความตกลงต่างๆ ซึ่งเป็นผลจากการเจรจารอบอุรุกวัย ประกอบด้วย

1. ความตกลงพหุภาคีว่าด้วยการค้าสินค้า (Multilateral Agreements on Trade in Goods) ซึ่งรวมถึงความตกลงทั่วไปว่าด้วยภาษีศุลกากรและการค้า (GATT 1994)
2. ความตกลงทั่วไปว่าด้วยการค้าบริการ (General Agreement on Trade in Services: GATS)
3. ความตกลงว่าด้วยสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาที่เกี่ยวกับการค้า (Agreements on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights: TRIPS)

ความตกลงต่างๆ ภายใต้การกำกับดูแลของ WTO ที่สำคัญ ได้แก่

(1) พิธีสารรอบอุรุกวัยภายใต้แกตต์ 1994 เรื่อง การเปิดตลาด

ผลการเจรจาเปิดตลาด มีผลให้สมาชิกแต่ละประเทศจะต้องลดภาษีลงตามที่ระบุไว้ในตารางข้อลดหย่อน (Schedule of Concession) ของตน โดยลดลงเท่าๆ กันทุกปีนับตั้งแต่จัดตั้ง WTO เป็นเวลา 5 ปี (2538-2542)

(2) ความตกลงว่าด้วยสินค้าเกษตร

กำหนดให้เปลี่ยนมาตรการที่ไม่ใช่ภาษีศุลกากร เช่น การกำหนดปริมาณ หรือการห้ามการนำเข้า เป็นมาตรการภาษีศุลกากรทั้งหมด (tariffication) โดยประเทศพัฒนาแล้วจะต้องลดภาษีลงร้อยละ 36 ภายใน 6 ปี ส่วนประเทศกำลังพัฒนาจะต้องลดภาษีลงร้อยละ 24 ภายใน 10 ปี และแต่ละรายการสินค้าจะต้องลดลงอย่างน้อยร้อยละ 10

นอกจากนี้ สมาชิกที่เป็นประเทศพัฒนาแล้วจะต้องลดมาตรการการอุดหนุนภายในที่บิดเบือนการค้าลงร้อยละ 20 ภายใน 6 ปี ส่วนประเทศกำลังพัฒนาจะต้องลดลงร้อยละ 13 ภายใน 10 ปี ส่วนการอุดหนุนการส่งออก ให้ประเทศพัฒนาแล้วลดปริมาณที่ได้รับการอุดหนุนส่งออกลงร้อยละ 21 และลดเงินอุดหนุนส่งออกลงร้อยละ 36 ภายใน 6 ปี ส่วนประเทศกำลังพัฒนาลดปริมาณที่ได้รับการอุดหนุนส่งออกลงร้อยละ 14 และลดการให้เงินอุดหนุนส่งออกร้อยละ 24 ภายใน 10 ปี เป็นต้น

ทั้งนี้ มาตรา 20 ของความตกลงเกษตร กำหนดให้เริ่มเจรจาต่อไป 1 ปี ก่อนสิ้นสุดพันธกรณี คือ เริ่มเจรจาในปี 2542

(3) ความตกลงสิ่งทอและเสื้อผ้า

เป็นเวลากว่า 30 ปี ที่การค้าสิ่งทอถูกจัดระเบียบอยู่ภายใต้ความตกลงสิ่งทอที่เรียกว่า Multifibre Arrangement (MFA) ซึ่งอนุญาตให้ผู้นำเข้าจำกัดการนำเข้าสิ่งทอเป็นรายประเทศได้

ดังนั้น ประเทศที่มีศักยภาพในการผลิต จึงไม่อาจส่งออกได้ตามกำลังการผลิต แต่หลังจากการเจรจาแกตต์รอบอุรุกวัย ประเทศผู้นำเข้าจะต้องปรับตัว โดยค่อยๆ ยกเลิกมาตรการจำกัดการนำเข้าดังกล่าวให้หมดไปภายใน 10 ปี นับจากปี 2538 และในช่วง 10 ปี รายการใดที่ถูกจำกัดโควตา ก็จะต้องขยายโควตาให้มากขึ้น ในขณะที่เดียวกันลดจำนวนรายการสินค้าที่มีจำกัดโควตา

(4) ความตกลงว่าด้วยการใช้มาตรการสุขอนามัย

กำหนดให้มีการใช้มาตรการด้านสุขอนามัยพืชและสัตว์ เพื่อความจำเป็นในการปกป้องสุขภาพและชีวิตมนุษย์ สัตว์ และพืช โดยอยู่บนพื้นฐานของหลักการทางวิทยาศาสตร์ และ ไม่เลือกปฏิบัติ มาตรการที่ใช้ต้องสอดคล้องกับมาตรฐานระหว่างประเทศ เพื่อป้องกันมิให้ประเทศสมาชิกกำหนดมาตรฐานตามใจชอบซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการค้า

(5) ความตกลงว่าด้วยอุปสรรคทางด้านเทคนิคต่อการค้า

กำหนดให้มีการใช้กฎข้อบังคับด้านเทคนิคและมาตรฐานให้มีความรัดกุม เป็นธรรม และโปร่งใสงยิ่งขึ้น รวมทั้งการทดสอบและการให้การรับรอง โดยให้ครอบคลุมถึงขบวนการผลิต และวิธีการผลิตด้วย ทั้งนี้ การออกกฎระเบียบดังกล่าวจะต้องอิงกับระบบมาตรฐานระหว่างประเทศ ยกเว้นบางกรณี อาทิ เรื่องเกี่ยวกับความมั่นคงประเทศ การคุ้มครองสิ่งแวดล้อม การป้องกันการหลอกลวง เป็นต้น

(6) ความตกลงว่าด้วยระเบียบวิธีการออกใบอนุญาตนำเข้า

กำหนดวิธีดำเนินการในการออกใบอนุญาตนำเข้าให้ประเทศต่างๆ ปฏิบัติตาม โดยกำหนดระยะเวลาแน่นอนที่หน่วยงานของรัฐจะต้องออกใบอนุญาต เพื่อมิให้เกิดกรณีถ่วงเวลาการนำเข้า โดยกำหนดให้การออกใบอนุญาตแบบอัตโนมัติ จะต้องพิจารณาให้เห็นชอบต่อการยื่นขอ ที่ถูกต้องโดยทันที หรือ ไม่เกิน 10 วันทำการ สำหรับการออกใบอนุญาตแบบไม่อัตโนมัติ จะต้องดำเนินการโดยไม่บิดเบือนการค้า และออกใบอนุญาตภายใน 30 วันทำการ เมื่อได้รับคำร้อง

(7) ความตกลงว่าด้วยการประเมินราคาเพื่อศุลกากร

กำหนดให้หน่วยงานศุลกากรของประเทศสมาชิกต้องปรับเปลี่ยนระบบการประเมินราคาให้สอดคล้องกับความตกลงฯ ซึ่งความตกลงนี้ อาศัยหลักการของ ราคาที่ได้ชำระจริงหรือราคาที่จะต้องชำระ” (price actually paid or payable) โดยมีความตั้งใจที่จะให้มีระบบการประเมินราคาศุลกากรที่ยุติธรรม เป็นรูปแบบเดียวกัน ซึ่งจะทำให้ระบบการประเมินราคาของแต่ละประเทศมีความโปร่งใส ผู้นำเข้าสามารถคาดการณ์ต้นทุนด้านภาษีได้ และจะส่งผลให้การค้าระหว่างประเทศขยายตัวมากขึ้น

(8) ความตกลงว่าด้วยการตรวจสอบก่อนส่งออก

กำหนดหลักเกณฑ์ให้ตัวแทนที่ได้รับมอบหมายจากรัฐในการทำหน้าที่ตรวจสอบสินค้าก่อนส่งออก โดยเฉพาะในด้านราคา ปริมาณ และคุณภาพของสินค้า และให้ใช้มาตรการดังกล่าวโดยไม่เลือกปฏิบัติ และมีความโปร่งใส

(9) ความตกลงว่าด้วยกฎเกี่ยวกับแหล่งกำเนิดสินค้า

กำหนดให้มีการประสานกฎระเบียบเกี่ยวกับแหล่งกำเนิดสินค้าให้เป็นบรรทัดฐานเดียวกันเพื่อไม่ให้เกิดอุปสรรคต่อการค้าโดยไม่จำเป็น และเพื่อมิให้ใช้กฎแหล่งกำเนิดสินค้าเป็นเครื่องมือกีดกันทางการค้า

(10) ความตกลงว่าด้วยการต่อต้านการทุ่มตลาด

ความตกลงฯ ได้กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการได้ส่วนการทุ่มตลาดในรายละเอียด เพื่อให้ประเทศต่างๆ ปฏิบัติให้สอดคล้องกัน เป็นการลดโอกาสที่อาจมีประเทศผู้นำเข้าใช้มาตรการตอบโต้กีดกันการค้าอย่างไม่เป็นธรรม

(11) ความตกลงว่าด้วยการอุดหนุนและการตอบโต้การอุดหนุน

ความตกลงฯ ได้กำหนดประเภทของการอุดหนุนชัดเจนว่า การอุดหนุนประเภทใด เป็นการอุดหนุนต้องห้าม ประเภทใดเป็นการอุดหนุนที่ทำได้ และประเภทใดเป็นการอุดหนุนที่เมื่อทำแล้วอาจถูกใช้มาตรการตอบโต้ นอกจากนี้ ยังได้กำหนดแนวปฏิบัติในการได้ส่วนสินค้าที่เข้าข่าย ในการได้รับการอุดหนุนเพื่อให้แต่ละประเทศถือปฏิบัติ

(12) ความตกลงว่าด้วยมาตรการปกป้อง

ความตกลงฯ เปิดโอกาสให้ประเทศสมาชิกสามารถใช้มาตรการปกป้องได้ อาจโดยการเพิ่มภาษีนำเข้า การกำหนดโควตา หรือการกำหนดปริมาณนำเข้าสินค้า เพื่อปกป้องอุตสาหกรรมภายในประเทศจากการนำเข้าสินค้าประเภทเดียวกันหรือคล้ายกัน ในปริมาณที่เพิ่มขึ้นมากอย่างผิดปกติ จนทำให้เกิดหรืออาจเกิดความเสียหายอย่างร้ายแรง (serious injury) ต่ออุตสาหกรรมภายในประเทศ

(13) ความตกลงเรื่องมาตรการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับการค้า

หลักการสำคัญที่ตกลงกันคือ ทุกประเทศต้องยกเลิกมาตรการลงทุนที่มีผลเท่ากับการกีดกันการนำเข้า โดยประเทศพัฒนาแล้ว ต้องยกเลิกใน 2 ปี ประเทศกำลังพัฒนาใน 5 ปี มาตรการเหล่านั้น ได้แก่ มาตรการกำหนดให้ใช้วัตถุดิบภายในประเทศในการผลิตสินค้า (Local Content Requirement) ไม่ว่าข้อกำหนดนี้จะเป็นข้อบังคับ หรือเป็นเงื่อนไขต่อการที่ผู้ผลิตภายในจะได้รับสิทธิพิเศษใดๆ ก็ตาม เช่น สิทธิในข้อยกเว้นไม่เสียภาษี ตามนโยบายส่งเสริมการลงทุน เป็นต้น

(14) ความตกลงเรื่องสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาที่เกี่ยวข้องกับการค้า

ความตกลงฯ กำหนดขอบเขตและมาตรฐานการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาประเภทที่สำคัญๆ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ การออกแบบวงจร รวมชื่อทางภูมิศาสตร์ และความลับทางการค้า

(15) ความตกลงเรื่องการค้าบริการ

กำหนดกรอบความตกลงทั่วไปว่าด้วยการค้าบริการขึ้น โดยมีหลักการสำคัญๆ ทำนองเดียวกับความตกลงว่าด้วยการค้าสินค้า (แกตต์) แต่เนื่องจากเป็นความตกลงใหม่ที่เพิ่งกำเนิดขึ้นจากการเจรจาอูรุกวัย จึงมีหลักการสำคัญๆ ไม่กี่ประการ เช่น MFN ความโปร่งใส และการเปิดเสรีการค้าบริการ เป็นต้น ทั้งนี้ มาตรา 19 ของความตกลงการค้าบริการ กำหนดให้ประเทศ

สมาชิกต้องร่วมเจรจาจัดทำข้อผูกพันเปิดเสรีการค้าบริการด้านต่างๆ ให้แก่กันและกันในการเจรจาการค้าบริการรอบใหม่ ซึ่งจะต้องจัดขึ้นภายใน 5 ปี นับตั้งแต่ความตกลงจัดตั้ง WTO มีผลบังคับ หรือภายในวันที่ 1 มกราคม 2543

(16) ความเข้าใจว่าด้วยกฎและกระบวนการยุติข้อพิพาท

เป็นกฎและขั้นตอนของการดำเนินการยุติข้อพิพาทภายใต้องค์การการค้าโลก ซึ่ง WTO เปิดโอกาสให้ประเทศสมาชิก WTO ดำเนินการร้องเรียนความเสียหายที่เกิดขึ้นภายใต้ความตกลงการค้าฉบับใดฉบับหนึ่งที่อยู่ภายใต้การดูแลของ WTO ได้ โดยได้กำหนดบทบัญญัติให้ประเทศที่ถูกฟ้องต้องดำเนินการตามผลการพิจารณาของคณะลูกขุน (panel) อย่างไรก็ดีตาม ประเทศดังกล่าวสามารถขออุทธรณ์ได้ หากไม่พอใจผลการพิจารณา แต่จะต้องเป็นการอุทธรณ์ในเฉพาะประเด็นทางกฎหมายเท่านั้น และเมื่อคณะอุทธรณ์ (Appellate Body) ได้ตัดสินออกมาแล้ว ไม่ว่าจะเป็นอย่างไร ประเทศที่ถูกฟ้องและคู่กรณีจะต้องปฏิบัติตามคำตัดสินนั้นๆ โดยไม่มีเงื่อนไข

ความตกลงทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เป็นพันธกรณีหลายฝ่าย (Multilateral Obligations) ซึ่งประเทศสมาชิก WTO ทุกประเทศไม่ว่าจะเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ประเทศกำลังพัฒนา หรือประเทศพัฒนาน้อยที่สุด จะต้องเป็นภาคีของความตกลงเหล่านี้ทุกความตกลงไม่มีข้อยกเว้น (Single undertaken rule)

นอกจากนี้ WTO ยังมี ความตกลงหลายฝ่าย (Plurilateral Agreements) ซึ่งจะมีผลบังคับใช้เฉพาะประเทศสมาชิกที่เข้าเป็นภาคีของความตกลงเท่านั้น ความตกลงเหล่านี้ได้แก่

(1) ความตกลงว่าด้วยการจัดซื้อโดยรัฐ

มีประเทศสมาชิกจำนวน 23 ประเทศเข้าร่วมเป็นภาคีของความตกลง มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การจัดซื้อโดยรัฐเป็นไปอย่างเสรี เสมอภาค และโปร่งใส โดยกำหนดให้การบังคับใช้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบพิจารณา และการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อโดยรัฐเป็นไปอย่างเท่าเทียมกันทั้งผู้ผลิตภายในและต่างประเทศ

(2) ความตกลงว่าด้วยการค้าเครื่องบินพลเรือน

มีประเทศสมาชิกจำนวน 21 ประเทศเข้าร่วมเป็นภาคีของความตกลง โดยมีจุดประสงค์เพื่อกำจัดมาตรการการนำเข้าเครื่องบินทุกประเภท นอกเหนือจากเครื่องบินที่ใช้ในกิจการทหาร และยังครอบคลุมถึงผลิตภัณฑ์อื่นๆ เช่น เครื่องยนต์และชิ้นส่วนเครื่องบิน ส่วนประกอบของแบบจำลองการบิน ความตกลงประกอบด้วยกฎเกณฑ์ในเรื่องการจัดซื้อ และสิ่งจูงใจในการซื้อเครื่องบินพลเรือนของรัฐบาล และการให้ความช่วยเหลือด้านการเงินแก่ธุรกิจการค้าเครื่องบินพลเรือน

นอกจากความตกลงต่างๆ ข้างต้นแล้ว WTO ยังมีข้อตัดสินใจเกี่ยวกับการค้าและสิ่งแวดล้อม (Decision on Trade and Environment) ซึ่งกำหนดให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการการค้าและสิ่งแวดล้อม (Committee on Trade and Environment: CTE) ขึ้นภายใต้ WTO

การประชุมระดับรัฐมนตรีขององค์การการค้าโลก (WTO Ministerial Conference)

องค์กรสูงสุดที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานของ WTO คือ ที่ประชุมระดับรัฐมนตรี ซึ่งกำหนดให้ประชุมเพื่อพิจารณาคัดสินใจในเรื่องสำคัญต่างๆ อย่างน้อย ทุก 2 ปี นับตั้งแต่การจัดตั้ง WTO เมื่อปี 2538 WTO ได้จัดการประชุมระดับรัฐมนตรีมาแล้ว 3 ครั้ง ดังนี้

การประชุมระดับรัฐมนตรี WTO ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 9-13 ธันวาคม 2539 ณ ประเทศสิงคโปร์

ในการประชุมดังกล่าว ประเทศกำลังพัฒนารวมทั้งไทยต้องการให้ที่ประชุมรัฐมนตรีผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎเกณฑ์การค้าซึ่งเป็นผลของการเจรจาอบอุรุกวัยอย่างจริงจัง โดยเฉพาะเรื่องการเปิดตลาดตามความตกลงเรื่องสินค้าเกษตรและสิ่งทอ แต่ประเทศพัฒนาแล้วกลับต้องการนำเรื่องใหม่ๆ เข้ามาเจรจาเพื่อกำหนดกฎเกณฑ์ในองค์การการค้าโลกด้วย เช่น สหรัฐอเมริกา ผลักดันเรื่องมาตรฐานแรงงาน และการจัดซื้อโดยรัฐ พร้อมทั้งการเจรจาเปิดตลาดสินค้าเทคโนโลยีสารสนเทศ ในขณะที่สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น และแคนาดาได้ผลักดันให้มีการเจรจาเรื่องการลงทุนและนโยบายการแข่งขันใน WTO

ผลการประชุมปรากฏเป็นปฏิญญารัฐมนตรีจำนวน 2 ฉบับ ดังนี้

(1) ปฏิญญาการประชุมรัฐมนตรีองค์การการค้าโลก ซึ่งกำหนดแนวดำเนินการในเรื่องต่างๆ โดยมีเรื่องที่ไทยให้ความสนใจเป็นพิเศษ ได้แก่

สินค้าเกษตร สินค้าเกษตรเป็นสินค้าส่งออกสำคัญที่ทำรายได้ให้กับประเทศ และยังเกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ของประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ ไทยจึงพยายามผลักดันให้มีการเปิดตลาดอย่างจริงจังตามผลการเจรจาอบอุรุกวัย และให้มีการเตรียมการเพื่อเปิดการเจรจาสินค้าเกษตรรอบใหม่ให้เร็วที่สุด ซึ่งปรากฏว่าที่ประชุมฯ ให้ความเห็นชอบให้เริ่มดำเนินการตามแผนงานได้ตั้งแต่ปี 2540

สิ่งทอ สินค้าสิ่งทอเป็นสินค้าส่งออกสำคัญของไทยเช่นกัน ไทยจึงผลักดันให้มีการเปิดเสรีการค้าสิ่งทออย่างจริงจัง ซึ่งปฏิญญาฯ ได้ย้ำความสำคัญของการเปิดตลาดสิ่งทอ และไม่ให้มีการใช้มาตรการปกป้องตลาดอย่างพร่ำเพรื่อ รวมทั้งให้คณะกรรมการตรวจตราสิ่งทอพิจารณาและเสนอข้อคิดเห็นในแต่ละกรณีพิพาทให้โปร่งใสมยิ่งขึ้น

การค้ากับสิ่งแวดล้อม คณะกรรมการว่าด้วยการค้าและสิ่งแวดล้อมของ WTO ได้พิจารณาประเด็นการค้าและสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อเสนอแนะว่าควรมีการแก้ไขบทบัญญัติของ WTO หรือไม่ โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้และเปิดกว้างสำหรับทุกประเทศ ความเท่าเทียมกัน และการไม่เลือกปฏิบัติ

สำหรับผลการประชุมในเรื่องที่ประเทศพัฒนาแล้วผลักดันเป็นอย่างมาก แต่ไทยและประเทศกำลังพัฒนาอื่นๆ ต้องการให้เบี่ยงเบนและยับยั้งในองค์การการค้าโลก ได้แก่

1. การลงทุนและการแข่งขัน ไทยประสบความสำเร็จในการผลักดันให้มีการตกลงในเรื่องทั้งสองนี้เพียงแต่จัดตั้งคณะทำงานศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการค้ากับการลงทุน และการค้ากับนโยบายการแข่งขัน โดยยังไม่มีมาตรการใดๆ ซึ่งหากจะมีการเจรจาก็ต้องมีฉันทามติที่ชัดเจน

2. การจัดซื้อโดยรัฐ ที่ประชุมตกลงให้มีการศึกษาเรื่องความโปร่งใสในการดำเนินการจัดซื้อโดยรัฐ โดยต้องคำนึงถึงนโยบายของชาติ

3. คณะมนตรีว่าด้วยการค้า

สินค้าตรวจสอบและวิเคราะห์งานด้านการอำนวยความสะดวกทางการค้าขององค์การระหว่างประเทศอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงกระบวนการค้าให้ง่ายและสะดวกมากยิ่งขึ้น และประเมินขอบเขตของกฎระเบียบ WTO ในเรื่องนี้

4. มาตรฐานแรงงาน ที่ประชุมยอมรับว่าองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำหนดและดำเนินการเกี่ยวกับมาตรฐานแรงงานและตกลงว่าจะไม่มีการนำมาตรฐานแรงงานมาใช้เพื่อกีดกันการค้า รวมทั้งไม่มีการนำข้อได้เปรียบในเรื่องค่าจ้างแรงงานต่ำมาเป็นประเด็นเจรจา

- (2) ปฏิญญาว่าด้วยความตกลงเปิดเสรีสินค้าเทคโนโลยีสารสนเทศ (ITA)

มีประเทศสมาชิก 29 ประเทศตกลงที่จะลดภาษีนำเข้าสินค้า IT เป็นศูนย์และผูกพันไว้กับองค์การการค้าโลก (MFN basis) ภายในปี 2543

จนถึงปัจจุบัน ได้มีการเจรจาเปิดตลาดสินค้า IT ไปแล้ว 2 รอบ และมีสมาชิกเข้าร่วมความตกลง ITA เพิ่มขึ้นเป็น 55 ประเทศ (นับสหภาพยุโรปเป็น 15 ประเทศ) (รวมทั้งไทย) คิดเป็นประมาณ 93% ของการค้าสินค้า IT ของโลก

การประชุมระดับรัฐมนตรี WTO ครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 18-20 พฤษภาคม 2541 ณ นครเจนีวา ประเทศสวิตเซอร์แลนด์

องค์การการค้าโลกได้จัดประชุมรัฐมนตรีองค์การการค้าโลกครั้งที่ 2 ขึ้นพร้อมกับจัดงานฉลองครบรอบ 50 ปี ระบบการค้าพหุภาคี มีผลการประชุมที่สำคัญดังนี้

(1) ปฏิญญารัฐมนตรี : คณะมนตรีทั่วไป (General Council) ของ WTO ได้รับมอบหมายให้จัดทำ Work Program เพื่อเสนอต่อที่ประชุมระดับรัฐมนตรีครั้งที่สาม โดยให้รวมเรื่องที่สำคัญ ได้แก่ การดำเนินการให้เป็นไปตามความตกลงจากการเจรจาอบอุรุกวัย รวมทั้งการเจรจารอบใหม่ ด้านเกษตรและบริการ ซึ่งเป็นการเจรจาต่อเนื่องตามที่กำหนดไว้ในความตกลง เรื่องใหม่ๆ ตามมติของที่ประชุมระดับรัฐมนตรีครั้งแรกที่สิงคโปร์ เช่น การค้าและสิ่งแวดล้อม การลงทุน นโยบายการแข่งขัน และการอำนวยความสะดวกทางการค้า เป็นต้น เรื่องอื่นใดที่สมาชิกเห็นชอบเป็นฉันทามติ เช่น การเปิดเจรจาการค้ารอบใหม่ เป็นต้น และแผนงานเรื่องพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์

(2) ปฏิญญาเรื่องพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ สมาชิก WTO ยืนยันที่จะคงสถานะการไม่เรียกเก็บภาษีศุลกากรในการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ตามข้อเสนอของสหรัฐฯ ทั้งนี้ กำหนดให้สมาชิกมีการทบทวนและตัดสินใจโดยฉันทามติว่าจะไม่เรียกเก็บภาษีศุลกากรต่อไปหรือไม่หลังจากที่คณะมนตรีทั่วไปได้จัดทำแผนการดำเนินงานเสร็จสิ้นแล้ว

การประชุมระดับรัฐมนตรี WTO ครั้งที่ 3 เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน-3 ธันวาคม 2542 ณ นครซีแอตเติล ประเทศสหรัฐอเมริกา

WTO จัดการประชุมรัฐมนตรีครั้งที่ 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนการปฏิบัติตามพันธกรณีของประเทศสมาชิกจากผลการเจรจาอบอุรุกวัย และพิจารณากำหนดแผนงานในอนาคตของ WTO สรุปสาระสำคัญของการประชุมได้ดังนี้

(1) ที่ประชุมไม่สามารถหาข้อสรุปเพื่อเปิดการเจรจาการค้ารอบใหม่ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ได้ ประธานที่ประชุมในครั้งนั้น (ผู้แทนการค้าสหรัฐฯ) จึงขอหยุดพัก (suspend) การประชุม และมอบหมายให้ผู้อำนวยความสะดวกใหญ่ WTO ไปดำเนินการต่อที่เจนีวา โดยหารือกับประเทศสมาชิกว่าจะดำเนินการอย่างไรต่อไป

(2) โดยที่การประชุมครั้งนี้ประสบความล้มเหลว ประเทศสมาชิกไม่สามารถตกลงกันได้ จึงไม่มีผลการประชุมหรือปฏิญญารัฐมนตรีใดๆ สามารถประเมินสาเหตุแห่งความล้มเหลวของการประชุมได้ดังนี้

4. เนื้อหาของการเจรจามีความซับซ้อน หลากหลาย ประเทศสมาชิก WTO ยังมีแนวคิดที่ต่างกันอย่างมาก ไม่สามารถปรับท่าทีเข้าหากันได้ในเวลาที่จำกัด

4.1 ข้อจำกัดในเรื่องเวลา ประกอบกับการประท้วงในท้องถนนทำให้ต้องเริ่มประชุมช้ากว่ากำหนดและไม่สามารถดำเนินการประชุมได้อย่างต่อเนื่อง

4.2 วัฒนธรรมของการประชุม WTO ที่ต้องการให้มีความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพพร้อมกัน การที่ WTO มีสมาชิกถึง 135 ประเทศในขณะนั้น และมีระยะเวลาการประชุมจำกัดเพียง 4 วัน ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งสองประการได้

สถานะปัจจุบันในการดำเนินงานของ WTO ภายหลังจากการประชุมรัฐมนตรีองค์การการค้าโลกที่ซีแอตเติล

ภายหลังจากการประชุมรัฐมนตรี WTO ที่ซีแอตเติลประสบความสำเร็จ ประเทศสมาชิกเห็นว่า ประเด็นสำคัญเร่งด่วนที่ต้องหาข้อยุติให้ได้ก่อนเริ่มการเจรจาเปิดเสรีรอบใหม่คือ เรื่องการเรียกความเชื่อมั่นใน WTO กลับคืนมา (Confidence-Building Package) มีดังนี้

(1) การเปิดตลาดโดยการยกเว้นภาษีศุลกากรให้แก่ประเทศพัฒนาน้อยที่สุด (LDCs)

ประเทศในกลุ่ม QUADs (สหรัฐฯ สหภาพยุโรป แคนาดา และญี่ปุ่น) ได้เสนอจะยกเว้นภาษีและยกเลิกโควต้าให้แก่สินค้าที่ส่งออกจากประเทศ LDCs โดยมีเงื่อนไขไม่รวมสินค้าที่มีความอ่อนไหว เช่น ญี่ปุ่นยังไม่ต้องการเปิดตลาดสินค้าเกษตร สหรัฐฯ ไม่ต้องการเปิดตลาดสินค้าสิ่งทอ ส่วนสหภาพยุโรป ล่าสุดได้ประกาศว่าจะเปิดตลาดให้กับสินค้าทุกประเภทยกเว้นอาวุธ ส่วนสินค้าที่มีความอ่อนไหว ได้แก่ ข้าว ถั่วเหลือง และน้ำตาล จะค่อยๆ ดำเนินการเปิดเสรีภายใน 3 ปี เป็นต้น ทั้งนี้ WTO จะประเมินผลเป็นระยะๆ เพื่อให้ประเทศพัฒนาน้อยที่สุดได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง และป้องกันมิให้เกิดผลกระทบต่อการค้าของประเทศอื่นๆ โดยเฉพาะประเทศกำลังพัฒนา

(2) การเพิ่มงบประมาณเพื่อให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ และเสริมสร้างสมรรถนะให้แก่ประเทศกำลังพัฒนาและประเทศพัฒนาน้อยที่สุด

การปรับปรุงโครงการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการของ WTO และให้ WTO ประสานงานกับองค์การระหว่างประเทศอื่นๆ ได้แก่ World Bank IMF ITC UNCTAD และ UNDP ให้มากขึ้น เพื่อปรับปรุงแผนการร่วมมือในการให้ความช่วยเหลือ (Integrated Framework) แก่ประเทศกำลังพัฒนาและประเทศพัฒนาน้อยที่สุดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

(3) การปฏิบัติตามพันธกรณีความตกลงรอบอุรุกวัย

โดยที่หลายความตกลงของ WTO ได้กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติตามของประเทศสมาชิก (transitional period) และระยะเวลาดังกล่าวได้สิ้นสุดลงแล้ว แต่ประเทศกำลังพัฒนาหลายประเทศยังไม่สามารถปฏิบัติตามได้ จึงขอขยายเวลาผ่อนผันในการปฏิบัติตามความ

ตกลงเหล่านั้น เช่น ความตกลงว่าด้วยการประเมินราคาเพื่อศุลกากรที่กำหนดให้ประเทศสมาชิกปรับเปลี่ยนมาใช้ระบบการประเมินราคาแบบแกลตต์ ภายในปี 2542 ซึ่งได้มีการพิจารณาคำขอผ่อนผันเป็นรายๆ ไป ความตกลงว่าด้วยการลงทุนที่เกี่ยวกับการค้าที่กำหนดให้ยกเลิกมาตรการ TRIMS เช่น มาตรการ local content ภายในปี 2542 ขณะนี้ อยู่ระหว่างการเจรจา คาดว่าอาจจะขยายเวลาไปถึงปี 2546 เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ยังมีอีกหลายเรื่องที่ยังไม่ได้รับการพิจารณาอย่างจริงจัง ซึ่งประเทศกำลังพัฒนามองว่า ปัญหาเรื่อง Implementation ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคนิค การเงิน การบริหาร หรือประเด็นความอ่อนไหวทางการเมือง ควรได้รับการแก้ไขก่อนที่จะเริ่มการเจรจารอบใหม่

(4) การปรับปรุงการดำเนินงานของ WTO

เห็นควรปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจของ WTO โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกที่มีระดับการพัฒนาแตกต่างกันได้เข้าไปมีส่วนร่วม และแสดงความคิดเห็นในการประชุมอย่างไม่เป็นทางการมากขึ้น รวมทั้งให้กระบวนการมีความโปร่งใสมากขึ้น โดยประเทศสมาชิกยังคงเห็นด้วยกับระบบการตัดสินใจแบบฉันทามติ (consensus) นอกจากนี้ ยังเห็นควรปรับปรุงในเรื่องการเผยแพร่ข้อมูลให้สาธารณชนได้รับทราบ รวมถึงการเข้าไปมีส่วนร่วมของ NGOs เพื่อให้เกิดความโปร่งใสมากขึ้น (external transparency)

เรื่องสิ่งแวดล้อม นโยบายการแข่งขัน และการลงทุน : ในช่วงที่ผ่านมา คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องต่างๆ ของ WTO ได้ศึกษาประเด็นความสัมพันธ์เรื่องสิ่งแวดล้อม นโยบายการแข่งขัน และการลงทุน กับ การค้าระหว่างประเทศ และประเทศสมาชิกได้หารือเพื่อพิจารณาว่า WTO จะดำเนินการอย่างไรต่อไปในเรื่องเหล่านี้ ซึ่งประเทศพัฒนาแล้วพยายามผลักดันให้มีการเจรจาเพื่อจัดทำเป็นความตกลงใน WTO

(ที่มา : <http://www.moc.go.th/thai/dbe/ecoco/n-wtominister.htm>)

นโยบายด้านสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

ความเป็นมา

1. ความตกลงสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม (Agreement on Textiles and Clothing: ATC) จัดทำขึ้นเพื่อเปิดตลาดสินค้าสิ่งทอและเสื้อผ้าสำเร็จรูปทั้งหมดของประเทศสมาชิกองค์การการค้าโลก โดยกำหนดให้ประเทศสมาชิกยกเลิกโควตาส่งออกและเครื่องนุ่งห่มอย่างค่อยเป็นค่อยไปภายในระยะเวลาปรับตัว (transitional period) 10 ปี นับแต่ความตกลงมีผลบังคับใช้ (พ.ศ. 2538-2547) ทั้งนี้ การดำเนินการจะกระทำพร้อมๆ กัน 2 ทาง คือ การขยายโควตานำเข้ารายการสินค้าที่อยู่ภายใต้ความตกลงว่าด้วยการค้าสิ่งทอระหว่างประเทศ (Multi-Fibre Arrangement: MFA)

(Growth Factor) และการเปิดตลาดสินค้าสิ่งทอภายใต้ ATC ทุกรายการ (Integration) การเปิดตลาดครอบคลุมหมวดสินค้าสิ่งทอ 4 กลุ่ม ได้แก่ เส้นใยและด้าย ผ้าผืน เสื้อผ้าสำเร็จรูป และของทำด้วยสิ่งทอ และแบ่งการดำเนินการออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่

1.1 ช่วงแรก (1 มกราคม 2538 – 31 ธันวาคม 2540) กำหนดให้ Growth Factor เพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 16 ของอัตราเพิ่มขึ้นในปี 2537 และ Integration ร้อยละ 16 ของปริมาณการนำเข้าของผู้นำเข้าในปี 2533

1.2 ช่วงสอง (1 มกราคม 2541 – 31 ธันวาคม 2544) กำหนดให้ Growth Factor เพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 25 ของอัตราเพิ่มขึ้นในช่วงแรกและ Integration ร้อยละ 17 ของปริมาณการนำเข้าของผู้นำเข้าในปี 2533

1.3 ช่วงสาม (1 มกราคม 2545 – 31 ธันวาคม 2547) กำหนดให้ Growth Factor เพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 27 ของอัตราเพิ่มขึ้นในปี 2537 และ Integration ร้อยละ 18 ของปริมาณการนำเข้าของผู้นำเข้าในปี 2533

ประเทศสมาชิกสามารถเลือกว่าจะเปิดเสรีสินค้าใด แต่จะต้องครอบคลุมอย่างน้อย 1 สินค้าของทั้ง 4 กลุ่ม ทั้งนี้ นับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2548 จะเปิดเสรีสิ่งทอทั้งหมด และยกเลิกการควบคุมโดยระบบโควตาโดยสิ้นเชิง

2. ประเทศพัฒนาแล้วส่วนใหญ่ที่เป็นประเทศผู้นำเข้าสินค้าสิ่งทอที่สำคัญ ได้แก่ สหรัฐฯ สหภาพยุโรป แคนาดา นอร์เวย์ ได้จัดทำแผนการนำสิ่งทอเข้าสู่เขตศุลกากรเสรีตามเงื่อนไขความตกลงสิ่งทอฯ แต่ในแง่เทคนิคแล้ว ผลการนำสิ่งทอกลับเข้าสู่เขตศุลกากรไม่ได้ก่อให้เกิดการเปิดเสรีเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากประเทศผู้นำเข้าต่างแสดงท่าทีชะลอการปลดปล่อยสินค้าภายใต้โควตาไปจนถึงช่วงสุดท้ายของการเปิดเสรี และไม่ได้นำรายการสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มที่มีมูลค่าการค้ารวมอยู่ในรายการเปิดเสรีใน 2 ช่วงแรก โดยสินค้าที่ปลดปล่อยส่วนใหญ่เป็น เส้นด้าย ผ้าผืน เบ็ดเตล็ด

3. ประเทศกำลังพัฒนาหลายประเทศได้แก่ อินเดีย ปากีสถาน เคนยา แซมเบีย จาไมกา เคนยา ปากีสถาน ศรีลังกา แทนซาเนีย อุกันดา และซิมบับเว ได้ยื่นข้อเสนอต่อคณะมนตรีทั่วไปก่อนการประชุมรัฐมนตรีองค์การการค้าโลก ครั้งที่ 3 ณ นครซีแอตเติล สหรัฐอเมริกา โดยสาระสำคัญของข้อเสนอ ได้แก่

4. ให้ประเทศผู้นำเข้าเปิดเสรีสินค้าไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของปริมาณการนำเข้าสินค้าในภาคผนวกทั้งหมดของสมาชิกในปี 1990 ในวันแรกของช่วงที่ 3 ของการดำเนินการเปิดตลาด โดยครอบคลุมทั้ง 4 กลุ่มสินค้าอย่างทั่วถึง

- ประเทศผู้นำเข้าใช้ growth-on-growth สำหรับการปลดปล่อยสิ่งทอในช่วงที่ 3 ซึ่งจะเริ่มในวันที่ 1 มกราคม 2543 แทนกำหนดเดิมวันที่ 1 มกราคม 2545

- ใช้มาตรการคุ้มกันชั่วคราว (transitional safeguards) อย่างจำกัด และระงับการใช้มาตรการตอบโต้การทุ่มตลาดของประเทศผู้นำเข้าชั่วคราวจนถึง 2 ปีหลังจากสาขาสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มทั้งหมดถูกนำเข้าสู่เกตต์

5. จากการประชุมรัฐมนตรีองค์การการค้าโลก ครั้งที่ 3 ที่ซีแอตเติล ร่างปฏิญญาในเรื่องสิ่งทอมีเนื้อหาสอดคล้องกับข้อเสนอของประเทศกำลังพัฒนา โดยระบุว่า

6. ประเทศ (ผู้นำเข้า/ประเทศพัฒนาแล้ว/ประเทศที่จำกัดการนำเข้า) จะต้องรวมสินค้าที่จะเปิดเสรีในช่วงที่ 3 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของปริมาณการนำเข้าสินค้าทั้งหมดในปี 2533)

- การเปิดเสรีสิ่งทอในช่วงที่ 3 โดยการขยายโควตาการนำเข้าควรเริ่มตั้งแต่ 1 มกราคม 2543 แทนกำหนดเวลาเดิมในวันที่ 1 มกราคม 2545

- ประเทศผู้นำเข้าควรระงับการใช้มาตรการต่อต้านการทุ่มตลาดกับสินค้าที่ถูกจำกัดโควตาจนกระทั่ง 2 ปีหลังจากที่สาขาสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มทั้งหมดถูกนำเข้าสู่เกตต์

- คณะกรรมการว่าด้วยการค้าสินค้าควรพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการเปิดตลาดให้กับประเทศผู้ส่งออกจากการเปลี่ยนแปลงกฎแหล่งกำเนิดสินค้า

- อัตราการขยายโควตาสำหรับผู้ประกอบการขนาดเล็กควรเพิ่มขึ้น และสินค้าที่มีอัตราการขยายโควตาน้อยกว่าร้อยละ 6 ควรถูกทำให้เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 6 แต่เนื่องจากความล้มเหลวของการประชุมที่ซีแอตเติล ดังนั้น ความพยายามของประเทศกำลังพัฒนาเพื่อกระตุ้นการเปิดเสรีสิ่งทอให้เร็วขึ้นจึงชะงักไป

7. เมื่อวันที่ 14 เมษายน 2543 กรรมการการค้าของสหภาพยุโรป (EU) ได้แถลงเกี่ยวกับการเตรียมการเปิดตลาดสิ่งทอช่วงที่ 3 โดย EU กำหนดเงื่อนไขให้ประเทศกำลังพัฒนาเปิดตลาดของตนหากต้องการให้ EU เปิดตลาดสินค้าออกที่สำคัญของประเทศกำลังพัฒนา

สถานะปัจจุบัน

8. คณะมนตรีสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มระหว่างประเทศ (International Textiles and Clothing Bureau) ซึ่งสมาชิกประกอบด้วยประเทศกำลังพัฒนาผู้ส่งออกสิ่งทอ ได้ประชุมครั้งที่ 31 ระหว่างวันที่ 29 พฤษภาคม – 2 มิถุนายน 2543 ณ กรุงกัวเตมาลาซิตี ประเทศกัวเตมาลา เพื่อประเมินสถานการณ์การค้าสิ่งทอหลังการประชุมที่ซีแอตเติล ทบทวนการปฏิบัติตามพันธกรณีความตกลงสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ประเมินการเปิดตลาดของประเทศพัฒนาแล้ว กำหนดทำที่เพื่อผลักดันให้ประเทศผู้นำเข้าเปิดตลาดสิ่งทอ และเตรียมการสำหรับแผนการเปิดเสรีสิ่งทอในช่วงที่ 3 ซึ่งผลการประชุมสรุปได้ ดังนี้

(1) ยืนยันปฏิเสธความพยายามของประเทศพัฒนาแล้วผู้นำเข้าสิ่งทอที่เรียกร้องให้ประเทศกำลังพัฒนาเปิดตลาดสิ่งทอเป็นการแลกเปลี่ยนกับการปฏิบัติตามพันธกรณีความตกลงสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มภายใต้องค์การการค้าโลก และยืนยันให้ผลิตภัณฑ์สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มทั้งหมดถูกนำเข้าสู่กฎเกณฑ์ของแกตต์ในสิ้นปี 2547

(2) ที่ประชุมเน้นถึงความร่วมมือของประเทศสมาชิกที่จะต่อต้านความพยายามของประเทศพัฒนาแล้วผู้นำเข้าสิ่งทอที่จะเสนอเงื่อนไขใหม่ๆ ผ่านการเจรจาสองฝ่ายหรือการให้สิทธิประโยชน์ ที่จะทำให้เกิดการจำกัดการค้าและการปกป้อง

(3) ผลักดันให้ประเทศพัฒนาแล้วผู้นำเข้าเปิดเสรีสินค้าภายใต้โควตาในปี 2545 อย่างน้อยที่สุดร้อยละ 50 ของปริมาณการนำเข้าสินค้าที่อยู่ภายใต้โควตาในปี 2533

(4) ประเมินการกระทำที่จะดำเนินการในอนาคตต่อไป ซึ่งรวมถึงการทบทวนการปฏิบัติตามความตกลงฯ ครั้งที่ 2 และการเตรียมการประชุมรัฐมนตรีองค์การการค้าโลกครั้งที่ 4 ซึ่งประธาน ITCB ได้กล่าวถ้อยแถลงเกี่ยวกับปัญหาความล่าช้าในการเปิดตลาดสินค้าสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในการประชุมคณะมนตรีทั่วไป เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2543

9. เมื่อวันที่ 12 ธันวาคม 2543 สหรัฐฯ ได้แจ้งรายการสินค้าสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มที่จะเปิดตลาดในช่วงที่ 3 ซึ่งเป็นไปตามประกาศที่สหรัฐฯ เคยแจ้งไว้เมื่อปี 2538 โดยมีปริมาณเท่ากับร้อยละ 18.11 ของปริมาณการนำเข้าสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในปี 2533 โดยจะยกเลิกโควตาส่งทอจำนวน 42 ประเภท (category) มีสินค้าที่ไทยถูกจำกัด โควตา 6 ประเภท และเมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2543 สหภาพยุโรปได้แจ้งรายการสินค้าที่จะเปิดตลาดในช่วงที่ 3 ซึ่งมีปริมาณร้อยละ 18.08 ของปริมาณการนำเข้าในปี 2533 โดยจะยกเลิกโควตาส่งทอจำนวน 37 ประเภท มีสินค้าที่ไทยได้รับโควตา 3 ประเภท แต่เป็นสินค้าที่มีอัตราการใช้โควตา ไม่น่ามากนัก

การดำเนินการของไทย

10. ในการประชุมคณะอนุกรรมการว่าด้วยการเจรจาการค้าภายใต้องค์การการค้าโลก ครั้งที่ 2/2542 เมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2542 กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ได้เสนอให้ไทยมีข้อเสนอเพื่อให้ประเทศผู้นำเข้าเปิดตลาดอย่างจริงจังและมีมูลค่าเชิงพาณิชย์กับผู้ส่งออกของไทย แต่ต้องหารือกับสมาคมผู้ส่งออกสิ่งทอและ ITCB ก่อนเพื่อตกลงในเนื้อหา ซึ่งที่ประชุมเห็นชอบให้กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ดำเนินการหารือกับสมาคมผู้ส่งออกสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มและหารือในกรอบอาเซียน และ ITCB ต่อไป

11. รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงพาณิชย์ (นายกรพจน์ อัสวินวิจิตร) ประธานคณะอนุกรรมการติดตามและเร่งรัดการส่งออก (อดส.) ได้มีคำสั่งลงวันที่ 28 ตุลาคม 2542 แต่งตั้งคณะ

ทำงานศึกษา กำหนดแนวทางและมาตรการของอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย เพื่อเตรียมความพร้อมของ อุตสาหกรรมสิ่งทอไทยต่อการเปิดตลาดเสรีสิ่งทอในปี 2548 ตามบัญชาของรองนายกรัฐมนตรี (นายสุภชัย พานิชภักดิ์) ที่มอบหมายให้ อตส. ทำการศึกษาและเสนอแนะมาตรการเพื่อเสริมสร้าง จิตความสามารถในการแข่งขัน โดยคณะทำงานประกอบด้วยหน่วยงานภาครัฐและเอกชน และได้ เสนอผลการศึกษาเมื่อวันที่ 17 มกราคม 2544 โดยได้เสนอกกลยุทธ์และแนวทางในการแข่งขันของ ไทย เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนการผลิต การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างอุตสาหกรรม เป็นต้น

12 กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ได้จัดประชุมหารือกับผู้แทนของสมาคม อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม สมาคมอุตสาหกรรมสิ่งทอ และกรมการค้าต่างประเทศ เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2543 เพื่อเตรียมทำที่สำหรับการประชุม ITCB ครั้งที่ 31 โดยผู้แทนสมาคมอุตสาหกรรม สิ่งทอเห็นว่า โควตาที่ไทยได้รับยังถูกใช้ไม่หมดและไทยส่งออกสิ่งทอไปยังประเทศที่ใช้มาตรการ โควตาประมาณร้อยละ 35 ของสินค้าส่งออกเท่านั้น โดยมีรายการสินค้าอ่อนไหวเพียงบางรายการ ดังนั้น ไทยไม่จำเป็นต้องผลักดันให้เร่งการเปิดเสรี แต่ก็ไม่ต้องการให้การดำเนินการช้ากว่าที่ กำหนดไว้

ผู้แทนสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มมีความกังวลในการแข่งขันหากมีการยกเลิก มาตรการจำกัดโควตา โดยไม่มั่นใจว่าการยกเลิกโควตาจะมีประ โยชน์เนื่องจากไทยส่งออกสินค้า เครื่องนุ่งห่มประมาณร้อยละ 80 ไปยังประเทศที่ใช้มาตรการ โควตา หากยกเลิกโควตาอาจทำให้การ แข่งขันสูงขึ้น แต่ก็ไม่ต้องการให้มีการขยายระยะเวลาการดำเนินการเปิดเสรี

13. กรมการค้าต่างประเทศ ได้จัดประชุมหารือกับผู้แทนของสมาคมอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่ม สมาคมอุตสาหกรรมสิ่งทอ กระทรวงอุตสาหกรรม และกรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ เมื่อ วันที่ 7 ธันวาคม 2543 เพื่อพิจารณาคัดเลือกรายการสินค้าที่ไทยจะปลดปล่อยเข้าสู่เกณฑ์ในช่วงที่ 3 และได้แจ้งรายการสินค้าต่อการการค้าโลกแล้วเมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2543

แนวทางการดำเนินการต่อไป

14. ร่วมกับประเทศกำลังพัฒนาและประเทศสมาชิก ITCB ผลักดันให้การเปิดเสรีเป็น รูปธรรมมากขึ้น และเป็นประ โยชน์กับประเทศกำลังพัฒนาผู้ส่งออก

13หน่วยงานของภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องร่วมมือพัฒนาและปรับ โครงสร้างการ ผลิตให้สามารถแข่งขันได้

(ที่มา : <http://www.moc.go.th/thai/dbecococo/n-textile.jan4.htm>)

นโยบายการแข่งขัน

ความเป็นมา

1. แม้ว่าผลของการเจรจาอูรุกวัยจะทำให้ประเทศสมาชิกองค์การการค้าโลก (WTO) มีข้อผูกพันที่จะต้องเปิดตลาด และลดเลิกมาตรการกีดกันทางการค้าต่างๆ ลงก็ตาม แต่สมาชิก WTO บางประเทศเช่น ประเทศในกลุ่ม OECD[1] มีความเห็นว่า การเข้าสู่ตลาด และสถานะการแข่งขันเสรียังไม่อาจเกิดขึ้นได้เพราะสินค้าหรือบริการที่ส่งออกยังต้องเผชิญกับพฤติกรรมจำกัดการแข่งขันของผู้ประกอบการในประเทศนำเข้า เช่น ผู้ประกอบการภายในประเทศผูกขาดช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าหรือบริการ (กรณีตัวอย่าง : บริษัท โคคกของสหรัฐฯ มีปัญหาในการเข้าสู่ตลาดฟิล์มถ่ายภาพในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งมีบริษัทฟูจิเป็นผู้ครองตลาดรายใหญ่) หรือการรวมกลุ่มกันของบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ส่งผลเป็นการผูกขาดตลาด และกีดกันการแข่งขันบริษัทขนาดเล็ก (กรณีตัวอย่าง : การควบกิจการระหว่างบริษัท BOEING กับ MCDONNELL ของสหรัฐฯ ทำให้บริษัท AIRBUS ของสหภาพยุโรปได้รับผลกระทบ) ทำให้ประเทศที่ได้รับผลกระทบ เช่น สหภาพยุโรปและประเทศในกลุ่ม OECD ผลักดันให้มีการหารือเรื่องนี้ในองค์การการค้าโลก

2. ผลของการผลักดันทำให้การประชุมระดับรัฐมนตรีครั้งแรกของ WTO ที่สิงคโปร์ เมื่อเดือนธันวาคม 2539 มีมติให้จัดตั้งคณะทำงานว่าด้วยปฏิสัมพันธ์ระหว่างการค้าและนโยบายการแข่งขัน (Working Group on the Interaction between Trade and Competition Policy) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการค้าและนโยบายการแข่งขัน ซึ่งจากการหารือของคณะทำงานฯ ในช่วงปี 2539 – 2542 คณะทำงานฯ มีความเห็นร่วมกันว่า การส่งเสริมการแข่งขันเสรีจะช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพผู้ผลิตจะเกิดแรงจูงใจในการลงทุน คิดค้นวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ซึ่งจะทำให้ผู้บริโภคได้รับประโยชน์ สามารถเลือกใช้สินค้า หรือบริการที่มีคุณภาพดี ในราคาที่เหมาะสม และยังเป็นการพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันของผู้ผลิตในประเทศให้สามารถแข่งขันในระดับชาติได้ ในระยะยาวจะทำให้เกิดการเพิ่มและกระจายรายได้ และพัฒนา (ที่มา : <http://www.moc.go.th/thai/dbc/ecoco/m-competti.htm>)

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รุ่งทิพย์ พรหมภาสิต (2543) ได้ทำการศึกษาการส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทย ผลการวิจัยพบว่า อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีปัญหาลาด้านด้วยกัน คือ 1) ปัญหาเครื่องจักรที่ล้าสมัย 2) ปัญหาความไม่สอดคล้องระหว่างวัตถุดิบที่อุตสาหกรรมต้องการ 3) ปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน 4) ปัญหาความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน 5) ปัญหาเรื่องทรัพยากรบุคคล 6) ปัญหาเรื่องโครงสร้างภาษีการนำเข้า

สิรินิตย์ รัตนปิณฑะ (2540) ได้ทำรายงานเรื่อง ภาวะธุรกิจ-อุตสาหกรรม 2539 และแนวโน้ม 2540 ผลของรายงานพบว่า หมวดสิ่งทอในปี 2539 ประสบปัญหาหลายด้าน ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก กล่าวคือ ค่าจ้างแรงงานในประเทศมีแนวโน้มที่สูงขึ้น โดยเปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่งตั้งแต่ปี 2537 ยังมีความแตกต่างชัดเจนมากขึ้น ทำให้ต้นทุนการผลิตของอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยสูงขึ้น โดยเฉพาะสินค้าที่มีราคาขายระดับปานกลางจนถึงระดับต่ำ จนกระทั่งไม่สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ ในขณะที่คู่แข่งอย่างจีน ซึ่งเปลี่ยนกลยุทธ์ในการพัฒนาเศรษฐกิจโดยเน้นกลไกตลาดมากขึ้น ได้ใช้ความได้เปรียบจากค่าจ้างแรงงานราคาถูก ผลิตสินค้าประเภทสิ่งทอออกสู่ตลาดโลกเป็นจำนวนมาก จึงส่งผลกระทบต่อการแข่งขันของไทย นอกจากนี้แม้ว่าโครงการผลิตอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศจะเป็นการผลิตแบบครบวงจร แต่ยังไม่มียุทธการพึ่งพาการนำเข้าในสัดส่วนสูง ทั้งในรูปของการนำเข้าวัตถุดิบ สินค้าขั้นกลาง และการนำเข้าสินค้าสำเร็จรูป ทำให้อุตสาหกรรมสิ่งทอที่เคยมีบทบาทสำคัญในการสร้างรายได้เงินตราต่างประเทศ กลายเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องการความช่วยเหลือให้สามารถดำรงอยู่ต่อไปได้

ในอุตสาหกรรมการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานในกระบวนการผลิตมากที่สุด การผลิตที่เคยรุ่งเรืองจากการส่งออกต้องเปลี่ยนมาสู่การตอบสนองตลาดในประเทศมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การผลิตในปี 2539 ยังคงขยายตัวเล็กน้อย ร้อยละ 1.7 ชะลอตัวจากปีก่อน โดยการผลิตเสื้อผ้าคุณภาพปานกลางถึงต่ำที่มีราคาถูกและมุ่งส่งออก ต้องลดการผลิตเนื่องจากต้นทุนการผลิตสูงจนไม่สามารถแข่งขันทางด้านราคากับประเทศที่มีต้นทุนค่าแรงราคาถูก เช่น จีน หรือ อินโดนีเซียได้

วิรัช ดิษฐอุดม (2541) ได้ทำการศึกษา การแข่งขันและการปรับโครงสร้างของอุตสาหกรรมสิ่งทอ ผลของการศึกษาพบว่า อุตสาหกรรมสิ่งทอทั้งระบบซึ่งแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ การผลิตขั้นต้น ขั้นกลาง และขั้นปลาย พบว่าการผลิตขั้นปลายมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว จนทำให้ปัจจัยการผลิตจากขั้นต้นและขั้นกลางไม่สามารถตอบสนองอุตสาหกรรมขั้นปลายได้ทั้งในปริมาณและคุณภาพของสินค้า ทำให้ต้องมีการนำเข้าวัตถุดิบในแต่ละขั้นจำนวนมาก นอกจากนี้อุตสาหกรรมสิ่งทอยังปรับโครงสร้าง การปรับเปลี่ยน เครื่องจักร การปรับปรุงเทคโนโลยีการผลิต ตลอดจนปัญหาการขาดสภาพคล่อง ทำให้แต่ละสถานประกอบการขาดเงินทุนหมุนเวียน ส่งผลให้การบริหารการผลิตติดขัดหรือล่าช้า ไม่สามารถส่งมอบสินค้าตามกำหนดได้ การแก้ไขปัญหานี้จะต้องอาศัยความร่วมมือจากภาครัฐบาล และภาคเอกชน เพื่อส่งเสริมการพัฒนาระบบการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดทั้งภายในและภายนอกประเทศ

พสุ เดชะรินทร์ (2540) ได้ศึกษาแนวคิดการบริหารเทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยสำคัญต่อการแข่งขันธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่าในปัจจุบันความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงทาง

เทคโนโลยีได้กลายเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัทต่าง ๆ เนื่องจากเทคโนโลยีสามารถช่วยยกระดับมาตรฐานในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ช่วยส่งเสริมการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ โดยเทคโนโลยีเป็นสิ่งช่วยให้มนุษย์สามารถกระทำการต่าง ๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีก่อให้เกิดผลกระทบต่อ สภาพของโครงสร้างอุตสาหกรรมอย่างมากมาย โดยเฉพาะวิธีการในการแข่งขันของธุรกิจ ใน อุตสาหกรรมต่าง ๆ

ภาวิณี เกียรติชัยพัฒน์ (2537) ได้ศึกษาอุตสาหกรรมสิ่งทอและแนวโน้มในอนาคต ผลการศึกษาพบว่า สภาพการแข่งขันในตลาดโลกจะมีความรุนแรงมากขึ้นทั้งในระดับประเทศและ ระดับกลุ่มการค้า ต่าง ๆ เช่น AFTA, NAFTA และยุโรปตลาดเดียว จะส่งผลกระทบต่อ

อุตสาหกรรมสิ่งทอไทยในระดับหนึ่ง ทั้งนี้เพราะไทยพึ่งพาส่งออกในสัดส่วนสูง เมื่อเทียบกับตลาดภายในประเทศ ผู้ประกอบการจะต้องปรับตัวเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการผลิต และความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยี การผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นทุกระดับอุตสาหกรรม รวมทั้งการเน้นการผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ สูง

โมษิต ปิ่นเปี่ยมรัชฎ์ (2540) ได้ศึกษาวิเคราะห์อุตสาหกรรมสิ่งทอกับการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมของประเทศไทย โดยวิเคราะห์ทิศทางและความจำเป็นในการต้องปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมสิ่งทอในระยะยาว โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของ ประเทศว่าจะเปิดโอกาสให้ประเทศไทยในทิศทางต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของปัจจัยทั้ง ภายในและภายนอกประเทศ ได้ก่อให้เกิดผลสรุปกว้าง ๆ ว่าอุตสาหกรรมแทบทุกกลุ่มต้องมีการ ปรับตัว ปรับโครงสร้าง ไม่ว่าอุตสาหกรรมบางกลุ่มของประเทศที่เคยเจริญรุ่งเรืองอย่างรวดเร็ว ในอดีตที่ผ่านมา อาทิ อุตสาหกรรมสิ่งทอ คงจะถึงทางตันและกลายเป็นอุตสาหกรรม ประเภท ตะวันตกดิน ซึ่งแปลว่าไม่มีโอกาสหรือมีโอกาสน้อยมากที่จะแข่งขันต่อไปได้อีกในเวทีโลก