

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้ประกอบการของพนักงานในองค์กรซอฟต์แวร์ไทย

The Intrapreneurship Development Strategy in Thai Software Organization

ภัทราวุธ ฐิทธิวัฒน์

นักศึกษาคณะบริหารรัฐกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

E-mail: patrawutr@gmail.com

บทคัดย่อ

“ภาวะผู้ประกอบการในองค์กร” หมายถึง พฤติกรรมของผู้ประกอบการที่มีอยู่ในบุคคลที่เป็นสมาชิกอยู่ในองค์กร จากการวิจัยเรื่อง ตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้ประกอบการของพนักงานในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทย ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณที่ประกอบไปด้วยตัวแปรอิสระจำนวน 7 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำ ภาวะผู้ตาม พันธกิจ โครงสร้างองค์กร ระบบระเบียบ วัฒนธรรมองค์กร และทรัพยากร พบว่าทุกตัวแปรล้วนมีผลในทางบวกต่อภาวะผู้ประกอบการของพนักงานในองค์กร โดยประเด็นหลักที่นำเสนอในบทความนี้ คือ กลยุทธ์ในการนำตัวแบบที่ได้จากผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้ประกอบการของพนักงานในองค์กรซอฟต์แวร์ไทย

Abstract

'Intrapreneurship' is short for intra-corporate entrepreneurship, which describes the practices of entrepreneurship within organization. The study of a model for developing Intrapreneurship for organizations in Thai software industry using quantitative approach. There are seven variables selected including;

Leadership, Followership, Mission, Structure, System, Culture and Resources. Result from the data analysis revealed that all seven variables have the positive significant to Intrapreneurship. And key issues discussed in the paper are a strategy to using the model to develop intrapreneurship in Thai software organization.

บทนำ

การที่องค์กรจะสามารถแข่งขันได้ในปัจจุบัน องค์กรจะต้องพยายามพัฒนาสิ่งที่แตกต่าง และให้ดีขึ้นกว่าเดิมที่เป็นอยู่ ซึ่งสิ่งที่แตกต่างดังกล่าวก็คือ นวัตกรรม โดยอาจจะเกิดจากการสร้างสรรค์เช่น ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ หรือวิธีการจัดการใหม่ๆ เป็นต้น หรือเกิดจากการปรับปรุงให้ดีขึ้นเช่น การเพิ่มอรรถประโยชน์จากผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการ หรือสร้างประโยชน์ให้กับลูกค้าได้มากขึ้นจากผลิตภัณฑ์หรือบริการเดิม (Wickham, 1998) ซึ่งการที่จะทำให้ทั้งสองสิ่งนี้สัมฤทธิ์ผลจะต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจพัฒนาของสมาชิกในองค์กร นั่นก็คือการมีภาวะผู้ประกอบการของพนักงานในองค์กร

แนวคิดการจัดการองค์กรสมัยใหม่พยายามหาทางที่จะเพิ่มความยืดหยุ่น และความเป็น

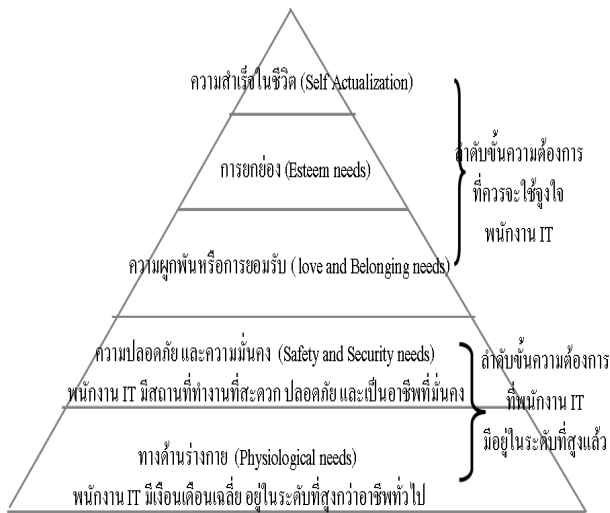
เอกลักษณ์เฉพาะตนเองให้กับพนักงาน รวมทั้งความพยายามในการสร้างเสริมให้มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กร (Kuratko & Hodgetts, 1995) เพื่อเตรียมตัวให้พร้อมรับกับสถานการณ์ต่างๆ อาทิ ผลกระทบอันเกิดจากการมีคู่แข่งสำคัญรายใหม่เกิดขึ้น การเจริญเติบโตที่รวดเร็วเกินไปขององค์กรเอง พนักงานที่มีความสามารถลาออกจากองค์กรเพื่อไปก่อตั้งกิจการของตนเองจำนวนมาก รวมถึงสาเหตุจากความไม่มั่นใจในหลักการบริหารแบบเดิมๆ เป็นต้น ซึ่งความพยายามในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรดังกล่าว ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กรให้มีภาวะผู้ประกอบการภายใน ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า องค์กรแห่งผู้ประกอบการคือ องค์กรที่มีการคาดการณ์ ค้นหา เพื่อการเจริญเติบโต และไม่หนีขีดจำกัดขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมาเป็นข้อจำกัด (Morris, 2001)

2. สภาพปัจจุบันขององค์กรซอฟต์แวร์ไทย

ปัญหาหนึ่งที่กำลังเป็นที่สนใจในการบริหารองค์กรซอฟต์แวร์ในหลายๆ ประเทศรวมทั้งประเทศไทยก็คือ การบริหารงานบุคคลที่มีลักษณะผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้สูง (Knowledge Worker) เนื่องจากการใช้กฎเกณฑ์บังคับ และการจูงใจด้วยเงินจะมีผลในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับแรงงานทั่วไปในสายการผลิต (Chrisantha Silva, 2008) และยิ่งโดยเฉพาะกับพนักงานในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ทักษะเฉพาะวิชาชีพในการปฏิบัติงานที่สูง (Professional) โดยจะมีแรงขับเคลื่อนภายในที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองให้ทัน

ต่อเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างของพนักงานในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทย 504 คน มีผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีร้อยละ 75.4 และปริญญาโทร้อยละ 22 และช่วงอายุ 20 ถึง 35 ปีร้อยละ 95.8 คุณลักษณะเด่นคือ การให้ความสำคัญต่อการเติบโตในสายวิชาชีพมากกว่าตัวองค์กร โดยสายวิชาชีพจะแบ่งออกเป็นแขนงย่อยๆ อาทิ Programmer, System Analyst, Database Administrator, Animator และอื่นๆ บุคลากรในแต่ละแขนงจะมีการพัฒนาตนเองตามเทคโนโลยีเฉพาะด้านอยู่ตลอด และมีการสอบเพื่อจัดระดับความสามารถ และเมื่อองค์กรมีโครงการที่จะต้องทำก็จะมีความร่วมมือกันของพนักงานในแขนงต่างๆ เนื่องจากในปัจจุบันระบบงานซอฟต์แวร์มีความซับซ้อนมากขึ้น ปัญหาหนึ่งที่จะมักจะพบจากการทำงานร่วมกัน คือ ปัญหาการประสานงาน ทั้งสาเหตุที่เกิดจากข้อจำกัดทางด้านเทคนิคของเทคโนโลยีในแต่ละด้านเมื่อต้องมาทำงานร่วมกัน และสาเหตุจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งปัญหาเหล่านี้ต้องอาศัยผู้จัดการโครงการที่มีทักษะและประสบการณ์เพื่อให้งานบรรลุผล แต่ข้อคร่ำครึคือ ผู้จัดการโครงการ หรือผู้บริหารระดับต้นถึงกลาง คือสิ่งที่ขาดแคลนในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทยในปัจจุบัน เนื่องจากพนักงานในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทยต้องการที่จะเติบโตเป็นผู้ชำนาญในสายวิชาชีพเฉพาะทาง (Technical Specialists) มากกว่าการเติบโตในสายบริหาร (Management) หรือมีการเปลี่ยนงานก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง โดยสาเหตุที่พนักงานในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทยมีการตัดสินใจในการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ง่าย เนื่องจาก

ตลาดแรงงานในอุตสาหกรรมนี้ยังเปิดกว้าง และเชื่อว่าเมื่อตนเองมีความสามารถแล้วย่อมเป็นที่ต้องการ และจะพบโอกาสที่ดีขึ้นในการเปลี่ยนงาน ลักษณะของพนักงานทั้งหมดข้างต้นไม่ได้เกิดเฉพาะในประเทศไทยเท่านั้น จากการประชุมคอมพิวเตอร์ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ครั้งที่ 24 Chrisantha Silva ได้กล่าวว่าลักษณะของพนักงานดังกล่าวเป็นคุณลักษณะของบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยทั่วไป พร้อมทั้งยังชี้ให้เห็นว่าหลายๆองค์กรมีความเข้าใจที่ผิดว่าการให้ค่าตอบแทนที่สูงเพียงอย่างเดียวจะสามารถรักษา และจูงใจพนักงานทางด้านสารสนเทศได้ ที่จริงแล้วพนักงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศยังต้องการสิ่งที่สำคัญกว่านั้นด้วย คือความพึงพอใจจากการบรรลุผลของงาน (Job fulfillment) และความรู้สึกภูมิใจในคุณค่าของตน (self value)



ภาพที่ 1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow กับระดับการจูงใจพนักงานในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์

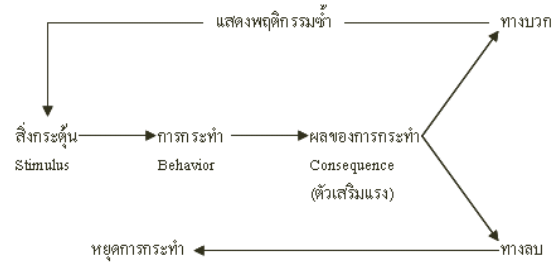
ที่มา : ปรับปรุงจาก วันชัย มีชาติ, 2551:77

3. การวิจัยหาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้ประกอบการของพนักงานในองค์กร

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อหาปัจจัยที่จะส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้ประกอบการของพนักงานในองค์กร โดยกำหนดกรอบในการศึกษาเฉพาะปัจจัยภายในองค์กร ภายใต้ฐานคิดว่าองค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมนอกองค์กรให้ เป็นไปตามความประสงค์ได้ และองค์กรไม่สามารถที่จะแก้ไขประสบการณ์ในอดีต หรือสิ่งแวดล้อมส่วนตัวของบุคคลได้ ผู้เขียนได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Methodology) โดยกำหนดสมมติฐานด้วยการนิรนัยทฤษฎีด้านการจัดการองค์กร แล้วทดสอบสมมติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระคือ ปัจจัยภายในองค์กรจำนวน 7 ปัจจัย และตัวแปรตามคือภาวะผู้ประกอบการของพนักงานในองค์กร โดยใช้เครื่องมือคือ แบบสอบถามที่สร้างขึ้น มีกลุ่มประชากรคือ พนักงานสายวิชาชีพในองค์กรอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทย จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 504 คน จากองค์กร 45 แห่ง

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้ประกอบการของพนักงานในองค์กรมากที่สุดคือพันธกิจขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของพนักงาน ระบบกฎระเบียบขององค์กร ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ทรัพยากรขององค์กร และโครงสร้างองค์กร ตามลำดับ สามารถอภิปรายผลได้ว่า องค์กรจะต้องมีพันธกิจขององค์กรที่มุ่งเน้นอนาคตและมีคุณค่า และสื่อสารให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรได้รับรู้ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของพันธกิจ จะทำให้องค์กรเกิดวัฒนธรรมการทำงานในเชิงรุกเพื่ออนาคต เกิดแรงบันดาลใจที่จะทำสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นเอกลักษณ์ เมื่อมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และมีคุณค่า

ประกอบกับเกิดค่านิยม และแนวทางปฏิบัติร่วมขององค์กรแล้ว ปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้เกิดผลคือ ตัวพนักงานเองที่ต้องเป็นผลผลิตที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดีต่อการมุ่งพัฒนา ซึ่งก็คือภาวะผู้ตาม ปัจจัยลำดับต่อมาคือระบบกฎระเบียบขององค์กร โดยองค์กรจะต้องเปลี่ยนจากการใช้เพื่อควบคุม มาเป็นเครื่องมือที่จะช่วยทำให้พนักงานสามารถแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้ และให้พนักงานรับรู้ถึงผลที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดพฤติกรรมเหล่านั้นขึ้นอีก ตามทฤษฎีเสริมแรง (Reinforcement Theory) ทางด้านภาวะผู้นำของหัวหน้างานจะมีบทบาทในการเพิ่มระดับความเข้มข้นของพฤติกรรม โดยต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ปัจจัยต่างๆ สามารถทำงานประสานกันได้อย่างดี และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งจะต้องเป็นผู้ดูแล หรือทำให้พนักงานเห็นถึงความท้าทายใหม่ และช่วยเสริมสร้างความมั่นใจที่จะลงมือปฏิบัติจนลุล่วง รวมทั้งทางด้านทรัพยากรขององค์กร โดยในที่นี้หมายถึง เงิน วัสดุสิ่งของ บุคลากร ความรู้ และเวลา จะต้องถูกจัดการให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมคือ จะต้องเพียงพอที่จะนำไปสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แต่ต้องไม่มากเกินไปจนขาดโอกาสที่จะสร้างสรรค์จากการดิ้นรน ปัจจัยลำดับสุดท้ายคือ โครงสร้างองค์กรจะต้องเป็นโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นตามสถานะการณ์ เช่น ปรับตามลักษณะโครงการ ปรับตามความก้าวหน้าในแง่ผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิชาชีพ ที่สำคัญคือจะต้องมีลำดับขั้นที่น้อยเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานในทุกะดับได้สามารถแสดงผลงานได้ และส่งเสริมการสื่อสารทั้งแนวดิ่ง และแนวนอน



ภาพที่ 2 ทฤษฎีเสริมแรง
ที่มา : วันชัย มีชาติ, 2551:101

4. ระดับสภาวะปัจจุบันของปัจจัยในองค์กรซอฟต์แวร์ไทย

จากผลการวิจัยภาวะผู้ประกอบการของพนักงานในองค์กรอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทย พบว่าพันธกิจขององค์กรซอฟต์แวร์ไทยส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญต่อพันธกิจที่มุ่งเน้นความอยู่รอด โดยยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างอนาคตมากนัก มีความแตกต่างที่ชัดเจนในเรื่องการถ่ายทอด และทำให้พนักงานยึดมั่นในพันธกิจขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่จะพบว่าเกิดจากความไม่ชัดเจนของตัวพันธกิจเอง และยังพบอีกด้วยว่าองค์กรซอฟต์แวร์ที่มีลักษณะการผลิตเพื่อนำเสนอสินค้าต่อตลาดเป็นหลัก จะมีภาวะผู้ประกอบการของพนักงานในองค์กรสูงกว่าองค์กรที่มีลักษณะการผลิตเพื่อทำตามคำสั่งของลูกค้าเป็นหลัก

วัฒนธรรมขององค์กรมีลักษณะ ให้ความสำคัญกับประสบการณ์และความอาวุโสในองค์กร มีความผูกพันกลมเกลียวกันในองค์กร พนักงานจะให้ความสำคัญรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ และมีการร่วมมือช่วยเหลือกันเมื่อจำเป็น มีการพัฒนาถ่ายทอดความรู้ ตลอดจนเทคนิคเฉพาะเพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จของงาน มุ่งสร้างพนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และมีการติดต่อ

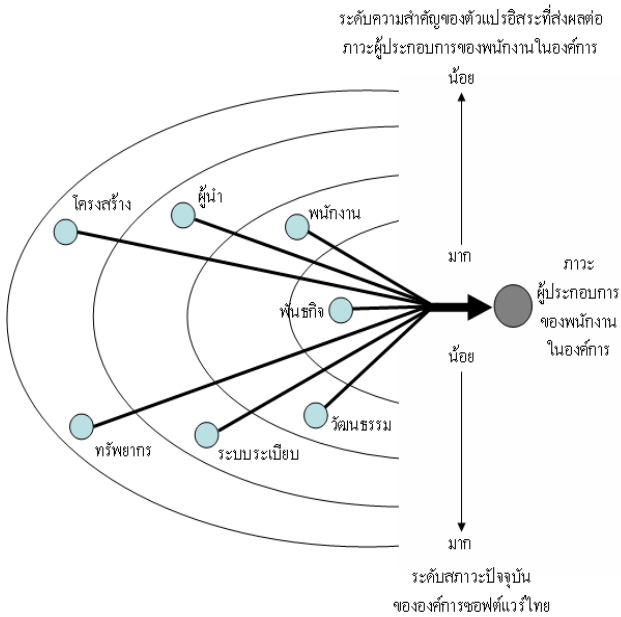
ประสานงานที่รวดเร็ว มีความเป็นทางการน้อย แต่ยังมีขาดวัฒนธรรมที่แสดงถึงพฤติกรรมกล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล กล้าแสดงออก และความมีวินัย พนักงานส่วนใหญ่จะเป็นคนรุ่นหนุ่มสาวที่มีการศึกษาสูง มีโอกาสและมีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงในการเข้าถึงความรู้ และข่าวสาร ข้อมูล มีอัตราการในการพัฒนาตัวเองสูง สามารถรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว มีระดับของการทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร และมีความสัมพันธ์ช่วยเหลือกันระหว่างเพื่อนร่วมงานในระดับสูง ระบบกฎระเบียบขององค์กรมีการประยุกต์ให้มีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับลักษณะงานของแต่ละบุคคล แต่ยังมีขาดกลไกในการที่จะช่วยไม่ให้พนักงานหยุดคิดหรือหยุดพัฒนาตัวเอง เครื่องมือจูงใจที่ทำทลาย และวิธีการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม

ผู้นำขององค์กรในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทย มีลักษณะที่คล้ายกันส่วนใหญ่คือ เป็นคนรุ่นใหม่ มีมุมมองต่อการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นเรื่องปกติที่ต้องเกิดขึ้น เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์และเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วม ยอมรับในความแตกต่างและหลากหลาย เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเทคโนโลยีระดับสูง มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและตลอดเวลา ประกอบกับเป็นอุตสาหกรรมใหม่ องค์กรส่วนใหญ่ยังมีอายุไม่มากนัก และจากลักษณะทางประชากรของพนักงาน ที่ส่วนใหญ่มีความรู้ค่อนข้างสูง อยู่ในวัยหนุ่มสาวที่มีไฟในการทำงานกล้าคิดกล้าแสดงออก ทำให้ผู้นำมีแนวโน้มที่จะรับฟังความคิด ข้อเสนอแนะจากพนักงาน รวมทั้งทรัพยากรที่จำเป็นในการผลิตขององค์กร เช่น ข้อมูลความรู้ ซอฟต์แวร์ มีความหลากหลาย มีปริมาณที่มาก และสามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้นเท่าเทียมกันทุก

องค์กร เนื่องจากความทันสมัยและเปิดกว้างของเทคโนโลยี แต่องค์กรจะต้องทำให้พนักงานรู้จักการคัดเลือก และการนำไปใช้ให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดการพัฒนาทั้งต่อองค์กรและตัวพนักงาน โครงสร้างขององค์กรซอฟต์แวร์ไทยส่วนใหญ่มีจำนวนลำดับชั้นของสายบังคับบัญชาที่ไม่มาก การจัดโครงสร้างองค์กรส่วนใหญ่จะเป็นแบบ หลวมๆ มีการจัดตั้งโยกย้าย ปรับเปลี่ยนบุคลากรภายในสายงานเทคนิคในลักษณะโครงการ หรือทีมงาน เพื่อรับผิดชอบภารกิจหนึ่งๆ และยุบเลิกเมื่อเสร็จสิ้น การสื่อสารหลักเป็นแบบไม่เป็นทางการโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว

5. ตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้ประกอบการของพนักงานในองค์กร

ตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้ประกอบการที่ได้จากการวิจัย เป็นการผลมาจากการผสมผสานระหว่างปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาภาวะผู้ประกอบการของพนักงานในองค์กร กับสภาพปัจจุบันขององค์กรซอฟต์แวร์ไทยในแง่ความพร้อมหรือศักยภาพที่มีอยู่แล้วในแต่ละปัจจัย



ภาพที่ 3 ตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้ประกอบการของพนักงาน
ในองค์กรอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทย

โดยผลวิจัยพบว่าปัจจัยทั้ง 7 ตัวต่างมีความสัมพันธ์ส่งเสริมกันต่อตัวแปรตามคือภาวะผู้ประกอบการของพนักงานในองค์กร โดยค่าที่ได้จากสมการถดถอยแบบ Variable Entered เท่ากับ .78 ซึ่งสอดคล้องกับ Truskie (1999) ได้นำเสนอผลการวิจัยว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และประสิทธิภาพในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน โดยผู้นำองค์กรมักจะปลูกฝังฐานคติของตน (Assumption) ไว้ในภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) โครงสร้าง (Structure) และกระบวนการทำงาน (Working Procedures) ขององค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในที่สุด

การเปลี่ยนแปลงใดๆในองค์กรจะต้องมีจุดกำเนิด ตามแนวความคิดของ Robbins (1996) ที่ได้จากทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change

Management Theories) และผลการวิจัยของ Bernthai and Wellins (2001:35) ได้เสนอตรงกันว่าบทบาทหนึ่งของผู้นำควรจะเป็นผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง (Change Driver) ทั้งนี้เพราะจะเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบตั้งใจ สามารถวางแผนและกำหนดทิศทางได้ หรือเรียกว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก ในทางตรงกันข้ามหากให้จุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงถูกกำเนิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอก หรือปัญหาในองค์กรจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต้องตั้งรับเพื่อแก้ปัญหาซึ่งมักจะไม่ส่งผลดีต่อองค์กร ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้ประกอบการของพนักงานในองค์กรควรจะเริ่มต้นจากผู้นำระดับสูงขององค์กรที่มีความตั้งใจจริง และเปลี่ยนแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้ประกอบการไม่มีความจำเป็นสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ และไม่สามารถที่จะพัฒนาได้สภาพแวดล้อมขององค์กรในปัจจุบัน เพราะจะต้องปรับปรงนโยบายที่สนับสนุนความมีอิสระ และกระบวนการที่ไม่เป็นรูปแบบที่ตายตัว ที่อาจจะนำมาซึ่งความวุ่นวายในองค์กร จากนั้นจึงดำเนินตามแนวทางของ Gifford Pinchot (1986) ที่ได้เสนอไว้ในหนังสือ Intrapreneuring in action และผลวิจัยของ Jonas Thuresson (1994) คือการเริ่มโครงการพัฒนาภาวะผู้ประกอบการของพนักงานในองค์กร ควรจะเริ่มต้นจากกลุ่มขนาดเล็กก่อนที่จะมีการรื้อระบบทั้งหมดเมื่อประสบผลสำเร็จในกลุ่มเล็กๆ แล้วผู้นำจะต้องทำให้เกิดปฏิกิริยาลูกโซ่ (Chain reaction) เพื่อขยายความสำเร็จออกไปให้ทั่วทั้งองค์กร

จากนั้นจะต้องวิเคราะห์ถึงความพร้อมขององค์กรในแต่ละด้าน แล้วจึงสร้างหรือพัฒนาปัจจัยต่างๆ ที่ได้จากผลการวิจัย โดยพันธกิจขององค์กรจะต้อง

มีลักษณะที่เด่นชัด สามารถกระตุ้นเร้าต่อพนักงาน สื่อถึงอนาคต และมีคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายความว่าพนักงานในองค์กรจะมีรูปแบบทางความคิด (Mental Model) แตกต่างกันอย่างใด จะต้องทำให้ทุกคนในองค์กรมีค่านิยม และพันธกิจเดียวกัน หรืออีกนัยหนึ่ง คือถึงแม้จะคิดต่าง ทำต่าง แต่ก็เพื่อเป้าหมายเดียวกันภายใต้ค่านิยมเดียวกัน โดยค่านิยมขององค์กร และวิสัยทัศน์ร่วมนั้นจะต้องมีคุณค่า เป็นสิ่งที่มีพลัง กิเลสมาชิก เมื่อใดที่กล่าวถึงจะทำให้ทุกคนเกิดความฮึกเหิม เกิดกำลังใจ เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ซึ่งการจะทำให้เกิดความรู้สึกเหล่านั้นได้ จะต้องทำให้ทุกคนในองค์กรมีความเป็นเจ้าของ (Ownership) เพราะเมื่อทุกคนเป็นเจ้าของก็จะเกิดความผูกพันมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจ (Commitment) ที่จะทุ่มเททำงานเพื่อบรรลุพันธกิจนั้น นอกจากนั้นแล้วยังต้องมีการสื่อสารให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างเพียงพอ และสม่ำเสมอ เพราะบุคลากรในองค์กรควรได้รับทราบข่าวสารข้อมูลที่ควรรู้เพื่อช่วยให้งานดีขึ้น อันจะนำมาสู่ความร่วมมือร่วมใจ และพยายามที่จะทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารในองค์กรควรเป็นไปในลักษณะสองทิศทางระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เพื่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยผู้บริหารจะเกิดการวางใจพนักงานในการให้ออกโอกาส และการให้อำนาจ เมื่อทราบถึงผลการปฏิบัติงาน หรือปัญหาอุปสรรค และแนวทางการแก้ไขที่ใช้ ในขณะที่พนักงานก็จะวางใจผู้บริหารในการรับรู้ การปฏิบัติงานของตน และการประเมินผล ตลอดจนแนวโน้มทิศทางขององค์กร วิธีการหนึ่งที่จะช่วยสื่อสารให้วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนดขึ้นมีพลังต่อ

พนักงานคือ การเอาความสำเร็จในแต่ละงาน มาพิจารณาหรือตีความร่วมกันว่ามันช่วยให้องค์กรเข้าไปใกล้เป้าหมายนั้นได้อีกเพียงใด หรือแม้กระทั่งความล้มเหลวก็สามารถนำมาพิจารณาในเชิงบวกว่าประสบการณ์ที่ได้สามารถจะนำมาใช้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายได้อย่างไร

วัฒนธรรมองค์กร และพนักงานในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างมาก กล่าวคือ องค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับคนมาเป็นอันดับหนึ่ง และจะต้องเป็นวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งองค์กร โดยมีลักษณะที่พนักงานในองค์กรตระหนักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายองค์กร พร้อมทั้งจะทุ่มเท พัฒนาตนเองเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ และมองหาโอกาสในการสร้างผลประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนร่วมต่อองค์กรทุกคน

การที่องค์กรจะสามารถสร้างให้เกิดวัฒนธรรมดังกล่าว จะต้องเริ่มปลูกฝังตั้งแต่เริ่มแรกที่พนักงานเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร และคอยสร้างแรงจูงใจควบคุมให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยอาศัยองค์ประกอบอีกหนึ่งองค์ประกอบเป็นเครื่องมือคือระบบและกฎระเบียบ ซึ่งมีเทคนิควิธี หรือกระบวนการปลีกย่อยออกไป เช่น การปฐมนิเทศ ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่มักจะเสียเวลาไปกับการแนะนำกฎระเบียบ วิธีปฏิบัติตนในองค์กร โดยที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการปลูกฝัง อุดมการณ์ หรือพันธกิจ เพื่อให้พนักงานได้รู้สึกถึงคุณค่า และยึดถือเป็นแนวทางหลัก กระบวนการต่อมาก็คือ การกำหนดพันธกิจย่อยของพนักงานแต่ละคนให้สอดคล้องกับพันธกิจหลักขององค์กร ซึ่งจะต้องกำหนดขึ้นพร้อมๆ กับสิ่งตอบแทนหรือรางวัล เพื่อเป็นเครื่องจูงใจ ให้พนักงานปฏิบัติ

ตามพันธกิจที่กำหนดขึ้น กระบวนการลำดับต่อมาคือ การประเมินผล องค์การจะต้องยึดถือพันธกิจที่ได้ กำหนดขึ้นเป็นหลักในการพิจารณา โดยจะต้อง ครอบคลุมทั้งในด้าน ความสำเร็จ คุณค่า ทักษะความ พยายามที่ใช้ และความเสถียร

ในองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ การบริหารโดยการใช้อำนาจสั่งการ หรือการควบคุม ให้อยู่ภายใต้กฎจะใช้ไม่ได้ผล ดังนั้นองค์การจะต้อง หาวิธีการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ เพื่อรักษา และดื่ง ศักยภาพของพนักงานออกมาใช้อย่างเต็มที่ โดยควร จะเริ่มจากการทำความเข้าใจถึงเป้าหมายในการ ประกอบอาชีพ พื้นฐาน ความสามารถ และสิ่งจูงใจที่ เหมาะสมของแต่ละบุคคล ซึ่งการที่จะทำให้ทราบสิ่ง เหล่านี้ผู้บริหารต้องเปลี่ยนจุดยืนของตนเองก่อน จาก ที่เคยบังคับบัญชาแบบลำดับชั้นบนลงล่าง (Top-down Hierarchical) ต้องเปลี่ยนมาเป็นการร่วมงาน ตามแนวระนาบ (Lateral Participative) และเมื่อ ทราบลักษณะของพนักงานแล้วผู้บริหารจะต้องรู้จัก การปรับปรุงระบบหรือกฎระเบียบข้อบังคับของ องค์การให้รองรับ เช่น ในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทย พนักงานให้ความสำคัญต่อการเติบโตพัฒนาในสาย วิชาชีพมากกว่าตัวองค์กร ด้วยคุณลักษณะนี้ระบบ จะต้องเอื้อให้พนักงานสามารถที่จะมีเวลา และ ทรัพยากรเพื่อใช้พัฒนาตนเองตามแนวทาง หรือสาย งานที่พนักงานถนัด นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้อง คำนึงถึงสิ่งที่จะทำให้แรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานที่มี ความรู้ถดถอยลงด้วย เช่น ข้อจำกัดเรื่องเวลาเข้าออก งานควรจะต้องยืดหยุ่น ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้ แสดงความคิดเห็นเพื่อตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติงาน แทนการบังคับแนวทาง และควรให้พนักงานที่

เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในทุกๆกระบวนการของโครงการ สุดท้ายในการประเมินผลจะต้องมีความตรงไปตรงมา คำนึงถึงคุณค่าของงาน ความเสี่ยง และความ พยายาม และต้องแสดงออกซึ่งการยอมรับแก่ พนักงานในทุกๆ ความสำเร็จไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่

ในส่วนของผู้นำ โครงสร้างองค์การ และทรัพยากร ก็จะต้องมีการจัดการให้เหมาะสม และรองรับ องค์ประกอบข้างต้น โดยผู้นำนั้นมีความสำคัญต่อ องค์การมาก สามารถสร้างผลกระทบที่สำคัญต่อ องค์การได้ องค์การจะต้องให้ความสำคัญกับผู้นำใน ระดับต้นและระดับกลาง หรือหัวหน้างานที่ใกล้ชิดกับ พนักงานให้มากที่สุด เพราะจากข้อมูลเชิงคุณภาพใน การวิจัยพบว่า สาเหตุหลักที่ทำให้พนักงานลาออก หรือไม่เต็มใจทำงาน ก็คือ หัวหน้างาน ทั้งที่เกิดจาก การปกครองที่ไม่ยุติธรรม การไม่รับฟังหรือให้เกียรติ หรือแม้กระทั่งการสั่งงานที่ไม่ชัดเจน ผู้นำที่ต้องการให้ พนักงานมีการพัฒนาภาวะผู้ประกอบการในองค์การ จะต้องมีบทบาทเป็นผู้เอื้ออำนาจ (Empowerment) ไม่ใช่ผู้แสดงหรือผู้ใช้อำนาจ กล่าวคือผู้นำจะเน้นการ ใช้อำนาจเพื่อมอบอำนาจ (Empower) เพื่อให้ พนักงานมีอิสระสามารถปลดปล่อยพลังแฝงในการ สร้างสรรค์ ไม่เน้นการใช้อำนาจเพื่อบังคับหรือสั่งการ แต่จะต้องมีวิธีการจัดการให้การใช้ความเป็นอิสระใน การสร้างสรรค์นั้นเป็นไปอย่างมีเป้าหมาย โดยมี หลักการสำคัญคือ ให้ความแตกต่างหลากหลายดำรง อยู่ตามธรรมชาติ แต่จะต้องใช้วิธีการทำให้ความ แตกต่างหลากหลายนั้นไม่ก่อผลขัดแย้ง แต่ก่อผลสนธิ พลัง (Synergy) ยึดโยงแต่ละส่วนแต่ละคนไปสู่ เป้าหมายหลักขององค์การ

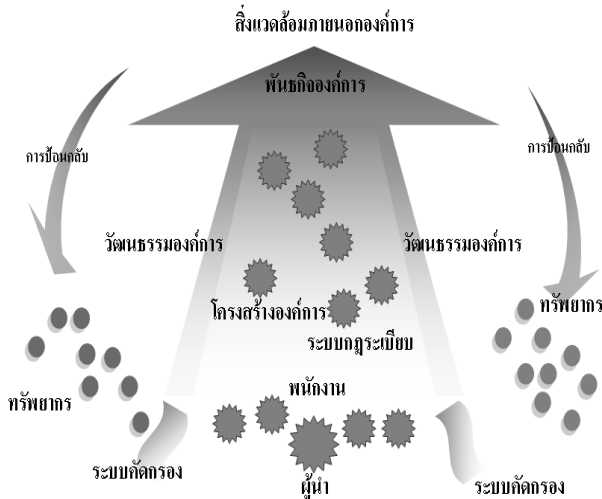
ผู้นำจึงต้องส่งเสริมให้มีความแตกต่างหลากหลาย ให้นักงานกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้นักงานขององค์กรเห็นคุณค่าของความแตกต่างทางความคิด รู้จักนำเอาความแตกต่างมาสร้างคุณค่าเพิ่มต่องาน และต่อการเรียนรู้ของตน ทักษะที่สำคัญยิ่งในเรื่องนี้ของผู้นำ คือทักษะในการสร้างบรรยากาศเชิงบวก สร้างทัศนคติเชิงบวกต่อความแตกต่าง สร้างพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ เชิงสร้างสรรค์จากความแตกต่าง ซึ่งอาจจะใช้การจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนสิ่งดีๆ หรือผลงานที่น่าภูมิใจ ระหว่างพนักงานเป็นเครื่องมือ

กระบวนการที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ เพราะถ้าไม่มีกระบวนการบ่มเพาะผู้นำในองค์กร จะทำให้การขยายตัวขององค์กรในอนาคตประสบปัญหาเนื่องจากขาดแคลนผู้นำระดับกลาง หรือได้ผู้นำที่ไม่มีความพร้อมขาดทักษะ เพราะตลอดเวลาที่ผ่านมาคุ้นเคยกับบทบาทของผู้ตาม ดังนั้นในองค์กรที่ต้องการพัฒนาภาวะผู้ประกอบการของพนักงานในองค์กร จะต้องส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรเป็นผู้นำ เพราะผู้นำ หมายถึงคนที่กล้า และรับผิดชอบในการคิด ทดลอง และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเพื่อให้งานได้ผลดีกว่าเดิม ในส่วนของโครงสร้างองค์กร จากการวิจัยพบว่า องค์กรในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ส่วนใหญ่มีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมต่อการพัฒนาภาวะผู้ประกอบการอยู่แล้ว กล่าวคือ มีลักษณะที่ไม่มีลำดับชั้นมากและซับซ้อน มีเส้นทางการเติบโตที่รองรับตามสายวิชาชีพ และสุดท้ายคือทรัพยากรองค์กรซึ่งจะมีหลักสำคัญในการจัดการคือ ทุนเวลา ตรงต่อความ

ต้องการ และจะต้องรักษาสมดุลระหว่างการขาดแคลน กับการมีมากเกินไป เช่น ให้ความกับพนักงานในการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และให้การสนับสนุนเพื่อนำไปปฏิบัติ ในอีกแง่หนึ่งจะต้องไม่มากเกินไปจนทำให้พนักงานไม่ตื่นนอน และไม่พัฒนาตนเอง เช่นการพึ่งพิงความรู้จากภายนอกเพียงอย่างเดียว โดยการจัดซื้อโปรแกรมสำเร็จรูป หรือการจ้างตัวแทนพัฒนา (Out Sourcing) หรือแม้กระทั่งการให้เวลากับพนักงานมากเกินไป ในการทำสิ่งที่ไม่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร

6. กลยุทธ์การนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

การนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนาภาวะผู้ประกอบการของพนักงานในองค์กร จะต้องเริ่มจากมีเครื่องมือแห่งความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง หรือยอมรับความท้าทายเพื่อเป็นตัวจุดประกายต่อองค์กรทำให้ทุกคนมีความหวังที่จะไปให้ถึงเส้นชัย แล้วกำหนดเป็นพันธกิจ และจากนั้นก็ใช้การขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมที่มีคนเป็นศูนย์กลาง แต่จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพนักงานมีวินัย รับผิดชอบต่องาน และตระหนักถึงความสำคัญของบทบาทตนเองที่มีต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร พนักงานจะต้องมีความพร้อม และเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองว่า สามารถสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรได้ไม่ว่าขณะนั้นจะอยู่ในตำแหน่งใด



ภาพที่ 4 การประยุกต์ใช้ผลการวิจัย
ในองค์การอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทย

จากภาพสามารถสรุปกระบวนการพัฒนาภาวะ
ผู้ประกอบการของพนักงานในองค์การได้ดังนี้

- 1) ผู้บริหารสูงสุดปรับทัศนคติ เป็นผู้ริเริ่มจุดประกายแห่งการเปลี่ยนแปลง และให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง
- 2) มีเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถกำหนดขั้นตอนสู่ความสำเร็จได้ และจะต้องเกิดจากความคิดเห็นที่สอดคล้องกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน
- 3) มุ่งเน้นความรับผิดชอบในระดับบุคคล เนื่องจากการพัฒนานวัตกรรม ต้องอาศัยความมั่นใจ ความเชื่อถือ และความมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญ
- 4) ส่งเสริมพฤติกรรมผู้ประกอบการที่เกิดขึ้นให้เป็นวัฒนธรรมหลักขององค์การ และใช้เป็นกรอบหรือ แนวทางในการปฏิบัติงาน แทนการใช้กฎระเบียบ
- 5) ปรับปรุงระบบ กฎระเบียบให้เป็นเครื่องมือสนับสนุนวัฒนธรรมที่เกิดขึ้น

6) มีระบบข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และ การส่งเสริมเชิงบวก ให้การสนับสนุน และให้รางวัลพนักงานที่มีความเป็นนักนวัตกรรม นักสร้างสรรค์ หรือมีภาวะผู้ประกอบการ

7) การให้รางวัลจะต้องอยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ โดยจะต้องสอดคล้องกันระหว่างความเสี่ยงกับผลสำเร็จ

8) การลงโทษผู้ล้มเหลวจะต้องอยู่ในระดับที่ไม่ทำให้เกิดความกลัวในการที่จะรับอาสาหรือกล้าเสี่ยงในการทำโครงการใหม่ๆ และถ้าหากมีความผิดพลาดเกิดขึ้นต้องสามารถเรียนรู้สิ่งที่เกิดขึ้นได้ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ

9) มีระบบคัดกรองปัจจัยนำเข้าทั้งบุคลากรใหม่ และทรัพยากรอื่น ที่ขัดต่อวัฒนธรรมผู้ประกอบการขององค์การที่สร้างขึ้น

7. สรุป

การพัฒนาภาวะผู้ประกอบการของพนักงานในองค์การอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไทย จะต้องเริ่มจากการพิจารณาถึงสภาวะปัจจุบันของแต่ละปัจจัยภายในองค์การ และปรับปรุงแต่ละปัจจัยตามความพัน্থที่ส่งผลต่อภาวะผู้ประกอบการ โดยจะต้องเริ่มจากการกำหนดพันธกิจที่มีคุณค่าเป็นเป้าหมายขององค์การ ส่งเสริมให้วัฒนธรรมที่เน้นการพัฒนาเป็นวัฒนธรรมหลักขององค์การ และใช้เป็นกรอบในการทำงานของพนักงานเพื่อกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ โดยมีปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ ผู้นำ กฎระเบียบ โครงสร้างองค์การ และทรัพยากรเป็นกลไกที่คอยส่งเสริมสนับสนุน

เอกสารอ้างอิง

- [1] อนุรักษ์ เกศมาริช. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ค่านิยม สำหรับการสร้างองค์การยุคใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ Be Bright Books, 2546.
- [2] วันชัย มีชาติ. การบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร, สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548
- [3] สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน), รายงานผลสำรวจตลาดเทคโนโลยีสารสนเทศของประเทศไทยปี 2550, กรุงเทพฯ, 2550
- [4] Brandt S. Entrepreneuring in established companies. Homewood, Illinois: Irwin, 1986.
- [5] David A. Nadler, Michael L. Tushman, with Mark B. Nadler, Computing by Design: The Power of Organizational Architecture, New York: Oxford University Press, 1997.
- [6] Gifford Pinchot III, Intrapreneuring, New York: Perennial Library, 1986

- [7] Hisrich R. D., & Peters M. P. Entrepreneurship: starting, developing and managing a new enterprise. Illinois: Irwin, 1992.
- [8] Jonas Thureson. Implementation of intrapreneurship inside large, mature Zambian companies – A method. Research of Department of Educational and Psychological. Lund University. Sweden, 1994
- [9] Kuratko D. F., & Hodgetts R. M, Entrepreneurship: a contemporary Approach(4th ed), Orlando:The Dryden Press, 1998
- [11] Morris, M.H. Entrepreneurial intensity: sustainable advantages for individuals, organizations and societies. New York:Quroum Books,2000
- [12] Robbins, S. P., and Coulter, M. Management. (9th edition). New Jersey: Pearson Education, 2007.