

การสังเคราะห์องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูง The Composition Synthesis of High-Performance Organization (HPO)

วินูลาศ เจริญชัย¹, นพคุณ คุณาชีวะ²,
บุศรา นิยมเวช³ และ สันญา เคนาภูมิ⁴

โรงเรียนสูงเนิน, องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา¹, นักวิชาการอิสระ²,
มหาวิทยาลัยรามคำแหง³ และ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม⁴

**Winulas Charoenchai¹, Noppakun Kunacheva²,
Busara Niyomves³ and Sanya Kenaphoom⁴**

Soong Noen School, Nakhon Ratchasima Provincial Administrative Organization¹,
Independent scholar², Ramkhamhaeng University³ and Rajabhat Mahasarakham University⁴
Corresponding Author, E-mail : winulas@hotmail.com

บทคัดย่อ

องค์การเป็นการรวมกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปเข้ามาร่วมกันทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกันโดยการแบ่งบทบาทและหน้าที่กันรับผิดชอบแต่ก็ปฏิบัติงานโดยมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน แนวคิดเกี่ยวกับองค์การมีมากมาย แต่แนวคิดองค์การสมรรถนะสูงถือว่าเป็นแนวคิดที่ร่วมสมัยซึ่งถูกหยิบยกขึ้นมาศึกษาในรายละเอียดอย่างต่อเนื่อง บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูงโดยใช้แนวทางของทฤษฎีระบบมาเป็นเป็นตัวนำในการสังเคราะห์ พบว่า องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูงประกอบด้วย

มิติปัจจัยนำเข้า ได้แก่ (1) มีภาวะผู้นำ (2) มีพันธกิจที่ชัดเจน (3) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ผลลัพธ์และมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (4) มีกระจายอำนาจให้บุคลากรหลัก (5) ปรับปรุงโครงสร้างกระบวนการให้ผลการดำเนินงานตรงกับความต้องการของลูกค้า (6) มีการสื่อสารเปิดเผยและมีการสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (7) มุ่งมั่นต่อการพัฒนาความสามารถโดยใช้ระบบการเรียนรู้ (8) มีอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (9) ระบบโครงสร้างกระบวนการและการปฏิบัติในองค์การที่มีสมรรถนะสูงจะมีความสอดคล้องและสนับสนุนวิสัยทัศน์

มิติกระบวนการ ได้แก่ (1) การจัดการกระบวนการ (2) พัฒนาระบบและโครงสร้างองค์กร (3) การพัฒนาบุคลากร (4) สร้างกระบวนการใหม่เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจสู่ความสำเร็จให้บุคลากร (5) พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (6) ส่งเสริมการแข่งขันกันที่ผลการดำเนินงาน (7) การบริหารเชิงกลยุทธ์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์การ

มิติผลผลิต ได้แก่ (1) การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผลการปฏิบัติงาน (2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (3) ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและกลุ่มเป้าหมาย (4) ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว

* วันที่รับบทความ: 18 ตุลาคม 2564; วันที่แก้ไขบทความ 24 มีนาคม 2565; วันตอบรับบทความ: 25 มีนาคม 2565

มิติเป้าหมายผลลัพธ์ ได้แก่ (1) การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible) (4) เปิดกว้างพร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นในลักษณะเครือข่ายและหุ้นส่วนการพัฒนา (3) ความมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (4) ความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้า (5) การแบ่งปันค่านิยมกับบุคลากรที่อยู่ในองค์กร

มิติรูปแบบขององค์กร ได้แก่ (1) องค์กรจัดการตนเอง (2) วัฒนธรรมองค์กรเป็นการสร้างและปลูกฝังค่านิยมขององค์กรไปยังบุคลากร (3) องค์กรแบบสิ่งมีชีวิต (4) องค์กรแบบเครื่องจักร

คำสำคัญ: องค์กรประกอบ; องค์กรสมรรถนะสูง; องค์กร

Abstracts

An organization is a group of two or more people working together for the same goal by dividing roles and responsibilities but working towards the same objective. There are many concepts of organization, but the concept of high-performance organization is a contemporary concept that is constantly being brought up and studied in detail. This paper aims to synthesize high-performance organization components by using the approach of system theory as a guide for the synthesis. It was found that high-performance organization components consist of:

Input factors dimensions are (1) Leadership, (2) have a clear mission, (3) Vision, outcomes and results-oriented, (4) Decentralization of powers to key personnel, (5) Improve the process structure to ensure the performance meets the needs of customers, (6) There is open communication and communication between stakeholders, (7) Commitment to the development of competences through the use of learning systems, (8) Shared power and involvement, (9) Systems, structures, processes and practices in high-performing organizations will be consistent and support the vision.

Process dimensions are (1) Process Management, (2) Systems and Structures, (3) Personnel development, (4) Create new processes to motivate and inspire success for people, (5) Continuous personnel development, (6) Promote competition in performance, (7) Focus & Alignment.

Product dimensions: (1) Focus on Customers and Performance, (2) Outcome-oriented, (3) Accountable, (4) Organizational Agility.

Outcome goal dimensions are (1) Innovative and flexible, (4) Open and collaborative, (3) Relentless focus on customer results, (5) Shared Values.

Organizational form dimensions are: (1) Self-management, (2) Organizational culture is the creation and instilling of organizational values to personnel, (3) Organisms of life, and (4) Machine-type organization.

Keywords: Composition; High-performance Organization; Organization

บทนำ

องค์การเป็นการรวมกลุ่มของมนุษย์ตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาดำเนินการร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยมีการแบ่งงานกันทำตาม อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละคน มีการติดต่อสื่อสาร และประสานงานกัน อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล อาจเป็นองค์การที่เป็นทางการและองค์การไม่เป็นทางการ โดยลักษณะหรือธรรมชาติขององค์การที่เป็นทางการ เช่น การจัดแบ่งไปตามลักษณะพิเศษ การทำ ระบบให้เป็นมาตรฐาน การทำให้เป็นทางการ การรวมศูนย์อำนาจ ระบบสายงานและความยืดหยุ่น โดยทั่วไปแล้วองค์การมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ คนเป้าหมายโครงสร้าง ข้อมูลข่าวสารความรู้เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมขององค์การส่วนการจัดการจึงเป็น ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่างๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ด้วยคนและทรัพยากรขององค์การโดยทั่วไปแล้วหน้าที่ของผู้บริหารในการดำเนินภารกิจ ขององค์การ ได้แก่ การวางแผนการจ้ององค์การการนำ หรือการสั่งการและการควบคุม (เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร และ สัญญา เคนาภูมิ. 2559 : 170)

ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมาประเทศต่างๆ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูงอย่างแพร่หลาย เนื่องจากการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การในภาคธุรกิจเอกชนสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นๆ ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันอย่างรุนแรงได้ เพราะการเป็นองค์การสมรรถนะสูงจะเป็นพื้นฐานสำคัญขององค์การ ในการประสบความสำเร็จที่ยั่งยืน และยาวนาน (พสุ เดชะรินทร์. 2549 : 4) องค์การทุกองค์การมีความจำเป็นต้องปรับตัวเป็นองค์การสมรรถนะสูงเนื่องจากความอดทนของลูกค้าได้เปลี่ยนแปลงไป และอดทนน้อยกว่าเดิม จากแต่ก่อน ลูกค้าต้องการความเร็ว ความถูกต้อง มีคุณภาพ สินค้าแบบใหม่ และพร้อมที่จะเปลี่ยนไปใช้บริการจากผู้ผลิตรายอื่นที่สนองความต้องการ อีกทั้งในปัจจุบันนี้สภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้องค์การต้องเปลี่ยนเป็นองค์การสมรรถนะสูง เช่น (1) ระบบเศรษฐกิจที่ไร้ขอบเขต และโลกาภิวัตน์ ได้นำมาซึ่งคู่แข่งกันทั่วโลก แรงงานราคาถูกที่หลั่งไหลเข้ามา ซึ่งแต่ก่อนมีการแข่งขันกันในประเทศเท่านั้นและมีการบริหารงานแบบแคบ แต่ในปัจจุบันต้องมีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหาร และพัฒนาคนให้สามารถแข่งขันได้ทั่วโลก คู่แข่งที่มีรูปแบบการบริหารจัดการใหม่ วิธีการแตกต่างกัน และมีประสิทธิภาพในการแข่งขัน ข้อได้เปรียบการจัดการและองค์การเป็นทางไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน และการใช้วิธีนี้สามารถสร้างความได้เปรียบอย่างมีประสิทธิภาพ (2) ตลาดแรงงานทั่วโลก เนื่องจากคนงานในแต่ละประเทศมีทักษะและค่าแรงแตกต่างกัน องค์การจึงสามารถดึงดูดแรงงาน และสภาพการทำงานได้หลากหลายขึ้น องค์การสามารถย้ายฐานการผลิตไปตามแหล่งที่มีแรงงานราคาถูก และมีทักษะดีเพื่อให้เกิดการประหยัด ทำให้ได้สินค้าราคาถูกดังนั้นจึงเห็นว่าการย้ายการผลิตไปที่ประเทศกำลังพัฒนามากขึ้น (3) การเชื่อมโยงของข้อมูลและการสื่อสาร เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้องค์กรต่างๆ ในการออกแบบ และจัดการด้วยวิธีที่แตกต่างกันอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยจัดการข้อมูลขององค์การที่ซับซ้อนข้อมูลจำนวนมาก ให้กับบุคลากรสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ ให้บริการ และลดเวลาในการตอบสนองต่อคำขอของลูกค้า ดำเนินการ

สร้างรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นนวัตกรรมทำให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้น (4) การปรับตัวขององค์กรใหม่ พบว่าองค์กรที่ตั้งใหม่สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางองค์กรเพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับสูงได้ง่ายกว่าองค์กรเก่า วิธีการดำเนินการเพื่อสร้างใหม่ ไม่จำเป็นต้องรื้อระบบที่มีอยู่ บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สามารถเริ่มต้นจากหลักการ การดำเนินที่สร้างขึ้นโดยทีมที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นต้น (Edward E. Lawler, 1981)

อย่างไรก็ตามสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2556 : 2-74) ได้ให้ความสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูงโดยนำมาเป็นเครื่องมือการบริหาร และนำมาพัฒนาหน่วยงานเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และได้ตั้งเป้าไว้อย่างชัดเจนที่จะผลักดันองค์กรให้กลายเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงให้ได้ ในหน่วยงานราชการได้มีการนำแนวคิดนี้มาใช้เพื่อยกระดับการทำงาน และการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น องค์กรที่มีสมรรถนะสูงหรือเรียกว่าองค์กรที่เป็นเลิศซึ่งก็คือองค์กรที่เก่งมีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับซึ่งแนวคิดนี้มองว่าเพียงบรรลุเป้าหมายที่กำหนดยังไม่พอ แต่องค์กรนั้นจะต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดีด้วย จึงจะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และเกิดความยั่งยืนในการทำงานในระยะยาว

องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับโลกปัจจุบันเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการที่ต้องการความรวดเร็ว มีคุณภาพ ราคาถูก และเป็นองค์กรที่มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ ชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมองทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นบทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ รายละเอียดมีดังต่อไปนี้

ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง

นักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศได้กล่าวถึงความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง (HPO : High Performance Organization) โดยสรุปแล้วมีลักษณะความหมายดังต่อไปนี้

1. เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ดี : องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหา องค์กรจะบรรลุผลปฏิบัติงานสูงอย่างยั่งยืนได้ พนักงานและผู้บริหารต้องทำงานร่วมกัน มีความผูกพันกัน มีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน มีการไหลลื่นข้อมูลในองค์กรและมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี (Vecchio and Appelbaum, 1995 : 42)

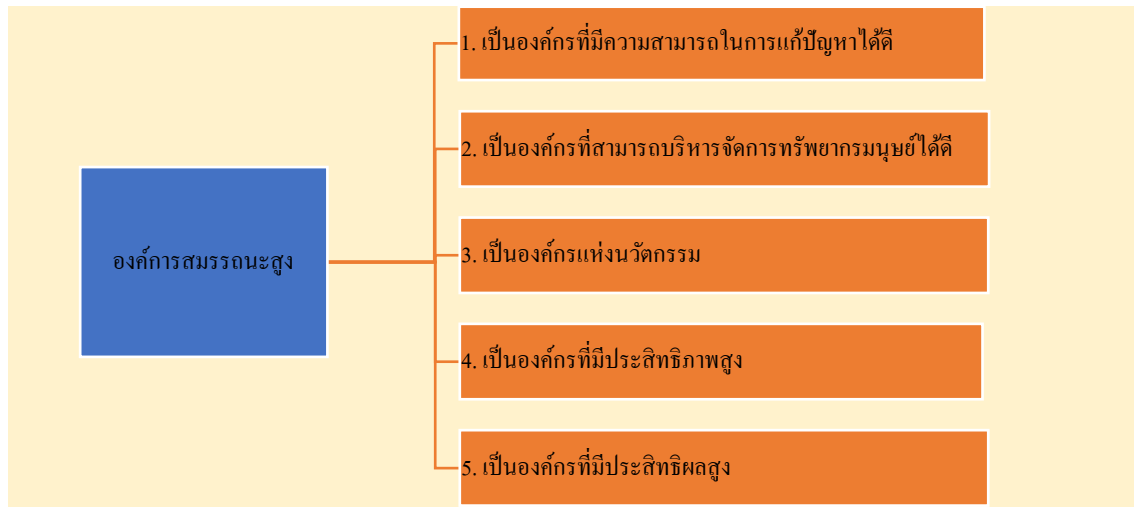
2. เป็นองค์กรที่สามารถบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ดี : องค์กรที่มีการออกแบบเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีที่สุดและเกิดผลดีแก่องค์กรแบบยั่งยืน โดยจะต้องมีการพัฒนาด้านสติปัญญา ซึ่งถือเป็นปัจจัย

สำคัญที่จะทำให้องค์การมีศักยภาพการทำงานสูง การมุ่งความสำคัญที่ทรัพยากรทางปัญญาซึ่งก็คือผลรวมของความรู้ความชำนาญและพลังงานที่เกิดจากสมาชิกในองค์การภายใต้เทคโนโลยีระดับสูง บุคลากรจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ องค์การสมรรถนะสูง ต้องมีขั้นตอนการทำงานเพื่อสร้างทีมงานที่สำคัญนโยบายทรัพยากรมนุษย์ จะเกี่ยวข้อง กับความสามารถในการยืดหยุ่น ทักษะ ความรู้ และแรงจูงใจ ในขณะเดียวกันก็มุ่งความสำคัญที่การสอนงาน การประสานประสานของงาน การสร้างทีมงาน การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดทีมงานที่ดีที่สุด และการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2003 : 26-27) เป็นองค์การที่สามารถเข้าใจและเข้าถึงตลาดก่อนองค์การอื่นสามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงและสามารถรับมือกับแรงกดดันต่างๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์การได้ดี (Buytendijk. 2006 : 1)

3. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม: องค์การที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบการ บังคับบัญชาที่เข้มข้นจนเกินไป กระตุ้นให้คนในองค์การสร้างวัฒนธรรมองค์การโดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์การ (Holbeche. 2004 : 36)

4. เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง : องค์การที่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจ และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูงเช่นกัน (Blanchard, 2006 : 4) องค์การที่มีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงปรับตัวได้อย่างดีมีประสิทธิภาพมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และรูปแบบการทำงานเพื่อจะสนับสนุนให้เกิดผลงานที่สูง ดึงเอาศักยภาพในตัวของคนงานเพื่อสร้างสมรรถนะองค์การ ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูง (นิสสารก์ เวชยานนท์, 2554 : 43)

5. เป็นองค์กรที่มีประสิทธิผลสูง: องค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และมีความสามารถเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและดำรงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า (พลุ เดชะรินทร์, 2549 : 3)



แผนภาพที่ 1 ลักษณะขององค์การสมรรถนะสูง

(ที่มา : ผู้เขียน)

จากแผนภาพองค์การสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลารับมือกับแรงกดดันต่างๆได้ทั้งภายในและภายนอกได้ดี เป็นองค์การแห่งนวัตกรรมที่สามารถดึงศักยภาพในตัวของบุคลากรเพื่อสร้างสมรรถนะขององค์กร รวมไปถึงบุคลากรภายในองค์กรมีความรักและผูกพันตลอดจนความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง

องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง

Waal (2008 : 2-5) ได้ศึกษาองค์ประกอบ และคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย

ปัจจัยที่ 1 คุณภาพการจัดการสูง (high management quality) เป็นปัจจัยแรกและสำคัญที่สุด ในองค์การสมรรถนะสูง เป็นการจัดการที่รวมหลายลักษณะผู้บริหาร และการบริหาร ในเรื่องสัมพันธภาพแห่งความไว้วางใจทุกระดับ การให้คุณค่าความภักดีของบุคลากร การดูแลบุคลากรที่ดี การให้การยอมรับ การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน การสนับสนุนความเชื่อและความไว้วางใจผู้อื่น และการมีความเป็นธรรมโดยมีคุณลักษณะ ดังนี้ ความไว้วางใจจากบุคลากร มีคุณธรรม การเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร การประยุกต์การตัดสินใจที่รวดเร็ว ดำเนินการอย่างรวดเร็ว ชี้แนะบุคลากรเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่า มุ่งเน้นการบรรลุผล ประสิทธิภาพสูง ความเข้มแข็งภาวะผู้นำ ความเชื่อมั่น และการดำเนินการเกี่ยวกับผู้ไม่มีผลงาน (Waal, 2008 : 2-5)

ปัจจัยที่ 2 การปฏิบัติอย่างเปิดเผย (openness coupled with action oriented) เป็นวัฒนธรรมที่เปิดเผยรวมถึงมีความชัดเจนในการอุทิศทุ่มเทการปฏิบัติ เพื่อการบรรลุผลลัพธ์ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่เห็นคุณค่าของความคิดเห็นในการสนทนากับพนักงาน บุคลากรใช้เวลาในการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้และการ

เรียนรู้ การมีส่วนร่วมในกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ยอมรับความผิดพลาดจากการปฏิบัติถือเป็นโอกาส และการเรียนรู้ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง องค์กรขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพการทำงาน (Waal, 2008 : 2-5)

ปัจจัยที่ 3 ความผูกพันระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (long term commitment/oriented) เป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความสำคัญของความมุ่งมั่นระยะยาว และขยายไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ได้แก่ ผู้ถือหุ้น พนักงาน ผู้ส่งปัจจัยการผลิต ลูกค้า และสังคมในภาพกว้าง ประกอบด้วย การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีและระยะยาวกับผู้มีส่วนได้เสีย การให้บริการลูกค้าที่ดีที่สุด องค์กรเจริญก้าวหน้าจากความร่วมมือกับคู่ค้า และลูกค้า บริหารความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์องค์กรกับส่วนบุคคล สถานที่ทำงานที่ปลอดภัย การสนับสนุนการจัดการจากภายในองค์กร (Waal, 2008 : 2-5)

ปัจจัยที่ 4 การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนเสมอ (focus on continuous improvement and renewal) เป็นปัจจัยที่เป็นแนวทางเดียวกับแนวโน้มที่จะรักษาองค์กรให้มีการปฏิบัติงาน การปรับปรุงและพัฒนาวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนแตกต่างจากองค์กรอื่น มีกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง กระบวนการองค์กรดำเนินการง่าย มีความสอดคล้องกัน มีการรายงานทุกอย่างที่เกี่ยวข้องทั้งข้อมูลทางการเงินและที่ไม่ใช่การเงินแก่สมาชิก สร้างสรรค์นวัตกรรมจากความสามารถหลักอย่างต่อเนื่อง สร้างนวัตกรรมสินค้า กระบวนการและบริการอย่างต่อเนื่อง (Waal, 2008 : 2-5)

ปัจจัยที่ 5 บุคลากรมีคุณภาพสูง (high workforce quality) เป็นปัจจัยที่เกื้อกูลปัจจัยคุณภาพการจัดการ เน้นคุณภาพแรงงาน เพื่อสร้างความมั่นใจในการรวบรวมความหลากหลายและเกื้อกูลการจัดการทีมแรงงาน และการจ้างด้วยความยืดหยุ่นสูงสุด เพื่อช่วยเหลือการวินิจฉัยการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน และแก้ปัญหาด้วยความสร้างสรรค์ อันประกอบด้วยคุณลักษณะ คือ ความรับผิดชอบของสมาชิกต่อผลงานตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกบรรลุผลลัพธ์ที่เหนือกว่าพัฒนาพนักงานเพื่อการปรับตัวและความยืดหยุ่น มีพนักงานที่มีความหลากหลายและเกื้อกูลกัน โดยสรุป บุคลากรขององค์กรสมรรถนะสูง มีความหลากหลายที่เกื้อกูลกัน และทำงานร่วมกันได้ดี มีความยืดหยุ่น และมีความสามารถเร็วในการบรรลุผลลัพธ์ที่มุ่งมั่น (Waal, 2008 : 2-5)

อย่างไรก็ตามองค์กรสมรรถนะสูงมีความสำคัญ คุณลักษณะ องค์ประกอบที่แตกต่างกันตามบริบทของแต่ละประเภท และเป้าประสงค์ขององค์กร นักวิชาการด้านองค์กร ผู้เขียนได้นำกรอบแนวคิดเชิงระบบมาเป็นตัวแบบสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงพอสรุปได้ดังนี้

1.มิติปัจจัยนำเข้า

1.1 มีภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำทางการบริหาร (Executive leadership) ต้องสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความหมาย สำหรับอนาคตขององค์กรผู้นำต้องมีความสามารถ มีกำลังใจ และมั่นคงในเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ มีความกล้าหาญ มีบุคลิกภาพที่ดีและยึดหลักธรรมในการตัดสินใจ เมื่อมีความจำเป็นผู้นำทุกระดับต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีด้วยอำนาจที่มีอยู่ (Sentell, 1995 : 108) เพื่อความอยู่รอดขององค์กร และผู้นำจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนตนเองอย่างเร่งด่วนในหลาย

ด้าน เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะหรือความเชี่ยวชาญ ระบบการทำงานที่มีความสะดวกและรวดเร็ว รวมถึงการ พัฒนาการภายใต้ธรรมาภิบาลอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและสร้างศรัทธาให้กับผู้มาขอรับบริการได้เกิดความประทับใจ และช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น (เสกสรรค์ สนาวา, ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และวิไลลักษณ์ ขาวสอาด, 2561 : 399-411)

1.2 มีพันธกิจที่ชัดเจน การสนับสนุนของสถานที่ทำงาน สมรรถนะสูงให้ขับเคลื่อนไปสู่พันธกิจทางด้านจิตใจ พันธกิจขององค์การเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เป็ผลลัพธ์ขององค์การ ข้อความที่เขียนเป็นพันธกิจ และกระบวนการในการพัฒนาพันธกิจนำไปสู่การมุ่งเน้นไปที่ภาพอนาคตที่องค์การต้องการความชัดเจนของพันธกิจ จะช่วยเป็นกรอบงานสำหรับประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ (Popovich, 1998 : 16-22)

1.3 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ผลลัพธ์และมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ เริ่มจากข้อความวิสัยทัศน์ หรือพันธกิจขององค์การสมรรถนะสูงกำหนดผลลัพธ์ที่จะบรรลุพันธกิจ กำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง พัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงาน และการสื่อสารที่เหมาะสม และใช้ผลลัพธ์และการประเมินผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือที่องค์การ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใช้เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ขององค์การ (Popovich, 1998 : 16-22) กล่าวคือเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้ (compelling vision) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นสัญลักษณ์ที่สำคัญขององค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูง เป็นคำตอบของคำถามที่ว่า “What’s the point?” เมื่อทุกคนให้ความสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งรวมถึงความประสงค์ขององค์การ ภาพอนาคตขององค์การ และคุณค่า ทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้น มีความตื่นตัว และมุ่งมั่นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ ทำให้ค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในองค์การมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์การ ทำให้บุคลากรเกิดความชัดเจนในเป้าหมาย สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาองค์การสู่ทิศทางเดียวกัน (Blanchard, K., D. Carew, and E. Parisi-Carew, 2000 : 13-15)

นอกจากนั้นยังต้องกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นได้ (Set Ambitious Targets) การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย จะช่วยให้องค์การบรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้ องค์การส่วนใหญ่มักจะมองว่าการเพิ่มคุณค่า หรือการเพิ่มผลกำไรให้ผู้ถือหุ้นถือว่าเป็นความสำเร็จ แต่สำหรับองค์การที่เป็นองค์การสมรรถนะสูง สิ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดผลงานที่ดีเด่นต้องระบุไว้ในพันธกิจขององค์การด้วย ซึ่งในการระบุในพันธกิจนี้จะช่วยกระตุ้นพนักงานให้สร้างผลงาน (Buytendijk, 2006 : 1-20)

1.4 มีกระจายอำนาจให้บุคลากรหลัก เพื่อให้ไปถึงซึ่งความเป็นองค์การสมรรถนะสูง ต้องมีการกระจายอำนาจให้บุคลากรได้นำเอาทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการปรับตัวเพื่อเปลี่ยนแปลง และศักยภาพในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุผลตามพันธกิจขององค์การ บุคลากรได้รับการกระจายอำนาจให้สร้างพันธกิจ และสัมพันธ์ภาพในงาน โดยไม่จำกัดขอบเขตขององค์การ (Popovich, 1998 : 16-22)

1.5 ปรับปรุงโครงสร้างกระบวนการให้ผลการดำเนินงานตรงกับความต้องการของลูกค้า องค์การสมรรถนะสูงเน้นที่คุณภาพ คุณค่าความพึงพอใจของลูกค้า และผลลัพธ์ขององค์การมากกว่าการยอมทำตามกฎ และข้อบังคับ เริ่มต้นจากคำสัญญาที่สัญญาไว้กับผู้รับบริการนำไปสู่คุณภาพที่สูงกว่า และความพึงพอใจสูงสุด มุ่งมั่นให้เป็นไปตามสัญญา และผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ (Popovich, 1998 : 16-22)

1.6 มีการสื่อสารเปิดเผยและมีการสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การที่ประสบความสำเร็จพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิผลเพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะสื่อสารข้อมูลสารสนเทศ ความก้าวหน้าในการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจขององค์การ การสื่อสารจะให้แนวคิดใหม่ ทำให้ผู้รับบริการรับรู้ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน มีการประเมินพันธกิจและผลผลิตอย่างต่อเนื่อง ระบบการสื่อสารในองค์การสมรรถนะสูงทำให้การบริหารงานของผู้บริหาร ทีมงาน ผู้บริการ และผู้รับบริการมีประสิทธิภาพ (Popovich, 1998 : 16-22) นอกจากนี้การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากร (S=Share information and open communication) การสื่อสารที่เปิดเผยทั่วทั้งองค์การเป็นเครื่องมือสำคัญในการก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคลากรในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพูดคุยกันระหว่างบุคลากรต่างๆ เป็นเครื่องมือสำคัญให้เกิดความเชื่อใจกัน ซึ่งเมื่อเกิดความไว้วางใจกันแล้ว การแบ่งปันและถ่ายทอดข้อมูลระหว่างพนักงานจะเกิดขึ้น โดยข้อมูลนั้นมีความสำคัญในการนำไปสู่การตัดสินใจเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การและสร้างคุณค่าให้แก่องค์การ การสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ส่งเสริมให้เกิดการสนทนาแลกเปลี่ยนสร้างความยืดหยุ่นในองค์การ (Blanchard, K., D. Carew, and E. Parisi-Carew, 2000 : 13-15)

1.7 มุ่งมั่นต่อการพัฒนาความสามารถโดยใช้ระบบการเรียนรู้ การสร้างทุนปัญญา (building knowledge capital) และถ่ายทอดความรู้ (transferring learning) องค์การแห่งการเรียนรู้มีความแตกต่างจากการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (individual learning) ซึ่งองค์การสมรรถนะสูงต้องส่งเสริมให้มีทั้งการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและการเรียนรู้ขององค์การ (Blanchard, K., D. Carew, and E. Parisi-Carew, 2000 : 13-15)

1.8 มีอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (S=Shared power and involvement) ในองค์การสมรรถนะสูง อำนาจ และการตัดสินใจจะมีส่วนร่วม และกระจายไปทั่วทั้งองค์การ ไม่ใช่ถูกเก็บรักษาไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น การมีส่วนร่วม (participation) ความร่วมมือ (collaboration) และการทำงานเป็นทีม (team) เป็นวิธีทางในการดำเนินชีวิต เมื่อคนรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการยอมรับในการกระจายอำนาจและยินยอมให้ตัดสินใจซึ่งมีผลต่อการดำรงอยู่ การมีข้อมูลที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ในองค์การสมรรถนะสูงความรู้สึกรักของ บุคลากรและการเลือกอำนาจให้ยังมีอยู่ องค์การสมรรถนะสูงนำเอาสิ่งที่ดีที่สุดที่บุคลากรมีเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การในที่สุด อำนาจจากส่วนกลาง และอำนาจส่วนบุคคลต้องสมดุลกันกับการมีความชัดเจน พวกเขาจะปฏิบัติด้วยพันธสัญญา ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวังขององค์การ (Blanchard, K., D. Carew, and E. Parisi-Carew, 2000 : 13-15)

1.9 ระบบโครงสร้างกระบวนการและการปฏิบัติในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะมีความสอดคล้องและสนับสนุนวิสัยทัศน์ ทิศทาง กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้ง่ายขึ้น ความสอดคล้องระบบและโครงสร้างทำให้ต้องสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น ตลอดจนการสร้างโอกาสโดยที่โครงสร้างระบบและกระบวนการทำงานสามารถช่วยทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้ง่ายขึ้นหรือทำให้เกิดความยากลำบากในการทำงาน (Blanchard, K., D. Carew, and E. Parisi-Carew, 2000 : 13-15)

2. มิติกระบวนการ

2.1. การจัดการกระบวนการ (Process Management) : กระบวนการเป็นชุดของการกระทำที่ดำเนินการไปสู่เป้าหมายทุกๆ ผลผลิตทางเศรษฐกิจถูกสร้าง โดยกระบวนการหลายๆ กระบวนการ กระบวนการระดับพื้นฐาน คือ กระบวนการระดับจุลภาค ซึ่งก่อสร้างขึ้นเป็นหลายๆ กระบวนการตามลำดับไปสู่กระบวนการระดับมหภาค กระบวนการระดับมหภาคหลายๆ กระบวนการรวมกันเป็นระบบ (System) การจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยแนวทางเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ (Sentell, 1995 : 108)

2.1.1 การมุ่งเน้น จำแนกขั้นตอนสำคัญในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ (Focus-identify an important step in an area of your responsibility) แยกแยะทั้งผู้รับบริการ และความเกี่ยวข้องด้านการจัดการ โดยมุ่งเน้นที่ความต้องการของผู้รับบริการ และเกณฑ์ผลปฏิบัติงานที่กำหนดโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) และจัดลำดับกระบวนการที่สำคัญ

2.1.2 กำหนดสิ่งที่ทำให้เกิดขึ้นมีความชัดเจน (Define-clarify what is supposed to be happening) เข้าใจระบบการไหลเวียนของกระบวนการ กำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบ สร้างมาตรฐานให้ชัดเจน และพัฒนาระบบการวัดผลงานให้เหมาะสม ภาวะผู้นำในการจัดการสามารถพิสูจน์ได้โดยดูจากมาตรฐาน

2.1.3 วิเคราะห์ กำหนดสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น (Analyze-determine what is actually happening) วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการ โดยใช้การวัดมาตรฐาน

2.1.4 ปรับปรุงทำให้ดีขึ้น (Improve - make it better) ปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น อาจจะทำได้โดยสร้างนวัตกรรมใหม่ออกแบบใหม่

2.2 พัฒนาระบบและโครงสร้างองค์กร (Systems and Structure) ระบบสำคัญ มี 2 ระบบ คือ 1) ระบบการผลิตและการส่งมอบซึ่งบางครั้งเรียกว่า ระบบธุรกิจเป็นขั้นตอนการผลิต และส่งมอบผลิตภัณฑ์และการบริการที่มีคุณค่าต่อผู้รับบริการ 2) ระบบการบริหารจัดการ และภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นการบริหารจัดการภายในองค์กร ระบบและโครงสร้างองค์กรจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร (Sentell, 1995 : 108)

2.3 การพัฒนาบุคลากร (People) บุคลากรเป็นส่วนสำคัญที่สุดของระบบและโครงสร้างบุคลากรที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จต้องมีความรับผิดชอบในงาน จึงต้องพัฒนาบุคลากรโดยการให้การศึกษาและฝึกอบรม บุคลากรต้องการการปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันกับบุคลากรด้วยกันกับผู้รับบริการ และผู้จัดหาวัสดุ เพื่อปรับปรุงทักษะ พันธกิจ มีโอกาสเจริญเติบโตในสายงาน บุคลากรในองค์การยุคใหม่ต้องเข้าใจและทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์การ การทำงานเป็นทีมจะเป็นวิธีการที่ทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในระดับสูง การมีส่วนร่วมในทีมจะช่วยให้ทุกคนมีความกระตือรือร้น และประสบผลสำเร็จ (Sentell, 1995 : 108)

2.4 สร้างกระบวนการใหม่เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจสู่ความสำเร็จให้บุคลากร ในองค์การสมรรถนะสูง บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ และพัฒนาแนวทางใหม่ที่จะช่วยให้บรรลุผลลัพธ์ขององค์การ บุคลากรพัฒนาและ รื้อปรับระบบกระบวนการใหม่ เพื่อให้ภารกิจสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยคิดใหม่ทั้งองค์กรรวม มีการกระตุ้นให้สร้างพันธมิตรจากกลุ่มต่างๆ ตัวแทน หน่วยปฏิบัติ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน มีกฎเกณฑ์ที่ยืดหยุ่น และมีความมั่นคงในการผลลัพธ์ที่ดีกว่าสำหรับผู้รับบริการ (Popovich, 1998 : 16-22)

2.5 พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัว และทันต่อการเปลี่ยนแปลง บุคลากรในองค์การสมรรถนะสูงเข้าใจพันธกิจขององค์การ และร่วมมือกันสร้างกระบวนการใหม่เมื่อจำเป็น ผู้บริหารสรรหาบุคลากรด้วยวิธีการเปิดกว้าง ผู้ปฏิบัติงานได้รับการสนับสนุนให้ริเริ่มสร้างนวัตกรรม และจัดการความเสี่ยง มีการวัดผลการดำเนินงาน (Popovich, 1998 : 16-22) นอกจากนี้ ด้านพฤติกรรมและการปรับตัว ได้แก่ เป็นคนมีวินัย เป็นคนมีความซื่อสัตย์ รักการมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน สังคม และการเมือง และมีความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ เพราะการที่มนุษย์จะอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุขนั้น จำเป็นต้องเกิดจากกระบวนการหล่อหลอมพฤติกรรมและการปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เข้ากับสังคมและอยู่ร่วมกับบุคคลคนอื่นได้อย่างมีความสุข หรือที่เรียกว่า การกล่อมเกลாதงสังคม (socialization) เพื่อให้กระบวนการกล่อมเกลาทงสังคม เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง จึงต้องเกิดจากกระบวนการปลูกฝังความซื่อสัตย์ สร้างความรักสามัคคีในชุมชน รวมถึงสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้คน และชุมชนสามารถบริหารจัดการตนเองได้ (เสกสรรค์ สนาวา, อภิชาติ ใจอารีย์ และระวี สัจจะโสภณ, 2564 : 45-65)

2.6 ส่งเสริมการแข่งขันกันที่ผลการดำเนินงาน องค์การสมรรถนะสูงมีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทุกคนรู้ว่าพันธกิจขององค์การคืออะไร นโยบาย และผลลัพธ์ของโครงการที่จะบรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจคืออะไร การมีความรู้ในพันธกิจ นโยบาย ผลลัพธ์โครงการ จะช่วยสร้างโอกาสในการแข่งขันกับตัวเอง โดยดูจากประวัติผลการดำเนินงาน และการแข่งขันกับองค์กรอื่น คนในองค์การสมรรถนะสูงมีความร่วมมือกัน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน (Popovich, 1998 : 16-22)

2.7 การบริหารเชิงกลยุทธ์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์การ (Focus & Alignment) การ

ดำเนินงานตามกลยุทธ์ มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการกำหนดกลยุทธ์ และจะยิ่งดีกว่าองค์การที่มีกลยุทธ์ดี แต่ไม่สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ ในการที่จะกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จจะต้องประกอบด้วย การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้องค์การโดยทั่วไปจะมีวงจรการบริหาร 2 วงจรหลัก วงจรแรกจะเกี่ยวกับการบริหารงานประจำวัน ซึ่งตัวชี้วัดจะเป็นเรื่องของความเร็ว การประหยัดค่าใช้จ่าย และคุณภาพในกระบวนการ ส่วนวงจรที่สอง ตัวชี้วัดจะเกิดจากปัจจัยภายนอก ในองค์การที่ยังไม่ใช่องค์การสมรรถนะสูง การเชื่อมต่อของทั้งสองวงจรมักจะไม่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้การเชื่อมโยงกลยุทธ์ไม่บรรลุผล แต่ในองค์การที่เป็นองค์การสมรรถนะสูง แล้ววงจรทั้งสองวงจรจะมีการเชื่อมโยง โดยกลยุทธ์ขององค์การจะถูกส่งผ่านมาถึงวงจรแรกในรูปของแผนการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ทั้ง 2 วงจร จะมีการสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อการปรับปรุงข้อมูลต่าง ๆ ให้ทันเหตุการณ์ (Buytendijk, 2006 : 1-20) การเชื่อมโยงทำได้โดยใช้การจัดการผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า Performance Management และเชื่อมโยงส่วนต่างๆ โดยผ่านการวิเคราะห์ช่องว่างที่เรียกว่า Gap Analysis และทำการแก้ไขช่องว่างเหล่านั้น (Buytendijk, 2006 : 1-20)

3. มิติผลผลิต

3.1. การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผลการปฏิบัติงาน

(Focus on Customers and Performance) องค์การต้องสร้างสิ่งที่สามารถธำรงรักษาจุดเน้นภายนอก ซึ่งมีความต้องการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลง ผู้แข่งขัน และสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจอื่นๆ รวมถึงการแข่งขัน ด้านการตลาด องค์การต้องมุ่งเน้นผู้รับบริการเริ่มต้นโดยการจำแนกผู้รับบริการ การจัดความพึงพอใจและคั่นหอนักประกอบด้านผลการปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์ที่สำคัญที่สร้างความภักดีของผู้รับบริการ คือความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ และการบริการองค์การที่ดีที่สุดจะปรับปรุงการให้บริการให้ตรงกับที่ลูกค้าต้องการ ในขณะเดียวกัน องค์การมุ่งเน้นให้ผลการปฏิบัติงานภายในองค์การมีความเหมาะสมที่สุด (Sentell, 1995 : 108) การมุ่งเน้นผู้รับบริการ (Client-centered) ด้วยการค้นหา ความต้องการ และความคาดหวังในมุมมองของผู้รับบริการ (Linder and Brooks, 2004 : 74-83)

3.2 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Outcome-oriented) โดยออกแบบกิจกรรมเพื่อสร้าง ผลลัพธ์ที่ตอบสนองต่อภารกิจโดยตรง การมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการกำหนดวงล้อตั้งแต่กำหนดนโยบาย เรื่อยลงมาถึงวัตถุประสงค์ เพื่อจัดทำโครงการกิจกรรมการให้บริการ (Linder and Brooks, 2004 : 74-83)

3.3 ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและกลุ่มเป้าหมาย (Accountable) โดยกำหนดผลลัพธ์งานและการค่าใช้จ่ายที่จะทำให้บรรลุผลลัพธ์เชิงประจักษ์ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือต่อ สาธารณะ (Linder and Brooks, 2004 : 74-83)

3.4 ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว (Organizational Agility) ในองค์การที่เป็นองค์การสมรรถนะสูง การสร้างความสามารถในการปรับตัวนั้นทำได้ 4 วิธีคือ 1) การทำโดยผ่านระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ 2) การสร้างควมมีมาตรฐาน (Standardizing) โดยใช้วิธีการจ้างเหมางาน

บางอย่างไป 3) การควบคุมช่องทางต่างๆ อย่างครบวงจร เช่น บริษัท Wall-Mart ใช้ระบบ Just-in-time ทำให้ไม่มีการสั่งสินค้ามาค้างในคลังสินค้าและ 4) การบริหารงานแบบโครงการ (Project-Based-Management) บริษัท Oracle เป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพราะบริษัทพยายามทำหลายๆ กระบวนการให้มีมาตรฐานอย่างเดียวกัน เมื่อจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง บริษัทจึงสามารถเปลี่ยนทุกระบบได้อย่างรวดเร็ว (Buytendijk, 2006 : 1-20)

4. มิติเป้าหมายผลลัพธ์

4.1 การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible) โดยมองหาโอกาสที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น ทดลองความคิดใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพสร้างความแตกต่างจากกระบวนการและโครงสร้างที่เป็นระบบราชการ เพื่อให้องค์กรคล่องตัวตอบสนองโอกาสที่มีได้เร็ว (Linder and Brooks, 2004 : 74-83)

4.2 เปิดกว้างพร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นในลักษณะเครือข่ายและหุ้นส่วนการพัฒนา (Open and collaborative) เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของระบบใหญ่ เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Linder and Brooks, 2004 : 74-83)

4.3 ความมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (Passionate) (Linder and Brooks, 2004 : 74-83)

4.4 ความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้า (R=Relentless focus on customer results) ไม่ว่าจะอยู่ในอุตสาหกรรมใด องค์กรการสมรรถนะสูงต้องเข้าใจว่า ใครคือลูกค้าขององค์กร และวัตถุประสงค์ของด้านลูกค้า ทำความเข้าใจต่อลูกค้า องค์กรที่เป็นองค์กรที่มีคุณภาพและบริการที่น่าเสนอลูกค้า และส่วนใหญ่แล้วจะใช้ประสบการณ์ หรือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ (Blanchard, K., D. Carew, and E. Parisi-Carew, 2000 : 13-15)

4.5 การแบ่งปันค่านิยมกับบุคลากรที่อยู่ในองค์กร (Shared Values) บรรทัดฐานและค่านิยมมีความสำคัญอย่างมากกับองค์กรที่ต้องการเป็นองค์กรการสมรรถนะสูง เพราะถ้าคนภายในองค์กรมีค่านิยมที่แตกต่างกันมากๆ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ตาม จะทำให้เกิดความไม่ราบรื่นหรือมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่นเดียวกัน ถ้าค่านิยมที่องค์กรมีไม่สอดคล้องกับค่านิยมของลูกค้า องค์กรก็จะประสบปัญหาเช่นกัน ผู้บริหารขององค์กรที่เป็นองค์กรการสมรรถนะสูง ต้องพยายามเชื่อมโยงค่านิยมเหล่านี้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และองค์กรที่คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าจะประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่เน้นความต้องการของตนเอง (Buytendijk, 2006 : 1-20)

5. มิติรูปแบบขององค์กร

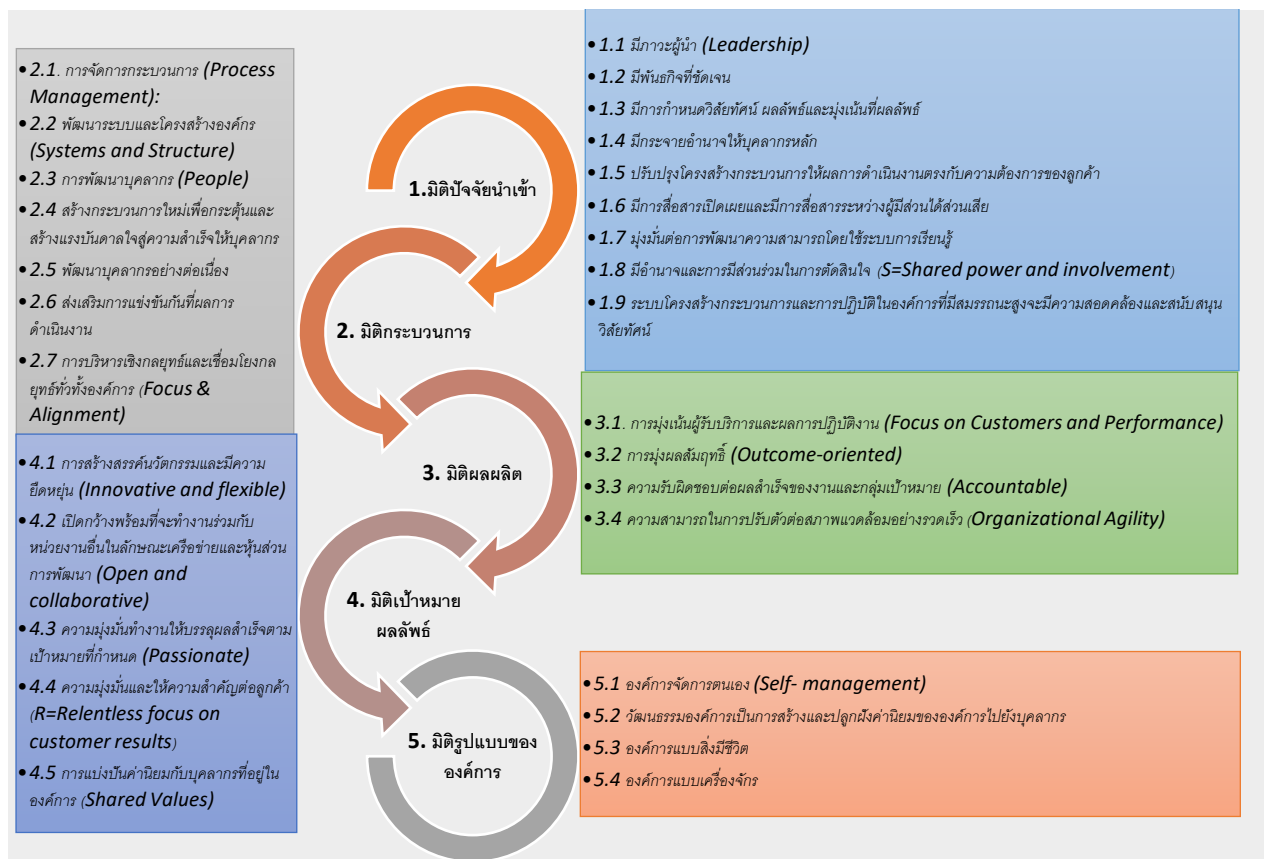
5.1 องค์กรจัดการตนเอง (Self-management) องค์กรบริหารตนเองเป็นแนวคิดที่เปรียบเสมือนเป็นสมองขององค์กร เนื่องจากเป็นแนวคิดที่เน้นการทำงานขององค์กรที่มีความเป็นอิสระคล่องตัว บริหารงานได้ด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องอาศัยการควบคุมจากภายนอก ดังนั้นองค์กรที่มีลักษณะเช่นนี้จำเป็นต้องมีการกำหนดอุดมการณ์ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้มี

เป้าหมายหลักขององค์กร มีทิศทางที่ชัดเจน มีการเรียนรู้องค์กรในระดับสูง (Double-loop learning) ซึ่งเป็นการพิจารณาทบทวนสิ่งที่องค์กรดำเนินการอยู่เดิมว่ามีความเหมาะสมเพียงไร และสามารถเสนอสิ่งที่ดีกว่าได้ถ้าที่มีอยู่เดิมไม่เหมาะสม เพื่อจะทำให้องค์กรไม่เกิดความผิดพลาดซ้ำ ซึ่งการเรียนรู้ระดับสูงเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยเฉพาะกรณีที่องค์กรมีการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบทางลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อทำให้องค์กรมีการทบทวนและมีการแก้ไขปัญหาทันที ไม่ปล่อยให้ผลเสียหายลุกลามไปอย่างไร้ความรับผิดชอบ อย่างกรณีบริษัทยางไทร์สโตน รวมถึงการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จะช่วยให้องค์กรมีการสร้าง ประมวล แบ่งปัน และใช้ความรู้เพื่อทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจะนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่เป็นส่วนหนึ่งของแผน เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรได้มีการดำเนินการในด้านนี้อย่างเป็นระบบ และใช้เป็นเข็มทิศชี้ทางการดำเนินงานขององค์กร โดยจะต้องใส่ใจกับผลกระทบของการปฏิบัติงานขององค์กรที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มีการทบทวนแผนและกลยุทธ์ขององค์กร (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551 : 11-36)

5.2 วัฒนธรรมองค์กรเป็นการสร้างและปลูกฝังค่านิยมขององค์กรไปยังบุคลากร มีการสร้างค่านิยมหลัก (core values) ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เพื่อสร้างให้ค่านิยมหลักนั้นซึมซับเข้าไปเป็นจิตวิญญาณขององค์กร รวมถึงการสร้างค่านิยมความผูกพันกับคุณภาพ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และมีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อลูกค้าและสังคมด้วย องค์กรที่สามารถนำค่านิยมและสำนึกดังกล่าวปลูกฝังไว้กับจิตใจของบุคลากรในองค์กรได้ จะช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมได้โดยไม่มียาก ไม่จำเป็นต้องอาศัยกฎระเบียบ การบังคับหรือควบคุมมากนัก (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551 : 11-36)

5.3 องค์กรแบบสิ่งมีชีวิต องค์กรแบบสิ่งมีชีวิตเป็นแนวคิดที่เน้นการปรับตัวขององค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และเน้นความสำคัญกับความต้องการของบุคลากร โดยความต้องการขององค์กรและบุคลากรต้องสอดคล้องกัน องค์กรสมรรถนะสูงมีลักษณะคล่องตัวฉับไว (Agility) ไม่เพียงเฉพาะต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อองค์กรเท่านั้น แต่จะต้องไวต่อการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของบุคลากรภายในองค์กร กลุ่มลูกค้า กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ชุมชน และสังคมที่เกี่ยวข้องด้วย เพื่อจะได้ตอบสนองได้ตรงกับความต้องการนั้น รวมทั้งมีความฉับไวต่อปัญหาหรือผลกระทบของการดำเนินงานขององค์กรที่มีต่อสังคมด้วย นอกจากนี้ยังสามารถดึงความรู้ความสามารถซึ่งเป็นส่วนที่ดีที่สุดของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มศักยภาพ มีการทำงานเป็นทีม และมีส่วนร่วมจากบุคลากรภายในองค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคมจะช่วยทำให้องค์กรไม่คำนึงถึงเฉพาะความต้องการของบุคลากรภายในองค์กรเท่านั้น แต่จะช่วยทำให้องค์กรคำนึงถึงผลที่มีต่อลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และสังคมด้วย เนื่องจากแนวคิดนี้เกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร จึงเสมือนเป็นเรื่องที่เป็นหัวใจขององค์กรด้วยเช่นเดียวกับวัฒนธรรมองค์กร (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551 : 11-36)

5.4 องค์การแบบเครื่องจักร องค์การแบบเครื่องจักรเป็นส่วนที่จะเสริมให้การปรับปรุงกระบวนการทำงานมีความคล่องตัว มีมาตรฐาน และสามารถดำเนินงานได้สมดังที่มุ่งหมาย โดยอาจมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในลักษณะที่เป็นตัวสนับสนุนการทำงาน (Enabler) เพื่อให้องค์การมีระบบงานที่มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ และผลกระทบของงานต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การทำงานตามแนวคิดองค์การแบบเครื่องจักรจึงเป็นเสมือนแขนขาขององค์การ เพราะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551 : 11-36)



แผนภาพ 2 องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง

(ที่มา : ผู้เขียน)

สรุป

จะเห็นองค์การสมรรถนะสูงจะทำให้องค์กรมีขีดความสามารถในการขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด นอกจากนั้นยังทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ซึ่งเมื่อพิจารณาองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงแล้วสามารถจำแนกออกเป็น 5 มิติซึ่งได้แก่

มิติปัจจัยนำเข้า ได้แก่ (1) มีภาวะผู้นำ (2) มีพันธกิจที่ชัดเจน (3) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ผลลัพธ์และมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (4) มีกระจายอำนาจให้บุคลากรหลัก (5) ปรับปรุงโครงสร้างกระบวนการให้ผลการดำเนินงานตรงกับความต้องการของลูกค้า (6) มีการสื่อสารเปิดเผยและมีการสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (7) มุ่งมั่นต่อการพัฒนาความสามารถโดยใช้ระบบการเรียนรู้ (8) มีอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (9) ระบบโครงสร้างกระบวนการและการปฏิบัติในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะมีความสอดคล้องและสนับสนุนวิสัยทัศน์

มิติกระบวนการ ได้แก่ (1) การจัดการกระบวนการ (2) พัฒนาระบบและโครงสร้างองค์กร (3) การพัฒนาบุคลากร (4) สร้างกระบวนการใหม่เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจสู่ความสำเร็จให้บุคลากร (5) พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (6) ส่งเสริมการแข่งขันกันที่ผลการดำเนินงาน (7) การบริหารเชิงกลยุทธ์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์การ

มิติผลผลิต ได้แก่ (1) การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผลการปฏิบัติงาน (2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (3) ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและกลุ่มเป้าหมาย (4) ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว

มิติเป้าหมายผลลัพธ์ ได้แก่ (1) การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible) (4) เปิดกว้างพร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นในลักษณะเครือข่ายและหุ้นส่วนการพัฒนา (3) ความมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (4) ความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้า (5) การแบ่งปันค่านิยมกับบุคลากรที่อยู่ในองค์กร

มิติรูปแบบขององค์การ ได้แก่ (1) องค์การจัดการตนเอง (2) วัฒนธรรมองค์การเป็นการสร้างและปลูกฝังค่านิยมขององค์การไปยังบุคลากร (3) องค์การแบบสิ่งมีชีวิต (4) องค์การแบบเครื่องจักร

เอกสารอ้างอิง

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร: รัตนไตร
นิสดารก์ เวชยานนท์. (2554). *การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า*. กรุงเทพมหานคร: สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
พสุ เดชะรินทร์. (2549). *การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง*. กรุงเทพมหานคร: วิชชั่น พรินซ์ แอนด์มิตีเดีย

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2556). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 - พ.ศ.2561)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.).
- เสกสรรค์ สนวา, ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และวิไลลักษณ์ ขาวสะอาด. (2561). คุณลักษณะของผู้นำองค์การภาครัฐสมัยใหม่. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*. 20 (พิเศษ), 399-411.
- เสกสรรค์ สนวา, อภิชาติ ใจอารีย์ และระวี สัจจะโสภณ. (2564). สังเคราะห์กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นชุมชนประชาธิปไตย. *วารสารการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. 11 (3), 45-65.
- เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร และ สัญญา เคนาภูมิ. (2559). หลักการเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ. *วารสารวิชาการแพรวากาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์*. 3 (1), 170-194.
- Blanchard, K., D. Carew, and E. Parisi-Carew. (2000). *One Minute Manager Builds High Performing Teams*, The Rev: Harper Collins.
- Blanchard, Ken. (2006). *Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and. Creating High Performing Organizations*. USA: Prentice Hall.
- Buytendijk, F. (2006). *The five keys to building a high-performance organization*. Business Performance Management Magazine. 4 (1), 24-47.
- Edward E. Lawler. (1981). *Pay and Organization Development*. Addison-Wesley.
- Holbeche, Linda. (2004). *The High-Performance Organization; Creating dynamic stability and sustainable success*.
- Linder, J. C. & Brooks, J. D. (2004). Transforming the public sector. *Outlook Journal*. 60 (10), 68-76
- Popovich, Mark G. (edt). (1998). *Creating High-Performance Government Organization: A Practical Guide for Public Management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2003). *Organizational Behavior*. (9th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sentell, R. Perry Jr. (1995). "Local Government Law," *Mercer Law Review*, 47 (1), 108.
- Appelbaum, H. Steven, & Vecchio P. Robert. (1995). *Managing Organizational Behaviour: a Canadian Perspective*. Harcourt Canada, Limited.
- Waal, A.A. de (2008), The secret of High Performance Organizations, Management. *Online. Review* ,<http://www.moreexpertise.com/view/88>, accessed June 11, 2008.