

เคล็ดลับในการสร้างองค์กรที่เป็นเลิศ *

รศ.ดร.น้ำทิพย์ วิภาวิน **

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอแนวคิดของการสร้างองค์กรที่เป็นเลิศ โดยให้ความสำคัญกับการให้ความสำคัญกับคุณภาพของบุคลากรขององค์กร การคิดค้นนวัตกรรม การให้ความสำคัญกับลูกค้า และการลงทุนด้านบุคลากรตามพัฒนาองค์กรที่เป็นเลิศนั้น ต้องเป็นการพัฒนาองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ ด้านวัฒนธรรมขององค์กร ด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทในระยะยาว ด้านการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และด้านคุณภาพของแรงงาน นอกจากนี้มีผลวิจัยหลายอย่างที่ว่าองค์ประกอบนี้ ไม่มีส่วนช่วยในการสร้างความเป็นเลิศเลย ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารในองค์กร

* แปลและเรียบเรียงจาก Waal, A.A. (2008, April). "The Secret of High Performance Organizations".

** รองศาสตราจารย์ ดร.น้ำทิพย์ วิภาวิน อบ. มหาวิทยาลัยขอนแก่น, อม. (บรรณารักษศาสตร์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, วทม. (เทคโนโลยีสารสนเทศ) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง PhD.(Library and Information Studies), Loughborough University, United Kingdom

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อดีตผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยศรีปทุม

บทนำ

องค์กรที่เป็นเลิศ (High Performance Organizations: HPO) เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การดำเนินงานเป็นเลิศ มีความสามารถทางการแข่งขันสูง มีการจัดการความรู้ที่ดีและบุคลากรในองค์กรเป็นผู้ที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หลายคนต้องการคำตอบว่าองค์กรที่เป็นเลิศ มีการบริหารจัดการอย่างไร คำตอบที่ทุกคนเข้าใจคือองค์กรที่เป็นเลิศเน้นการทำในสิ่งที่ถูกต้อง (focus on the right thing) มีการวัดและประเมินผลที่ดี และมุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืนในระยะยาว จากการสำรวจกว่า 2000 องค์กรในธุรกิจหลายประเภทได้เปิดเผยวิธีการที่ยังคงมีความสามารถในการแข่งขัน โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและมีวิถีปฏิบัติที่จะทำให้คนดีและคนเก่งทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร คอลลินและพอร์ราส(1995) ได้ศึกษา 18 องค์กรที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและก่อตั้งมายาวนานกว่า 100 ปี และเปรียบเทียบการทำงานกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งในระดับเดียวกัน เขาได้อธิบายถึงความสำเร็จขององค์กรที่มีความเข้มแข็งและวัฒนธรรมอันยาวนานว่า องค์กรเหล่านั้นล้วนให้ความสำคัญกับการคัดเลือกคนมาทำงานที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จภายใต้สภาวะแวดล้อมนั้นๆ ได้ องค์กรเหล่านั้นจะต้องมีผู้นำที่เข้มแข็ง ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพดี ผู้บริหารมองเห็นตลาดและมีระดับการสร้างรายได้สูง กำไรจากการดำเนินธุรกิจเหล่านี้เป็นผลลัพธ์จากการมีวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ไม่ใช่จากแรงขับเคลื่อนที่อยู่เบื้องหลัง

จากงานวิจัยของสถาบันวิจัยสังคม (Institute of Social Research:ISR) (Maitland, 2002) ระบุจำนวนองค์ประกอบทางวัฒนธรรมที่ทำให้เห็นความแตกต่างขององค์กรที่เป็นเลิศจากองค์กรโดยทั่วไปคือ

- ให้ความสำคัญกับคุณภาพ เป็นจิตสำนึกและแนวปฏิบัติของบุคลากร

ทุกคนในองค์กรที่ทำให้ภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ ไม่ว่าจะอยู่ภายใต้สภาวะการณ์กดดันอย่างไร

- เน้นนวัตกรรม องค์กรที่เป็นเลิศจะคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การดำเนินงานเหนือคู่แข่ง
- ให้ความสำคัญต่อลูกค้าก่อนเสมอ องค์กรที่เป็นเลิศให้บริการลูกค้าก่อนเสมอ ไม่ใช่เน้นผู้ถือหุ้น
- ลงทุนกับบุคลากร องค์กรที่เป็นเลิศรู้ว่า บุคลากรเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร เขาไม่เพียงแต่พูด แต่หมายความว่าจริงๆ บุคลากรจะทุ่มเทให้กับองค์กรมากขึ้นเมื่อสิ่งที่เขาทุ่มเทไปได้รับการยอมรับและตอบสนองให้พัฒนาต่อไป
- สร้างวัฒนธรรมที่ดีและเข้มแข็ง เป็นองค์กรที่มีความสุข ที่บุคลากรเชื่อว่าสิ่งที่องค์กรทุ่มเทไปเป็นความถูกต้องชอบธรรมทั้งภายในและภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เกิดจากความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อองค์กร และผู้นำองค์กร

องค์ประกอบขององค์กรที่เป็นเลิศ

ในการค้นหาความลับขององค์กรที่เป็นเลิศ ผู้วิจัยได้ใช้เวลา 5 ปีในการศึกษาลักษณะสำคัญที่ทำให้องค์กรเหล่านั้นมีความเป็นเลิศ และมีผลต่อผู้จัดการที่นำไปปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลสูงกว่าเป้าหมาย การวิจัยได้เริ่มจากการค้นหาเอกสารกว่า 280 สิ่งพิมพ์ที่ศึกษาเรื่องนี้ในรอบ 30 ปีที่ผ่านมา เกี่ยวกับองค์กรประสิทธิภาพสูง ซึ่งการสำรวจจากหน่วยงานทั่วโลกกว่า 2500 แห่งทั้งองค์กรของรัฐและองค์กรธุรกิจ โดย ได้เปรียบเทียบความแตกต่างด้านการเงินขององค์กรจากข้อมูลใน 280 สิ่งพิมพ์ พบว่าองค์กรประสิทธิภาพสูงจะได้รับผลตอบแทนทางการเงินสูงกว่าองค์กรอื่น เมื่อ

เปรียบเทียบจากข้อมูลด้านอื่นที่ไม่ใช่ด้านการเงิน
องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงจะมีระดับความพึงพอใจ
ของลูกค้าสูงกว่า ความจงรักภักดีของลูกค้าและ
พนักงานมากกว่า รวมถึงคุณภาพของสินค้าและ
บริการดีกว่า

ผลจากการสำรวจพบว่าองค์กรที่เป็นเลิศมี
35 คุณลักษณะใน 5 องค์ประกอบที่แสดงให้เห็นว่า
องค์กรนั้นเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงหรือเป็น
คุณลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณภาพการบริหาร (Management Quality)

1. การบริหารงานเป็นที่ไว้วางใจของสมาชิก
ในองค์กร
2. การบริหารงานถูกต้องและชอบธรรม
3. การบริหารงานเป็นต้นแบบให้แก่สมาชิก
ในองค์กร
4. การบริหารงานนำมาซึ่งการตัดสินใจที่
รวดเร็ว
5. การบริหารงานนำไปสู่การปฏิบัติที่
รวดเร็ว
6. การบริหารงานโดยเป็นพี่เลี้ยงแก่
สมาชิกในองค์กรให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น
7. การบริหารงานเน้นความสำเร็จของผลงาน
8. การบริหารงานมีประสิทธิภาพ
9. การบริหารงานโดยใช้ภาวะผู้นำสูง
10. การบริหารงานด้วยความเชื่อมั่น
11. การบริหารงานต้องมีการควบคุมที่
รัดกุมสำหรับผู้ไม่ปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 2 ด้านวัฒนธรรมระบบเปิด (Openness and Action Orientation)

12. การบริหารงานเน้นการสื่อสารกับ
บุคลากรอย่างทั่วถึง
13. สมาชิกขององค์กรให้เวลากับการสื่อสาร
ภายใน การแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้

14. สมาชิกองค์กรเกี่ยวข้องกับกระบวนการ
ทำงานที่สำคัญ

15. การบริหารงานอนุญาตให้เรียนรู้ความ
ผิดพลาดได้

16. การบริหารงานอนุญาตให้มีการ
เปลี่ยนแปลง

17. องค์กรเน้นประสิทธิภาพการดำเนินงาน

องค์ประกอบที่ 3 ด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทในระยะยาว (Long Term Commitment / Orientation)

18. องค์กรได้รักษาความสัมพันธ์ที่ดีใน
ระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
19. องค์กรมีเป้าหมายที่จะให้บริการลูกค้า
ให้ดีที่สุด
20. องค์กรได้เติบโตมาพร้อมๆ กับคู่ค้า
พันธมิตร และลูกค้า
21. การบริหารงานได้ดำเนินงานมาเป็น
ระยะเวลานาน
22. องค์กรเป็นที่ทำงานที่มั่นคงและ
ปลอดภัยสำหรับสมาชิกในองค์กร
23. การบริหารงานรูปแบบใหม่ได้รับการ
ส่งเสริมจากภายในองค์กร

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

24. องค์กรได้ปรับใช้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้
อย่างชัดเจนและแตกต่างจากองค์กรอื่น
25. กระบวนการภายในองค์กรมีการ
ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
26. กระบวนการภายในองค์กรมีการดำเนิน
งานอย่างเรียบง่ายต่อเนื่อง
27. กระบวนการภายในองค์กรมีการดำเนิน
งานคู่ขนานอย่างต่อเนื่อง
28. มีการบันทึกรายงานทุกเรื่องที่เกี่ยวข้อง
กับประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร
29. องค์กรได้รายงานผลงานด้านการเงิน

และด้านอื่นๆ ให้สมาชิกในองค์กรทราบ

30. องค์กรได้สร้างนวัตกรรมต่อเนื่องในด้านสมรรถนะหลักขององค์กร

31. องค์กรสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ การบวนการ และบริการอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 5 ด้านคุณภาพของแรงงาน (Workforce Quality)

32. การบริหารงานจะมีสมาชิกขององค์กรรับผิดชอบในผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์นั้น

33. การบริหารงานมีแรงจูงใจให้สมาชิกขององค์กรทำให้ได้ผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์เกินความคาดหวัง

34. สมาชิกขององค์กรได้รับการฝึกอบรมให้มีความยืดหยุ่นและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

35. องค์กรมีแรงงานที่หลากหลายและมีส่วนสนับสนุนกัน

จากการศึกษาองค์กรที่เป็นเลิศพบว่า องค์ประกอบขององค์กรที่เป็นเลิศมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพทางการแข่งขัน โดยองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบขององค์กรที่เป็นเลิศและมีคะแนนสูงจะได้รับผลสำเร็จที่ดีกว่า องค์กรระดับเดียวกันในทุกธุรกิจและในทุกประเทศ ในทางตรงกันข้ามองค์กรที่มีคะแนนต่ำในองค์ประกอบขององค์กรที่เป็นเลิศจะมีระดับการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าในกลุ่มธุรกิจนั้นๆ ความแตกต่างขององค์กรที่เป็นเลิศและองค์กรที่ไม่เป็นเลิศคือ องค์กรที่เป็นเลิศจะเน้นการดำเนินงานตามความมุ่งมั่นในระยะยาวมากกว่าองค์กรที่ไม่เป็นเลิศ ทั้งนี้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรอย่างเห็นได้ชัด

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบในการเป็นองค์กรที่เป็นเลิศพบว่าทั้ง 5 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันคือเมื่อองค์กรปรับปรุงองค์ประกอบใด องค์ประกอบอื่นจะได้รับการปรับปรุงตามไปด้วย แม้ว่าแต่ละองค์กรอาจจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบต่างกัน ตามลักษณะของอุตสาหกรรม

แต่ละประเภทเช่น องค์กรด้านการเงินอาจเน้นคุณภาพการบริหาร ความมุ่งมั่นทุ่มเทในระยะยาว การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และคุณภาพของแรงงาน ในขณะที่องค์กรด้านสุขภาพหรือสาธารณสุข อาจเน้นองค์ประกอบด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตามด้วยคุณภาพด้านแรงงาน เป็นต้น

สิ่งที่น่าสนใจคือผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ไม่ใช่องค์ประกอบหลักที่ช่วยให้องค์กรสร้างความ เป็นเลิศได้แก่

- โครงสร้างองค์กร เทคนิคและวิธีการ ไม่ได้ช่วยให้องค์กรนั้นเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ แม้ว่าองค์กรจะเลือกโครงสร้างองค์กรแบบไหนก็ไม่มีผลต่อการสร้างองค์กรที่เป็นเลิศ
- กลยุทธ์องค์กร การมีกลยุทธ์องค์กรที่เหมือนองค์กรอื่น ก็ไม่มีผลต่อการสร้างองค์กรที่เป็นเลิศ แต่กลยุทธ์ที่มีเอกลักษณ์เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรคู่แข่งประเภทเดียวกัน สามารถสร้างองค์กรที่เป็นเลิศได้ ดังนั้นความสำคัญจึงไม่ได้อยู่ที่กลยุทธ์อะไร แต่สำคัญที่องค์กรมีคนที่ใช้ในทีมที่เก่งหรือไม่ในการทำให้องค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (A team of good people can achieve anything it wants, while an organization with a clear and well-defined strategy but without the right people to execute it is bound to go nowhere.)
- เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร แม้ว่าหลายองค์กรจะมุ่งเน้นไปที่การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในองค์กร แต่ไม่ได้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้องค์กรมีความเป็นเลิศ ถึงแม้ว่าคุณลักษณะด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ แต่การติดตั้งระบบใหม่หรือเทคโนโลยีใหม่ไม่ได้ช่วย

ให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานดีขึ้น การติดตั้งระบบใหม่มีส่วนสนับสนุนอย่างน้อย 1 องค์ประกอบขององค์กรที่เป็นเลิศจากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ได้ผลน้อยกว่าที่คาดหวัง การสร้างองค์กรที่เป็นเลิศมีการดำเนินงานที่กว้างกว่าและแตกต่างจากการทำตามแนวปฏิบัติที่ดี (Best practices) ขององค์กรคู่แข่งเท่านั้น

จากการศึกษาคุณลักษณะและองค์ประกอบขององค์กรที่เป็นเลิศ เมื่อต้องการทราบสถานะขององค์กร สามารถดำเนินการศึกษาได้โดยการแจกแบบสอบถามให้แก่ผู้จัดการและพนักงานในองค์กรเพื่อพิจารณาตามคุณลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศโดยใช้การวัดระดับ โดยอาจศึกษาในแต่ละฝ่ายก่อน หรือ ศึกษาในลักษณะขององค์กรรวม ตัวอย่างเช่น ในองค์กรหนึ่งได้แจกแบบสอบถามให้พนักงาน 500 คน ในการจัดระดับคุณลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศในทุกๆ ด้าน 35 คุณลักษณะ ทำให้ทราบสถานะขององค์กรที่เป็นเลิศ ดังนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศ มีระดับคะแนนขององค์ประกอบ 5 ด้านจากคะแนนเต็ม 10 ของ

แต่ละด้าน องค์กรในอุตสาหกรรมที่อยู่ในอันดับ 1-3 มีระดับคะแนน 8.5-9 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สูงมาก เมื่อศึกษากรณีองค์กรด้านการเงินแห่งหนึ่ง ได้ระดับคะแนนทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับ 5-7 ซึ่งเป็นระดับคะแนนโดยเฉลี่ยปานกลางสำหรับการเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งจะทำให้ทราบองค์ประกอบที่ต้องการการปรับปรุง ดังนั้นหากองค์กรกำหนดวิสัยทัศน์ว่าจะเป็องค์กรที่เป็นเลิศด้านธุรกิจการเงินการธนาคารที่ถูกค่าจะพึงพอใจสูงสุดภายใน 5 ปี วิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จจึงเป็นวิธีการดำเนินงานที่มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศตามคุณลักษณะข้างต้น

สรุปได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับองค์กรที่เป็นเลิศนี้เป็นการวิจัยในวงกว้างที่ไม่ได้เน้นเพียงโครงสร้าง แต่เน้นพฤติกรรมการบริหารและสภาพแวดล้อมภายนอก ผลของงานวิจัยจึงไม่เพียงแต่ให้องค์กรได้ทราบระดับขององค์กรที่เป็นเลิศ แต่เป็นการปูพื้นฐานในการปรับปรุงการดำเนินงานในระยะต่อไปที่จะช่วยยกระดับประสิทธิภาพองค์กร ซึ่งการพัฒนาความคิดและแนวปฏิบัติสามารถที่จะปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เพื่อไม่ให้องค์กรต้องเผชิญภาวะความเสี่ยงต่อชะตากรรมที่องค์กรอื่นเคยประสบมาแล้ว ผู้นำองค์กรต้องมีความยืดหยุ่นและมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำพาองค์กรไปสู่องค์กรระดับโลก

บรรณานุกรม

- Collin, J.C. and Porras, J.I. (1995). *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business.
- Holbeche, L. (2006). *Understanding Change: Theory, Implementation and Success*. Burlington, MA.: Butterworth-Heinemann.
- Maitland, R. (2002). "Due Consideration". *People Management*. 8, 2: 51.
- Smith, G. (2000). "Top 7 Secrets of Creating High Performance Organizations." *Top7Business*. Retrieved from <http://top7business.com/?id=396>.
- Waal, A.A. (2008, April). "The Secret of High Performance Organizations". *Management Online Review*. Retrieved from <http://www.morexpertise.com/get/88>.