

ประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กร The Efficiency for Organization Development

พ.ศ.กนกันธนน์ โสภทรวงค์

คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

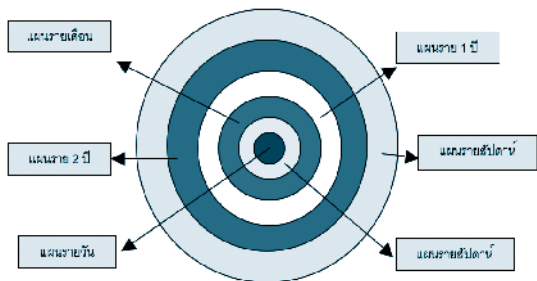
การวางแผนที่ดี ก็คือ การให้โอกาสกับทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ ซึ่งค่าใช้จ่ายก็ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร ประโยชน์ทั้งปวงที่ได้รับจากการวางแผน (Overall Benefits from Planning) คือ การกำหนดให้ไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ไปกระจัดอยู่ทีใดทีหนึ่ง จึงจะเป็นกฎเกณฑ์ในการควบคุมประสิทธิภาพผล สามารถบอกโอกาสในการประสบความสำเร็จว่าใกล้ไกลเพียงใด

สำหรับในประเทศไทย ผู้บริหารคนไทยส่วนใหญ่ มักจะเขียนแผนด้วยความสรวล แต่ก็ไม่ปฏิบัติตามแผนการที่ได้จัดวางไว้อย่างเป็นขั้นตอน จึงเป็นสาเหตุทำให้เกิดความล่าช้า ความผิดพลาดและความล้มเหลวตามมา การยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การให้เกียรติความคิดผู้อื่น เกิดขึ้นได้น้อยมากสำหรับผู้บริหารคนไทย การทำงานแบบเป็นทีมของคนไทยจึงไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ

มีการนำทฤษฎีการบริหารจัดการต่างๆ ทั้งทางฝั่งตะวันตกและตะวันออก เข้ามาใช้กันอย่างตรงๆ นับว่าเป็นความผิดพลาดอย่างมหันต์ เนื่องจากแต่ละทฤษฎีย่อมเกิดมาจากปัญหาในแต่ละวัฒนธรรม ที่มีความแตกต่างกับวัฒนธรรมของคนไทย ดังนั้น การจะนำทฤษฎีใดเข้ามาใช้ งาน ต้องศึกษาถึงวัฒนธรรม ประเพณีขององค์กรนั้นๆ เสียก่อน เพื่อให้รู้ถึงที่มาของปัญหาที่เกิดขึ้น จากนั้นจึงนำทฤษฎีต่างๆ มาประยุกต์ใช้สำหรับการแก้ปัญหาต่างๆ ได้

การวางแผนการทำงาน จึงเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้มีการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ได้คาดหวังไว้และเป็นการแสดงถึงวิสัยทัศน์ มุมมอง ของผู้บริหารในแต่ละระดับ

แผนภาพแสดงการวางแผนงานเพื่อการบริหารจัดการองค์กร



กระบวนการของการวางแผน (The Planning Process: 10 Steps)

1. รายการทางด้านบุคลากร ทรัพยากร เวลา และงบประมาณ
2. งานวิจัยที่ทดสอบดูความต้องการของตลาด ดูความเป็นไปได้ ก่อนตัดสินใจทำแผนงาน
3. ทบทวน วิเคราะห์ทางเลือก เลือกข้อดี - ข้อเสีย
4. พิจารณา วางแผน กำหนดมาตรฐานร่วมกัน
5. คาดคะเนถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ควรมีการทำ Back up plan

6. จัดทำผังความรับผิดชอบ โครงสร้างการบริหารจัดการ
7. ตัดสินใจตามความสำคัญของแนวนโยบาย จัดทำรูปแบบให้ชัดเจน เป็นขั้นตอน
8. จัดทำพิมพ์เขียว หรือเขียนลงในกระดาษเนื้อเดียวกัน
9. ปฏิบัติตามแผน ประเมินผลที่เกิดขึ้น

การประยุกต์ Growth Rate Matrix ใน SWOT Analysis

เนื่องจากการทำ SWOT Analysis ส่วนที่ยากที่สุดในการวิเคราะห์ คือ การคิดออกมาเป็นยุทธศาสตร์ ต้องอาศัยประสบการณ์ของผู้วิเคราะห์โดยตรง โดยการนำ Growth Rate Matrix มาประยุกต์ร่วมกัน ซึ่งทำให้การวิเคราะห์มีความเป็นระบบมากยิ่งขึ้น โดยมีวิธีการดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

1. กำหนดกลุ่มต่างๆ ใน SWOT ลงในตารางของ Growth Rate Matrix เป็นการจับคู่กันของข้อมูล SWOT Factors ที่จับคู่กันเป็น 4 คู่ **กลุ่มแรก** จะเป็นการจับคู่กัน ระหว่างข้อมูลที่เป็นจุดอ่อนกับภัยคุกคาม เราจะจัดข้อมูลกลุ่มนี้ลงในกลุ่ม Dogs ใน Growth Rate Matrix ซึ่งเป็นกลุ่มของพวกที่มีปัญหา เป็นเรื่องที่มีทั้งจุดอ่อนและภัย คุกคามอยู่ในเรื่องเดียวกัน

กลุ่มที่สอง เป็นการจับคู่กันระหว่างจุดอ่อนกับโอกาส จัดเป็นกลุ่ม Problem Children ซึ่งเป็นกลุ่มของพวกที่มีโอกาสที่จะเจริญเติบโต แต่ขาดการเตรียมพร้อมและมักจะสร้างปัญหาอยู่เสมอ กล่าวคือ มีปัจจัยภายนอกที่ดี มีโอกาสเจริญเติบโต แต่มีปัญหาในเรื่องปัจจัยภายในไม่เข้มแข็ง เป็นจุดอ่อนทำให้ไม่สามารถสนองความต้องการของโอกาสที่เกิดขึ้นได้

กลุ่มที่สาม เกิดจากการจับคู่กันระหว่างจุดแข็งกับภัยคุกคาม จัดเป็นกลุ่ม Cash Cows ซึ่งเป็นกลุ่มของเรื่องที่เป็นจุดแข็งขององค์กร แต่อาจมีคู่แข่งมาชิงผลประโยชน์อยู่ จึงเกิดเป็นตลาดที่มีการแข่งขันสูง เกิดเป็นภัยคุกคามต่อองค์กรขึ้นมา

กลุ่มที่สี่ เกิดจากการจับคู่กันระหว่างจุดแข็งและโอกาส จัดเป็นกลุ่ม Stars ซึ่งมีลักษณะของเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่ทำให้องค์กรมีความเจริญเติบโตอย่างมั่นคง เนื่องจากประกอบด้วยปัจจัยพื้นฐานภายในเป็นจุดแข็งและปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสในการขยายผลกำไรสูง

2. ทรวเคราะห์สถานะภาพปัจจุบัน (Current Status Analysis) เป็นการกำหนดตำแหน่งและขนาดของผล กระทบจาก SWOT Factors ใน Growth Rate Matrix กล่าวคือ เป็นการประมวลผลการจับคู่ของข้อมูลทั้งหมดในกลุ่มของ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและภัยคุกคาม ทั้งในด้านขนาด (Impact) และนัยของความสำคัญ (Weight) ว่าเป็นมากหรือน้อยแค่ไหน แล้วนำมากำหนดลงในตาราง Growth Rate Matrix ดังนั้น เมื่อเรานำข้อมูลต่างๆ มาจับคู่กันก็จะเกิดจุดตัดเป็นรูปวงกลม แสดงตำแหน่งและพิกัดในตาราง ทำให้เราทราบตำแหน่งของสภาพและสถานะของปัจจุบันว่าเป็นมาก หรือน้อยแค่ไหน ทำนองเดียวกันเราก็สามารถให้น้ำหนักของผลกระทบของแต่ละ

พิกัดของปัจจัยต่างๆ ในตาราง เมื่อนำข้อมูลของปัจจัยใน SWOT Factors ทั้งหมดมากำหนดเป็นตำแหน่งพิกัดและขนาด ก็จะได้ภาพรวมของสถานะปัจจุบัน ทำให้เกิดความเข้าใจในการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เป็นรูปธรรมเชิงปริมาณ

3. การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย (Objective Repositioning Strategy) เป็นการกำหนดแนวทางในการพัฒนาจากตำแหน่ง หรือสถานะปัจจุบันขององค์กรที่ปรากฏใน Growth Rate Matrix ไปสู่ตำแหน่งเป้าหมายที่บ่งถึงสถานะขององค์กรที่ดีกว่าเดิม ในโลกแห่งความเป็นจริงนั้น เนื่องจากทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรนั้นมีอยู่อย่างจำกัด ผู้บริหารจึงไม่สามารถดำเนินการทุกอย่างให้ดีขึ้นได้ ดังนั้น ในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ จึงเป็นการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อการพัฒนาจากสถานะปัจจุบัน ไปสู่สถานะเป้าหมายที่เหมาะสม เป็นการดำเนินการให้เกิดความสมดุลของผลประโยชน์ทั้งระบบสูงสุด (Maximize the total system) โดยบูรณาการสร้างกรอบยุทธศาสตร์ที่ปรับตำแหน่งของสถานะปัจจุบันไปสู่สถานะเป้าหมาย โดยแบ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์ 4 ประเภท นั่นคือ

1.1 ประเภท Quest Interactive Strategy มาใช้กับพวกที่อยู่ในกลุ่ม Stars ให้มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.2 ประเภท Venture Proactive Strategy มาใช้กับพวกที่อยู่ในกลุ่ม Problem Child โดยการพัฒนาศักยภาพภายใน โดยการลดจุดอ่อนลง แล้วรีบสร้างโอกาสใหม่ให้เกิดขึ้น

1.3 ประเภท Saga Reactive Strategy มาใช้กับพวกที่อยู่ในกลุ่ม Cash Cows เร่งทำผลประโยชน์ให้เป็นที่ประจักษ์

1.4 แผนยุทธศาสตร์ประเภท Parlay Inactive Strategy มาใช้กับพวกที่อยู่ในกลุ่ม Dogs อันเป็นการจัดและกำจัดปัญหาที่เกิดขึ้น ให้มีผลกระทบหรือความเสียหายน้อยลง

4. การกำหนดแผนปฏิบัติการ เพื่อเคลื่อนย้ายตำแหน่งสถานะปัจจุบัน เป็นการกำหนดแผนการปฏิบัติการตามกรอบของยุทธศาสตร์ เป็นการบริหารจัดการและวางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น งบประมาณ บุคลากร เทคโนโลยีที่มีอยู่และแผนปฏิบัติการที่เหมาะสม มีการแบ่งกลุ่มชนิดของแนวทางของแผนยุทธศาสตร์ (Suggested Matrix Strategies) เป็น 9 กลุ่มแนวทาง เพื่อช่วยผู้บริหารในการกำหนดแผนงานต่างๆ ขึ้น ดังนี้

แนวทางกลุ่มที่ 1 Loss minimizing ลดผลกระทบและความเสียหายให้น้อยที่สุด

แนวทางกลุ่มที่ 2 Over all Harvesting ปรับปัจจัยการลงทุนพื้นฐานใหม่

แนวทางกลุ่มที่ 3 Limited Expansion จำกัดการลงทุนเป็นเฉพาะเรื่อง

แนวทางกลุ่มที่ 4 Limited Harvesting ขยายตัวมากเกินไป

แนวทางกลุ่มที่ 5 Selective Expansion ขยายตัวเฉพาะทางที่ถนัด

แนวทางกลุ่มที่ 6 Maintenance of Superiority พยายามรักษาความได้เปรียบเอาไว้

แนวทางกลุ่มที่ 7 Serious Entry into Market ต้องพยายามสร้างโอกาสใหม่เข้าตลาด

แนวทางกลุ่มที่ 8 Selective Growth เลือกขยายตัวเติบโตเฉพาะสาขา

แนวทางกลุ่มที่ 9 All out Struggle อยู่ในสถานะที่ตีมาก ให้คงรักษาสถานะไว้

ขั้นตอนในการดำเนินการวิเคราะห์ทั้งหมดนี้ เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับผู้บริหารเพื่อช่วยในการตัดสินใจทุกเรื่อง จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถ

กำหนดแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่มีความถูกต้อง เหมาะสม ต่อการปฏิบัติสามารถทำได้จริง อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล จะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ทรัพยากรบุคคลถือเป็นสินทรัพย์ที่ประเมินค่ามิได้ หากองค์กรใดมี “คนดี คนมีประสบการณ์ คนเก่ง” มาก องค์กรนั้นจะมีสินทรัพย์ที่ประเมินค่ามิได้มาก ความเสี่ยงในการบริหารจัดการองค์กรก็จะไม่มาก กล่าวคือ การเลือกคนที่จะมาทำงาน ต้องเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ มีความตั้งใจ มุ่งมั่น และทุ่มเท เป็นประการแรก โดยพิจารณาผู้ที่มีประสบการณ์เฉพาะด้านนั้น ๆ เป็นประการที่สอง และประการสุดท้าย คือ คนเก่ง เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ต้องอย่าลืมว่า ความรู้ต่าง ๆ สามารถเพิ่มพูนได้โดยการอ่านตำรา สืบค้นทางอิเล็กทรอนิกส์ได้ แต่ประสบการณ์ต้องอาศัยทักษะ (Skills) เฉพาะตน ดังนั้น ระบบขององค์กรจะต้อง คนที่ดี คือ คนดี มีทักษะ มีความรู้ มีความสามารถ และมีจิตคุณธรรม

ข้อคิดประการหนึ่งคือ การที่จะได้ คนดี คนมีประสบการณ์ คนเก่ง และพร้อมที่จะทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรนั้น หาได้ไม่ง่าย แต่การที่จะรักษาให้ คนดี คนมีประสบการณ์ คนเก่ง มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และอยู่กับองค์กรตลอดไปนั้น ก็ขึ้นอยู่กับมุมมองการตัดสินใจของผู้บริหารสูงสุดในการสร้างแรงจูงใจ ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ที่ทางองค์กรจะลงทุนเพื่อสินทรัพย์นี้หรือไม่

ต้องยอมรับความจริงประการหนึ่งคือ การที่ได้คนดี คนมีประสบการณ์ คนเก่ง เข้ามาร่วมงาน ต้องยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง การมีมุมมอง ข้อคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีความเป็นประชาธิปไตย ยอมนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้อย่างครอบคลุมและถูกวิธี แต่ละคนอาจจะมีความมอง วิธีการวิเคราะห์ปัญหาตามประสบการณ์ที่เคยได้ประสบกับมาไม่เหมือนกัน ดังนั้น หากองค์กรมีระบบที่ดี มีเครื่องมือและเป้าหมายที่ชัดเจน ถึงแม้ข้อคิดเห็นของแต่ละคนจะไม่เหมือนกัน แต่ทุกคนก็ก้าวไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ดังนั้น การเลือกทีมผู้บริหารที่มีความคิดเห็นเป็นแนวทางเดียวกัน อาจจะทำให้การตัดสินใจในการบริหารจัดการองค์กร แต่จะมีความเสี่ยงต่อความผิดพลาดและความล้มเหลวในการบริหารจัดการองค์กร

เอกสารอ้างอิง

1. Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Eleventh Edition, ISBN-10: 0-13-234515-3, Pearson Education, Inc., New Jersey, USA, 2008
2. Thomas S. Bateman & Scott A. Snell, *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World*, Seventh Edition, ISBN-10: 0-07-110584-0, The McGraw-Hill Companies, Inc. New York, USA, 2007
3. เอกชัย บุญยาทิษฐาน, *111 ฎูรบริหารจัดการอุตสาหกรรมโลก*, ISBN 978-974-781483-5, สำนักพิมพ์ฐานบุ๊คส์, กรุงเทพฯ, พฤศจิกายน 2551
4. Virginia Anderson & Lauren Johnson, *การคิดเชิงระบบ: เครื่องมือจัดการความซับซ้อนในโลกธุรกิจ*, แปลโดย ดร.วิทย์หา สุฤทธิดาร และ ศิริศกย์ เทพจิต, ISBN-13: 978-974-8388-61-8, สำนักพิมพ์ อี.โอ. สแควร์, กรุงเทพฯ, 2550
5. ดร.จุฑา เทียนไทย, *การจัดการ: มุมมองนักบริหาร*, พิมพ์ครั้งที่ 3, ISBN 974-9965-43-6, สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, กรุงเทพฯ, 2550
6. ดร.รุ่งเรือง ลิ้มชูปัญญา, *การบริหารสมัยใหม่เพื่อพัฒนาประเทศไทย*, พิมพ์ครั้งที่ 2, ISBN 974-9534-15-8, โรงพิมพ์เดือนตุลา, กรุงเทพฯ, 2547
7. Merrill E. Douglass & Donna N. Douglass, *บริหารทีมงาน บริหารเวลา*, เรียบเรียงโดย พิศมัย สุภทรานนท์, ISBN 974-512-357-9, สำนักพิมพ์ บริษัท ซีอีเอเคชั่น จำกัด (มหาชน), กรุงเทพฯ, 2538