

ประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กร The Efficiency for Organization Development

พศ.กนกพันธ์ โลภุตรวงศ์

คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

แนวคิด ในการบริหารจัดการองค์กรจะมีรูปแบบที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ซึ่งจะมีวัฒนธรรมข้อปฏิบัติภายในองค์กรที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้บริหารระดับสูงสุด อย่างไรก็ตาม การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการและการประสานงานจะมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จสูงสุด โดยผู้ที่มีส่วนร่วมในการเป็นผู้บริหารองค์กร จะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างและไกล โปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นผู้ที่มีภูมิความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ที่ถูกต้องในการวางแผน ในการดำเนินการบริหารจัดการ การวิเคราะห์ การติดตาม การประเมินผลและการขยายผล เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายตามที่ได้วางแผนไว้

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาองค์กร คือ การจัดทำระบบภายในที่ดี เพื่อให้มีการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากการที่ต้องได้คนดี คนเก่ง มาจัดทาระบบให้มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อน การจัดการในเรื่องทรัพยากรบุคคลจึงมีความสำคัญประการแรก ในการจัดสรรวางตำแหน่งให้ถูกกับลักษณะของแต่ละบุคคล (Put the right man to the right job) ซึ่งสามารถแบ่งทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

- กลุ่มที่ 1 คนดี คนเก่ง
- กลุ่มที่ 2 คนดี คนไม่เก่ง (เก่งน้อยหน่อย)
- กลุ่มที่ 3 คนไม่ดี แต่เป็นคนเก่งมาก
- กลุ่มที่ 4 คนไม่ดี คนไม่เก่ง



โดยเฉพาะองค์กรใหม่ๆ ที่เริ่มเปิดตัวดำเนินการ การเลือกคนดี คนมีประสบการณ์ คนเก่ง จึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรก ในการสร้างระบบให้เกิดขึ้นในองค์กร เมื่อเราได้ระบบในการทำงานที่มี



ประสิทธิภาพแล้ว เราก็สามารถที่จัดหามูลค่าจากกลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 3 เข้ามาทำงาน โดยอยู่ภายใต้ระบบที่ปฏิบัติกันเป็นวัฒนธรรม และประเพณีขององค์กรได้ แม้จะรับบุคลากรกลุ่มที่ 3 เข้ามาทำงาน แต่ระบบที่สร้างขึ้น จะสามารถควบคุมให้ปฏิบัติงานอยู่ในกรอบของระบบได้ เนื่องจากระบบจะมีการตรวจสอบการทำงานในตัวเองอยู่แล้ว ดังนั้น เราสามารถใช้ความเก่งของคนไม่ดีมาทำงานให้ได้ หากแต่เลือกได้องค์กรก็ยังไม่เลือกบุคลากรกลุ่มที่ 3 เข้ามาทำงาน และก็ยังไม่รับบุคลากรในกลุ่มที่ 4 เข้ามาทำงานแน่นอน เนื่องจากจะมีโอกาสทำให้องค์กรทำงานไม่สัมฤทธิ์ผล ดังนั้น บุคคลในกลุ่มที่ 1 และ 2 จึงน่าที่จะเป็นที่ต้องการขององค์กรต่างๆ ถึงแม้ว่าบุคคลที่ 3 จะเป็นคนเก่ง แต่องค์กรต่างๆ ก็คงไม่เสี่ยงกับพฤติกรรมที่อาจจะส่อไปทางไม่โปร่งใส หรือขาดจริยธรรมในการทำงาน

เมื่อได้คนดี คนเก่ง ที่มีประสบการณ์มาสร้างระบบการทำงานที่ดีแล้ว ก็ต้องมีการวางแผนการทำงานที่จะทำให้ให้องค์กรได้ขับเคลื่อน มีพัฒนาการ มีการเจริญเติบโต โดยการจัดทำวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ตามระยะเวลาที่กำหนด

ในการดำเนินงานจะต้องมีการประชุมเพื่อการประสานงาน ซึ่งเป็นสภาพของการทำงานเป็นทีม (Team Work) ระดมความคิดเห็น (Brain Storming) มีการติดตามผลงาน ร่วมกันประเมินผลงาน ร่วมหาหนทางในการแก้ไข ปรับปรุง ในส่วนที่ยังไม่สมบูรณ์และสุดท้ายเมื่อบรรลุผลเป้าหมายแล้ว จะต้องมีการขยายผลต่อไป

ข้อบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดสำหรับการขับเคลื่อนองค์กรที่มีประสิทธิภาพ คือ การประชาสัมพันธ์และการทำการตลาดจะต้องมีความสัมพันธ์กัน ภายใต้การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ถือเป็นหัวใจของการพัฒนาองค์กร

ปัจจัยที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกองค์กร ขึ้นอยู่กับจรรยาบรรณของการบริหารจัดการของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Management's Ethical & Social Responsibilities) เป็นสิ่งสำคัญ จริยธรรมทางการบริหารจัดการ (Ethics) จึงเป็นพฤติกรรมที่มีคุณค่า แสดงออกถึงความถูกต้อง ความมีจิตคุณธรรมดีงาม มีความตั้งใจที่จะให้องค์กร เป็นที่ยอมรับของสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

แนวคิดมุมมองหัวใจของการพัฒนาองค์กร สำหรับการทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์ จึงหมายถึง การทำแผนงานขายสินค้าและประชาสัมพันธ์สินค้าให้กับองค์กรธุรกิจผู้ผลิตสินค้าที่ให้การสนับสนุนกิจกรรมขององค์กรนั่นเอง หรืออีกมุมมองหนึ่ง คือ เงื่อนไขของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

ดังนั้น ในการบริหารจัดการองค์กร การจัดโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร จึงเป็นสิ่งสำคัญในเบื้องต้น เพื่อให้เกิดพื้นที่ที่หมุนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ คือ การแบ่งงานกันรับผิดชอบ และความชัดเจนในขอบเขตหน้าที่ของแต่ละบุคคล ซึ่งจะต้องมีการประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ



การวางแผนการดำเนินงาน

การวางแผนการทำงาน ได้ทำตั้งแต่เด็กนักเรียน ครู จนถึงระดับผู้บริหาร เพื่อเป็นการรองรับการจัดการความเสี่ยง ความไม่แน่นอน ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้น ธรรมชาติของการวางแผนงาน (Nature of Planning) จึงเป็นประสบการณ์ที่ทุกคนได้เคยปฏิบัติมาก่อน มีการวางแผนทั้งที่ประสบความสำเร็จและประสบความสำเร็จ

ความสำคัญของการวางแผนงาน (Importance of Planning) คือ ความรับผิดชอบในแนวทางการบริหารจัดการทั้งหมด การวางแผนที่น้อย คือ ความล้มเหลวจากการวางแผนที่ไม่มีคุณภาพ อาจเกิดจากการวิเคราะห์ปัจจัยปัญหาต่างๆ ที่ไม่ครอบคลุม ทำให้เกิดช่องโหว่ของปัญหา ทั้งนี้ ก็ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ มุมมองและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

การกำหนดแผนการ (เวลา) จะต้องมีความเป็นไปได้ เป็นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่มีระยะเวลาโดยจัดได้ 3 รูปแบบ คือ

1. เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) เป็นการวางแผนระยะยาว ถ้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ประมาณ 5-10 ปี ถ้าเป็นองค์กรขนาดกลาง ประมาณ 3-5 ปี
2. เป้าหมายทางยุทธวิธี (Tactical Goals) เป็นการวางแผนในระยะ 1-3 ปี
3. เป้าหมายยุทธการ (Operational Goals) เป็นการวางแผนภายใน 1 ปี