บทความทางวิชาการเกี่ยวกับองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

บทความที่ 2

องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO)

จากแห่งการแข่งขันทางธุรกิจที่ไม่เคยปราณีต่อผู้ที่เพลี่ยงพล้ำเช่นในปัจจุบัน ทำให้หลายองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนต่างต้องเร่งปรับตัวเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันกับความท้าทายที่ถาโถมเข้ามานานัปการ ไม่ว่าจะเป็นแรงกดดันจากภายในหรือภายนอกประเทศ เช่น ระบบเศรษฐกิจเสรีทุนนิยม โลกของการค้าไร้พรมแดน เศรษฐกิจในแบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ การปฏิบัติรูปทางเทคโนโลยีเช่น นาโนเทคโนโลยี การผลิดอกผลในนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความต้องการเฉพาะแบบของลูกค้า การแข่งขันที่ดุเดือดและเข้มข้นของผู้ที่เข้าสู่ระบบธุรกิจ เป็นต้น

ด้วยเหตุปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้นำหรือผู้กำหนดทิศทางองค์การต่างแสวงหาแนวทางในการสร้างภูมิคุ้มกันและขีดความสามารถในการต่อกรและแนวทางที่จะตอบสนองต่อความท้าทายเหล่านี้และนำพาองค์การก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ องค์กรที่สามารถเข่งขันและอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเรากล่าวได้ว่าในรูปแบบดังกล่าว คือองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) นั่นเอง

เมื่อกล่าวถึงองค์กรสมรรถนะสูง คงต้องเริ่มด้วยการทำความเข้าใจต่อนัยยะ หรือหลักการพื้นฐานขององค์กรสมรรถนะสูงก่อน ซึ่งในประเด็นนี้ได้มีนักวิชาการและผู้รู้ได้ให้บทนิยามไว้อย่างหลากหลาย และหากเมื่อวิเคราะห์นัยยะของบุคคลที่กล่าวอ้างถึงแล้วจะพบว่าความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง คือ ”การเป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสภาวะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป” ทั้งนี้การบริหารองค์กรสมรรถนะสูง มีการแบ่งแยกหัวข้อในการพิจารณา วิเคราะห์ เพื่อให้เกิดภาพที่ครบทุกมุมมองไว้ออกเป็นหลายมิติแล้วแต่ความเหมาะสม และลักษณะขององค์กร

สำหรับบทความบทนี้ได้กล่าวถึงองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) โดยนำหลักการพื้นฐานและแนวคิดมาจากหนังสือ “The High Performance Organization; Creating dynamic stability and sustainable success” โดย Linda HOLBECHE เนื่องจากผู้เขียนเห็นว่าได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างให้องค์กร เป็น

องค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้อย่างครอบคลุมรอบด้าน พร้อมทั้งได้นำกรณีศึกษาจากองค์กรในประเทศไทย ทั้งที่เป็นองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้ผู้อ่านสามารถมองภาพการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างรอบด้านทั้งในภาคทฤษฎีและการนำไปปฏิบัติจริง

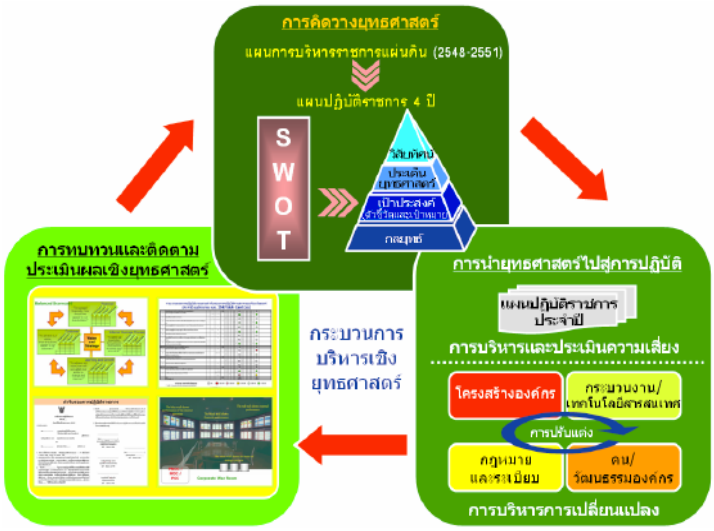
เมื่อกล่าวถึงองค์กรสมรรถนะสูงในมุมมองของหนังสือที่กล่าวถึงข้างต้น ได้กล่าวถึงการปัจจัยสำคัญหรือองค์ประกอบของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงคือต้องเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบบังคับบัญชาที่เข้มข้นจนเกินไป และที่สำคัญคือการกระตุ้นให้คนในองค์กรรักษาระดับของความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืน ปัจจัยที่จะสามารถขับเคลื่อนให้องค์กรเปลี่ยนแปลงได้คือการสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร เช่น การสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงานเป็นต้น

เมื่อทำความเข้าใจกับนัยยะเบื้องต้นของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงแล้ว เราลองมาดูกรณีศึกษาในบ้านเรา โดยเริ่มจากองค์กรเอกชน โดยบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรสมรรถนะสูงและถือได้ว่าเป็นความมุ่งมั่นตั้งใจจริงที่ได้ดำเนินการมาเป็นระยะเวลายาวนาน ต่อเนื่อง โดยผ่าน 5 เสาหลักคือ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) 2) นวัตกรรม (Innovation) 3) การบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) 4) ภาวะผู้นำ (Leadership) และ 5) ความเป็นเลิศและฉับไวในการดำเนินการ (Operational Agility and Excellence) ทั้งนี้โมเดลการผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศของ ปตท. โดยถือเป็นการจัดวางเข็มไมล์แห่งความสำเร็จเป็นระยะที่ 3 เริ่มต้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2527 - 2538 จะเน้นการพัฒนาพนักงาน โดยใช้กิจกรรมเพิ่มผลผลิต ในขณะที่ระยะที่ 2 ปี พ.ศ. 2539 - 2546 เดินอยู่บนเส้นทางพัฒนาระบบตามมาตรฐานสากล และในระยะที่ 3 หรือในยุคปัจจุบัน พ.ศ. 2547-2551 เน้นการมุ่งสู่วิสัยทัศน์เป็นผู้นำในธุรกิจแยกก๊าซ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

สำหรับในภาครัฐนั้นได้เริ่มกล่าวถึงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องแต่มีชื่อหรือเราจะรู้จักในบริบทหรือการใช้คำที่แตกต่างกัน โดยส่วนใหญ่จะรู้จักกันในชื่อ “การปฏิรูประบบราชการ” โดยใช้เครื่องมือหรือแนวทางที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้เป้าหมายสำคัญของกระบวนการดังกล่าวทั้งหมดคือการสร้างให้องค์กรมีประสิทธิภาพ มีสมรรถนะในการปฏิบัติตามภารกิจ บทบาทหน้าที่ของตนได้ ทั้งนี้ลองมาดูการสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของระบบราชการ

การปฏิรูประบบราชการนั้นเป้าหมายสำคัญ คือการมุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งจำต้องมีการปรับเปลี่ยนขนานใหญ่ ทั้งในแง่ของวิธีการคิดตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และวิธีการทำงานที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่มีการทำงานเป็นเชิงรุกแบบบูรณาการ มีความคล่องตัว รวดเร็ว มีขีดสมรรถนะและสร้างผลงานสูง (High performance) มีความโปร่งใสตรวจสอบได้สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างเหมาะสม

วิธีการอันเป็นประเด็นสำคัญในการสร้างหรือปรับเปลี่ยนให้ระบบราชการบรรลุซึ่งเงื่อนไขดังกล่าวนั้น ได้กำหนดไว้ใน “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546” โดยได้วางบทบัญญัติเพื่อสร้างเงื่อนไขของการบริหารราชการแนวใหม่ดังกล่าวไว้หลายประการ เช่น การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์ สุขของประชาชน การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจภาครัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นต้น ในขณะเดียวกันได้มีการนำกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการที่จะช่วยในการพัฒนาระบบราชการอย่างเป็นรูปแบบและจริงจัง โดยครอบคลุม 3 ขั้นตอน ตามรูปภาพที่ 2.1 ดังนี้



รูปที่ 1 กระบวนการสำคัญของการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงภาครัฐ

จากรูปภาพที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าเป็นการแสดงถึงกระบวนการในการสร้างการบริหารราชการแนวใหม่ในภาครัฐให้เป็นระบบและความสอดผสานระหว่างขั้นตอนการวางยุทธศาสนตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และขั้นตอนการติดตามและประเมินผลทางยุทธศาตร์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ขั้นการคิดวางยุทธศาสตร์ มุ่งเน้นให้ส่วนราชการคิดออกนอกกรอบและมองจากข้างนอกเข้ามาข้างใน (outside-in) เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การปฏิบัติราชการอย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงเข้ากับยุทธศาสตร์ของรัฐบาล

2) ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เน้นให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนปฏิบัติการและการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรรงบประมาณประจำปีของภาครัฐ ประกอบกับการให้ความสำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีการวางแนวทางหรือข้อเสนอเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)

3) ขั้นการทบทวนและติดตามประเมินผลเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการสร้างระบบการติดตามตรวจสอบ และทบทวนยุทธศาสตร์การทำงานของส่วนราชการให้เป็นระบบและมี

ประสิทธิภาพ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการใช้จ่ายเงินและการปฏิบัติราชการตามเป้าหมายและตัวชี้วัด

และนอกจากภาพการสร้างให้ระบบราชการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงแล้ว ในภาพระดับกระทรวง ก็ได้มีกระทรวงพลังงาน มุ่งเน้นองค์กรสมรรถนะสูง โดยใช้เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ซึ่งประกอบด้วย 7 มิติสำคัญ คือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

จะเห็นได้ว่าเป้าหมายสำคัญของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงคือ องค์กรที่สามารถแข่งขันและส่งมอบบริการให้กับลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ พร้อมทั้งยืนอยู่ได้ท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัตน์อย่างมั่นคง