บทความทางวิชาการเกี่ยวกับองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

บทความที่ 3
การอภิปรายเกี่ยวกับ High Performance Organization[1]

เป็นที่ทราบกับกันดีว่าองค์กรทางธุรกิจต้องเผชิญกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรชั้นนำจึงได้มีการคิดค้นรูปแบบและระบบที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้สามารถเอาชนะการแข่งขันที่เกิดขึ้นนั้นได้ IIMB Management Review จึงการมีการจัดอภิปรายการก้าวไปสู่องค์แห่งความเป็นเลิศ โดยเชิญตัวแทนจากองค์กรชั้นนำในหลากหลายสาขาเข้ามาร่วมให้ความคิดเห็น ประเด็นในการอภิปรายนั้นประกอบไปด้วย การนิยามและการวัดความเลิศขององค์กร กลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งความเป็นเลิศ รวมทั้งแนวทางการสร้างและนวรรตกรรมที่นำไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ สามารถสรุปข้ออภิปรายต่าง ๆ ได้ดังนี้

Swati Ramanathan จาก **The Janaagraha (Public Arena)** กล่าวถึงความสำเร็จขององค์กรที่ไม่แสวงหากำไรโดยการย้อนไปถึงการก่อสร้าง The Janaagraha ในอดีตว่าความสำเร็จนั้นต้องประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้

1. <u>ความเชื่อมั่น</u> เป็นหัวใจของการดำเนินงาน มีความโปร่งใสในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน ในการก่อสร้าง The Janaagraha ใช้ทุนจากภายนอกทั้งหมด ความโปร่งใสในการดำเนินงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ

2. <u>เป้าหมายกลยุทธ์</u> ในการกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์เป็นสิ่งที่จำเป็นแต่ยังไม่พอเพียง เนื่องจากองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรแตกต่างจากองค์กรเอกชนทั่วไป The Janaagraha ไม่ต้องการเครื่องมือวัดหรือดัชนีชี้วัดใด ๆ ในการดำเนินงาน และดัชนีชี้วัดในการดำเนินงานของ The Janaagraha คือ ความชื่นชมยินดีกับการพัฒนา The Janaagraha

3. <u>มีความเป็นผู้นำสูง</u> การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในตำแหน่งสำคัญต่าง ๆ เป็นเรื่องที่สำคัญและทำได้ยาก The Janaagraha จึงทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปเพื่อให้มีทีมงานที่แข็งแกร่ง จึงเป็นที่มาของความสำเร็จในทุกวันนี้

4. <u>ความเป็นมืออาชีพและการคิดอย่างเป็นวิทยาศาสตร์</u> วิธีการดำเนินงานของ The Janaagraha ให้ความสำคัญกับ “โครงสร้าง” อย่างสูง ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรพัฒนาสังคม The Janaagraha ได้มีการออกแบบกระบวนการและเครื่องมือการฝึกอบรมที่เป็นประโยชน์แก่ชนชั้นรากหญ้าโดยทั่วไป

---

[1] Abhoy K Ojha. IIMB Management Review, December 2005, P 73 -91.

5. การบริหารโดยใช้อาสาสมัคร ในอินเดียไม่มีวัฒนธรรมการใช้อาสาสมัคร แต่พลังของอาสาสมัครจะสามารถนำองค์กรจากองค์กรที่เฉื่อยชาไปสู่องค์กรที่มีความท้าทายได้

6. การใช้วิธีการที่เปิดกว้าง มีการสื่อสารกับภายนอกองค์กรตลอดเวลา ทำให้สามารถปรับตัวตามสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปได้

7. การมีอุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางมากมาย การดำเนินงานขององค์กรที่อยู่ภายใต้ความหลากหลาย และความแตกต่างในแง่ต่าง ๆ เช่น ความคิด ชั้นวรรณะ ภูมิภาค รวมทั้งองค์ความรู้ ทำให้องค์กรหรือผู้นำองค์กรนั้นต้องมีการพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรหรือผู้นำที่มีคุณภาพอยู่ตลอดเวลา

T Parasuraman จาก **Toyota Kirloskar Auto Parts** เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ Toyota ชั้นนำของโลก ได้กล่าวถึงขั้นตอนสำคัญสู่คุณภาพระดับโลกไว้ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่สำคัญและเป็นกิจกรรมพื้นฐานของบริษัท ใช้การฝึกอบรมจากบนลงล่างโดยเริ่มจากพนักงานในระดับหัวหน้าทีมหรือ supervisor แล้วให้นำไปถ่ายทอดต่อให้กับสมาชิกในทีม วิธีการเช่นนี้จะก่อให้เกิดการสร้างทีม หัวหน้าทีมจะเข้าใจในกระบวนการทำงานทุกขั้นตอนและสามารถดูแลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมได้

2. การกำหนดมาตรฐานเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในระบบการผลิตของ Toyota การปฏิบัติในทุกขั้นตอนมีมาตรฐานและกฎระเบียบที่ชัดเจน ทำให้การทำงานของพนักงานทำได้ง่าย ทุกคนรู้หน้าที่ของตนเอง มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเอง และรู้เป้าหมายในการทำงานของตนเองและทีมงาน

3. การดำเนินงานที่ดีของโรงงานหนึ่งสามารถแบ่งปันหรือปฏิบัติตามได้โดยโรงงานแห่งอื่น ๆ เนื่องจาก Toyota มีเครือข่ายโรงงานอยู่ทั่วโลกทำให้แต่ละโรงงานต่างพยายามพัฒนาโรงงานของตนให้ทัดเทียมโรงงานที่ขึ้นชื่อว่าเป็น good practice มีการเรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีตนำมาพัฒนาปรับปรุงการทำงานในปัจจุบันและอนาคตตลอดเวลา ในกระบวนการ “Quality Mapping” จะมีกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการด้านคุณภาพคือ “Total Productive Maintenance Process (TPM) โดยการพยายามผลิตสินค้าที่มีคุณภาพบำรุงรักษาเครื่องจักรให้อยู่ในภาวะที่ให้งานได้อยู่เสมอ มีเป้าหมายขจัดภาวการณ์หยุดการผลิต, การเกิดอุบัติเหตุ และการเกิดของเสีย

Sourav Mukherji

การเรียนรู้กระบวนการบริหารงานไม่ใช่เรียนรู้ได้จากความสำเร็จเท่านั้น ยังสามารถเรียนรู้ได้จากความล้มเหลวอีกด้วย **Sourav Mukherji** ได้ทำการศึกษาประเด็นความล้มเหลวในการบริหารงานกรณีของ NASA ซึ่งประสบความล้มเหลวในรอบสามสิบปีที่ผ่านมา

ความล้มเหลวของ NASA ในประเด็นแรกคือการระเบิดของยาน Challenger ในปี 1996 และ Columbia ในปี 2003 ซึ่งในทั้งสองกรณีมีความคล้ายคลึงกันในแง่ของความผิดพลาดทางเทคโนโลยี เมื่อเกิดความผิดพลาดครั้งหนึ่งแล้วไม่มีการนำความผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไปจนก่อให้เกิดความผิดพลาดขึ้นซ้ำอีก

มีหลายองค์กรที่ทำการศึกษาข้อผิดพลาดดังกล่าวของ NASA โดยสามารถสรุปได้ว่า NASA ล้มเหลวในการบริหารสิ่งที่นอกเหนือความคาดหมายซึ่งมีกระบวนการบริหารอยู่ 2 ขั้นตอนคือ หนึ่งการประเมินสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดนอกเหนือจากเหตุการณ์ปกติ ขั้นตอนที่สองคือป้องกันเหตุการณ์ที่เลวร้ายก่อนเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น

Puneet Jetli

สิ่งสำคัญที่ **Puneet Jetli** เรียนรู้จากการอยู่ในอุตสาหกรรมความรู้ (Knowledge Industry) ว่าองค์กรของตนต้องเข้าใจว่าลูกค้าต้องการอะไร MindTree ได้บรรลุ People Capability Maturity Model (PCMM) ในระดับสูงสุดคือระดับ 5 อย่างไรก็ตามการที่องค์กรสามารถก้าวขึ้นมาสู่จุดนี้ได้ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามที่คนคาดหวัง

Foldham Business School ได้ออกแบบ Model ที่ทำให้เกิดผลดังนี้คือ ข้อผูกมัดขององค์กร, การดำเนินงานที่ดีของพนักงาน, องค์ที่เป็นหนึ่งเดียวกัน และความพึงพอใจในงาน ซึ่ง **Puneet Jetli** เชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญที่อุตสาหกรรมแห่งความรู้ต้องมี

Hari Iyer ได้เล่าถึงความเป็นมา การก่อตั้ง **Sasken** และความเติบโตรวมทั้งความสำเร็จของบริษัท **Sasken** ก่อตั้งในปี 1989 ในธุรกิจเทคโนโลยี และในปี 1991 จึงมีการก่อตั้งร้านใน Bangalore โดยมีทั้งบริษัทที่ทำการผลิตและบริษัทที่ให้บริการ

บริษัทตัดสินใจที่จะสร้าง Brand ของประเทศ9ogv'หรือ “Brand India เนื่องจากในขณะนั้นสินค้าของประเทศอินเดียยังไม่ติดตลาดโลกมากนัก แต่ในขณะที่บริษัทกำลังเจริญเติบโต บริษัทก็ต้องเผชิญกับปัญหาที่สำคัญคือไม่ให้ความสนใจกับประเด็นทรัพย์สินทางปัญญา จนทำให้เกิดปัญหากับบริษัทมากมาย

บริษัทจึงต้องแก้ปัญหาด้วยการก้าวไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศโดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการหรือที่เรียกว่า 3C's ซึ่งได้แก่ competence, commitment และ character บริษัทมี competence ได้โดยการสร้างหรือซื้อ แต่ในการสร้าง commitment ต้องใช้สัญญาทางใจกับสมาชิกในองค์กร รวมทั้งความยุติธรรมกับทุกคนในองค์กร สำหรับ character จะเป็นลักษณะที่สม่ำเสมอตลอดเวลาทั้งในช่วงเวลาที่ดีหรือเวลาที่ต้องเผชิญกับสิ่งเลวร้าย

Susheela Venkataraman เป็นผู้แทนจาก IBM Business Consulting Services ซึ่งประสบการณ์จาก CEO จากบริษัทชั้นนำต่าง ๆ 450 บริษัททั่วโลก Susheela Venkataraman พบว่ามีแนวโน้มใหม่ 3 ประการเกิดขึ้นคือ

1. Growth แนวโน้มธุรกิจในปัจจุบันจะเป็นบริษัทข้ามชาติมากขึ้น ดังนั้นบริษัทจะต้องเผชิญกับการแข่งขันในรูปแบบใหม่มากขึ้น จากเดิมที่เน้นแข่งขันในเรื่องของต้นทุนการผลิตที่ต่ำ ซึ่งจะนำไปสู่การขายสินค้าในราคาถูก มีแนวโน้มที่จะแข่งขันโดยมุ่งไปยังการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าเป็นหลัก

2. Responsiveness จากภาวการณ์แข่งขันที่รุนแรง และการที่ผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความต้องการอยู่ตลอดเวลา บริษัทต้องมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นอย่างรวดเร็ว เพื่อโอกาสทางธุรกิจ จึงได้มีการคิดค้นนวรรตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมามากมายเพื่อสร้างความแตกต่างและโอกาสในการแข่งขัน

3. People ปัจจัยด้านบุคลากรเป็นกุญแจสำคัญที่จะสร้างความแตกต่าง และสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ในที่สุด เนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนานวรรตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ

การขับเคลื่อนไปสู่ HPOs ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. Focus จากภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้องค์กรต้องให้ความสำคัญกับความเก่งที่แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมทั้งต้องมีการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจด้วย

2. Responsiveness องค์กรต้องมีการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว

3. Variability องค์กรต้องสามารถปรับโครงสร้างต้นทุนและกระบวนการผลิตที่ยืดหยุ่น เพื่อที่จะลดความเสี่ยงและทำให้ธุรกิจมี productivity สูง สามารถควบคุมต้นทุนได้ มีการใช้ทุนอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถคาดการณ์ในเรื่องการเงินได้

4. Resilience องค์กรต้องมีการเตรียมตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตลอดจนภัยคุกคามที่อาจจะเกิดขึ้นได้

V Anand Ram กล่าวถึงการบริหารความเปลี่ยนแปลง และผู้นำที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

บริษัทส่วนใหญ่ไม่ประสบผลสำเร็จจากการบริหารความเปลี่ยนแปลง ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถนำไปสู่การประสบความสำเร็จขององค์กร การวางแผนเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยไม่ได้คำนึงถึงพื้นฐานขององค์กร อาจประสบกับความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงได้

บทบาทของ CEO ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

จากงานวิจัยต่าง ๆ พบว่าผู้นำองค์กรมีผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ความคาดหวังที่จะให้สมาชิกในองค์กรเปลี่ยนต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงของผู้นำองค์กรเสียก่อน การเปลี่ยนแปลงในช่วงแรกอาจเป็นไปได้ยาก อาจเริ่มจากคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเสียก่อน แล้วจึงสร้างให้คนกลุ่มอื่น ๆ ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ผู้นำองค์กรต้องสื่อสารกับคนในองค์กรให้เข้าถึงการเปลี่ยนแปลง ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งผลลัพธ์ต่อองค์กรในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

การสร้างทีมงานที่เป็นเลิศ (Building High-Performance Teams)[2]

การที่ต้องมุ่งเน้นในการสร้างทีมงานที่เป็นเลิศนั้น เนื่องจากมีความคาดหวังว่าทีมงานที่เป็นเลิศจะนำมาซึ่งนวรรตกรรมและผลลัพธ์ที่จะนำบริษัทมุ่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ความสำเร็จนั้นจะเกิดจากการที่มีต้นทุนในการผลิตต่ำลง เพิ่ม productivity ลดระยะเวลาในการวิจัยและพัฒนา และสามารถสร้างผลผลิตออกสู่ตลาดได้รวดเร็วขึ้น

<u>การเริ่มต้นจาก Commitment</u> เป็นเรื่องที่ท้าทายหากผู้นำองค์กรจะสามารถสร้าง commitment ให้เกิดขึ้นในใจของพนักงานได้ เนื่องจากการก้าวไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศต้องการอาศัยการทำงานที่พนักงานอาจไม่เคยทำมาก่อน การสร้าง commitment จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ

[2] Harvey Dubin. July 2005. www.clomedia.com. Chief Learning Officer.

ก่อนที่จะก้าวไปสู่การสร้างทีมงานที่เป็นเลิศ ต้องทำให้พนักงานได้รับประสบการณ์ใหม่ ๆ มีทักษะและและการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ ๆ

ในการสร้างทีมงานต้องเป็นการสร้างจากกลุ่มพนักงานที่มี commitment ร่วมกัน พนักงานต้องมีความมุ่งมั่นร่วมกันพร้อมที่จะรับความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงรวมกัน มุ่งผลของงานเป็นสำคัญ

การมุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้นเป็นเรื่องที่เสี่ยงเนื่องจาก นอกจากจะเป็นเรื่องของการทำงานหนักและมีมาตรฐานสูงแล้ว ยังเกี่ยวข้องกับการจัดสร้างวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่อาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ อย่างไรก็ตามเมื่อมีความเสี่ยงสูงแล้วผลตอบแทนก็ต้องสูงด้วย หากการดำเนินการนั้นประสบความสำเร็จก็จะเกิดผลดีอย่างยิ่งต่อองค์กร

High Performance Learning Organizations[3]

เมื่อบริษัททั่วไปเชื่อว่าทุนมนุษย์และทรัพย์สินทางปัญญาเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าของบริษัท องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งที่สำคัญกับบริษัทเช่นเดียวกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นบ่อเกิดของการผลิตหรือการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ การเรียนรู้จะนำพาให้บริษัทสามารถสร้างนวรรตกรรมใหม่ ๆ

การพัฒนาความรู้ของคนในองค์กรจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรหลายประการไม่ว่าจะเป็นด้านการเติบโตของรายได้ขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้นในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงสามารถใช้ผลการดำเนินงานขององค์กรดังกล่าวข้างต้นได้ นอกจากนั้นในองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรยังสามารถวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้จากมูลค่าเพิ่ม ซึ่งเป็นการวัดในเชิงคุณภาพ

องค์กรจะสามารถสร้างคุณประโยชน์สูงสุดจากบุคลากรในองค์กรได้อย่างไร[4]

ในอันดับแรกจะต้องมีความเข้าใจถึงลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลแต่ละบุคคลว่ามีความสามารถเฉพาะตัว ทัศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพอย่างไร แล้วกลับไปพิจารณาว่าลักษณะงานขององค์กรต้องการบุคลากรเช่นไร การเลือกคนที่เหมาะสมกับงานมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน การที่องค์กรต้องสูญเสียทรัพยากรในการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นเป็นการสิ้นเปลืองอย่างมาก ดังนั้นในการคัดเลือก

---

[3] Dan Sussman. Media Tec Publishing, Inc. TDAugust 2005.

[4] Bill Erickson. JOURNAL OF ORGANIZATIONAL EXCELLENCE/Winter 2004. P 21 – 30.

บุคคลเข้ามารับตำแหน่งใด ๆ ในองค์กรต้องผ่านขั้นตอนการคัดเลือกอย่างถ้วนถี่ โดยเฉพาะการพิจารณาในประเด็นความสามารถหรือลักษณะเฉพาะตัวที่เหมาะสมกับงาน

นอกจากการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานแล้ว องค์กรต้องพยายามรักษาทรัพยากรที่มีค่าเหล่านี้ไว้โดยการสร้างแรงจูงใจหรือผลประโยชน์ให้แก่บุคลากร ให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถเท่าที่จะสามารถทำได้ มีรายงานการวิจัยพบว่า หากบุคลากรในองค์มีความพึงพอใจในงานที่ทำแล้ว จะสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามกลยุทธ์หรือเป้าหมายที่วางไว้ได้ ในทางกลับกันหากบุคลากรทำงานด้วยความเฉื่อยชาแล้ว องค์กรจะประสบกับความล้มเหลว ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องเข้าใจปัจจัยที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรได้ดังนี้

- การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร เพื่อป้องกันการเข้าใจผิดหรือการผิดใจใจระหว่างบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะเป็นการสร้างทีมงานให้เข้มแข็งและสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
- มีการสื่อสารสองทางเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างกัน โดยเฉพาะบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่างกัน
- ต้องมีการให้รางวัลเมื่อบุคลากรสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งรางวัลในที่นี้อาจเป็นในรูปของเงินหรือรางวัลในรูปแบบอื่น เช่น การยกย่องให้เกียรติ รวมทั้งการให้ตำแหน่ง
- การมอบหมายงานให้บุคลากร ควรให้บุคลากรในทุกตำแหน่งมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ อันจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพราะบุคลากรรู้สึกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร
- ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์มีการเติบโตและพัฒนาตนเอง การที่บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในงานของตนได้ จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานของตน ผลงานจะออกมาเป็นที่น่าพอใจและมีการปรับปรุงคุณภาพของงานอย่างสม่ำเสมอ
- บุคลากรส่วนใหญ่มักจะพอใจหากได้ทำงานที่ประสบความสำเร็จ มีอนาคต ดังนั้นผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่จะนำพาองค์กรบรรลุถึงความสำเร็จนั้นได้ ซึ่งจะยิ่งสร้างกำลังใจในการทำงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้นไป
- การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ บุคลากรจะมีความภาคภูมิหากสามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มหรือความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้

การสร้างวัฒนธรรมที่ดี[5]

วัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จและผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร หลายครั้งที่ความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์กรไม่สำเร็จเนื่องจากขัดแย้งกับวัฒนธรรมเดิมขององค์กร หรือเกิดจากวัฒนธรรมขององค์กรไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น การสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ดีนั้นจะต้องประกอบด้วยปัจจัยดังนี้

- การเปิดกว้างและสร้างความเชื่อใจ เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์กร เนื่องจากการเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรสามารถแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกใจภายใต้ขอบเขตที่เป็นไปได้ จะสามารถกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทางความคิด ความสามารถของบุคลากรในองค์กรได้
- การบริหารความแตกต่าง ในองค์กรทุกขนาดย่อมมีสมาชิกที่มีความหลากหลาย ดังนั้นจึงอาจเกิดความขัดแย้งได้ ต้องมีการส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และเกิดความลงรอยกันในที่สุด เพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร
- ความเรียบง่ายและมุ่งเน้นประเด็นหลัก ในการนำนโยบายไปปฏิบัติต้องมีความชัดเจนในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้ระดับผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้ง่าย
- คำนึงถึงจุดแข็งของบุคลากรในองค์กร ผู้นำองค์กรต้องรู้ว่าสมาชิกในองค์กรมีความสามารถและเหมาะกับงานของตนหรือไม่อย่างไร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานที่ตนเองมีความสามารถหรือมีความถนัดได้อย่างเต็มที่

<u>บทบาทของผู้นำในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กร</u>

ผู้นำองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อทิศทางและความอยู่รอดขององค์กร หากผู้นำองค์กรมีความหนักแน่นและชัดเจนเกี่ยวกับทิศทางหรือกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ตัวอย่างเช่น Jack Welch ขณะดำรงตำแหน่ง CEO ของ GE ได้ประกาศเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจของ GE ว่าจะเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ถ้าไม่ใช่เบอร์หนึ่งก็ต้องเป็นเบอร์สอง จนทำให้ GE ประสบความสำเร็จจนถึงทุกวันนี้

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญส่วนใหญ่มักเริ่มต้นมากจากผู้นำองค์กรที่จะเป็นแบบอย่างให้สมาชิกขององค์กรดำเนินรอยตาม เพื่อผลสำเร็จของนโยบายต่าง ๆ ขององค์กร

---

[5] Joanne Reid and Victoria Hubbell. Ivey Business Journal March/April 2005. p 1 - 7

ผู้นำองค์กรต้องมีความเข้าใจในกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น บุคลากรในองค์กร ลักษณะองค์กรของตนรวมทั้งผลกระทบต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ในสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์มีเครื่องมือหลายประการที่จะผลักดันให้ไปสู่จุดนั้น แต่ประเด็นที่สำคัญคือจะต้องมีความชัดเจนของผลที่คาดหวัง ผลตอบกลับ และการฝึกสอน