

การบริหารราชการแนวใหม่:
บริบทและเทคนิควิธี

พิมพ์ครั้งที่ 2
แก้ไขเพิ่มเติม

ทศพร ศิริสัมพันธ์
บรรณาธิการ

การบริหารราชการแนวใหม่

ปรัชญาและเทคนิควิธี

ทศพร ศิริสัมพันธ์ : บรรณาธิการ

การบริหารราชการแนวใหม่ :
บริบทและเทคนิควิธี
บรรณาธิการ : ทศพร ศิริสัมพันธ์

พิมพ์ครั้งที่ 2

ตุลาคม 2549

จัดพิมพ์โดย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)
ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0-2356-9999
โทรสาร 0-2281-8169
ISBN : 974-9871-78-2

ออกแบบและจัดพิมพ์ที่

บริษัท วิชั่น พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด
481/561 ถนนจรัญสนิทวงศ์ 37 แขวงบางขุนศรี
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700
โทรศัพท์ 0-2864-5698
โทรสาร 0-2864-5889

สงวนลิขสิทธิ์โดย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา

นายโยธิน นิรันดร์มงคล
พฤศจิกายน 2548

การบริหารราชการแนวใหม่ : บริบทและเทคนิควิธี

สารบัญ

บทนำ IV

ส่วนที่ 1 : สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป 1

1. โลกไร้ดุลยภาพ 2
2. การสร้างจินตนาการใหม่ : สร้างความเป็นเลิศในยุคแห่งความผันผวนและไร้ระเบียบ 25

ส่วนที่ 2 : การบริหารจัดการสมัยใหม่สู่ความเป็นเลิศ 41

องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

3. แผนผังเชิงยุทธศาสตร์ 42
4. สำนักบริหารยุทธศาสตร์ : กลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ 64
5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง 82
6. การบริหารความเสี่ยง 103
7. ก้าวข้ามผ่านให้พ้นระบบการงบประมาณแบบเดิม 124
8. การสร้างคุณค่าจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ 138
9. การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่ 160
10. ความคิดไร้ขีดจำกัด 177
11. ค่าธรรมเนียมการถือครองสินทรัพย์ 199

ภาวะผู้นำ และจริยธรรม

12. ที่สุดก็ ซีอีโอ : ถึงเวลาของการนำองค์การอย่างมีสุจริตธรรม 211
13. การสร้างองค์การที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรม 224

บทนำ

หนังสือรวมบทความ **"การบริหารราชการแนวใหม่ : บริบทและเทคนิควิธี"** นี้มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อเป็นการเผยแพร่องค์ความรู้และเทคนิควิธีการบริหารราชการสมัยใหม่ให้แก่ข้าราชการ นิสิต นักศึกษา และบุคคลผู้สนใจทั่วไป อันเป็นผลมาจากการสำรวจทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความคิดทางด้านการบริหารงานร่วมสมัย ซึ่งทางศูนย์ความรู้ (Knowledge Center) ของสำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีการจัดทำขึ้นเป็นเอกสารเผยแพร่เป็นระยะ ๆ นับตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา ในการพิมพ์ครั้งที่สองนี้ได้มีการปรับปรุงแก้ไขและเพิ่มเติมบทความใหม่อีกจำนวน 3 เรื่อง

สำหรับเนื้อหาสาระของหนังสือเล่มนี้ยังคงแยกออกเป็นสองส่วนใหญ่ ๆ กล่าวคือ **ในส่วนแรก** เป็นการอธิบายให้เห็นถึงบริบท (context) ของการบริหารราชการในช่วงของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผลมาจากพลังขับเคลื่อนของกระแสโลกาภิวัฒน์ที่ก่อให้เกิดการไหลเวียนอย่างเสรีของการค้า/เงินทุน คน/แรงงาน และข้อมูลข่าวสาร/ความรู้ รวมถึงความก้าวหน้าและพัฒนาการทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีชีวภาพ และ นาโนเทคโนโลยี ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้เราต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับและโต้ตอบอย่างชาญฉลาด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการคิดเชิงยุทธศาสตร์และ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงอันช่วยก่อให้เกิดการสร้างสรรค์คุณค่า (value creation) และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศโดยรวม

บทความแรก ได้กล่าวถึงหนังสือเรื่อง **World Out of Balance** ของ **Paul A. Laudicina** ซึ่งได้วิเคราะห์ให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญ ๆ รวม 5 ประการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของโลกในอนาคต อันได้แก่ (1) การเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัฒน์ (2) การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างประชากรของโลก (3) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคกลุ่มใหม่ (4) ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ (5) แนวโน้มการวางระเบียบกฎเกณฑ์และการเรียกร้องเพื่อปกป้องผลประโยชน์ รวมทั้งยังได้นำเสนอภาพอนาคต (scenario) อธิบายเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตตั้งแต่กรณีที่ดีที่สุด จนถึงกรณีเลวร้ายที่สุดตามลำดับ อันได้แก่โลกที่ทุกสิ่งผสมผสานเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน (Patchwork World) การสร้างป้อมปราการและคูเมืองป้องกันตนเอง (Castles and Moats) และการเปิดเสรีทางการค้าท่ามกลางกระแสของความคาดหวัง (Open Borders, Lingering Fears) ตลอดจนเสนอแนะให้มีการติดตามเฝ้าระวังสถานการณ์ วางระบบเตือนภัย เพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศ และให้ความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยง

บทความที่สอง ได้สรุปเนื้อหาสาระมาจากหนังสือเรื่อง **Re-imagine** ของ **Tom Peters** ซึ่งได้อธิบายถึงโลกในยุคแห่งความผันผวน ไร้ระเบียบ และขาดความแน่นอน รวมทั้งเสนอแนะให้เราต้องพยายามปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงก้าวออกไปให้หลุดพ้นจากกรอบคิดแบบเดิม แล้วกลับมาเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการเรียนรู้ และวิธีการทำงานใหม่เพื่อสร้างความพร้อมให้แก่องค์การเพื่อรองรับต่อโลกาภิวัฒน์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะการสร้างภาวะผู้นำและจินตนาการเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ

ในส่วนที่สอง ของหนังสือเล่มนี้เป็นการอธิบายถึงเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ อันเป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ในการรองรับและตอบโต้กับสภาพแวดล้อม

ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือบริบทใหม่ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในส่วนที่หนึ่ง ซึ่งมีความเหมาะสมเป็นไปได้และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการไทยของเรา

การมุ่งสู่ **องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)** นั้นมีปัจจัยองค์ประกอบอยู่หลายประการ เริ่มต้นจากการวางยุทธศาสตร์และการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปอย่างมีระบบ สามารถควบคุมและลดความเสี่ยงหรือเพิ่มโอกาสในการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยครอบคลุมเรื่องของ **การวางแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Map)** ในแต่ละมิติให้มีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุผลและการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์เข้ากับระบบการวัดประเมินผลการดำเนินงานอย่างสมดุล (Balanced Scorecard) สามารถถ่ายทอดตั้งแต่ในระดับองค์การลงมาจนถึงในระดับทีมงานหรือตัวบุคคล ซึ่งการบริหารยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จนั้นอาจมีการจัดตั้ง**สำนักบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management หรือ OSM)** ขึ้น เพื่อทำหน้าที่ให้ความสนับสนุนแก่ผู้บริหารสูงสุดหรือซีอีโอ และ **การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)** อย่างเป็นระบบและทำให้เกิดการยอมรับจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ รวมไปถึง **การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)**

บทความที่สาม เป็นเรื่องของการอธิบายถึงแนวคิดของ **Robert S. Kaplan และ David P. Norton** ในหนังสือเรื่อง **Strategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes** ซึ่งได้พัฒนาแผนผังเชิงยุทธศาสตร์หรือแผนที่ทางกลยุทธ์ขึ้นมา เพื่อใช้ประโยชน์ในการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของปัจจัยตัวแปรต่าง ๆ ตามมุมมองการวัดประเมินผลการดำเนินงานแบบสมดุลทั้ง 4 มิติ อันได้แก่ มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนงานภายใน มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เพื่อให้สามารถสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจนมากขึ้น โดยเฉพาะยังได้เน้นหนักให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่ไม่สามารถจับต้องได้ และการเชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการสร้างคุณค่า (value creating process) ให้แก่องค์การ

บทความที่สี่ ได้สรุปเนื้อหาสาระมาจากบทความของ **Robert S. Kaplan** และ **David P. Norton** ซึ่งตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ฉบับเดือนตุลาคม 2548 ได้อธิบายถึงองค์การสมัยใหม่ที่ประสบความสำเร็จได้นั้นมักจะให้ความสำคัญต่อการยึดยุทธศาสตร์เป็นหลักในการดำเนินงาน และผู้บริหารสูงสุดขององค์การหรือซีอีโอต้องเข้ามามีบทบาทสำคัญในการนำการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ในบางองค์การก็ยังได้มีการจัดตั้งกลุ่มงานพิเศษ เรียกว่า "**สำนักบริหารยุทธศาสตร์**" มีขนาดเล็ก รายงานขึ้นตรงต่อซีอีโอทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ประสาน เชื่อมโยง และผลักดันงานของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์เพื่อให้มั่นใจว่ายุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ได้ถูกถ่ายทอดลงไปยังทุกฝ่ายภายในองค์การอย่างเชื่อมโยงและสอดรับกัน รวมถึงการพัฒนาและบริหารระบบการวัดผลการดำเนินงานอย่างสมดุลทั้งในระดับองค์การลงไปจนถึงในระดับตัวบุคคล

บทความที่ห้า เป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการต่าง ๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ รวมถึงการสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นและได้ผลตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นจะส่งผลในสองระดับคือ ระดับองค์การและระดับบุคคล จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพยายามให้สัดส่วนทั้งสองระดับมีความสมดุลและสนับสนุนซึ่งกันและกัน องค์การและบุคลากรเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้เพราะผลลัพธ์ขององค์การก็คือผลรวมของผลลัพธ์ของบุคลากร หากบุคคลไม่สามารถปรับตัวได้ย่อมหมายความว่าองค์การไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ในทางตรงข้ามหากไม่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและกระบวนงานการพัฒนาเพื่อให้ทักษะและความรู้ใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง บุคลากรก็จะปรับตัวได้ยากเช่นกัน

บทความที่หก ได้อธิบายถึงเรื่องของการบริหารความเสี่ยงอันเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่มีความจำเป็นในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำการตอบโต้กับเหตุการณ์หรือสถานการณ์บางอย่างในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุผลตามยุทธศาสตร์

ขององค์การที่ได้วางไว้ ซึ่งจะครอบคลุมตั้งแต่การระบุความเสี่ยงเพื่อให้รับทราบและทำความเข้าใจกับธรรมชาติและประเภทความเสี่ยงต่าง ๆ ที่องค์การจะต้องเผชิญ มีการมอบหมายเจ้าภาพผู้รับผิดชอบการประเมินความเสี่ยงว่าโอกาสที่น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร (สูง-กลาง-ต่ำ) และผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นว่าเป็นเช่นใด (รุนแรง-ปานกลาง-น้อย) ตลอดจนการจัดวางกลยุทธ์ในการตอบโต้กับความเสี่ยง เช่น การถ่ายโอนให้บุคคลอื่น การยอมรับความเสี่ยง การสร้างมาตรฐานการควบคุม/ป้องกัน และการสิ้นสุดยกเลิกการดำเนินงาน รวมทั้งการทบทวนเพื่อปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ และการปลูกฝังในเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ

บทความที่เจ็ด ได้สรุปแนวคิดของ **Jeremy Hope, Robin Fraser และ Charles Horngren** ในเรื่อง **Beyond Budgeting : How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap** ซึ่งต้องการให้มีการขับเคลื่อนรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการองค์การไปจากเดิมหรือ M-form ที่ยังคงให้ความสำคัญต่อสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่งและการควบคุมอย่างเคร่งครัด โดยอาศัยระบบการงบประมาณแบบเดิมอันจะทำให้เสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์กับการพิจารณาและอนุมัติ ไปสู่ N-form ที่ให้ความสำคัญในเรื่องของการเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์การในการปรับตัวตามกลไกตลาดและการเพิ่มอำนาจให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการเพื่อตอบสนองกับโอกาสหรือความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนให้ความสำคัญมากขึ้นต่อการพัฒนากิจการหรือการดำเนินงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องแทนวิธีการควบคุมและปรับลดต้นทุนค่าใช้จ่ายแต่เพียงอย่างเดียว รวมทั้งยังได้เสนอแนะให้มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานในเชิงสัมพัทธ์ (relative targets) และ/หรือการเปรียบเทียบกับภายนอก (external benchmarking) มากขึ้น อันจะช่วยยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การในอนาคต

บทความที่แปด เป็นการอธิบายแนวคิดของ **Juergen H. Daum** ในหนังสือเรื่อง **Intangible Assets and Value Creation** ซึ่งมองว่าการบริหารสินทรัพย์ที่

ไม่สามารถจับต้องได้จะเป็นกุญแจสำคัญหรือปัจจัยแห่งความสำเร็จของการสร้างคุณค่าให้แก่องค์การภายใต้บริบทของระบบเศรษฐกิจและสังคมใหม่ที่ตั้งอยู่บนฐานของความรู้ (knowledge-based economy/society) โดยได้เสนอหลักการพื้นฐานในการสร้างทุนขององค์การ แนวคิดและกระบวนการในการบริหารจัดการแนวใหม่ทั้งในส่วนของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ (strategy management process) และกระบวนการบริหารการวัดผลการดำเนินงานขององค์การ (corporate performance management process) อันจะช่วยส่งเสริมทำให้สามารถสร้างความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม (innovative organization) ที่สามารถเรียนรู้ พัฒนา และเปลี่ยนแปลงได้ด้วยตนเอง

บทความที่เก้า เป็นเรื่องของการบริหารจัดการความรู้ในองค์การ โดยเฉพาะการผสมผสานความรู้แจ้งทางวิชาการ (explicit knowledge) เข้ากับการนำเอาความรู้ที่ผูกพันหรือฝังรากลึกอยู่กับผู้ปฏิบัติงาน (tacit knowledge) มาจัดระบบเพื่อใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานหรือการพัฒนาองค์การ ซึ่งหมายความว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องสามารถเข้าถึงและรับรู้ความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติม มีจิตใจของความใฝ่รู้และขีดความสามารถในการประมวลความรู้ในด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจากแหล่งต่าง ๆ ตลอดจนการจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังได้มีการอธิบายให้เห็นถึงหลักการและรูปแบบในการจัดการความรู้อย่างง่าย

บทความที่สิบ ได้สรุปความคิดของ **Alan G. Robinson และ Dean M. Schroeder** ในหนังสือเรื่อง **Ideas are Free : How the Idea Revolution is Liberating People and Transforming Organization** ซึ่งมองว่าความรู้และประสบการณ์การทำงานของบุคลากรนับเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งขององค์การ หากผู้บริหารมีความสามารถในการดึงความคิดดี ๆ จากบุคลากรในทุกระดับออกมาใช้ในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์การจะช่วยทำให้องค์การนั้นมีขีดสมรรถนะสูง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเพิ่มผลิตภาพ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การลดต้นทุน และการเพิ่มความพึงพอใจจากลูกค้า ทั้งนี้ผู้บริหารในองค์การสมัยใหม่จะต้องทำหน้าที่สนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้คิดและทำงานร่วมกัน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้อง

สามารถเรียนรู้ เสนอความคิด และแสวงหาแนวทางแก้ปัญหาได้ นอกจากนี้ยังได้เสนอแนะรูปแบบการจัดการระบบความคิดในองค์การ โดยอาศัยวิธีการต่าง ๆ เช่น การอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่ การสื่อสารระหว่างบุคคล และการวางระเบียบกติกาภายในองค์การ เป็นต้น

บทความที่สิบเอ็ด เป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารสินทรัพย์ทางกายภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมในการถือครองทรัพย์สิน (capital charge) อันจะช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารของหน่วยงานต้องตระหนักถึงการลงทุนและใช้ประโยชน์ที่ดิน อาคาร สำนักงาน ยานพาหนะ และครุภัณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งอัตราค่าธรรมเนียมดังกล่าวอาจคิดเป็นร้อยละของมูลค่าของทรัพย์สิน ทั้งนี้การเรียกเก็บค่าธรรมเนียมดังกล่าวเป็นเรื่องของการวางระบบและจัดการเป็นการภายใน (internal arrangement) ซึ่งจะต้องไม่มีการผลักภาระไปยังประชาชนผู้เสียภาษี

ไม่เพียงแต่มุ่งสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงเท่านั้น แต่ละหน่วยงานยังต้องพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์การที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรมสูง (Highly Ethical Organization) อีกด้วย โดยเฉพาะการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคล เพื่อกระตุ้นให้ปฏิบัติหน้าที่และดำเนินการอย่างมีจิตสำนึกต่อความถูกต้องดีงาม รู้จักใช้วิจารณญาณอย่างเหมาะสม ซื่อสัตย์ มีความเที่ยงตรงและยุติธรรม กล้าเผชิญกับสิ่งที่ได้ตัดสินใจหรือกระทำไปและแสดงออกซึ่งความกล้าในการยอมรับความผิด มีความรับผิดชอบต่อประชาชนและสังคม ปฏิบัติต่อบุคคลฝ่ายต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยความเคารพนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน รวมถึงการรักษาปกป้องไม่ยอมให้องค์การและผู้ปฏิบัติงานต้องมีความเสี่ยงต่อสิ่งไม่ดีงามใดๆ

บทความที่สิบสอง ได้กล่าวถึงหนังสือเรื่อง **It takes a CEO : It 's time to lead with Integrity** ของ **Leo J. Hindery** ซึ่งได้อธิบายให้เข้าใจถึงความจำเป็นที่แต่ละองค์การจำเป็นต้องมีผู้บริหารสูงสุดหรือซีอีโอที่มีความสามารถเก่งกาจทางการบริหารจัดการและเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม ศักดิ์ศรีหรือสุจริตธรรมอีกด้วย

ซึ่งเงื่อนไขดังกล่าวถือเป็นปัจจัยองค์ประกอบประการสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ เพิ่มมูลค่า และสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุก ๆ ฝ่ายอันได้แก่ผู้ถือหุ้น/ผู้ลงทุน เจ้าหนี้ คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า และคู่ค้า ผู้ตรวจสอบบัญชี คู่แข่งทางธุรกิจ รัฐบาลและสังคม นอกจากนี้ยังได้เสนอแนะคุณสมบัติและขีดความสามารถรวม 19 ประการเพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและสรรหาผู้บริหารสูงสุดหรือซีอีโอ

บทความที่สิบสาม เป็นการขยายความมาจากการบรรยายพิเศษของ **Donald C. Menzel** ในหัวข้อเรื่อง **"Ethics Management for Public Administrators: Building Public Organizations of Integrity"** ซึ่งได้อธิบายถึงองค์การที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรมว่าเป็นสถานที่หรือแหล่งรวมของบุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีจิตสำนึกรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต ครองตนอยู่ในความดีงามถูกต้อง รวมถึงมีการปฏิบัติต่อกันด้วยความเอื้ออาทร เอาใจใส่ดูแลซึ่งกันและกัน อันเป็นผลทำให้บุคลากรในองค์การมีความภาคภูมิใจและพึงพอใจ เกิดความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นและทุ่มเทสติกำลังความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถผลักดันและผลิตผลงานที่ดีมีคุณภาพให้แก่องค์การ นอกจากนี้ยังได้อธิบายให้เห็นถึงเครื่องมือสำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างองค์การที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรมอันได้แก่ผู้นำต้นแบบที่ดี การฝึกอบรมจริยธรรม การจัดทำประมวลจริยธรรมและการปฏิญาณตน การตรวจสอบจริยธรรม และการวางระบบการบริหารงานบุคคล

โดยสรุป ผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องมีขีดความสามารถและสุจริตธรรมในการนำการเปลี่ยนแปลง ทั้งในแง่ของการคิดเชิงยุทธศาสตร์เพื่อสร้างคุณค่าและการผลักดันยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล ซึ่งหมายความว่าจะต้องมีการติดตามสถานการณ์ความเคลื่อนไหวของปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่จะมีต่อองค์การ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการทบทวนและปรับแต่งยุทธศาสตร์ให้มีความเหมาะสมอยู่ตลอดเวลา รวมถึงการวางระบบการบริหารความเสี่ยงและเชื่อมโยงยุทธศาสตร์เข้ากับการวัดผลการดำเนินงานในทุกระดับและมีการจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์ขึ้นเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบในการผลักดันยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผล นอกจากนี้ ผู้บริหารของแต่ละองค์การยังควรจะต้องเน้นให้ความสำคัญต่อการวางระบบการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถปรับตัวได้

ทันตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการบริหารสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้มากขึ้น โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อกระตุ้นให้บุคคลทุกฝ่ายและทุกระดับเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนมีจิตสำนึกรับผิดชอบในคักดิ์ศรีและจริยธรรมในการปฏิบัติตนและการดำเนินงาน

ในโอกาสนี้ผมใคร่ขอขอบคุณผู้เขียนบทความในหนังสือเล่มนี้ ทุกท่านเป็นอย่างสูง รวมจนถึงเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ได้ดูแลรับผิดชอบในการจัดพิมพ์จนสำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี โดยเฉพาะผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการ (คุณนครเขตต์ สุทธปรีดา) และคุณอรปภากร บูรณ์ชนะ หากมีข้อบกพร่องผิดพลาดประการใดจะขอน้อมรับไว้และนำไปปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นในการจัดพิมพ์ครั้งต่อไป

ทศพร ศิริสัมพันธ์

ตุลาคม 2549

นพเก้า ห่อนบุญเหิม

โลกไร้ดุลยภาพ

World Out of Balance

บรรดาผู้นำทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนต่างล้วนต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของโลกที่มีความซับซ้อนและภัยคุกคามซ่อนแฝงอยู่มากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการเตรียมการเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่ไร้ดุลยภาพของโลกในอนาคต โดยเฉพาะการคาดการณ์สิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตและลดความเสี่ยงอันจะทำให้สามารถควบคุมทิศทางและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กร รวมทั้งทำให้องค์กรของตนประสบความสำเร็จและรักษาความอยู่รอดในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในท้ายที่สุด

Paul A. Laudicina ในหนังสือ **World Out of Balance**[1] ได้เสนอให้เราต้องพยายามตระหนักถึงการเตรียมปฏิบัติตัวและสร้างความเข้าใจถึงสภาพของโลกภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร้ดุลยภาพ โดยได้เสนอแนะกรอบแนวความคิดในการสร้างความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของโลก ตลอดจนเสนอ

[1] Paul A. Laudicina. **World Out of Balance: Navigating Global Risks to Seize Competitive Advantage** (New York: McGraw-Hill, 2005).

มุมมองที่ตรงประเด็นว่าโลกธุรกิจในอนาคตจะเผชิญกับสภาพแวดล้อมใดบ้าง นอกจากนี้ยังได้เน้นว่าองค์กรที่พยายามสร้างคุณค่า (value building) นั้นจะต้องมีการวิเคราะห์และมองภาพทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน มีความระมัดระวังและเฝ้าติดตามการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเตรียมตัวรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้น อันทำให้เราและองค์กรของเราสามารถควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิผล

ในการนี้ผู้เขียนหนังสือดังกล่าวได้วิเคราะห์ปัจจัยสำคัญๆ รวม 5 ประการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของโลกในอนาคต อันได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัฒน์
2. การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างประชากรของโลก
3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคกลุ่มใหม่
4. ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
5. แนวโน้มการวางระเบียบกฎเกณฑ์และการเรียกร้องเพื่อปกป้องผลประโยชน์

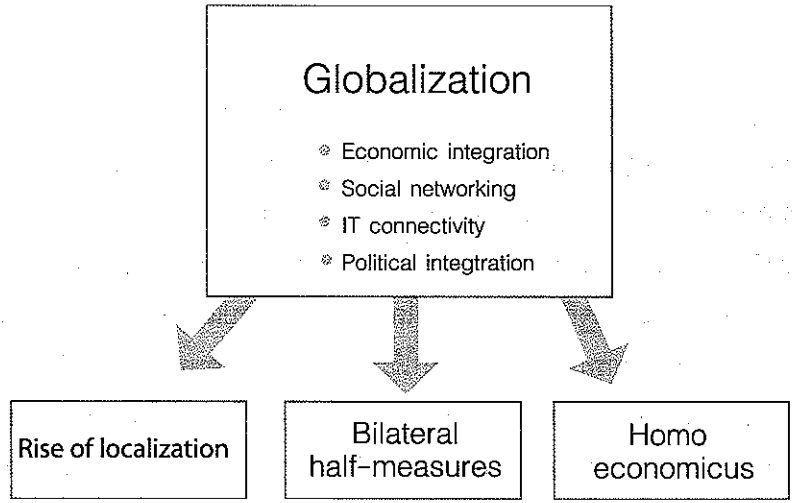
กระแสโลกาภิวัฒน์ (Globalization)

กระแสโลกาภิวัฒน์เป็นตัวขับเคลื่อนที่มีลักษณะไม่คงที่หรือเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงของโลกในอดีตที่ผ่านมามีการพัฒนาความเจริญอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ชาวยุโรปเริ่มติดต่อทางการค้ากับชาวโลกโดยทางเรือ มีการล่าอาณานิคมเพื่อสร้างความมั่งคั่ง จนมาถึงในยุคอุตสาหกรรมซึ่งมีความเชื่อกันว่าประเทศที่มีอำนาจจะต้องมีขีดกำลังที่มีความเข้มแข็งและมีเครื่องจักรจำนวนมาก ทำให้มีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีทางด้านอุตสาหกรรมการผลิตเรื่อยมาอย่างต่อเนื่อง ต่อมาเมื่อโลกมีความทันสมัยมากขึ้นจึงได้เข้าสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ ซึ่งบริษัทธุรกิจต่างๆ เริ่มขยายอาณาเขตการทำธุรกิจไปทั่วโลกจนเกิดความเชื่อมโยงของเศรษฐกิจในแต่ละประเทศเข้าด้วยกัน

ผู้เขียนได้ยกตัวอย่างการขยายตัวอย่างรวดเร็วของการบริการขนส่ง การพัฒนาเครือข่ายด้านการติดต่อสื่อสาร อันเป็นผลทำให้บริษัทธุรกิจในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงและก่อให้เกิดแนวคิดโลกการค้าเสรีไร้พรมแดน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเชื่อมโยงเขตการค้าเสรี การเคลื่อนย้ายของเงินทุนในตลาดโลก เป็นผลให้เกิดการตีกรอบกฎระเบียบทางการค้าขึ้นมาบีบบังคับให้ประเทศต่าง ๆ เข้าสู่ระบบโลกาภิวัฒน์ภายใต้การปฏิบัติตามนโยบายและมาตรการทางการค้าขององค์กรระหว่างประเทศและประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจ รวมทั้งก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างความร่ำรวยและความยากจนในประเทศต่าง ๆ

ทั้งนี้ กระแสโลกาภิวัฒน์เป็นกระแสที่ไม่อาจหยุดยั้งได้ ซึ่งการที่ประเทศจะดำรงอยู่และพัฒนาต่อไปจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี มีการวางโครงสร้างการบริหารจัดการเศรษฐกิจในประเทศและการประเมินหรือการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่แม่นยำ เพื่อสามารถควบคุมทิศทางการจัดการกับกระแสโลกาภิวัฒน์ไม่ให้เกิดผลกระทบมากจนประเทศไม่สามารถรองรับได้ สำหรับตัวบ่งชี้สำคัญรวม 4 ประการที่ขับเคลื่อนทำให้เกิดโลกาภิวัฒน์ ได้แก่ การบูรณาการทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ (Economic integration) เครือข่ายเชื่อมโยงทางสังคม (social networking) การติดต่อสื่อสารถึงกันผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology connectivity) และการบูรณาการทางการเมือง (political integration)

ผู้เขียนได้อธิบายถึงภาพอนาคตที่มีความเป็นไปได้ (Sub-scenarios) อันเป็นผลมาจากปัจจัยขับเคลื่อนทางด้านกระแสโลกาภิวัฒน์ ในช่วงเวลา 10 ปีข้างหน้า (จนถึงประมาณปี ค.ศ. 2015) ดังนี้



แผนภาพที่ 1 ภาพอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นจากตัวขับเคลื่อนทางด้านกระแสโลกาภิวัฒน์

ที่มา : Laudicina, อ้างแล้ว, หน้า 40.

1.การเติบโตของท้องถิ่นวิวัฒน์ (Localization) โลกในอนาคตจะมีการเติบโตขึ้นของท้องถิ่นวิวัฒน์หรือท้องถิ่นวัฒนา ซึ่งผู้เขียนได้พยายามอธิบายว่า การสร้างให้เกิดกระแสชาตินิยมในเรื่องของท้องถิ่น อันมีแนวคิดตรงกันข้ามกับเศรษฐกิจแบบแยกส่วนตามกระแสหลักของสถาบันระหว่างประเทศ เช่น IMF จะทำให้ประเทศและองค์กรต่าง ๆ มีโอกาสที่จะเติบโตและมั่นคงยิ่งขึ้น กระบวนการโลกาภิวัฒน์ได้ก่อให้เกิดกระแสท้องถิ่นนิยม โดยเฉพาะการที่ชุมชนหรือประเทศจะต้องพยายามพึ่งพาตนเองในทางเศรษฐกิจและการเมืองของตนเองให้มากขึ้น ในการเชื่อมโยงกับระบบเศรษฐกิจการเงิน สังคม การเมืองระดับมหภาคของโลกภายนอก ถึงแม้ว่าภายใต้กระแสโลกาภิวัฒน์ที่โลกรวมกันเป็นหนึ่งเดียวเพราะข่าวสารข้อมูลเชื่อมต่อถึงกันหมด ระบบการเงินของโลกไหลถ่ายเทอย่างคล่องตัว และมีความเสรีทางการค้ามากขึ้น แต่ก็พบว่าบรรดาประเทศต่างๆ ต้องมีการรักษาความเป็นเอกลักษณ์ท้องถิ่นของประเทศตนเอง ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของวัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อ วิถีชีวิตของแต่ละท้องถิ่น ซึ่งถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่ามหาศาล

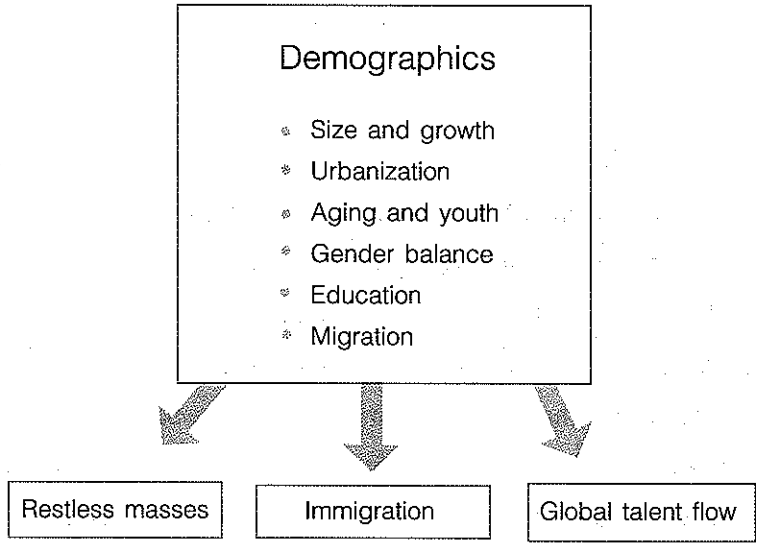
2. ข้อตกลงทางการค้าโดยวิธีการประนีประนอมระหว่างประเทศคู่สัญญา (Bilateral Half-Measures) ถึงแม้ว่าแนวโน้มในอนาคตได้แก่ความพยายามในการผลักดันให้เกิดความร่วมมือระหว่างประเทศในทุกระดับทั้งในระดับพหุภาคี ภูมิภาค และทวิภาคี แต่ก็จะพบว่าแนวโน้มของการเจรจาร่วมมือทางการค้าร่วมกันระหว่างสองประเทศจะมีเพิ่มมากขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์ทางเศรษฐกิจและการเมืองโลก นอกจากนี้รูปแบบของการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่มาตรการทางภาษีจะถูกนำมาใช้ในการค้าระหว่างประเทศมากขึ้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องสำคัญที่ประเทศต่าง ๆ จะต้องให้ความใส่ใจในการกำหนดยุทธศาสตร์ของประเทศเพื่อให้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในเวทีโลก ประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจแบบเปิดเสรีจะต้องเผชิญกับสภาพทางการแข่งขันที่เข้มข้นขึ้น ไม่ว่าจะเป็นระดับของการเจรจาทางการค้า กฎหมายความคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา ข้อตกลงด้านการลงทุนภายใต้สนธิสัญญาทางการค้าระหว่างภูมิภาคต่าง ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3. สัตว์เศรษฐกิจ (Homo economicus) โครงสร้างทางสังคมเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศที่เปิดเสรีทางด้านการค้าที่เชื่อมั่นในกลไกราคาและตลาดเสรีนิยม (เช่น ตลาดมีความสมบูรณ์ เข้าออกจากตลาดได้เสรี มีข้อมูลข่าวสารที่สมบูรณ์ และมุ่งหวังประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศตนเอง)ประเทศเหล่านี้จะกลายเป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจที่สำคัญในอนาคต เรื่องการค้าเสรี การเคลื่อนไหวเข้าออกของเงินทุนจากนอกประเทศยังคงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นต่อไปและทวีความรุนแรงมากกว่าทศวรรษ 1990 ผู้เขียนให้ความเห็นว่าประเทศสหรัฐอเมริกา จีน และอินเดียจะได้ประโยชน์จากอำนาจต่อรองทางด้านเศรษฐกิจและสังคมในเรื่องของกฎระเบียบทางการค้าต่างๆ นอกจากนี้ยังพบว่าการค้าและการบริการของแต่ละประเทศจะเพิ่มสูงขึ้น มีการขยายการจ้างแรงงานจากประเทศพัฒนาแล้วไปสู่ประเทศในโลกที่สาม โดยเฉพาะประเทศจีนจะเป็นประเทศผู้ผลิตสินค้าที่สำคัญที่สุดเพราะมีความได้เปรียบในด้านแรงงานและทรัพยากรอื่นๆ

การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างประชากรของโลก (Demographics)

โครงสร้างประชากรของโลกในอนาคตจะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของอัตราการเจริญพันธุ์ (fertility rates) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าจำนวนประชากรของโลกมีแนวโน้มที่จะลดลง ดังจะเห็นได้จากอัตราการเจริญพันธุ์ของกลุ่มประเทศกำลังพัฒนามีแนวโน้มลดลง อันเป็นผลมาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ผู้หญิงจะมีการศึกษาดีขึ้นทำให้มีโอกาสทำงานและมีความเป็นอิสระทางการเงินสูง สภาพวิถีชีวิตที่อยู่อาศัยแบบเมืองใหญ่และค่าใช้จ่ายค่าครองชีพที่สูงขึ้น เป็นต้น ในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่น พบว่ามีอัตราการเกิดต่ำ แต่ประชากรมีอายุขัยเฉลี่ยสูงสุดในโลก ทำให้จำนวนประชากรเริ่มลดลงและประชากร 1 ใน 3 มีอายุสูงมากกว่า 65 ปี ซึ่งในไม่ช้าก็อาจจะไม่มีคนในวัยหนุ่มสาวเพียงพอที่จะดูแลคนสูงอายุที่มีจำนวนเพิ่มขึ้น ประเทศดังกล่าวนี้จึงจำเป็นต้องพยายามหาหนทางที่จะเพิ่มผลิตภาพในการผลิต (productivity) ซึ่งคนในวัยทำงานจะต้องมีความสามารถในการผลิตสูงขึ้น หรืออาจจำต้องยอมรับเอาแรงงานอพยพจากชาติอื่นเข้ามาในประเทศตนเองตามข้อตกลงเขตการค้าเสรีในระดับภูมิภาค

ความเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากปัจจัยด้านโครงสร้างประชากรดังกล่าวมีตัวบ่งชี้สำคัญๆ ได้แก่ช่วงอายุและขนาดการเติบโตของประชากรที่มีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนโครงสร้างการผลิตจากภาคเกษตรมาเป็นภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น ความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และการแพทย์ ประชากรวัยทำงานมีแนวโน้มลดลง ผู้สูงวัยจะมีเพิ่มมากขึ้น การตัดสินใจของรัฐบาลเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพและการประกันสังคม ระดับการศึกษาของประชากร ความเท่าเทียมของเพศชายและหญิง และการอพยพของแรงงาน



แผนภาพที่ 2 ภาพอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นจากตัวขับเคลื่อนทางด้านประชากร
ที่มา : Laudicina, อ้างแล้ว, หน้า 71.

ผู้เขียนได้อธิบายถึงภาพอนาคตที่มีความเป็นไปได้อันเป็นผลมาจากปัจจัยขับเคลื่อนทางด้านโครงสร้างประชากรในช่วงเวลา 10 ปีข้างหน้า (จนถึงประมาณปี ค.ศ. 2015) ดังนี้

1. กลุ่มคนจะวุ่นวายใจและมีภาระหนักอกขึ้น (Restless masses) จากการเปลี่ยนแปลงของประชากรโลกส่งผลให้เกิดความผันผวนทางด้านเสถียรภาพเศรษฐกิจ ประชาชนในประเทศที่กำลังพัฒนาจะเหนื่อยขึ้นในการสร้างรายได้ให้เพียงพอต่อการครองชีพของครัวเรือน คนในวัยทำงานจะอพยพเข้ามาทำงานในเมืองใหญ่ๆ เพื่อต้องการได้รับการดำรงชีวิตที่สุขสบายขึ้น ประเทศที่ยากจนจะไม่สามารถสร้างงานรองรับกับคนที่ต้องการทำงาน ประเทศที่พัฒนาแล้วจะมีปัญหาเรื่องเงินสงเคราะห์และระบบประกันสุขภาพของผู้สูงอายุซึ่งมีแนวโน้มสูงขึ้นเป็นอย่างมาก แรงงานที่มีทักษะความรู้ที่อพยพเข้าไปทำงานในประเทศพัฒนาเพื่อแสวงหาเงินเดือนสูงอาจมีแนวโน้มลดลงเพราะประเทศพัฒนาเหล่านั้นจะไม่ยอมให้เข้าไปทำงานได้อีก

2. การอพยพแรงงาน (Immigration queue) ประเทศที่พัฒนาแล้วจะต้องการแรงงานเข้ามาทำงานทดแทนแรงงานของประเทศตนที่ขาดแคลน (เพื่อเข้าไปทำงานขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ) เช่น สหรัฐอเมริกา แคนาดา ออสเตรเลีย แต่จะจำกัดเฉพาะแรงงานที่มีทักษะสูงหรือการศึกษาสูง

3. การเคลื่อนย้ายของแรงงานที่มีทักษะความรู้ความสามารถระดับสูงอย่างเสรี (Global talent flow) ในอนาคตแรงงานชั้นสูงจะขาดแคลนในทุกสาขาอาชีพ ตลาดแรงงานจะเปิดกว้าง แรงงานทักษะชั้นสูงจะหลั่งไหลเข้าไปทำงานยังประเทศที่กำลังพัฒนา เช่น จีน เกาหลี และมาเลเซีย ในทางกลับกันประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจจะขาดแคลนแรงงานประเภทไร้ทักษะ จึงอาจจำเป็นต้องมีการนำเข้าแรงงานดังกล่าวจากประเทศกำลังพัฒนาสูงขึ้น

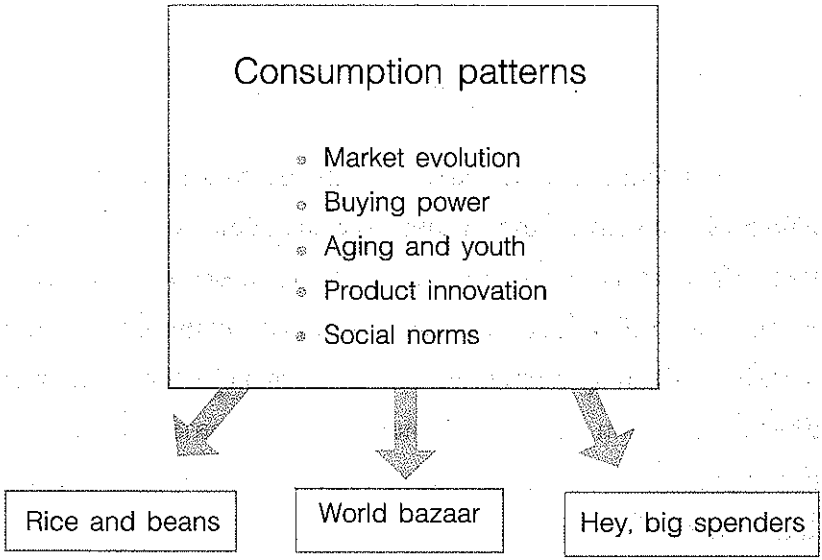
ผู้บริโภคกลุ่มใหม่ (The New Consumer)

การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างทางด้านประชากรส่งผลทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของการบริโภคและลักษณะของกลุ่มผู้บริโภค ผลการศึกษาพบว่าประมาณร้อยละ 80 ของผู้บริโภคระดับกลางได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริโภคไปตามกระแสโลกาภิวัฒน์และการเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างของประชากร โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่ เช่น จีนจะมีจำนวนผู้บริโภคในระดับกลางเพิ่มขึ้นถึง 595 ล้านคน และอินเดียจะมีจำนวนผู้บริโภคระดับกลางเพิ่มขึ้นถึง 30-40 ล้านคนทุกปี ทำให้กลายเป็นประเทศที่มีอำนาจซื้อมากขึ้นและเข้ามาทดแทนประเทศในแถบอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่น

นอกจากนี้ ผลจากการเปิดเสรีทางการค้าจะทำให้ระบบตลาดและกลุ่มผู้บริโภคใหม่เกิดวิวัฒนาการอย่างซับซ้อนขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง อันเป็นผลมาจากการอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนบุคคลต่างเชื้อชาติที่เกิดในประเทศพัฒนา รวมถึงบรรดาชนกลุ่มน้อย

หรือบุคคลต่างสัญชาติที่ได้อพยพเข้าไปประกอบอาชีพในประเทศดังกล่าวมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น จนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะและพฤติกรรมการบริโภคที่แตกต่างออกไปเพราะได้เข้ามาทดแทนกลุ่มผู้บริโภคดั้งเดิมของประเทศนั้นๆ ตัวอย่างที่เห็นได้อย่างชัดเจนคือ ประเทศสหรัฐอเมริกา ที่มีจำนวนประชากรเชื้อชาติอื่นเข้ามาอาศัยปะปนและประกอบอาชีพอยู่มากขึ้น เช่น แอฟริกา เอเชีย และลาตินอเมริกา เป็นต้น

สำหรับตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคกลุ่มใหม่ซึ่งมีรูปแบบการบริโภคที่หลากหลายไปจากเดิมได้แก่วิวัฒนาการของระบบตลาด (Market Evolution) กลุ่มประเทศที่มีอำนาจซื้อสินค้าบริโภค (Buying Power) อายุของกลุ่มผู้บริโภคและกลุ่มผู้บริโภควัยทำงาน (Aging and youth) การคิดค้นผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ (Product Innovation) บรรทัดฐานทางสังคมโลกเปลี่ยน



แผนภาพที่ 3 ภาพอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นจากตัวขับเคลื่อนทางด้านกลุ่มผู้บริโภคใหม่

ที่มา : Laudicina, อ้างแล้ว, หน้า 99.

ผู้เขียนได้อธิบายถึงภาพอนาคตที่มีความเป็นไปได้อันเป็นผลมาจากปัจจัยขับเคลื่อนทางด้านรูปแบบและพฤติกรรมการบริโภคในช่วงเวลา 10 ปีข้างหน้า (จนถึงประมาณปี ค.ศ. 2015) ไว้ดังนี้

1. สินค้ามีคุณภาพและราคาถูก (Rice and Beans) หากอัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจโลกค่อย ๆ ลดลงและกลุ่มผู้บริโภคในระดับกลาง (คนวัยทำงาน) มีจำนวนมากขึ้น ผู้บริโภคในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาอาจจะมีอำนาจซื้อและความต้องการสูงกว่า องค์กรธุรกิจจึงควรจะเตรียมพร้อมที่จะหาทางผลิตสินค้าที่มีคุณภาพแต่ราคาไม่สูงมากนักเพื่อตอบสนองกลุ่มผู้บริโภคระดับกลาง รวมทั้งการแสวงหาตลาดในต่างประเทศโดยอาศัยวิธีการขยายหรือพัฒนาตราผลิตภัณฑ์ (brand) หรือร่วมทุนกับบริษัทที่เป็นเจ้าของตราผลิตภัณฑ์ในระดับประเทศหรือภูมิภาคดังกล่าว เป็นต้น

2. ตลาดการค้าขายตัวทั่วโลก (World Bazaar) หากภาวะเศรษฐกิจของโลกยังคงอยู่ในระดับของการเจริญเติบโตที่มั่นคงเหมือนในปัจจุบันจะส่งผลทำให้ความต้องการของผู้บริโภคมีโอกาสขยายวงกว้าง บริษัทที่มีการแบ่งกลุ่มลูกค้าตามลักษณะเฉพาะกลุ่ม (segment) ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละกลุ่มจะมีความได้เปรียบบริษัทอื่น ส่วนบริษัทใหม่ที่ต้องการขยายตลาดไปแหล่งใหม่จะต้องเริ่มใช้ความพยายามในการกำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่และราคาที่ถูกกว่าเพื่อเสนอต่อกลุ่มลูกค้า การใช้เทคโนโลยียังคงมีความสำคัญอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะผ่านทางระบบอินเตอร์เนทหรืออื่นๆ

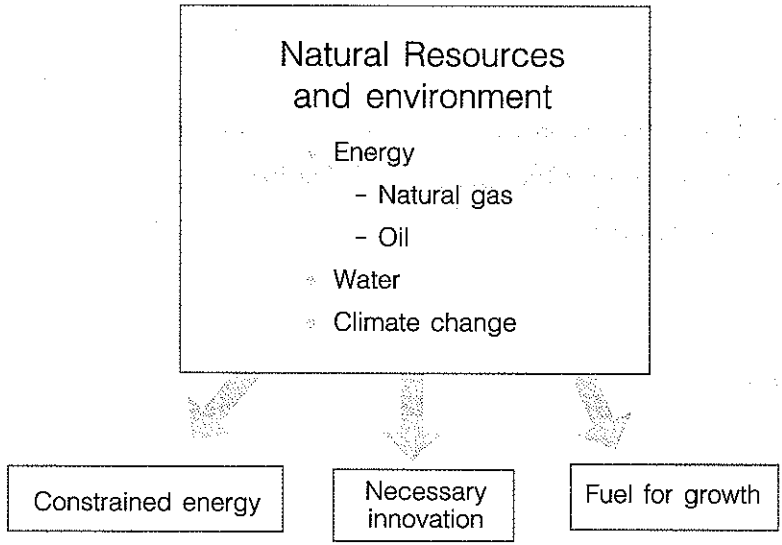
3. กลุ่มลูกค้ามือเติบ (Big Spenders) หากประเทศกำลังพัฒนามีความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลทำให้กลุ่มผู้บริโภคซึ่งอยู่ในวัยทำงานผู้มีรายได้และกำลังซื้อสูงมักจะนิยมบริโภคหรือซื้อสินค้าที่ทันสมัย หรือมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีสูงจากประเทศในแถบอเมริกาและยุโรป ดังจะเห็นได้จากพฤติกรรมของกลุ่มผู้บริโภคในประเทศจีนและอินเดีย เป็นต้น

ปัญหาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural Resources and the Environment)

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของโลกเป็นผลมาจากความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของประชากรและอายุเฉลี่ยของประชากรที่ยืนยาวขึ้น โดยเฉลี่ยประชากรโลกจะมีจำนวนเพิ่มขึ้น 75 ล้านคนต่อปี หรือจะมีประมาณ 6,750' 7,000 ล้านคนใน 10 ปีข้างหน้า ประชากรที่เพิ่มมากขึ้นก่อให้เกิดผลทั้งการทำให้ทรัพยากรหมดสิ้นไปและเกิดปัญหามลภาวะมากขึ้น ความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีตั้งแต่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมที่มีการสร้างผลิตภัณฑ์สินค้าเพื่อค้าขายสร้างความมั่งคั่งแบบเศรษฐกิจทุนนิยมและสนองความต้องการอันมีอย่างไม่จำกัดของมนุษย์ก็เป็นอีกสาเหตุสำคัญที่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของโลก นอกจากนี้ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งเสริมให้มนุษย์เป็นนักบริโภคนิยมหรือวัตถุนิยมมากขึ้น ประชากรในประเทศพัฒนาและกำลังพัฒนาในอนาคตจะมีความต้องการใช้พลังงานจากทรัพยากรธรรมชาติ (พลังงานไฟฟ้าจากน้ำมัน ถ่านหิน ก๊าซธรรมชาติ) ซึ่งมีแนวโน้มที่อาจจะหมดไปในอนาคต

ผู้เขียนกล่าวถึงตัวบ่งชี้สำคัญที่แสดงถึงแนวโน้มและปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของโลกได้แก่การขาดแคลนน้ำเพื่อการผลิตและการอุปโภคบริโภค อัตราการบริโภคน้ำต่อประชากรเพิ่มขึ้น มลพิษทางน้ำมีแนวโน้มสูงขึ้น และขาดการปรับสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์ของน้ำอย่างเหมาะสม การใช้พลังงานเชื้อเพลิงฟอสซิล (น้ำมัน ก๊าซธรรมชาติ และถ่านหิน) มีสูงขึ้น การใช้พลังงานหมุนเวียน (พลังงานน้ำ แสงอาทิตย์ ลม และชีวมวล) ยังมีสัดส่วนค่อนข้างน้อยและไม่มีการค้นพบพลังงานทดแทนใหม่ๆ เพิ่มเติม รวมทั้งเกิดการเปลี่ยนแปลงในสภาพอุณหภูมิและอากาศของโลกอันเป็นผลมาจากภาวะเรือนกระจกและชั้นโอโซนในบรรยากาศของโลกถูกทำลาย

จากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของโลกตามตัวบ่งชี้ที่ได้กล่าวมา ผู้เขียนได้สรุปภาพอนาคตที่มีความเป็นไปได้ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต 10 ปีข้างหน้าไว้ดังนี้



แผนภาพที่ 4 ภาพอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นจากตัวขับเคลื่อนทางด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ที่มา : Laudicina, อ้างแล้ว, หน้า 136.

1. พลังงานมีอย่างจำกัด (Constrained Energy) การใช้พลังงานจะเป็นไปอย่างจำกัดและเข้มงวดยิ่งขึ้น ประเทศที่มีแหล่งพลังงานเป็นทรัพยากรจะพยายามสำรองเก็บไว้ใช้ในอนาคตมากขึ้น ส่วนประเทศที่มีการบริโภคพลังงานมาก เช่น สหรัฐอเมริกา จีน รัสเซีย จะพยายามหาแหล่งพลังงานใหม่ ๆ รวมทั้งจะใช้พลังงานทดแทนมากขึ้นเพราะไม่ก่อให้เกิดมลภาวะเป็นพิษต่อโลก

2. นวัตกรรมที่มีความจำเป็น (Necessary Innovation) โลกในอนาคตจะมีการคิดค้นนวัตกรรมโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อที่จะหาพลังงานทดแทนที่อาจหมดไปอย่างเช่นน้ำมัน ก๊าซธรรมชาติและถ่านหิน ประเทศสหรัฐอเมริกา และแคนาดา

พยายามค้นหาแหล่งน้ำมันในทวีปอาคติค มีการพัฒนาระบบใหม่ ๆ ในการผลิตไฟฟ้าจากถ่านหินเพื่อให้กระทบกับสภาพแวดล้อมน้อยลง รวมทั้งประเทศต่าง ๆ ได้ออกกฎระเบียบในการควบคุมการใช้ทรัพยากรธรรมชาติเป็นไปตามความจำเป็นและเกิดประโยชน์สูงสุด

3. พลังงานเพื่อการพัฒนา (Fuel for Growth) อาจจะมีการใช้พลังงานน้ำมัน ก๊าซธรรมชาติ และพลังงานอื่น ๆ เท่าที่จำเป็นในการพัฒนาเศรษฐกิจ ซึ่งประเทศต่างๆ จะดำเนินนโยบายให้ความช่วยเหลือบริษัทธุรกิจของประเทศตนให้มีการใช้พลังงานอย่างอนุรักษ์

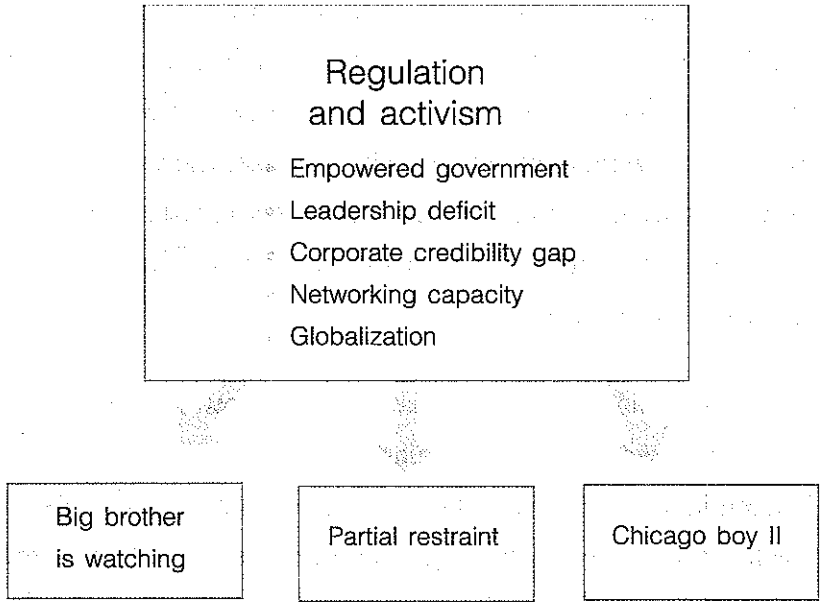
การวางระเบียบกฎเกณฑ์และการเรียกร้องเพื่อปกป้องผลประโยชน์ (Regulation and Activism)

การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ มาตรการ และนโยบายทางด้านการดำเนินธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ ตลอดจนการเคลื่อนไหวหรือการดำเนินการของกลุ่มต่อต้านการดำเนินนโยบายด้านการเมือง การค้า และสิ่งแวดล้อม ได้ส่งผลให้เกิดภูมิทัศน์เศรษฐกิจและการเมืองโลกใหม่ การเปลี่ยนแปลงการค้าโลกจะเป็นไปในทิศทางที่แต่ละประเทศต้องแสวงหาความร่วมมือใหม่ ๆ ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานกฎหมายระเบียบ การค้าและธุรกิจในลักษณะเป็นเครือข่ายการผลิตนานาชาติที่เชื่อมโยงประเทศต่างๆ เข้าด้วยกัน

การดำเนินงานขององค์การการค้าโลกที่ผ่านมาไม่ได้ทำให้หลายๆ ประเทศเกิดความเชื่อมั่นเท่าที่ควร จึงทำให้เกิดความร่วมมือกันเองระหว่างประเทศในระดับภูมิภาคและทวิภาคีมากขึ้น มีการเพิ่มรูปแบบใหม่ๆ ในการปกป้องทางการค้าโดยใช้มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษีมากขึ้น เช่น ในด้านของการคำนึงถึงผลกระทบ

ต่อสิ่งแวดล้อมของโลก นอกจากนี้ในหลายประเทศที่กำลังพัฒนาขาดอำนาจในการเจรจาต่อรองการค้ากับประเทศมหาอำนาจ นอกจากนี้บรรษัทข้ามชาติและองค์กรพัฒนาภาคเอกชนต่างก็มีแนวโน้มเข้ามามีบทบาทในเศรษฐกิจมากขึ้น ส่งผลให้รัฐบาลประเทศต่างๆ ต้องพยายามกำหนด กฎ ระเบียบ เพื่อคุ้มครองสิทธิผลประโยชน์ของบริษัทธุรกิจและเศรษฐกิจของตนเอง ในอนาคตประเทศต่างๆ จะต้องจับตามองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพื่อนำมาวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของตนให้พร้อมที่จะรับมือกับความผันผวนที่จะเกิดขึ้น

ผู้เขียนมองว่าการขาดผู้นำประเทศหรือผู้กำหนดนโยบายที่มีวิสัยทัศน์ (leadership deficit) อาจกลายเป็นปัญหาสำคัญในอนาคต ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีโดยเฉพาะการพัฒนาด้านเทคโนโลยีชีวภาพและนาโนเทคโนโลยีจะก่อเกิดปัญหาเรื่องกฎระเบียบในการควบคุมกำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัย การละเมิดลิขสิทธิ์ทางการค้าและลิขสิทธิ์สินทรัพย์ทางปัญญาจะมีมากขึ้นทำให้จำเป็นต้องออกกฎหมายคุ้มครองลิขสิทธิ์ทุกชนิดและทรัพย์สินทางปัญญาอันเป็นพื้นฐานของระบบเศรษฐกิจใหม่ (Knowledge-based economy) ทั้งนี้ รัฐบาลของประเทศต่างๆ จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถในการจัดการกับสภาพแวดล้อมใหม่ของโลกดังกล่าวเพื่อทำหน้าที่ติดตามความเคลื่อนไหวของการเมืองระหว่างประเทศที่มีอิทธิพลต่อประเทศของตน รวมถึงกำกับดูแลอัตราแลกเปลี่ยนการควบคุมดุลการค้าและดุลการชำระเงินของประเทศ ตลอดจนคอยเฝ้าระวังติดตามเรื่องกฎระเบียบทางการค้าระหว่างประเทศ เพื่อจะได้ออกมาตรการและกฎหมายให้สอดรับกับกฎกติกาขององค์การระหว่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป



แผนภาพที่ 5 ภาพอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นจากตัวขับเคลื่อนเกี่ยวกับการวางระเบียบกฎเกณฑ์และการเรียกร้องเพื่อปกป้องผลประโยชน์

ที่มา : Laudicina, อ้างแล้ว, หน้า 167.

เมื่อพิจารณาจากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของการออกกฎระเบียบ และความเคลื่อนไหวเรียกร้องการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากตัวบ่งชี้ที่กล่าวมา ผู้เขียนได้สรุปถึงภาพอนาคตที่มีโอกาสความเป็นไปได้ในช่วงระยะเวลา 10 ปีข้างหน้าไว้ดังนี้

1. พี่เบิ้มกำลังเฝ้ามอง (Big brother is watching) ภาครัฐจะมีการลดบทบาทและกระจายอำนาจออกไปมากขึ้น โดยจะทำหน้าที่เป็นผู้กำกับหรือควบคุมเชิงนโยบาย มีการออกกฎระเบียบ ข้อกำหนด และมาตรการที่เข้มงวดกับการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชน เพื่อปกป้องไม่ให้เกิดความเสียหายต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ และความเป็นอยู่ของประชาชนโดยรวม รวมทั้งป้องกันผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสภาพแวดล้อม ทั้งนี้ ภาครัฐอาจจะใช้มาตรการทางภาษีและนโยบายทางการคลัง (การใช้จ่ายภาครัฐ) มาควบคุมมากขึ้น ในส่วนของกลุ่มอนุรักษ์หัวรุนแรงอาจ

จะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเพื่อกดดันการกำหนดนโยบายของรัฐและการดำเนินธุรกิจที่ผิดจริยธรรมและที่ไม่เกิดประโยชน์ต่อสังคม รวมทั้งต่อต้านบริษัทข้ามชาติที่เข้ามาทำธุรกิจด้วยการเอารัดเอาเปรียบประเทศของคน

2. การควบคุมเพียงบางส่วน (Partial Restraint) ภาครัฐ เอกชน และกลุ่มอนุรักษ์หัวรุนแรงจะมีบทบาทเกื้อหนุนและเสริมกัน โดยรัฐจะมีการกำหนดนโยบายออกกฎระเบียบและมาตรการควบคุมเพียงบางส่วนที่สำคัญ และปล่อยให้ภาคเอกชนมีการดำเนินธุรกิจอย่างเสรีมากขึ้น รวมถึงส่งเสริมผลักดันให้ภาคธุรกิจเอกชนกิจกรรมต่างๆ ที่บังเกิดประโยชน์ต่อธุรกิจและสังคมโดยรวม ทั้งนี้ บริษัทธุรกิจจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น รวมทั้งจะต้องประสานความร่วมมือกับกลุ่มต่างๆ และสนับสนุนให้ความช่วยเหลือและเข้ามาแก้ไขปัญหาสังคมมากขึ้น

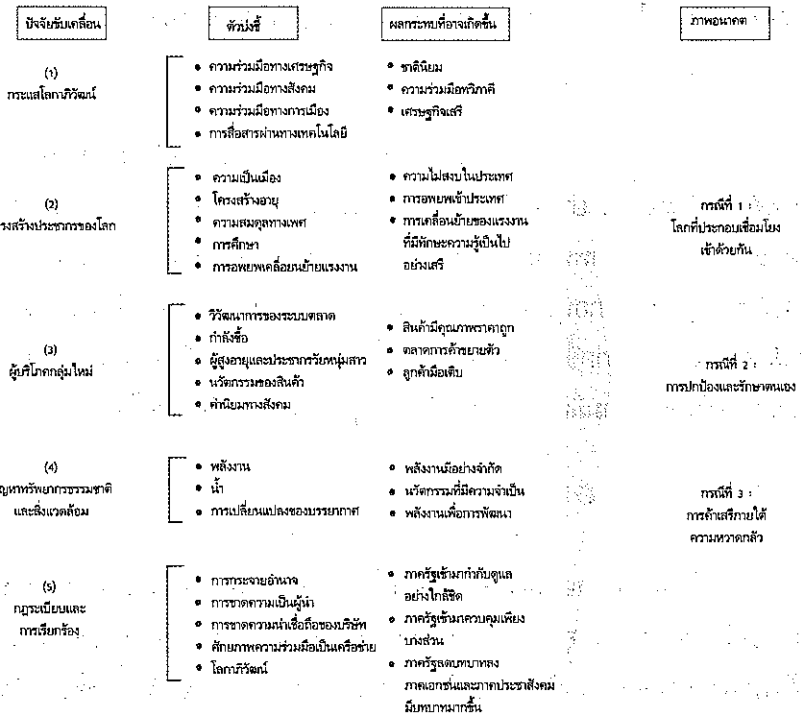
3. ภาครัฐลดบทบาทลงภาคเอกชนและภาคประชาสังคมเข้มแข็งบทบาทมากขึ้น (Chicago Boy II) ในกรณีนี้บริษัทธุรกิจจะมีความก้าวหน้าและระบบตลาดการค้าโลกมีเสรีภาพอย่างเต็มที่ บริษัทธุรกิจยักษ์ใหญ่จะพัฒนากิจการของตนให้มีความโปร่งใส สร้างภาพพจน์ที่ดี และมีความรับผิดชอบต่อสังคมโลก ส่วนบรรดากลุ่มต่อต้านหัวรุนแรง นักอนุรักษ์นิยม และองค์กรประชาสังคมยังคงเป็นตัวผลักดันที่มีพลังอำนาจต่อรองมากขึ้น ซึ่งองค์กรธุรกิจทั้งหลายจำเป็นต้องดึงกลุ่มดังกล่าวเข้ามาเป็นพันธมิตรและร่วมมือกันมากขึ้นเพื่อธำรงธุรกิจของตนให้อยู่รอดได้

การสร้างภาพอนาคตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

ผู้เขียนได้เสนอมุมมองที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งมีสาระสำคัญว่า องค์กรต่างๆ ควรเตรียมตัวที่จะควบคุมทิศทางความเสี่ยงในช่วงเวลาที่เกิดการชุลมุนสับสนวุ่นวายอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของโลกธุรกิจที่จะต้องเผชิญต่อไป เราสามารถจะเริ่มต้นกำหนดทิศทางการควบคุมความเสี่ยงจากปัจจัยสภาพแวดล้อมของโลกที่มีผลกระทบในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลกทั้ง 5 ประการที่กล่าวมาและผสมผสานกับการวางภาพรวมในอนาคตเพื่อสร้างความเข้าใจกับ

ความเสี่ยงโดยเฉพาะในแต่ละเรื่อง รวมทั้งมีมุมมองที่จะแสวงหาโอกาสในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ

กระบวนการขั้นพื้นฐานในการวางภาพที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ดังที่ได้แสดงไว้ในแผนภาพที่ 6 ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารของแต่ละองค์กรสามารถนำตัวขับเคลื่อน (drivers) การเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ประการดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ในการสร้างภาพที่มีความเป็นไปได้ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต (scenarios) ซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างตัวขับเคลื่อนทุกตัวและสามารถวางระบบแจ้งเตือนภัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์การ อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต



แผนภาพที่ 6 กระบวนการขั้นพื้นฐานในการสร้างภาพอนาคตที่จะอาจจะเกิดขึ้น

ที่มา : Laudicina, อ้างแล้ว, หน้า 173.

ผู้เขียนได้นำเสนอภาพอนาคตสามรูปแบบ ครอบคลุมเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตครบคลุมตั้งแต่กรณีที่ดีที่สุด (Best Case) จนถึงกรณีเลวร้ายที่สุด (Worst Case) ตามลำดับ ดังนี้

1. โลกที่ประกอบเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน (Patchwork World)

ในปี ค.ศ. 2015 เศรษฐกิจโลกอาจจะอยู่ในภาวะซบเซา ประเทศอุตสาหกรรมจำเป็นต้องแสวงหาตลาดในประเทศใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ทั้งนี้ประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจอย่างเช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศอุตสาหกรรมในกลุ่มสหภาพยุโรป(European Union) อาจได้รับประโยชน์จากสภาพเศรษฐกิจที่ซบเซาในอนาคตเพราะมีศักยภาพในการกลับคืนสู่สภาพเดิมได้เร็วกว่า รวมทั้งมาตรการกีดกันทางการค้าและมาตรการกำแพงภาษีของประเทศมหาอำนาจจะเป็นปัจจัยที่ทำลายเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่น จีน และประเทศในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ความช่วยเหลือจากภาครัฐในด้านการเงินให้กับภาคเอกชนและสังคมจะมีแนวโน้มลดลง ในบางประเทศ เช่น อาฟกานิสถานและโซมาเลียจะมีปัญหาเรื่องความมั่นคงจากเครือข่ายของผู้ก่อการร้าย การฟอกเงินผิดกฎหมาย การค้าอาวุธและยาเสพติด นอกจากนี้การใช้ทรัพยากรในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา เช่น จีน และอินเดีย จะมีเพิ่มสูงขึ้นจนต้องมีการแสวงหาแหล่งพลังงานสำหรับประเทศของตนเองเพิ่มขึ้น ในด้านผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจะมีโอกาสที่สภาพบรรยากาศของประเทศที่ใช้พลังงานสูงขึ้นมีผลกระทบมากขึ้นตามไปด้วย ในส่วนของภาครัฐจะมีการออกกฎระเบียบควบคุมได้เพียงบางส่วนซึ่งไม่สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ทั้งหมด ภาครัฐมีการออกกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคกับบริษัทธุรกิจขนาดใหญ่และจะส่งผลต่อการขยายการลงทุนของบรรษัทธุรกิจข้ามชาติ

2. การปกป้องและรักษาตนเอง (Castles and Moats)

ในกรณีดังกล่าวนี้ บรรดาประเทศและองค์การธุรกิจต่างๆ ทั้งหลายต่างมีความพยายามที่จะป้องกันตัวเองจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันต่าง ๆ เช่น สงคราม อาชญากรรม

ผู้ก่อการร้ายข้ามชาติ การแข่งขันในการแสวงหาทรัพยากร และโรคระบาด ซึ่งภายใต้สถานการณ์ดังกล่าวได้ส่งผลกระทบทำให้สภาพเศรษฐกิจทั่วโลกคงที่ ไม่มีการขยายการค้าการลงทุนมากไปกว่าในปัจจุบัน เพราะว่ามีอัตราเสี่ยงจากสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดเดาได้สูง กล่าวคือ ในปี ค.ศ. 2015 จะมีความไม่แน่นอนในเรื่องภัยพิบัติ รวมทั้งโรคร้ายและภัยธรรมชาติต่างๆ ผู้ก่อการร้ายยังคงก่อกวนความสงบสุขและสันติภาพของมนุษยชาติ โดยยังคงมีเป้าหมายอยู่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาและสถาบันสำคัญๆ ทั้งนี้ สงครามอาจเกิดขึ้นได้ในหลายแห่งไม่ว่าจะเป็นปากีสถานกับอินเดีย หรือจีนกับไต้หวัน เป็นต้น บรรดาประเทศกลุ่มตะวันตกอาจมีความวิตกในเรื่องของความมั่นคงของชาติและความเกลียดกลัวชาวต่างชาติ (Xenophobia) ที่เข้ามาแสวงหางานทำแข่งกับประชาชนในชาติ

สภาพเศรษฐกิจที่แน่นิ่งของสองประเทศมหาอำนาจญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาอาจจะส่งผลต่อความต้องการใช้สินค้าและบริการของทั้งสองประเทศให้ลดลง ซึ่งจะส่งผลทำให้เศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มเข้าสู่สภาวะถดถอย หรืออาจจะเกิดสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลกก็เป็นไปได้ นอกจากนี้ กฎระเบียบเรื่องความมั่นคงทางการค้าและการปกป้องผลประโยชน์ของแต่ละประเทศจะถูกหยิบยกนำมาใช้เป็นเครื่องต่อรองด้านการเจรจาทางการค้ามากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นข้อตกลงของ EU และ NAFTA ส่วนประเทศในแถบเอเชีย ญี่ปุ่น จีน มีแนวโน้มในการสร้างความร่วมมือในระดับภูมิภาคเพื่อช่วยเหลือกันในอันที่จะสามารถต่อรองกับประเทศมหาอำนาจ

การบริโภคของประชากรมีแนวโน้มที่จะบริโภคผลิตภัณฑ์ภายในประเทศของตนเอง องค์การธุรกิจจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกันที่การกำหนดราคาสินค้าที่ถูกกว่า และสร้างตลาดในประเทศโดยการใช้ตราสินค้าระดับโลก ซึ่งผู้บริโภคกลุ่มคนวัยทำงานนิยมบริโภคสินค้าที่มีตราสินค้าชั้นนำ สินค้านำเข้าจะได้รับผลกระทบจากกำแพงภาษี ดังนั้นผู้ผลิตต้องใช้กลยุทธ์สร้างความไว้วางใจให้เกิดความจงรักภักดีในตัวสินค้ากับผู้บริโภคด้วยคุณภาพสินค้าที่ดีและราคาถูก องค์การธุรกิจต้องพิจารณาว่าควรจะทำอย่างไรจึงจะสามารถตอบสนองความต้องการในระดับโลกได้

3. การเปิดเสรีทางการค้าและความหวาดกลัว (Open Borders, Lingering Fears)

ในปี ค.ศ. 2015 เรื่องมาตรการตั้งกำแพงกีดกันทางการค้าและการลงทุนจะลดต่ำลง ทำให้มีกิจกรรมทางด้านการค้าระหว่างประเทศเพิ่มมากขึ้น ระดับรายได้ต่อหัวของประชากรของประเทศอุตสาหกรรมและกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาจะสูงขึ้น ทั้งนี้ประเทศสหรัฐอเมริกาและจีนจะกลายเป็นสองประเทศมหาอำนาจที่ได้รับประโยชน์จากการค้าระหว่างประเทศและครอบครองตลาดส่วนใหญ่ของโลก รวมทั้งเป็นผู้นำด้านเศรษฐกิจและการเมืองการปกครองที่สำคัญของโลก

ผู้กำหนดนโยบายในแต่ละประเทศอาจจะมีการปรับเปลี่ยนทิศทางของนโยบายที่เคยดำเนินกันมาในช่วงปลายยุคศตวรรษที่ 20 โดยมุ่งให้ความสนใจและสนับสนุนภาคธุรกิจเอกชนเฉพาะในเรื่องของการแสวงหาหรือเปิดตลาดใหม่ ๆ ที่สำคัญเท่านั้น แต่จะให้ความสำคัญมากกว่าในเรื่องการสร้างความมั่นใจว่าประชาชนในประเทศของตนจะมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีความปลอดภัย รวมถึงความพยายามในการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน สังคม เศรษฐกิจและวัฒนธรรม ตลอดจนการเพิ่มการใช้จ่ายในด้านสวัสดิการสังคมสูงขึ้น เพื่อสร้างความมั่นคงความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจในระดับประเทศและรองรับผลกระทบอันเนื่องมาจากการเปิดเสรีทางการค้า

การควบคุมความเสี่ยงในยุคแห่งความผันผวนอลหม่าน (Navigating Risks in Turbulent Times)

ในบทสรุปของหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนได้มีการกล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer หรือ CIO) ในการรายงานเตือนภัยเพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้บริหารสำหรับนำมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจและการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมถูกต้องในแต่ละสถานการณ์ อันจะช่วยก่อให้เกิด "ความพร้อม" ในการเผชิญกับความผันผวนและขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ โดยเฉพาะในส่วนของการจัดวางระบบติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก การสร้างเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยง รวมถึงการตรวจสอบรายละเอียดความถูกต้องของการคาดการณ์สิ่งที่อาจจะเกิดในอนาคตโดยอาจจัดทำเป็นรายการ (checklist) เพื่อจำแนกหัวข้อตามภารกิจหลักขององค์การ

ทั้งนี้ ผู้เขียนได้อธิบายว่า ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ ซึ่งอาจเกิดขึ้นมาจากปัจจัยภายนอกหรือภายในองค์กรก็ได้ โดยเฉพาะการดำเนินธุรกิจภายใต้โลกของความผันผวนและเปลี่ยนแปลงซึ่งทำให้เกิดความเสี่ยงมากเพิ่มขึ้น การที่แต่ละองค์กรมีขีดความสามารถในการวิเคราะห์บ่งชี้และประเมินความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง ก็จะช่วยทำให้มีการเตรียมการแก้ไขปัญหาหรือควบคุมความเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างทันท่วงที รวมทั้งยังได้เสนอแนะกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวม 4 ขั้นตอน ดังที่แสดงไว้ในแผนภาพที่ 7

สำหรับหลักการของการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk Management) มีองค์ประกอบอย่างน้อย 5 ประการ ได้แก่

1. การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยหลัก (Prioritize earnings drivers) เช่น คุณค่า (values) จริยธรรม ความสามารถของบุคลากร แนวนโยบายของผู้บริหารคณะกรรมการบริษัท อันเป็นปัจจัยหลักหรือตัวผลักดันที่นำไปสู่

Dimension	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4
Responsibility level	• Business unit	• Business unit	• Corporate (chief risk officer)	• Board level
Scope of risk	• Market risks (foreign exchange, credit, commodity) • Property or safety risks • IT security	• Market risks • Property or safety risks • Operational risks • IT disruption • Easily quantified risks	• All enterprise risks • Business continuity • Country risks • Key business processes • Day-to-day risks	• Strategic risks • Operational resilience • Global business environment • Organization or cultural components of risk management
Risk-mitigation tools	• Financial derivatives, property insurance	• Incident data and trend analysis • Supplier contract reviews • Self-assessment	• Contingency planning • Scenartio analysis • New business and new ventu e reviews • Independent audits • Risk adjusted performance measures	• Advance warning systems • Back-up processes as well as data quarterly drills that include key partners
Motivation	• Follow regulations, reduce financial exposure	• Avoid operational disruptions, costs or accidents	• Protect brand image, maintain earning stability	• Create competitive advantage, generate shareholder value
Updates to risk plan	• Never	• After major incidents	• Annually	• Quarterly
Supply chain	• Buffer inventories based on static forecasts	• Alternate suppliers	• Coordinate forecasts throughout supply chain • Create strategic reserves of emergency stock	• Supply chain transparency • Dynamic reserves of critical components • Ability to change transportation modes in transit
Collaboration	• Focus internally	• Communicate policies to suppliers	• Collaborate with suppliers, industry associations	• Lead industry initiatives, collaborate with government

แผนภาพที่ 7 ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยง

ที่มา : Laudicina, อ้างแล้ว, หน้า 201.

องค์ประกอบในด้านอื่นๆ ขององค์การ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์และวางเป้าหมายทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับการดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ

2. การระบุถึงความเสี่ยงหรือประเด็นปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น (Identify critical infrastructure) โดยจะต้องมีการพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่อาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของภาวะเศรษฐกิจ การเมือง สังคม การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ รวมถึงโครงสร้าง บุคลากร กระบวนการและเทคโนโลยีขององค์การ

3. การบ่งชี้จุดอ่อนที่อาจจะเกิดผลกระทบได้ง่าย (Locate vulnerabilities) ซึ่งจะทำให้เราทราบว่าเหตุการณ์หรือปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นนั้นมีผลอย่างไรต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยควรจะประเมินให้ครอบคลุมทั้งในด้านของความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ขึ้น (Likelihoods) และผลกระทบ (impact) ในระดับต่างๆ กัน

4. การวางกลยุทธ์โต้ตอบความเสี่ยงหรือพัฒนามาตรการควบคุมความเสี่ยง (Develop responses) ซึ่งผู้บริหารจะต้องกำหนดว่าจะมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างไร เช่น การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (avoidance) การลดความเสี่ยง (reduction) การกระจายความเสี่ยง (sharing) และการยอมรับความเสี่ยง (acceptance)

5. การตรวจสอบติดตามความเสี่ยง (Monitor the risk environment) โดยอาจจัดวางระบบการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยตนเอง (Risk self-assessment) มีการกำหนดข้อมูลสารสนเทศที่ต้องคอยติดตามเฝ้าระวัง การจัดทำตารางรายการสำรวจ (checklist sheet) และการกำหนดความถี่ของการสอบทานเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

โดยสรุป Paul A. Laudicina ได้แนะนำว่า ผู้บริหารยุคใหม่ต้องมีขีดความสามารถใน "การบริหารการเปลี่ยนแปลง" โดยเฉพาะต้องพยายามรักษาดุลยภาพระหว่างองค์การของตนเองกับสภาพแวดล้อมของโลกภายนอก มีความตระหนักและให้ความสำคัญต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น มีการติดตามเฝ้าระวังสถานการณ์และวางระบบเตือนภัยเพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงพยายามวางยุทธศาสตร์ในการใช้โอกาสของการเปลี่ยนแปลงนั้นมาสร้างประโยชน์หรือคุณค่าให้มากที่สุด อันจะทำให้องค์การของตนมีความเข้มแข็งและสามารถแข่งขันในเวทีโลกได้

แหล่งข้อมูลอ้างอิง

http://www.worldoutofbalance.com

นพเก้า ห่อนบุญเหิม

การสร้างจินตนาการใหม่
สร้างความเป็นเลิศในยุคแห่งความผันผวนและไร้ระเบียบ

Re-imagine
Bussiness Excellence in a Disruptive Age

องค์การธุรกิจสมัยใหม่ (New Business) จะมีรูปแบบและลักษณะขององค์กรแบบเสมือนจริง (Virtual Organization) ซึ่งหมายถึงองค์การซึ่งดำรงอยู่ด้วยเครือข่าย หรือ พันธมิตรของบริษัทที่เป็นอิสระและดำเนินการร่วมผลประโยชน์ของธุรกิจเฉพาะที่มีการดำเนินกิจกรรมด้วยความรวดเร็ว แม่นยำ มีประสิทธิภาพสูงสุด มีการวางกลยุทธ์ในการดำเนินกิจกรรมและสามารถยืดหยุ่นปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ซึ่งรูปแบบดังกล่าว Tom Peters อธิบายไว้ว่า ได้มีแบบอย่างมาจากพวกเครือข่ายกลุ่มลัทธิก่อการร้ายข้ามชาติ (Terrorist) ในปัจจุบัน

ผู้เขียนต้องการมุ่งเน้นให้ผู้อ่านเรียนรู้วิธีการปฏิวัติการบริหารจัดการเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป ที่จะทำให้องค์การธุรกิจสร้างธุรกิจให้ดีเลิศในยุคแห่งความผันผวนและไร้ระเบียบ (Disruptive Age หมายถึง ยุคแห่ง

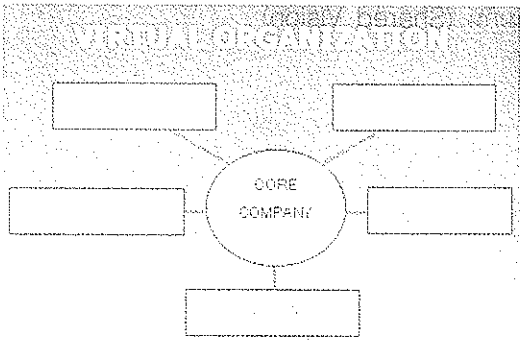
การสร้างความแตกต่างที่ไม่เหมือนกับคู่แข่งขันรายอื่นๆ) วิธีการบริหารจัดการรูปแบบเดิมที่เคยใช้กันมาจำเป็นต้องถูกทำงานล้างและเปลี่ยนแปลงสร้างขึ้นมาใหม่ บุคคลในองค์การธุรกิจ และองค์การอื่น ๆ สามารถทำการเปลี่ยนแปลงองค์การที่พวกเขาทำงานอยู่ เปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานและการดำรงชีวิต โดยการทบทวนความนึกคิด จินตนาการที่เกินจากความเป็นจริงในปัจจุบัน ทบทวนพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในที่ทำงานด้วยความรู้สึกที่ไม่มีอคติ ไม่มีกิเลส ความโลภโกรธหลง รู้จักปล่อยวาง (Light-hearted) เปลี่ยนไปสู่ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วยความกระหายและกระตือรือร้นที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการสร้างความสดชื่น ร่าเริงให้กลับมาเกิดขึ้นใหม่กับทุกๆ คนภายในองค์การ



Tom Peters ได้เขียนถึงเหตุการณ์วินาศกรรมที่เกิดขึ้นที่ประเทศสหรัฐอเมริกา (9/11) เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2544 หรือ September 11,2001 กลุ่มผู้ก่อการร้ายข้ามชาติ (Terrorist) ที่มีชื่อเรียกว่า Al-Qaeda ได้ก่อวินาศกรรม ทำลายล้างถล่มตึก World Trade Center เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้คนทั่วโลกตระหนักถึงการทำลายล้างของเครือข่ายกลุ่มลัทธิก่อการร้ายข้ามชาติที่สามารถสั่นคลอนประเทศมหาอำนาจ ทำให้ทุกคนเริ่มกลับมาทบทวนความคิดต่างๆ ที่ผ่านมา เขากล่าวว่าทุกๆ สิ่งในโลกปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงหลังจากเกิด 9/11 ซึ่งในอนาคตองค์กรต่างๆ ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐจะต้องเตรียมความพร้อมสำหรับปัญหาการถูกทำลายจากสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นตัวตน นั่นคือ ปัญหากลุ่มผู้ก่อการร้ายข้ามชาติ ปัญหาคู่แข่งขันที่เพิ่มขึ้นอย่างมากมาย และปัญหาเรื่องอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้นเหนือความคาดหมายของเรา ทุกองค์การจะต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง โดยทำลายล้างความนึกคิดแบบเดิมและจินตนาการความคิดให้เกิดขึ้นใหม่(จินตนาการที่เกินจากความเป็นจริงในปัจจุบัน) โดยอาศัยวิสัยทัศน์ที่แหลมคม ซึ่ง Tom Peters มีคำแนะนำบางอย่างที่น่าสนใจ ดังนี้

- กำหนดกลยุทธ์ใหม่ (New Strategy)
- กำหนดยุทธวิธีในการทำการแข่งขันใหม่ (New Tactics)
- มีการสร้างนักรบหรือทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่ (New Soldier)
- มีการสร้างระบบและเครื่องมือการจัดการขึ้นมาใหม่ (New Weapon)
- มีการกำหนดรูปแบบการสั่งการและการควบคุมใหม่ (New Command-and-Control Model) เป็นลักษณะการผสมผสานโดยการสื่อสารแบบข้ามฝ่ายกัน (Cross-functional Communication)
- เตรียมพร้อมรับมือกับศัตรูในรูปลักษณ์ใหม่ (New Enemy) ที่มีความบ้าคลั่ง (Fanatical) เจ้าเล่ห์กลิ้งกลอก (Elusive) และมีประสิทธิภาพครอบคลุมเครือข่ายโดยแท้จริง (Virtual)

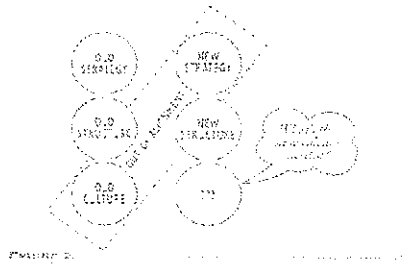
Tom Peters นำแนวความคิดของ **องค์การเสมือนจริง** (Virtual Organization) เสนอผู้อ่านให้ผู้อ่านได้เข้าใจว่า Virtual Organization สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการกับธุรกิจสมัยใหม่ได้อย่างไร (โดยยกตัวอย่างของกลุ่มผู้ก่อการร้ายข้ามชาติ Al-Qaeda รวมทั้งตัวอย่างของกองทัพประเทศสหรัฐอเมริกาเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ การควบคุมและการพัฒนาระบบอาวุธเทคโนโลยีชั้นสุดยอด) ซึ่ง Virtual Organization มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจสมัยใหม่ในหลายด้าน และสามารถนำมาปรับใช้ได้กับองค์การทั้งภาครัฐ และเอกชน



แผนภาพที่ 1 องค์การแบบเสมือนจริง
ที่มา : www.usfca.edu

หนังสือ Re-imagine มีแนวคิดเกี่ยวกับ การปรับตัวขององค์การธุรกิจให้เข้ากับโลกเศรษฐกิจยุคใหม่ที่มีความผันผวน และความหวาดกลัวของธุรกิจ ในอนาคตความแน่นอนคือความไม่แน่นอน (Uncertainty is the only thing to be sure of) บทเรียนจากความล้มเหลวของธุรกิจที่ผ่านมาชี้ให้เห็นถึงกลียุคของแรงงานในอนาคตที่กำลังจะเกิดขึ้น ความวิตกกังวลกับแรงงานลักษณะที่ใช้แรงงานทางสมอง (White-Collar) ว่าจะสามารถปรับตัวได้อย่างไรกับโลกแห่งการทำลายล้างอย่างไร้ระเบียบ ซึ่งแรงงานลักษณะที่ใช้สมอง เช่น พวกครู เจ้าหน้าที่ในออฟฟิศ และเจ้าหน้าที่ของสถานที่ราชการที่ไม่ได้ใช้แรงงานทางกายโดยทั่วไป (White-Collar) เหล่านี้จะถูกถ่ายเทไปยังที่อื่นและหมดสิ้นไปในไม่ช้า นอกจากนี้เพื่อเป็นสิ่งกระตุ้นให้องค์การธุรกิจและทุกคนภายในองค์การอื่นๆ ได้ทบทวนความนึกคิด (Re-imagine) และทำลายอุปสรรค ความล้มเหลวที่เกิดขึ้นในอดีต สร้างจินตนาการใหม่ในการประดิษฐ์ออกแบบ และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ให้เกิดขึ้นกับองค์การธุรกิจในยุคปัจจุบันและอนาคตต่อไป โดยสิ่งที่จะต้องทำและต้องปรับเปลี่ยนโดยทันทีคือ

1. สร้างวัฒนธรรมในการปรับเปลี่ยน (โปรดดูแผนภาพที่ 2)
2. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน โดยยกเลิกระบบการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor)
3. มีการทำงานโดยไม่ยึดถือรูปแบบมากเกินไป
4. มีวัฒนธรรมในการยอมรับกัน อะลุ่มอะล่วย ยอมที่จะเปลี่ยนแปลง
5. มีเป้าหมายที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จร่วมกันโดยมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)



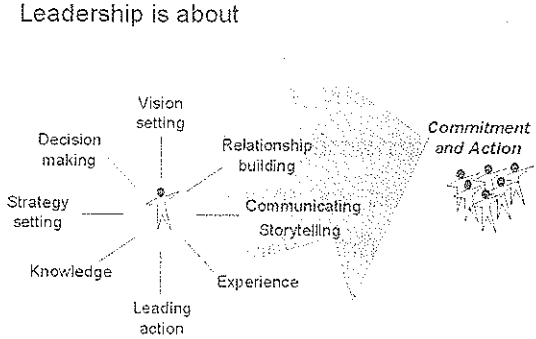
แผนภาพที่ 2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง
ที่มา : www.lachlangroup.com/changemodel.html

สำหรับการรักษาความอยู่รอดของแรงงาน ความมั่นคงในอาชีพของพนักงานในสำนักงานต่างๆ ในตลาดเศรษฐกิจใหม่หรืออนาคต Tom Peters กล่าวว่า หลักการของเขา (Peters'principles) อาจช่วยให้คนในองค์การต่างๆ สามารถต่อสู้กับวิกฤตได้ ดังนี้

1. ต้องสร้างพลังบางรูปแบบ เกิดความกระตือรือร้นให้หลงใหลในสิ่งที่ทำ (Passion) ทำให้เกิดความตื่นเต้นท้าทาย (Excitement)
2. ต้องมีแรงบันดาลใจที่สำคัญที่สุดในชีวิต (Vitality) และจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurial spirit)
3. ต้องพยายามสร้างตราสัญลักษณ์ หรือตราสินค้าเฉพาะของตนเองขึ้นมา (to the Brand you thing)
4. สร้างคุณค่าและบริการ (Value and services)
5. สร้างความฝัน (Dreams) สะสมประสบการณ์ (Experiences) และแสวงหาทางออก/คำตอบ (Solutions)
6. ต้องเป็นนักออกแบบ (Designers) ที่มีจิตวิญญาณ (Soul) และวิสัยทัศน์ (Visions) สามารถสร้างจินตนาการในเรื่องที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน
7. แสวงหาความรู้ (Educate) ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับสูง (Higher-skilled,higher - paying)
8. ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจ (บุคคล) มาสนับสนุนความคิดของคุณ
9. เริ่มต้นทันที จงลืมและให้อภัยกับสิ่งต่างๆ ในอดีต แล้วทำสิ่งใหม่อะไรก็ได้ให้เกิดขึ้น

นอกจากนี้ ความสำเร็จจากการนำเสนอแนวความคิดผ่านหนังสือซึ่งเขาเคยเขียนในอดีตตลอดระยะเวลาเกือบ 20 ปี (เช่น In Search Of Excellence ในปี 1982, Thriving on Chaos ในปี 1987 และ The Circle of Innovation ในปี 1997 เป็นต้น) Tom Peters แสดงความคิดเห็นว่า ทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งไม่สามารถนำมาใช้ในสถานการณ์ใดโดยเฉพาะได้จะต้องมีการผสมผสานความพอดีของ

ทฤษฎี ดังนั้นหนังสือธุรกิจ หรือตำราด้านธุรกิจยุคเก่านั้นไม่สามารถนำมาใช้กับโลกธุรกิจยุคใหม่ที่มีความสลับซับซ้อนยุ่งเหยิง จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรภาคเอกชนและองค์กรภาครัฐ ต้องปรับตัวให้ทัน เรียนรู้เพิ่มพูนทักษะชั้นสูงในเรื่องของการสร้างสรรค์ให้เกิด แนวความคิดใหม่ด้านบริหารจัดการ ที่สำคัญ คือ การสร้างให้เกิดภาวะผู้นำ(Leadership) โดยทุกคนที่เกี่ยวข้องในโลกใหม่ต้องปรับเปลี่ยนจากผู้ที่คอยตามคนอื่นๆ มาเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่ออนาคต



แผนภาพที่ 3 ภาวะผู้นำ
ที่มา : www.bredemeyer.com/architect.htm

เนื้อหาในหนังสือ Re-imagine! แบ่งออกเป็น 8 ส่วน แยกรายละเอียดออกเป็น 25 บท ในภาพรวมผู้เขียนบรรยายถึงโลกธุรกิจสมัยใหม่ (New Business) ในบริบทของสิ่งต่างๆ ที่เป็นสิ่งใหม่ อาทิเช่น สิ่งแวดล้อมและการสร้างความคิดใหม่ เทคโนโลยีใหม่ การสร้างคุณค่าใหม่ การสร้างตราสินค้าหรือตราสัญลักษณ์ใหม่ ตลาดธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ แรงงานที่เกิดใหม่และที่ใกล้หมดไป เป็นต้น ผู้เขียนชี้ให้เห็นความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนวิธีคิด และวิธีการทำงาน เพื่อรับมือกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเชื่อมโยงกันอย่างไร้พรหมแดน ด้วยความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร เป็นโลกที่ผันผวนไร้ระเบียบแบบแผน องค์การแบบเก่าใช้ไม่ได้แล้ว ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่ Virtual Organization หรือ องค์การแบบเสมือนจริงในลักษณะไม่มีตัวตนอย่างเป็นรูปธรรมที่สามารถจับต้องกันได้ ไม่มีสำนักงานที่ประกอบด้วย

โต๊ะเก้าอี้ ไม่มีลักษณะขั้นตอนการบังคับบัญชาในแนวดิ่งโดยเปลี่ยนเป็นแบบแบนราบเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายการทำงาน และต้องเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Knowledge-based Organization)

เนื้อหาอย่างละเอียดในแต่ละบทนั้น ผู้เรียบเรียงได้สรุปประเด็นที่สำคัญและน่าสนใจสามารถนำมาปรับใช้ได้กับทุกๆ องค์การ มีดังนี้

โลกกับการทบทวนความคิดใหม่

ในการสร้างองค์การพันธุ์ใหม่ ต้องมีการทำลายล้างระบบการบริหารงานแบบราชการ โดยผลักดันให้ทุกคนในองค์การมีความนึกคิดหรือจินตนาการ กระตุ้นการสร้างสรรค์แนวความคิดใหม่ กล้าทำกล้าตัดสินใจ สร้างอาชีพและความรับผิดชอบต่ออาชีพของตนให้ประสบความสำเร็จในอาชีพนั้นๆ ผลักดันให้ทุกคนเกิดความคิดในการเป็นเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial Spirit) ซึ่งหมายถึงบุคคลที่พร้อมจะสร้างธุรกิจใหม่

ในยุคศตวรรษที่ 20 ธุรกิจมีการนำเอาการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) มาใช้กับองค์กร และเน้นในเรื่องของการบริหารคุณภาพ (เช่น TQM) แต่ในยุคศตวรรษที่ 21 และอนาคตเศรษฐกิจยุคใหม่นั้นเราต้องการบางสิ่งที่แตกต่างจากของเดิมอย่างสิ้นเชิงเพื่อทำให้เกิดสิ่งที่ดีกว่า เราจึงต้องพร้อมที่จะเล่นเกมส์ใหม่ของโลกธุรกิจโดย

- o รักษาความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)
- o สร้างพื้นฐานความคิดใหม่ที่มีคุณค่า จากโอกาสทางธุรกิจใหม่ที่มีอย่างไม่จำกัด
- o ยึดแบบอย่างและปฏิบัติตามกฎของคนที่ชอบการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ
- o กล้าที่จะเสี่ยงโดยไม่กลัวความล้มเหลว เพราะความสำเร็จและความล้มเหลวเป็นสิ่งที่คู่กัน เป็นวัฏจักร (Success-to-failure cycles)
- o ใช้เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร (Info tech) ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
- o เริ่มต้นก่อนคนอื่นด้วยความมั่นคงและสม่ำเสมอ

การทำลายล้างความคิดเก่าเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

Kevin Kelly (Change watcher) กล่าวว่า "การทำลายองค์การเป็นสิ่งที่ทำง่ายมากกว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การ (kill an organization easier than change it)" สิ่งที่จะสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นและสำเร็จลงได้คือ เงื่อนไขที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ (imperative) และการกำหนดเงื่อนไขผูกมัดด้านเวลาหมายถึงเหมาะสมกับเวลาที่จะต้องเปลี่ยนแปลงและเหมาะสมกับเวลาที่จะต้องทำลาย (it is time to take change, time to destroy)

ในอดีต วิธีการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งบริษัทต่างๆ ใช้กัน อาจเป็นสาเหตุให้บริษัทต้องพบกับความล้มเหลว ตัวอย่างเช่น บริษัทใหญ่ๆทั้งหลายพังพินาศจากการที่มีความเชื่อมั่นว่าลูกค้าถูกต้องเสมอ (The customer is always right) พวกเขาล้วนแต่ฟังลูกค้าและตอบสนองทุกอย่างที่ลูกค้าต้องการ เมื่อบริษัทสามารถตอบสนองลูกค้าได้ก็จะมีผลให้บริษัทสามารถมีกำไรอย่างมหาศาล แต่ความเป็นจริงแล้วหากเมื่อใดที่บริษัทไม่สามารถตอบสนองลูกค้าได้ อาจเป็นเพราะสาเหตุที่ไม่มีการพัฒนาการบริหารจัดการ เทคโนโลยีไม่ได้รับการพัฒนาส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการบริการท้ายสุดจะส่งผลให้บริษัทนั้นพังพินาศ ดังนั้นจึงควรเปลี่ยนความคิดแบบเดิมนั้นเสียใหม่ เพราะลูกค้าไม่จำเป็นต้องถูกเสมอ (The customer isn't always right)

การเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงของคนทำงานประเภทนั่งโต๊ะทำงาน และใช้สมองกำลังจะหมดไป (White-Collar Cataclysm)

จากการทำนายของนักเศรษฐศาสตร์ อย่างน้อยที่สุด 80% ของงานที่ใช้แรงงานประเภทนั่งอยู่กับโต๊ะในที่ทำงาน (White-collar job) ที่ทำงานในภาคการผลิตทุกวันนี้ จะหายไปหรือถูกเคลื่อนย้ายสับเปลี่ยนไปจากเดิมภายในระยะเวลา 15 ปี นับจากนี้ ในอนาคตแรงงานลักษณะดังกล่าวจะหมดไป อันเป็นผลกระทบมาจากการจัดโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ (Flat Organization) และองค์การที่ไม่มีรูปแบบราชการ (Non-bureaucratic Organization) ระบบอินเตอร์เนททำให้โฉมหน้า

ของตลาดแรงงานเปลี่ยนแปลงด้วย มนุษย์มิจำต้องทำงานในสำนักงานหรือโรงงานอีกต่อไป หากสามารถทำงานในที่ห่างไกลจากสำนักงานหรือโรงงานได้ รวมทั้งนั่งทำงานในบ้านได้ด้วย

ระบบการทำงานกำลังแปรเปลี่ยนเป็น Teleworking และคนทำงานกำลังแปรสภาพเป็น Teleworkers ทั้งหมดนี้ทำให้ระบบการแบ่งงานกันทำ (Division of Labour) แปรเปลี่ยนไปอย่างสำคัญ ความมั่นคงปลอดภัยในการจ้างงานจะไม่มีอีกต่อไป ถือว่าเป็นสิ่งที่ดีที่พวกเราจะเตรียมความพร้อมที่จะหลุดจากการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงของแรงงาน ซึ่งมันอาจจะสายเกินไปหากพวกเราไม่ได้ทำตั้งแต่วันนี้

เทคโนโลยีสารสนเทศจะเปลี่ยนแปลงทุกสิ่ง (Info Tech Changes Everything)

อินเตอร์เนท ทำให้ฝันทุกอย่างเกิดเป็นจริงได้ เช่น ความฝันของบริษัทธุรกิจที่จะมีลูกค้าจำนวนมหาศาล ความฝันที่อยากจะมีการทำธุรกรรมโดยไม่สะดุดหรือติดขัด และความฝันที่จะขยายธุรกิจของตนไปสู่ตลาดแห่งใหม่ทั่วโลก Web is everything! เครือข่ายเทคโนโลยีสมัยใหม่สามารถควบคุมผู้บริหารไปจนถึงพนักงานขององค์กร จากองค์กรไปจนถึงลูกค้า การคิดค้นนวัตกรรมให้เกิดกับองค์กรธุรกิจ (องค์กรอื่นๆ) จะทำให้มีความได้เปรียบและได้ผลประโยชน์ในการแข่งขันอย่างมาก

Tom Peters ได้สรุปลักษณะขององค์การสมัยใหม่ ควรจะมีรูปแบบดังนี้

- องค์การแบบแบนราบ (Flat) ไม่มีรูปแบบของระบบราชการ
- บูรณาการอย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น (Systemically Integrated) มีลักษณะเชื่อมโยงอุปสงค์ อุปทานแบบห่วงโซ่ (Supply & Demand Chain)
- เชื่อมโยงการสื่อสารโดยอินเตอร์เนท
- เป็นองค์การแห่งความรู้
- ทำงานได้ทุกเวลา และทุกสถานที่

o ตอบสนองสิ่งต่างๆ ได้อย่างทันทีทันใด

o "ลูกค้า" เป็นจุดศูนย์กลาง (Customer-Centric)

o สินค้าและบริการสามารถตอบสนองลูกค้าได้รวดเร็วทันกับความต้องการ

o การเปลี่ยนแปลงจากศูนย์ต้นทุน (Cost Center) ไปสู่องค์กรแห่งการให้บริการอย่างมืออาชีพ (The Professional Service Firms / PSFs)

องค์การแห่งการให้บริการอย่างมืออาชีพ (PSFs) หมายถึง ทำให้เกิดองค์กรเสมือนจริงที่มีมูลค่าเพิ่ม หลักการในการปฏิบัติที่จะทำให้องค์กรเป็นแบบ PSFs มีดังนี้

1. มีโครงการที่ทำให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงสุด
2. ดำเนินการแสวงหา "ลูกค้า" ในกลุ่มใหม่ๆ
3. คิดค้นโครงการที่สุดเฉียบ (WOW Project)
4. พนักงานทุกคนมีพรสวรรค์ที่โดดเด่น
5. มีวัฒนธรรมองค์การที่ท้าทาย และชอบผจญกับการเสี่ยงภัย
6. ระบบการคิดที่มีระเบียบแบบแผนและสามารถสร้างมูลค่าให้เกิดกำไรอย่างมหาศาล เช่น การพัฒนาแผนกต่าง ๆ finance, logistic, IS, HR เป็นต้น
7. ทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มความสามารถให้คุ้มกับผลตอบแทนที่องค์การจ่าย
8. มีระบบการรับฟังความคิดเห็น (feedback) จากลูกค้า (Outside Clients) ซึ่งจะต้องผ่านการประเมินมากกว่า 25%
9. PSF 90% จะสำเร็จได้ขึ้นอยู่ที่การยอมรับของจิตใจ หากต้องการชนะและอยากให้องค์การของตนเองโดดเด่นต้องเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงทันที เดี๋ยวนี้เลย !

Tom Peters ยกตัวอย่างบริษัทที่โดดเด่น และมีแนวทางการบริหารจัดการองค์การแบบการให้บริการอย่างมืออาชีพ ได้แก่บริษัท DELL, IBM, Harley Davison แต่ละบริษัทมีความโดดเด่นที่ประสบความสำเร็จในด้านธุรกิจการให้บริการแก่ลูกค้ามาโดยตลอด มีการถ่ายทอดความรู้ตกทอดมาหลายรุ่น มีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญอย่างสูงที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ กล่าวโดยสรุปคือ องค์การสมัยใหม่จะต้องมีความโดดเด่นทางด้านประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่ยาวนาน มีทางออกหรือแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้ มีเทคโนโลยีชั้นสูงที่เหนือกว่าคู่แข่ง (High-Technologies) และมีการสะสมข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์สามารถถ่ายทอดให้รุ่นต่อๆ ไปได้

การแสวงหาประสบการณ์เป็นสิ่งที่ควรกระทำ

การขับเคลื่อนให้องค์การเข้าสู่วัฏจักรแห่งคุณค่า หรือห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) หมายถึง การทำให้เกิดสิ่งต่างๆ ที่มากขึ้นกว่าเดิม โดยมุ่งเน้นและพิจารณาอย่างละเอียดอ่อนในรายละเอียดนามธรรมของสินค้า และบริการ เช่น ความสะดวก ความอบอุ่น ความเป็นมิตร ความไว้ใจและน่าเชื่อถือ สิ่งต่างๆ ที่เป็นรายละเอียดของสินค้า และบริการ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ต้องได้มาจากการสะสมประสบการณ์ที่ได้รับจากบทเรียนในอดีต การศึกษา ทักษะชั้นสูง และความชำนาญอย่างมืออาชีพ อันจะเป็นส่วนสำคัญ เป็นแก่นแท้ของการดำเนินธุรกรรมทางเศรษฐกิจปัจจุบันและอนาคตที่มีเงินมูลค่ามหาศาลเป็นเดิมพัน

การมีประสบการณ์มากขึ้น จะทำให้เรามีจินตนาการมากขึ้น ความคิดที่กว้างไกลและออกนอกกรอบ จะช่วยเติมความฝันให้เป็นจริงยิ่งขึ้น ธุรกิจและโลกสมัยใหม่นั้นต้องการมากกว่าการที่คนเรากระทำสิ่งต่างๆ ให้ดีและสำเร็จ แต่ธุรกิจและโลกสมัยใหม่ยังต้องการมากกว่านั้น กล่าวคือ "เราต้องทำในสิ่งที่คนอื่นๆ คิดว่าไม่มีทางเป็นไปได้"

การเพิ่มพูนประสบการณ์ก่อให้เกิดความฝันทางธุรกิจ

ประสบการณ์ทางด้านความคิด เป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวนักธุรกิจและขยายขอบเขตความคิดในการดำเนินธุรกิจ นักธุรกิจที่มีประสบการณ์มากมายจะมีความฝันชอบการสร้างสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาจากความฝันเหล่านั้น หรืออาจกล่าวว่า การสร้างความฝันคือการมีวิสัยทัศน์และจินตนาการที่องค์การธุรกิจและนักธุรกิจควรจะมี (การสร้างความฝัน เช่น โอกาสที่จะช่วยให้ลูกค้าได้รับในสิ่งที่เขาคาดหวังที่จะได้เป็นต้น)

การมองหาและสร้างประสบการณ์ให้กับตัวเองโดยเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นกับตัวเองในอดีต และเรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคคลอื่นๆนำมาวิเคราะห์หาหนทางที่ดีที่สุด ที่สามารถจะแก้ไข Tom Peters ยกตัวอย่างเทคนิคของ Gian Luigi Longinotti-Buitoni, CEO ของ Ferrari (North America) ที่จะช่วยสร้างทีมงานให้กลายเป็นทีมงานที่มีความฝันและมีจินตนาการ ดังนี้

1. นำเอาความฝัน (ความต้องการ) ของลูกค้ามาทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Value Added)

2. กล้าลงทุนกับสิ่งที่คิดว่าจะเป็นประโยชน์กับลูกค้า

3. อย่าทำอะไรผ่านไปเฉยๆ หรือรักษาความสำเร็จที่ได้มาไว้เพียงระยะเวลาสั้น จะต้องสร้างคุณค่าให้เกิดกับตราสินค้าในระยะยาว

4. มีหลักการบริหารการจูงใจด้านอารมณ์ การกระตุ้นด้านจิตวิทยาจะสามารถสร้างผลกระทบที่ดีต่อการทำงานของทีมงาน

5. กำหนดโครงสร้างการเงินขององค์กรให้สามารถต่อสู้กับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

6. เชี่ยวชาญด้านบริหารความเสี่ยงการเงิน (การไม่กล้าเสี่ยง คือ การที่ไม่มีความฝัน) สร้างให้องค์กรมีอำนาจในการควบคุมราคาหรือกำหนดราคาเองได้

7. สร้างให้องค์กรมีอำนาจในการควบคุมราคาหรือกำหนดราคาเองได้

8. พยายามเลือกสรรคนที่มีจินตนาการและความฝันมาเป็นผู้นำ (นอกเหนือจากความสามารถด้านอื่นๆ)

9. สมาชิกในทีมงานควรมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และประสบการณ์ในอดีตที่แตกต่างกัน นำมาสร้างให้เกิดจุดแข็งที่มีความสมดุล

10. สมาชิกในทีมงานทำงานด้วยความรู้สึกที่จริงใจ ไม่ปิดกั้นความรู้สึกที่แท้จริงระหว่างกัน

11. สร้างให้เกิดการยอมรับในความฝันโดยมีการยอมรับข้อตกลงกันในระยะยาว แม้ว่าความฝันจะใช้การพิสูจน์ให้เป็นจริงในระยะเวลาที่ยาวนานก็ตาม

หัวใจของตราสินค้า หรือตราสัญลักษณ์ คือการกำหนดมูลค่าสูงสุด

การสร้างตราสินค้า/ตราสัญลักษณ์ (Branding) เป็นสิ่งที่สำคัญของสินค้าและการบริการ สร้างและกำหนดให้เกิดแรงบันดาลใจกับตราสินค้า ทำให้เกิดความประทับใจ ความซื่อสัตย์และการรักษาสัญญากับลูกค้า ซึ่งเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดของบริษัทธุรกิจ การสร้างตราสินค้าที่ประสบความสำเร็จจะเชื่อมโยงเรื่องราวของ

ประสบการณ์อันยาวนานที่ไม่มีวันสิ้นสุด เป็นสิ่งที่สื่อความหมายขององค์การ เป็นสิ่งที่สื่อเหตุผลของการดำเนินการของบริษัท หัวใจของตราสินค้าจะตอบคำถามว่าคุณคือใคร และทำไมคุณถึงอยู่ที่นี่ คุณมีอะไรที่โดดเด่นกว่าคนอื่น และคุณสามารถสร้างความแตกต่างอย่างสิ้นเชิงกับบริษัทอื่นๆ ได้อย่างไร

ทำผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ด้วยโครงการสุดเร้าใจ (The WOW Project)

โครงการ คือ งานที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสุดท้าย WOW Project คือ งานที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตลใจคุณ ชวนให้คุณหลงใหล และตลใจบุคคลอื่นๆ ทำให้บุคคลอื่นมองเห็นความแตกต่าง WOW Project ไม่เพียงแต่จะกระตุ้นให้มุ่งสู่ความสำเร็จ แต่จะให้ชื่อเสียงและเป้าหมายที่คุ้มค่าแก่ตัวคุณและสมาชิกในทีมงาน เปลี่ยนแปลงตัวคุณตั้งแต่บัดนี้ ฝึกสร้างจินตนาการมีความทะเยอทะยานที่อยากทำงานอยากก้าวหน้าในอาชีพ สร้างความกล้าที่จะทำงานที่คนอื่นๆ ไม่กล้าทำ โดยลงมือทำโดยทันทีอย่ากังวลหรือหวาดกลัวว่าจะทำไม่สำเร็จหรือคิดว่าเป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ เริ่มทำโครงการของคุณให้เกิดผลงานที่สร้างความประหลาดใจแก่ผู้อื่น

การทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จไม่ได้ขึ้นอยู่กับ อำนาจ หรือตำแหน่งหน้าที่การงานเพียงด้านเดียว แต่เกี่ยวกับความหลงใหล จินตนาการ และวิริยะอุตสาหะ พยายามยืนกรานที่จะทำถึงแม้คุณจะเป็นคนไม่มีอำนาจและตำแหน่ง คุณจำเป็นจะต้องนำเอาสิ่งที่เป็นตัวตนของคุณเองออกมาเพื่อที่จะสร้างความมุ่งมั่นในการทำงาน

โดยสิ่งที่ควรจะทำ คือ ค้นหาเพื่อนที่จะช่วยสนับสนุนการทำงานของคุณ หาวิธีการที่เหมาะสมกับความคิดของคุณและเริ่มทำงานที่เกิดจากความคิดของตัวเอง จนกระทั่งเกิดอำนาจและพลังความคิดที่จะครอบงำบุคคลอื่นที่มีอำนาจให้ยอมรับ และหันกลับมามองความสามารถของคุณเหนือกว่าอื่นใด คุณจะต้องเริ่มทำบางสิ่งบางอย่างและจงทำทันที

ภารกิจของผู้บริหาร คือการแสวงหา และเลือกใช้บุคคลที่เหมาะสมในการทำงาน สาธิต และถ่ายทอดความรู้ให้พวกเขา

เป้าหมายของผู้บริหารจะต้องเป็นการแสวงหา "ผู้กล้า" หมายถึง ผู้ที่สามารถสร้างแบบอย่างของวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่น่าสนใจ น่าตื่นเต้น พยายามมอบหมายให้ "ผู้กล้า" ทำงานให้มากและหลากหลายโดยการมอบอำนาจให้ทำ มอบภาวะผู้นำให้คอยแนะนำ ส่งเสริมให้ภาวะผู้นำนั้นมีอยู่อย่างต่อเนื่อง สร้างวิธีการสาธิต และถ่ายทอดแบบบนลงล่าง (Top-Down)

"ความหมายของการทบทวนความคิดหรือสร้างจินตนาการใหม่ก็ คือ การพยายามมองหาหนทางใหม่ที่จะเพิ่มพูนคุณค่าของตนเอง ขับเคลื่อนความคิดสร้างสรรค์ออกมา ต้องทำการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นเสมือนนักธุรกิจ และเลิกทำให้ตัวเองเป็นทาสที่ทำงานในห้องเล็กๆ ต้องคิดและทำเสมือนตัวเองเป็น CEO ของกิจการตนเอง"

พรสวรรค์ที่ผู้บริหารหรือผู้นำพึงจะต้องมี

ความคิดสร้างสรรค์ ทุนของความรอบรู้ แรงผลักดันในการเป็นเจ้าของกิจการเกิดขึ้นในยุคปัจจุบัน องค์การธุรกิจที่ให้ความสำคัญเรื่อง ความสามารถพิเศษ หรือพรสวรรค์ (Talent) จะทำให้องค์การธุรกิจนั้นทำสิ่งต่างๆ ได้ผลสำเร็จที่ดีกว่า การที่จะทำให้เกิดการนำเอาพรสวรรค์มาทำงานองค์การจะต้องเสนอโอกาสที่จะให้พวกเขาทำงานได้อย่างดีเลิศเป็นหน้าที่ของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำ ที่จะกระตุ้นให้ทุกคนนำเอาพรสวรรค์ของตนเองออกมาใช้ในการทำงานสร้างสรรค์ผลงานที่ดีเลิศให้เกิดขึ้น เพื่อทำให้กลายเป็นองค์การที่เรียกว่า Talent magnet Organizations

ผู้นำที่จะสามารถนำองค์กรมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศในยุคของการแข่งขันที่รุนแรงภายใต้สภาวะผันผวนและไร้ระเบียบของโลกนั้น Tom Peters ได้แนะนำคุณสมบัติของผู้นำที่มีความสามารถ พรสวรรค์ ความเชี่ยวชาญ และจินตนาการที่กว้างไกลที่จะนำพาองค์การธุรกิจของตนไปสู่ความดีเลิศได้สำเร็จในยุคที่มีการทำลายล้างและการแข่งขันที่รุนแรง กล่าวคือ

- ผู้นำจะต้องเป็นคนที่สร้างโอกาสให้กับผู้อื่นรวมทั้งตนเอง
- ผู้นำจะต้องแนะนำให้ผู้ตามฝึกใช้ความคิด คิดเองให้เป็น
- ผู้นำจะต้องเป็นนักพัฒนาความนึกคิด และสร้างสรรค์จินตนาการ
- ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ไกลกว่าคนอื่น
- ผู้นำจะต้องเข้าใจกลไกในการแสวงหากำไร (ไม่ทำให้เกิดการขาดทุน)
- ผู้นำจะต้องรู้จักการปรับตัว และรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ
- ผู้นำจะต้องลงมือทำ (ทำทันที) มากกว่าพูด
- ผู้นำจะต้องทำซ้ำอีกครั้ง หากยังไม่ดีที่สุด
- ผู้นำจะต้องรู้เวลาที่เหมาะสม และสามารถอดทนรอกับทุกสิ่งได้
- ผู้นำจะต้องเคยทำผิดพลาดมาก่อน และสามารถนำความผิดพลาดมาเป็นบทเรียนให้ระมัดระวัง
- ผู้นำจะต้องมีความพิเศษต่างจากคนอื่น เช่น พรสวรรค์ ความสามารถเฉพาะตัว (ฝึกฝนได้) มีความเพ้อฝันจินตนาการในสิ่งที่คนอื่นไม่เคยคิด
- ผู้นำจะต้องมีความถนัดในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี

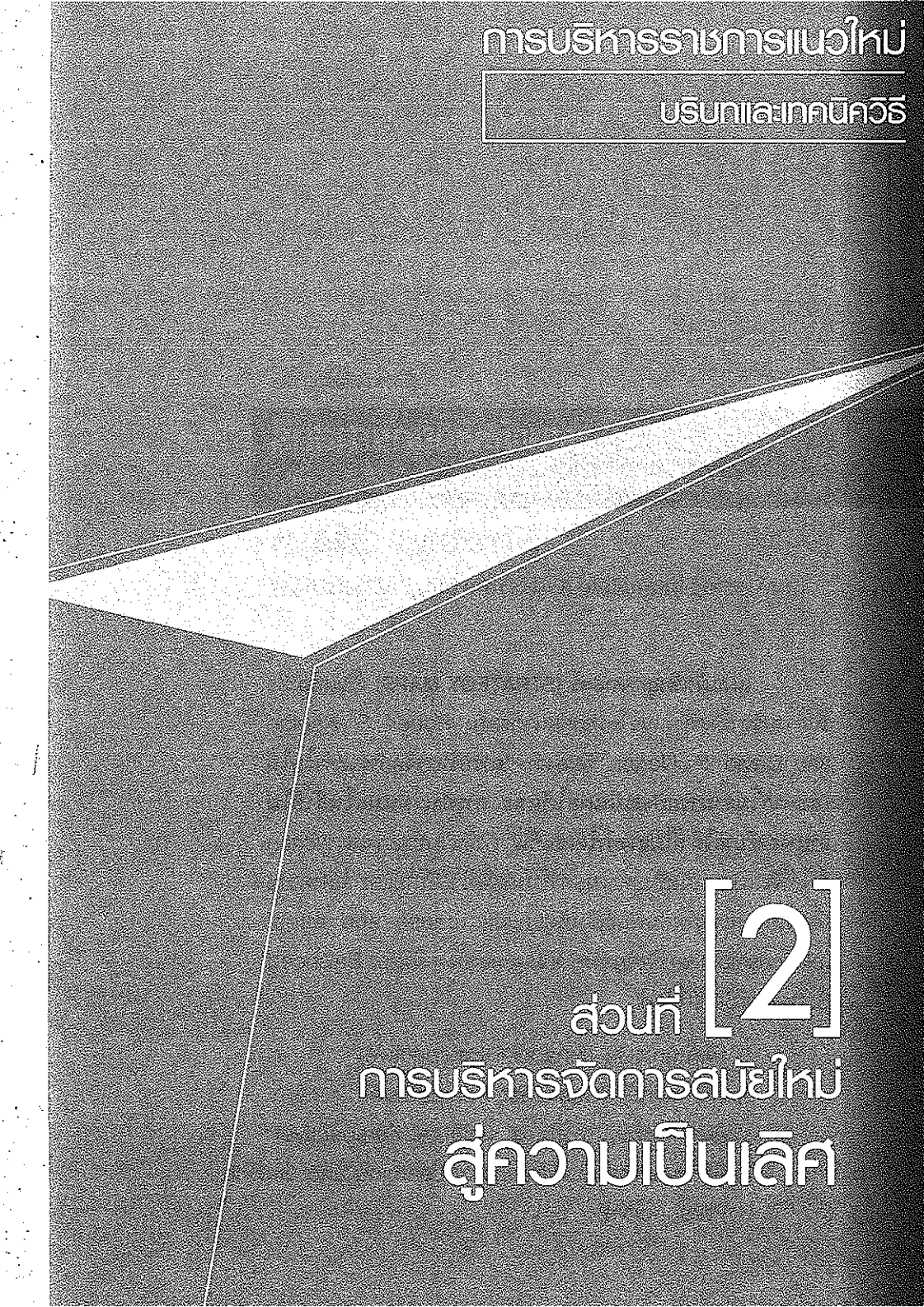
ฯลฯ

สุดท้ายสิ่งที่สำคัญที่สุดของหนังสือ Re-imagine ซึ่งผู้เขียนได้นำเสนอความคิดโดยสรุปเป็นรูปแบบเปรียบเทียบความแตกต่างสองด้านคือ อดีตกับปัจจุบันของสังคมเศรษฐกิจแบบสังคมนิยมดั้งเดิม (Old Economy Socialists) และสังคมเศรษฐกิจยุคใหม่แบบตลาดเสรีประชาธิปไตย (New Economy Free market Democrats) ให้เห็นถึงความแตกต่าง ดังนี้

อดีต (WAS)	ปัจจุบัน (IS)
1. วางแผน วางแผน และก็วางแผน	1. ลงมือทำทันที
2. บอกให้ทำ(Telling what to do)	2. กระตุ้นให้ทำ (Telling story)
3. เน้นการทำงานในหน้าที่ตามสายงานต่างๆ	3. ภารกิจเป็นตัวตั้งแล้วจึงกำหนดคน
4. ยึดเจ้านายในแนวดิ่งเป็นหลัก	4. ทำงานร่วมกันเป็นทีมในแนวราบ
5. ยึดกฎระเบียบ	5. สร้างความสัมพันธ์
6. รับคำสั่ง รับงานไปทำ	6. การทำงานเป็นทีมและรับคำสั่ง
7. บริหารการจัดการ	7. พัฒนาคนให้ทำงานเต็มศักยภาพโดยการมอบอำนาจให้ไปปฏิบัติงาน
8. ปฏิบัติเองทุกอย่าง	8. กระจายการปฏิบัติงาน
9. ทำงานทีละอย่าง	9. ทำหลายเรื่องพร้อมกัน
10. คัดเลือกคนทำงาน	10 สร้างเครือข่ายการทำงาน

แหล่งข้อมูลอ้างอิง

1. Tom Peters, **Re-imagine : Business Excellence in a Disruptive Age** (London : Dorling Kindersley,2003)
2. http://www.tompeters.com/reimagine/notes
3. http://www.tompeters.com/slides
4. http://www.dk.com/
5. http://www.bredemeyer.com/architect..htm
6. http://www.lachlangroup.com/changemodel.html
7. http://www.usfca.edu/



ส่วนที่ [2]
การบริหารจัดการสมัยใหม่
สู่ความเป็นเลิศ

พิมาดา เชื้อสกุลวนิช

แผนผังเชิงยุทธศาสตร์

การแปลงสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ให้เป็นผลลัพธ์ที่จับต้องได้

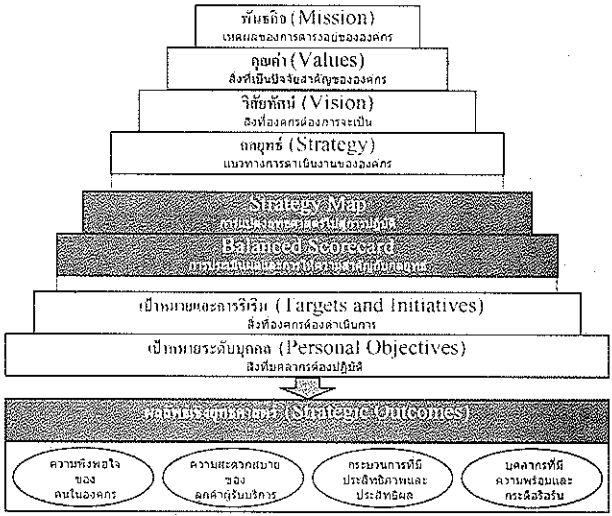
Strategy Maps

Converting intangible Assets into tangible outcomes

แผนผังเชิงยุทธศาสตร์ (STRATEGY MAPS) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการแนวใหม่จากแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ที่มองว่า **"การบริหารจัดการจะทำไม่ได้เลยหากไม่สามารถประเมินผลได้และ การประเมินผลในสิ่งที่ไม่สามารถอธิบายได้ ก็ไม่อาจทำได้เช่นกัน"** ดังนั้น Kaplan และ Norton จึงได้พัฒนาแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ขึ้นมาเพื่อใช้อธิบายและแสดงความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (cause and effect relationships) ของปัจจัยต่างๆ ตามมุมมองทั้ง 4 มิติของ Balanced Scorecard อันได้แก่

1) มิติด้านการเงิน (Financial Perspective)
2) มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3) มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective)
4) มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

โดยเฉพาะการเชื่อมโยงการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เข้ากับกระบวนการสร้างคุณค่า (value-creating processes) ให้แก่องค์การ



แผนภาพที่ 1 ที่มาและวงจรของการจัดการแผนผังเชิงยุทธศาสตร์

ที่มา : Robert S. Kaplan และ David P. Norton, **Strategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Outcome.** (Boston : Harvard University Press, 2004), หน้า 33.

ความสำคัญของการทำแผนผังเชิงยุทธศาสตร์

ช่วยทำให้องค์การสามารถ

o แสดงเจตนารมณ์และเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจน ซึ่งสามารถสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับบุคคลภายในองค์การได้

o กำหนดกรอบแนวทางของกระบวนการหลักภายในที่สำคัญ เพื่อให้สามารถดำเนินงานไปในทิศทางที่เหมาะสม และมุ่งสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

o ประสานเชื่อมโยงในเรื่องการลงทุนและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การใช้เทคโนโลยีและทุนองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด

o ทราบข้อบกพร่องหรือช่องว่างของกลยุทธ์ และความเชื่อมโยงที่ขาดหายไประหว่างการจัดทำยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้สามารถดำเนินการปรับปรุงแก้ไขได้รวดเร็วทันการณ์

หลักการสำคัญของแผนผังเชิงยุทธศาสตร์

o ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างสมดุลและเชื่อมประสาน ความแตกต่างและความขัดแย้งอย่างเป็นเหตุเป็นผล เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินต่อไปได้

o ยุทธศาสตร์เกิดจากสมมุติฐานที่ว่า ลูกค้าผู้รับบริการมีความต้องการ และค่านิยมที่แตกต่างกันทำให้มีความจำเป็นในการสร้างความหลากหลายให้เกิดกับตัวสินค้าและบริการ เพื่อที่จะสามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มให้เกิดความพึงพอใจได้

o คุณค่าจะถูกสร้างขึ้นโดยผ่านกระบวนการเชิงธุรกิจภายในองค์กร หากองค์การสามารถบริหารจัดการกระบวนการภายในได้อย่างดีแล้ว ก็มักจะบรรลุผลสำเร็จได้

o ยุทธศาสตร์เป็นจุดรวมของปัจจัยหลักในการเสริมสร้างให้เกิดการเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการบูรณาการขององค์ประกอบต่างๆแบบองค์รวม กล่าวคือเป็นการพิจารณาให้ความสำคัญในทุกองค์ประกอบนั่นเอง

o การจัดวางยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดให้เกิดคุณค่าของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ และสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้

ข้อแตกต่างของการสร้างคุณค่าจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้กับสินทรัพย์ที่จับต้องได้

o แม้ว่าการสร้างคุณค่าทางอ้อมจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น องค์ความรู้และเทคโนโลยี อาจไม่ค่อยมีผลกระทบโดยตรงต่อผลลัพธ์ทางการเงินมากนัก แต่หากมีการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้อย่างดีแล้ว ก็อาจสามารถส่งผลที่ดีต่อผลลัพธ์ทางการเงินได้ ในลักษณะของโซ่ห่วงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล (chains of cause and effect relationships) ซึ่งกันและกันตามลำดับ ระหว่างการ

เรียนรู้ กระบวนการภายใน ลูกค้า และผลลัพธ์ทางการเงิน ตัวอย่างเช่น บุคลากรในองค์การที่ผ่านการอบรมในเรื่องของ TQM และ Six Sigma จะมีพัฒนาการที่ดีขึ้นในกระบวนการด้านคุณภาพ อันส่งผลให้ลูกค้าผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจมากขึ้น และมีการใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้องค์การได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้น และช่วยให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่ามากขึ้นด้วย

- คุณค่าเกิดขึ้นตามลักษณะของสภาวะการณ์แวดล้อม ซึ่งคุณค่าของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้นั้นมักจะขึ้นอยู่กับลักษณะความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ เช่น การพัฒนาความรู้ของบุคลากรให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ดีเป็นการสร้างคุณค่าให้กับองค์การ ซึ่งมักจะส่งผลในยุทธศาสตร์ด้านการลดต้นทุนมากกว่าจะส่งผลในยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนานวัตกรรม หรือการเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์

- คุณค่าเปรียบเสมือนศักยภาพ โดยที่การลงทุนในสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้อาจไม่ได้สร้างคุณค่ามากมายอย่างที่ควรจะเป็น เช่น พนักงานที่ได้รับการอบรมในเรื่องของการควบคุมคุณภาพและการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหานั้น มีคุณค่าเฉพาะในเรื่องศักยภาพในการทำงานเท่านั้น แต่ไม่ได้สร้างคุณค่าในทางการตลาด ดังนั้นในการดำเนินกระบวนการภายใน เช่น การออกแบบ การผลิต การจัดจำหน่าย และการบริการลูกค้า จึงจำเป็นต้องแปลงคุณค่าในเชิงศักยภาพของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ให้เกิดคุณค่าที่จับต้องได้ และหากไม่คำนึงถึงเรื่องการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าหรือการสร้างคุณค่าในเชิงการเงินแล้ว คุณค่าในเชิงศักยภาพของบุคลากรและทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้อื่น ๆ ก็ไม่มีความหมาย

- สินทรัพย์เป็นแหล่งของการสร้างคุณค่า สินทรัพย์อย่างหนึ่งจะมีคุณค่าเพิ่มขึ้นมากหากสามารถนำมาผสมผสานได้อย่างมีประสิทธิภาพกับสินทรัพย์อื่น ๆ โดยคุณค่าที่สูงสุดจะเกิดขึ้นมาจากการผสมผสานกันของสินทรัพย์ที่จับต้องได้ รวมถึงยุทธศาสตร์ขององค์การ และสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ในองค์การ

การนำสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้มากำหนดแนวทางผสมผสานในยุทธศาสตร์

ในมิติมุมมองด้านการพัฒนาและเรียนรู้ ของ Balanced Scorecard แสดงถึงสาระสำคัญในการนำสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ อันประกอบด้วยทุนมนุษย์

ทุนข้อมูลสารสนเทศ และทุนองค์การ มาผสมผสานเพื่อการสร้างเสริมขีดสมรรถนะหรือความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ (strategic readiness) และการจัดวางปัจจัยอย่างเหมาะสมให้สามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ให้ประสบผลสัมฤทธิ์ โดยอาศัยวิธีการปรับแต่งระบบ และการบูรณาการ

o การปรับแต่งระบบ (Alignment)

ในกระบวนการสร้างคุณค่าจำเป็นต้องมีการนำสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้มาปรับแต่งให้เข้ากับยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดความเหมาะสม คุณค่าของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้นั้นจะมีความสำคัญแตกต่างกันออกไปโดยขึ้นอยู่กับลักษณะของความเหมาะสมทางยุทธศาสตร์ เช่น ในองค์การที่ต้องการฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งมีทางเลือกสองทาง คือ การอบรมในเรื่อง TQM (Total Quality Management) และเรื่อง CRM(Customer Relationship Management) การเลือกต้องพิจารณาจากยุทธศาสตร์ขององค์การว่ามุ่งเน้นในเรื่องใด หากองค์การมียุทธศาสตร์ที่เน้นเรื่องการลดต้นทุน เช่น บริษัท Dell หรือMcDonald's ซึ่งมีแนวนโยบายในการปรับปรุงกระบวนการให้บริการอย่างต่อเนื่องแล้วการอบรมในเรื่อง TQM ก็จะสร้างประโยชน์กับองค์การเป็นอย่างมาก แต่หากเป็นบริษัทที่มียุทธศาสตร์ด้านการให้บริการลูกค้าแบบเต็มรูปแบบครบวงจรอย่างเช่น บริษัท IBM การอบรมในเรื่อง CRM จะส่งผลสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่า เป็นต้น

o การบูรณาการ (Integration)

ลำพังสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เพียงอย่างเดียวนั้น ไม่สามารถสร้างคุณค่าได้ด้วยตัวเอง จำเป็นต้องนำสินทรัพย์อื่น ๆ มาประกอบจึงสามารถสร้างบทบาทในเชิงยุทธศาสตร์ได้ กระบวนการผสมผสานเป็นกลไกที่สำคัญที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ทั้งหลายขององค์การให้เกิดผล ตัวอย่างเช่น การลงทุนติดตั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงอย่างเดียวนั้นเป็นการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรแต่เพียงเล็กน้อย แต่หากว่าได้มีการจัดการด้านการฝึกอบรม และการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ก็จะช่วยทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก

กระบวนการของการนำสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้มาประสานเชื่อมโยงในแผนเชิงยุทธศาสตร์สามารถดำเนินการได้ในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

o กำหนดกลุ่มงานที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ ตามปกติแล้วมักจะมีกลุ่มงานหนึ่งหรือสองกลุ่มงานที่อาจส่งผลกระทบที่สำคัญต่อยุทธศาสตร์ขององค์การ หากสามารถจำแนกกลุ่มงานและสามารถกำหนดขีดสมรรถนะ รวมทั้งการรักษาระดับพัฒนาการของกลุ่มงานเหล่านี้ได้แล้วจะทำให้องค์การประสบผลสัมฤทธิ์ได้เร็วขึ้น

o การจัดวางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติการจำเป็นต้องมีการวางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบโครงสร้างพื้นฐานหลักที่เหมาะสมเพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน

o กำหนดกรอบแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์กร ในการผลักดันยุทธศาสตร์อาจจะ ต้องมีการปรับเปลี่ยนค่านิยมทางวัฒนธรรม ทั้งที่เป็นวัฒนธรรมภายในองค์การ เช่น การทำงานเป็นทีมและวัฒนธรรมภายนอก เช่น การมุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ ซึ่งการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การอันเป็นผลมาจากยุทธศาสตร์นั้น จะก่อให้เกิดพัฒนาการในเรื่องของวัฒนธรรมใหม่และวิถีการทำงานแนวใหม่

แผนผังเชิงยุทธศาสตร์มีบทบาทสำคัญในการกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินการชัดเจนและสามารถปฏิบัติตามได้

Kaplan และ Norton ได้กล่าวถึงบทบาทในการกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานในมิติมุมมองด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. **มุมมองในมิติด้านการเงิน** จุดเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ในมิติด้านการเงินเกิดขึ้นจากการพิจารณาตัดสินใจขององค์กรในเรื่องความสมดุลระหว่างการเติบโตขององค์การ (Growth Strategy) กับเรื่องพัฒนาการด้านการผลิต (Productivity Strategy) ถึงแม้ว่ากระบวนการด้านการสร้างความเติบโตขององค์การ เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าในระยะยาว และเป็นเป้าหมายหลักที่สำคัญขององค์การแต่กระบวนการด้านผลิตมีพัฒนาการที่เร็วกว่าและสามารถส่งผลให้เห็นได้อย่างชัดเจนในช่วงระยะสั้น จึงมักจะเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจมากกว่า ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องรักษาดุลยภาพของทั้งสองด้านให้เหมาะสม โดยเฉพาะในช่วงของการวางแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ขั้นเริ่มแรก ซึ่งอาจจัดกระบวนการด้านการเพิ่มรายได้และการเติบโตขององค์การเป็นแผน

ระยะยาว และจัดกระบวนการด้านการผลิตเป็นแผนระยะสั้นที่เน้นในรายละเอียดสำคัญ ในเรื่องของการปรับโครงสร้างของต้นทุนการผลิต การเพิ่มประสิทธิภาพ การใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงการพัฒนาเพื่อขยายโอกาสในการสร้างรายได้ และการให้ความสำคัญกับลูกค้าให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้องค์การสามารถดำรงรักษากรอบแนวทางของแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ให้คงอยู่ต่อไป

2. **มุมมองในมิติด้านลูกค้า** ยุทธศาสตร์อาจเกิดมาจากความต้องการที่หลากหลาย ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดกลุ่มลูกค้าเพื่อให้สามารถบริหารจัดการและตอบสนองความต้องการได้ตรงตามกลุ่มเป้าหมายทั้งนี้มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction)
2) การรักษาฐานลูกค้า (Customer retention)
3) ความสามารถในการหาลูกค้า (Customer acquisition)
4) ผลประโยชน์ของลูกค้า (Customer profitability)
5) ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market share)
6) ส่วนแบ่งทางการบัญชี (Account share)

องค์ประกอบเหล่านี้สามารถอธิบายได้ตามหลักการความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล (cause and effect relationships) ตัวอย่างเช่น เมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจแล้วจะทำให้กลับมาใช้บริการอีก และบอกต่อๆ กันไป ซึ่งเป็นการช่วยประชาสัมพันธ์ให้มีลูกค้ารายใหม่มาใช้บริการกันมากขึ้น ทำให้ส่งผลต่อผลประกอบการที่ดีขององค์การ แม้ว่าองค์กรส่วนใหญ่ได้พยายามปรับปรุงและให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบเหล่านี้ แต่การสร้างความพึงพอใจและการรักษาลูกค้าก็เป็นไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะทำให้สำเร็จ จะต้องมีการพัฒนาในปัจจัยด้านต่าง ๆ กล่าวคือ ราคาสินค้าและบริการ (price) คุณภาพ (quality) ปริมาณที่เพียงพอแก่ความต้องการ (availability) การมีสินค้าและบริการให้เลือกหลากหลาย (selection) การจัดการที่เป็นระบบ (functionality) การให้บริการที่ดี (service) การจัดการเรื่องหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้อง (partnership) การสร้างตราสัญลักษณ์ของสินค้าและบริการให้เป็นที่ยอมรับ (branding)

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ควรมีการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ส่งผลต่อความเติบโตก้าวหน้าและผลประโยชน์ขององค์การ ตัวอย่างเช่น สายการบิน Southwest มีตั๋วโดยสารราคาถูกเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าผู้มีรายได้น้อย ในขณะที่ห้างสรรพสินค้า Neiman Marcus นำเสนอสินค้าที่เลิศหรูมีระดับสำหรับลูกค้าที่มีรายได้สูงที่พร้อมจ่ายเงินซื้อสินค้าที่มีราคาแพง ในทางกลับกันลูกค้าในกลุ่มผู้มีรายได้น้อยคงไม่ได้รับความพึงพอใจเท่าที่ควรในการไปจับจ่ายที่ห้างสรรพสินค้า Neiman Marcus และกลุ่มผู้เดินทางที่เป็นนักธุรกิจที่มีรายได้สูงก็คงไม่เลือกใช้บริการของสายการบิน Southwest เนื่องจากการบริการไม่สะดวกสบายตามที่ต้องการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง แต่ละองค์การควรมีแผนการบริหารกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยพิจารณาถึงเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาฐานลูกค้า และส่วนแบ่งทางการตลาด

เมื่อองค์การสามารถระบุกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้แล้ว ก็จะสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และข้อสมมติในการสร้างคุณค่า (value proposition) ซึ่งจะทำให้ลูกค้าได้ตระหนักถึงยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยเป็นการนำเสนอในลักษณะของรูปแบบของผลิตภัณฑ์ ราคา การให้บริการ ลักษณะความสัมพันธ์ รวมถึงภาพลักษณ์ขององค์การ และเป็นการสื่อให้ลูกค้าได้รับรู้ถึงนโยบายขององค์การในอันที่จะให้การบริการที่ดีกว่า หรือการบริการที่มีลักษณะที่แตกต่างจากคู่แข่ง

3. มุมมองในมิติด้านกระบวนการภายใน ซึ่งกระบวนการดำเนินงานขององค์การจะเป็นกลไกในการสร้างคุณค่าที่สำคัญอย่างน้อยสองประการ คือ เป็นการผลิตและส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า และเป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการลดต้นทุนในการผลิต เราสามารถจำแนกกระบวนงานภายในแต่ละองค์การออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

(1) กระบวนการจัดการในด้านการปฏิบัติงาน (**Operation management processes**)

เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงานประจำวันในการผลิตสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้าโดยมีสาระสำคัญดังนี้

(1.1) การพัฒนาและรักษาระดับความสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่ายสนับสนุนทรัพยากรด้านต่าง ๆ ซึ่งวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีอย่างหนึ่งคือ การทำให้ต้นทุนของการดำเนินงานขององค์การต่ำสุด เนื่องจากสามารถบริหารจัดการในเรื่องต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

(1.2) การผลิตสินค้าและบริการที่เน้นเรื่องการผลิตสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพมีการควบคุมคุณภาพ และมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า

(1.3) การจัดหาช่องทางในการจำหน่ายจ่ายแจกสินค้าและบริการสู่ลูกค้า หากมีแผนการดำเนินการในเรื่องการจัดหาตลาดที่ดีแล้ว จะส่งผลต่อการประหยัดต้นทุนขององค์การได้ด้วย

(1.4) การบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งเป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญ โดยเฉพาะองค์การที่ประกอบธุรกรรมด้านการเงินที่ต้องมีการเตรียมการในเรื่องอัตราดอกเบี้ย และอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราที่ผันผวน เป็นต้น

ทั้งนี้กระบวนการจัดการในด้านการปฏิบัติงานจะส่งผลเชื่อมโยงต่อมิติด้านอื่นๆ คือ

o **มิติด้านลูกค้า** ช่วยทำให้มีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำ สินค้ามีคุณภาพที่ดี ลูกค้าได้รับความสะดวกรวดเร็วในการได้รับสินค้าและบริการ อีกทั้งมีสินค้าหลากหลายตามความต้องการของลูกค้า

o **มิติด้านการเงิน** มีผลกระทบสองทาง คือ ผลทางตรง ซึ่งเมื่อมีการพัฒนาด้านการผลิตที่ดีแล้ว ย่อมทำให้มีสินค้าและบริการที่ดี และส่งผลต่อรายได้ที่ดีขององค์การด้วย และผลทางอ้อม คือ การมีแผนการดำเนินการที่ดีก็ส่งผลต่อการลดต้นทุน

o **มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา** ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในทางที่กลับกันคือ เมื่อองค์การมีองค์ความรู้ในเรื่องของสมรรถนะ เทคนิควิธีการต่าง ๆ รวมทั้งสถานะขององค์การแล้ว ทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยดี

(2) กระบวนการจัดการในด้านลูกค้า (Customer management processes)

การมุ่งเน้นในเรื่องการทำธุรกรรมด้านส่งเสริมการขายที่มีกลยุทธ์ล้ำหน้าในการบริหารจัดการด้านการขาย ของบริษัทผลิตกางเกงยีนส์ Levi ซึ่งมีเว็บไซต์เพื่อช่วยในการจัดการด้านผลิตภัณฑ์ เมื่อมีการซื้อสินค้าก็จะมีรายงานการซื้อทำให้สามารถ

บริหารระบบการจัดการสินค้าคงคลังได้ ณ จุดจำหน่ายสินค้า และลูกค้าก็สามารถเข้าไปค้นหาข้อมูลรายละเอียดในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับบริษัทและผลิตภัณฑ์ได้

กระบวนการในการจัดการด้านลูกค้ามีหลักสำคัญดังนี้ คือ

(2.1) การกำหนดกลุ่มลูกค้า (Customer selection) โดยการมองหากลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่น่าสนใจ แล้วกำหนดกรอบแนวทางในการสร้างคุณค่าที่สนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้า และสร้างแบรนด์ที่เป็นตราสัญลักษณ์ที่ดึงดูดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้มาใช้สินค้าและบริการ

(2.2) ความสามารถในการเข้าถึงลูกค้า (Customer acquisition) เน้นเรื่องการสื่อการและสร้างความเข้าใจกับตลาด รวมทั้งใส่ใจเรื่องความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญเพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อถือและมีความรู้สึกที่ดีกับบริษัท

(2.3) การรักษาฐานลูกค้า (Cutomer retention) โดยการรักษามาตรฐานคุณภาพรวมทั้งการหาทางแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องของสินค้าและบริการ และพยายามสร้างแรงดึงดูดให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด เพื่อจะได้ใช้สินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง และเป็นลูกค้าประจำ

(2.4) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer growth) ซึ่งต้องทำความรู้จักกับลูกค้าก่อน โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และพยายามกระตุ้นพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้มีการจับจ่ายมากขึ้น

ทั้งนี้กระบวนการจัดการในด้านลูกค้ามีผลเชื่อมโยงต่อมิติ ด้านอื่น ๆ คือ

- **มิติด้านลูกค้า** การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและการรักษาภาพพจน์ที่ดีขององค์กรจะช่วยทำให้ได้รับความสนใจจากลูกค้ามากขึ้น
- **มิติด้านการเงิน** เมื่อมีกระบวนการจัดการในด้านลูกค้าที่เหมาะสมจะส่งผลทำให้มีลูกค้ามากขึ้นและมีรายได้ที่เพิ่มขึ้นด้วย
- **มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา** ในการจัดการด้านลูกค้าให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องมีแรงสนับสนุนที่ดีในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะการมีบุคลากรที่มีความสามารถ มีฐานข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และวัฒนธรรมองค์การที่ดีด้วย

(3) กระบวนการในด้านนวัตกรรม (Innovation processes)

เป็นกระบวนการในการผลิตและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและเพิ่มรายได้ การจัดการด้านนวัตกรรมมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

(3.1) เป็นโอกาสในการสร้างผลิตภัณฑ์และการบริการใหม่ ๆ ซึ่งอาจมาจากหลายทาง โดยทั่วไปแล้วมีพื้นฐานมาจากการพัฒนาในด้านทักษะความชำนาญ ความรู้ความเข้าใจในเทคนิควิธีการที่สั่งสมมาในอดีต แล้วนำมาปรับปรุง อย่างไรก็ตามองค์การก็ควรให้ความสนใจที่จะแสวงหาแนวคิด เทคนิควิธีการจากภายนอกด้วย เช่น สถาบันวิจัยทดลองของมหาวิทยาลัย และที่สำคัญจากลูกค้าหรือผู้ที่สนับสนุนปัจจัยด้านต่างๆ เพราะกระแสความสนใจของลูกค้าจะช่วยให้องค์การมีแนวคิดในเรื่องนวัตกรรมใหม่

(3.2) การดำเนินการตามกรอบแนวทางในการวิจัยและพัฒนา โดยผู้บริหารต้องตัดสินใจเลือกดำเนินการในโครงการที่เหมาะสมกับสมรรถนะขององค์การ และบริหารจัดการให้โครงการดังกล่าวไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย

(3.3) การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ เป็นขั้นตอนหลักที่สำคัญในกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ที่นำสมัยออกสู่ตลาด และเป็นที่ต้องการของลูกค้า ซึ่งต้องมีแผนการทำงานอย่างเป็นระบบที่สามารถผลิตได้อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพเป็นมาตรฐาน และจะต้องสามารถทำกำไรให้กับองค์การด้วย

(3.4) การเปิดตัวผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ออกสู่ตลาด โดยต้องมีการทดลองผลิตภัณฑ์ เพื่อตรวจสอบเป็นขั้นสุดท้ายก่อนนำออกสู่ตลาด และควรมีการทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ และการทำการตลาดด้วย

ทั้งนี้กระบวนการในด้านนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อมิติด้านต่างๆ คือ

o **มิติด้านลูกค้า** การคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นการเสริมสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า มีการผลิตและการให้บริการที่แตกต่าง โดดเด่น และมีลักษณะแปลกใหม่ นอกจากนี้การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีรูปแบบใหม่ ๆ ที่รวดเร็วก่อนคู่แข่งรายอื่นๆ ในตลาด จะช่วยให้สามารถเข้าถึงลูกค้าก่อนและสร้างผลกำไรมากขึ้น

o **มิติด้านการเงิน** หากการนำเสนอสินค้าและบริการที่เป็นนวัตกรรมสามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้า และเข้าถึงลูกค้าได้ทันกับความต้องการแล้ว ย่อมทำให้องค์กรมีผลลัพธ์ทางการเงินที่ดีขึ้นอย่างแน่นอน

o **มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา** ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเป็นในลักษณะเดียวกับกระบวนการด้านอื่นที่ต้องมีการบริหารจัดการองค์ประกอบด้านสมรรถนะหลักขององค์การ มีเทคนิควิธีการ และสถานภาพองค์การที่ดี จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินการในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมไปสู่ผลสัมฤทธิ์ได้

(4) กระบวนการในด้านกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน และทางสังคม (Regulatory and social processes)

โดยทั่วไปองค์การจะมีสิทธิโดยชอบธรรมในการดำเนินกิจการในชุมชนหรือประเทศซึ่งเป็นแหล่งที่ตั้งของการผลิตและการจัดจำหน่าย อย่างไรก็ตามยังคงต้องคำนึงถึงความสำคัญในเรื่องของระเบียบ กฎเกณฑ์ในด้านต่าง ๆ ด้วย และองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่มักมองหาทำเลสถานที่ตั้งที่ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องกฎเกณฑ์ต่างๆ มากนัก เพราะเชื่อว่าทำให้สามารถดำเนินการได้ดีกว่า ทั้งนี้กฎเกณฑ์ที่เป็นหลักสำคัญมีดังนี้

(4.1) การรักษาสภาพแวดล้อม ส่วนใหญ่ในประเทศที่พัฒนาแล้ว มักจะกำหนดมาตรการเรื่องการรักษาสภาพแวดล้อมในแบบรายงานของบริษัทด้วย อันเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้พลังงานและทรัพยากรต่างๆ การบำบัดน้ำเสีย การควบคุมเรื่องมลภาวะในอากาศ การจัดการเรื่องขยะ ฯลฯ ซึ่งองค์การจำเป็นต้องมีมาตรการในการปฏิบัติที่เคร่งครัดตามข้อกำหนดดังกล่าว

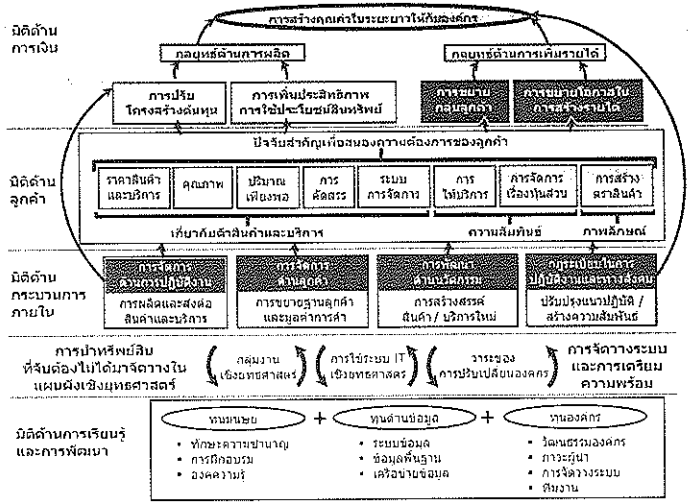
(4.2) การจัดการด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย องค์การจำเป็นต้องมีเกณฑ์มาตรฐานด้านความปลอดภัยในการทำงานและสวัสดิการด้านสุขอนามัยด้วย ตัวอย่างเช่นในสหรัฐอเมริกามีหน่วยงานกลางของรัฐบาลที่มีหน้าที่ควบคุมดูแลและกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในเรื่องนี้เป็นการเฉพาะ

(4.3) หลักเกณฑ์และแนวทางในการจ้างงาน ในปัจจุบันมีแนวโน้มของการจ้างที่เน้นในเรื่องความหลากหลายของบุคลากร โดยเชื่อว่าลักษณะที่หลากหลายทำให้เกิดการผสมผสาน และมีมุมมองที่แปลกใหม่ โดยสัดส่วนของบุคลากรแต่ละประเภทนั้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องพิจารณากำหนดให้เหมาะสมแก่การไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

(4.4) การพัฒนาชุมชน บริษัทใหญ่ ๆ หลายแห่งมีนโยบายในเรื่องการช่วยพัฒนาชุมชนและสังคม มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาชุมชน หรือสนับสนุนการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ให้กับชุมชนเพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และภาพพจน์ที่ดีให้กับองค์การด้วย

ทั้งนี้แต่ละองค์การจำเป็นต้องบริหารจัดการเพื่อผสมผสานองค์ประกอบทั้ง 4 ประการดังกล่าวข้างต้น ซึ่งมักจะบังเกิดผลขึ้นในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน เช่น การลดต้นทุนในกระบวนการปฏิบัติงานจะเห็นผลเร็ว ในราว 6–12 เดือน สำหรับการเพิ่มปริมาณรายได้จากการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้านั้นจะมีผลในระยะกลาง คือประมาณ 1–2 ปี ส่วนเรื่องของการริเริ่มแนวคิดและพัฒนาด้านนวัตกรรมอาจจะส่งผลช้ากว่าโดยใช้ระยะเวลาตั้งแต่ 2–4 ปี และการปรับระเบียบ กฎเกณฑ์ทางสังคม และวัฒนธรรมองค์การมักจะให้ผลที่นานมากกว่า เนื่องจากว่ากระบวนการสร้างคุณค่านั้นเกิดขึ้นจากการบูรณาการระหว่างแผนระยะสั้นกับแผนระยะยาวอย่างเหมาะสมลงตัว ทั้งนี้เพื่อรักษากระบวนการสร้างคุณค่าในระยะยาวขององค์การให้ดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน

4. มุมมองในมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา การเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรในองค์การนั้นเป็นการดำเนินการผ่านกระบวนการสร้างคุณค่า โดยเฉพาะในเรื่องของการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ และกลยุทธ์การสร้างคุณค่า แผนภาพที่ 2 เป็นการแสดงให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระบวนการในการสร้างคุณค่าในระยะยาวให้กับองค์การ โดยอาศัยวิธีการปรับแต่งสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์



แผนภาพที่ 2 สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้จะต้องถูกปรับแต่งให้เข้ากับยุทธศาสตร์เพื่อสร้างคุณค่าแก่องค์การ

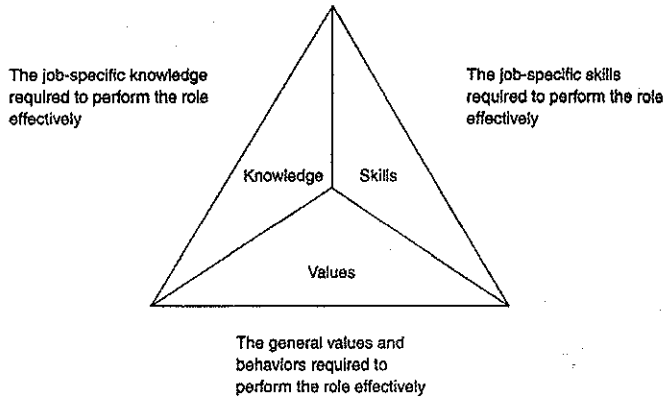
ที่มา : Kaplan และ Norton, อ้างแล้ว, หน้า 200.

กระบวนการสร้างคุณค่า (Value-Creating Process) คือ กระบวนการในการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ โดยมีสามองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

(1) **การพัฒนาปัจจัยด้านทุนมนุษย์ (Human Capital)** อันได้แก่ ทักษะ ความรู้ ความชำนาญ การฝึกอบรม และองค์ความรู้ต่างๆ ซึ่งมีลำดับขั้นตอน ที่สำคัญ ดังนี้

o **การจำแนกกลุ่มงานเชิงยุทธศาสตร์** ทำให้สามารถกำหนดสมรรถนะของบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน เพื่อการนำพาองค์การไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ตัวอย่างเช่นในบริษัท Chemico ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมเคมี ที่มีกลยุทธ์ในการจัดการกับกลุ่มงานเชิงยุทธศาสตร์ โดยการให้วิศวกรของบริษัทมีโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์โดยตรงกับวิศวกรของบริษัทที่เป็นลูกค้าด้วยกลยุทธ์ดังกล่าวนี้ทำให้วิศวกรของบริษัทได้แนวคิด และสามารถพัฒนานวัตกรรมใหม่ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

o **การกำหนดคุณสมบัติเชิงสมรรถนะของบุคลากร** ซึ่งหลัก ๆ จะเป็นคุณสมบัติในด้านความรู้ความสามารถ (knowledge) ทักษะความชำนาญ (skills) และค่านิยมความเชื่อ (value) ซึ่งคุณสมบัติเชิงสมรรถนะเหล่านี้ช่วยให้องค์การสามารถนำไปใช้ในการคัดเลือก การจ้างงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ให้สอดคล้องเหมาะสมกับตำแหน่งงาน



แผนภาพที่ 3 แสดงตัวอย่างของการกำหนดกรอบคุณสมบัติเชิงสมรรถนะของบุคลากรในบริษัท Chemico

ที่มา : Kaplan และ Norton, อ้างแล้ว, หน้า 232.

o **การประเมินประสิทธิภาพและสมรรถนะของบุคลากร** ในกลุ่มงานเชิงยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ซึ่งสามารถพิจารณาได้ในหลายทาง ทั้งจาก ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและศักยภาพโดยทั่วไป โดยอาจใช้วิธีการที่ให้บุคลากรประเมินตนเองจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ แล้วนำผลการประเมินตนเองมาร่วมพิจารณาและหารือกับผู้บังคับบัญชา หรืออาจใช้การประเมินผลแบบ 360 องศา และการรับข้อคิดเห็นในประเด็นเรื่องการปฏิบัติงานในหน้าที่จากผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกด้าน ซึ่งในการประเมินเหล่านี้ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนในเรื่องของเป้าประสงค์ขององค์กร และเข้าใจถึงผลสะท้อนกลับที่มีความหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาปรับปรุงการทำงานในอนาคต

o **การวางแผนการพัฒนาปัจจัยด้านทุนมนุษย์** ในการทำแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ช่วยให้เกิดการวางแผนในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามลักษณะความต้องการขององค์การ ตั้งแต่ระบบการเลือกสรรการฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพ เพื่อให้องค์กรสามารถไปสู่ผลสัมฤทธิ์ได้เร็วขึ้น และคุ้มค่าแก่การลงทุน ตัวอย่างของบริษัท Chemico มีการกำหนดรูปแบบของกลุ่มงานเชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง 8 กลุ่ม โดยตั้งเป้าหมายความพร้อมของปัจจัยด้านทุนมนุษย์ไว้ถึงร้อยละ 90 ฝ่ายงานการเจ้าหน้าที่ได้กำหนดและพัฒนาหลักการสำคัญที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว เช่น มีการจัดทีมยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลขึ้นมาเพื่อดำเนินการ ซึ่งได้มีการกำหนดกลยุทธ์พื้นฐานรวม 4 ประการ คือ การคัดเลือกบุคลากรใหม่ การฝึกอบรมอย่างมีแบบแผน การพัฒนาทักษะโดยการปฏิบัติงานจริง และการสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน นอกจากนี้ยังได้จัดวางกลยุทธ์ซึ่งเหมาะสม ที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในเชิงยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดในกลุ่มงานเชิงยุทธศาสตร์แต่ละด้านต่อไป

(2) การพัฒนาปัจจัยด้านทุนข้อมูลสารสนเทศ (Information Capital) ข้อมูลสารสนเทศเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในกระบวนการสร้างคุณค่าสำหรับระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ อันมีองค์ประกอบหลักเช่น ระบบสารสนเทศ ระบบฐานข้อมูล การจัดเก็บรวบรวมองค์ความรู้ และเครือข่ายความเชื่อมโยงของข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้เป็นแหล่งข้อมูลอ้างอิงและองค์ความรู้หลักขององค์การ ปัจจัยด้านข้อมูลสารสนเทศนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ มีคุณค่าผันแปรไปตามลักษณะของความเกี่ยวกันในยุทธศาสตร์

o **การกำหนดกรอบของปัจจัยด้านทุนข้อมูลสารสนเทศ** มีองค์ประกอบหลักอย่างน้อยสองส่วนโดยในส่วนแรกคือ ระบบโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วยระบบเทคโนโลยี ระบบเครือข่ายการสื่อสาร กับระบบการจัดการอัจฉริยะ เช่น การวางแผนนโยบายหรือแผนสำรองกรณีฉุกเฉิน โดยมีการจัดการให้สามารถใช้อุปกรณ์เครื่องมือรวมทั้งช่วยสนับสนุนการดำเนินการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และในส่วนที่สองก็คือเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในระบบสารสนเทศ (Information Capital Application) รวมถึงฐานข้อมูล องค์ความรู้ และเทคโนโลยี

ทั้งนี้สามารถจำแนกลักษณะการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์เพื่อสนับสนุนการดำเนินกระบวนงานของ information capital application ได้เป็น 3 ประเภท คือ (1) การสนับสนุนการดำเนินงานในกระบวนการทำธุรกรรม เป็นการใช้ระบบควบคุมการดำเนินงานตามแบบแผนงานธุรกรรมขององค์กร (2) กลไกที่ช่วยในการวิเคราะห์ การตีความ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งองค์ความรู้ต่างๆ และ (3) การปรับเปลี่ยนรูปแบบ โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์การ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านนี้ เมื่อนำมาประสานรวมกันแล้วจะเป็นลักษณะของกรอบแนวทางดำเนินการด้านข้อมูลสารสนเทศ (Information Capital Portfolio)

o **การจัดวางปัจจัยด้านทุนข้อมูลสารสนเทศในแผนยุทธศาสตร์** โดยที่ผู้บริหารจำเป็นต้องดูแลให้มีการนำกรอบแนวทางของทุนด้านข้อมูลสารสนเทศไปจัดวางในแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ ในองค์การที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) อีกหลายครั้ง ภายหลังจากการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งในการประชุมเชิงปฏิบัติการแต่ละครั้งก็จะเกิดพัฒนาการในเรื่องการวางแผนจัดการเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศมากขึ้น เนื่องจากผู้เข้าร่วมประชุมมักมาจากส่วนงานด้านการจัดการทั่วไป จากส่วนงานการเจ้าหน้าที่ และจากส่วนงานด้าน IT ทำให้เกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

o **การประเมินความพร้อมในปัจจัยด้านทุนข้อมูลสารสนเทศ** ซึ่งเป็นการประเมินความพร้อมด้านข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินยุทธศาสตร์

(3) **การพัฒนาปัจจัยด้านทุนองค์การ (Organization Capital)** ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กรภาวะผู้นำ การจัดวางระบบแนวทางการบริหารและการสร้างทีมงาน เพื่อให้การบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ในปัจจัยทั้ง 3 ด้าน บังเกิดผล ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการกำหนดปัจจัยด้านทุนองค์การซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสมรรถนะขององค์การในการขับเคลื่อน และดำรงรักษาการดำเนินกระบวนการในการปรับเปลี่ยนให้สามารถไปสู่เป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ได้ โดยที่ทุนองค์กรนี้เป็นปัจจัยหลักในการบริหารจัดการ และผสมผสานการใช้ทรัพยากรทั้งที่เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ สินทรัพย์ที่จับต้องได้และสินทรัพย์ทางการเงินทุกประเภท เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรตามที่ได้กำหนดไว้ ณ ดังนี้

o **วัฒนธรรมภายในองค์การ (Culture)** เป็นเรื่องของการรับรู้และความเข้าใจในพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมองค์การ

o **ภาวะผู้นำ (Leadership)** การที่ผู้บริหารในทุกระดับชั้นที่มีความสามารถที่เพียงพอเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และสามารถนำพาองค์การไปในทิศทางตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ได้

o **การปรับแต่ง (Alignment)** การจัดการบุคคลและทีมงานให้เป็นไปตามกรอบเป้าหมายขององค์การ และการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าประสงค์หลักขององค์การได้

o **ทีมงานและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Teamwork and knowledge sharing)** อันเป็นเรื่องของการสร้างทีมงานและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และองค์ความรู้เชิงยุทธศาสตร์ซึ่งกันและกันภายในองค์การ

แผนผังเชิงยุทธศาสตร์จะแสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยน ซึ่งเป็นผลมาจากการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการทำงานในรูปแบบใหม่ หรือลูกค้าเป้าหมายกลุ่มใหม่ เป็นต้น และการปรับเปลี่ยนเหล่านี้จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมการทำงานและค่านิยมใหม่ในองค์การด้วย ซึ่งสิ่งที่ต้องทำเป็นอันดับแรกก็คือการกำหนดประเด็นวาระของการเปลี่ยนแปลง (Change agenda) โดยพิจารณาจากยุทธศาสตร์หลักขององค์การซึ่งวัตถุประสงค์อาจจำแนกได้ในสองลักษณะคือ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่มุ่งเน้นเรื่องการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและองค์การในระยะยาว และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อการบริหารจัดการให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ ทั้งนี้พฤติกรรมซึ่งมักพบเห็นได้บ่อยในกระบวนการสร้างคุณค่า คือ

o การมุ่งเน้นในเรื่องของลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer focus)

o การมุ่งพัฒนานวัตกรรมแนวคิดเชิงสร้างสรรค์และการบริหารความเสี่ยง (Innovative / risk taking)

o การมุ่งเน้นกระบวนการที่อำนวยความสะดวกในการช่วยเสนอแนะแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า (Deliver result) ซึ่งเป็นวิธีการสำคัญในการเพิ่มคุณค่าเหนือคู่แข่งขัน

นอกจากนี้ ในการดำเนินยุทธศาสตร์องค์การอาจมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในลักษณะต่าง ๆ เช่น

- การสร้างความเข้าใจในพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และค่านิยมขององค์การให้มากขึ้น
- การสร้างภาระรับผิดชอบ
- การเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารกันแบบเปิดเผย
- การทำงานเป็นทีม

อย่างไรก็ตาม ไม่มีองค์การใดที่จะสามารถนำหลักการทั้งหมดนี้มาประยุกต์ใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การได้อย่างครบถ้วน แต่อาจจะนำมาใช้เพียงบางลักษณะเท่านั้น

กลยุทธ์การสร้างคุณค่า

ในการจัดทำยุทธศาสตร์นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาในเรื่องกลยุทธ์การสร้างคุณค่าที่มีลักษณะเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของเป้าประสงค์ เพื่อการนำพาองค์การไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญที่เป็นที่นิยมในปัจจุบันนั้น มี 4 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

1) **กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Low total cost strategy)** ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่นิยมใช้ในหลาย ๆ องค์การ โดยการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีราคาย่อมเยาเมื่อเปรียบเทียบกับราคาในท้องตลาดทั่วไป และเน้นที่การรักษาคุณภาพให้ได้มาตรฐาน รวมทั้งการบริการที่ลูกค้าจะได้รับความสะดวกในการซื้อหา มีสินค้าและบริการให้เลือกหลากหลาย ดังเช่นสายการบิน Southwest McDonald's Toyota ฯลฯ ที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูงในการสนองตอบความต้องการของลูกค้าในเรื่องของ สินค้าและบริการที่ราคาย่อมเยา ที่สามารถหาซื้อได้สะดวก การบริการที่รวดเร็วและคุ้มค่าราคา

2) **กลยุทธ์การเป็นผู้นำในผลิตภัณฑ์และบริการ (Product leadership strategy)** เป็นกลยุทธ์ในเรื่องของนวัตกรรมที่นำสมัย เช่น บริษัท Sony Mercedes Intel ฯลฯ ที่ผลิตสินค้าและบริการที่มุ่งเน้นที่นวัตกรรมสมัยใหม่ที่ล้ำยุค ถึงแม้จะมีราคาค่อนข้างสูงแต่ก็มีกลุ่มลูกค้าจำนวนไม่น้อยที่สนใจและพร้อมที่จะซื้อ

3) **กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Complete customer solution)** เป็นการสนองความต้องการของลูกค้าอย่างครบวงจร เช่น บริษัท IBM ที่นำเสนอสินค้าและบริการในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ครบวงจร ตามลักษณะความต้องการและความจำเป็นของลูกค้า แทนที่จะนำเสนอนวัตกรรมที่ล้ำสมัยตามอย่างบริษัทอื่นๆ

4) **กลยุทธ์การจับไม่ปล่อย (Lock-in)** โดยอาจจะมีสินค้าและบริการในรูปแบบเฉพาะที่ลูกค้ามีการใช้อย่างต่อเนื่อง และหากจะเปลี่ยนจะทำให้มีค่าใช้จ่ายมากขึ้น ซึ่งกลยุทธ์แบบ Lock-in นี้เป็นที่นิยมแพร่หลายในช่วงทศวรรษที่ 90 ซึ่งเป็นยุคของเศรษฐกิจแนวใหม่ ที่อุตสาหกรรมเน้นข้อมูลสารสนเทศเป็นสำคัญ ดังนั้นระบบคอมพิวเตอร์ทั้ง software และ hardware รวมถึง internet และระบบเทคโนโลยีทางการสื่อสารต่างๆ กลายมาเป็นปัจจัยสำคัญ บริษัทต่างๆ จึงออกผลิตภัณฑ์ที่เป็นรูปแบบเฉพาะโดยการนำเสนอสินค้าและบริการที่ดึงดูดความสนใจของลูกค้าให้มาใช้อย่างต่อเนื่อง เช่น บริษัท Microsoft ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากเนื่องจากมี software และ hardware ซึ่งปัจจุบันกลายเป็นมาตรฐานที่ใช้กันโดยทั่วไป และเป็นการยากสำหรับคู่แข่งรายอื่นที่จะเข้ามาแข่งขันในตลาด อีกทั้งหากลูกค้าจะเปลี่ยนไปใช้บริการจากบริษัทอื่นก็อาจต้องเสียค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นในการที่จะต้องซื้ออุปกรณ์ใหม่ทั้งชุด และอาจเป็นระบบที่ไม่สอดรับกับระบบมาตรฐานทั่วไป

การถ่ายทอดแผนผังเชิงยุทธศาสตร์และการวัดผลสู่แผนปฏิบัติการ

แผนผังเชิงยุทธศาสตร์จะอธิบายหลักการเหตุผลของยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจนของการดำเนินงาน รวมไปถึงการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ และ Balanced Scorecard จะช่วยแปลงเป้าประสงค์ของแผนผังเชิงยุทธศาสตร์เป็นการวัดผล (measures) และการกำหนดค่าเป้าหมาย (targets) ซึ่งองค์กรจะต้องมีการวางแผนปฏิบัติการ (action plan) และการบริหารจัดการทรัพยากรให้สามารถสนองต่อเป้าหมายตามที่กำหนด หรืออาจเรียกแผนปฏิบัติการดังกล่าวนี้ว่าเป็นการริเริ่มเชิงยุทธศาสตร์ (strategic initiatives)

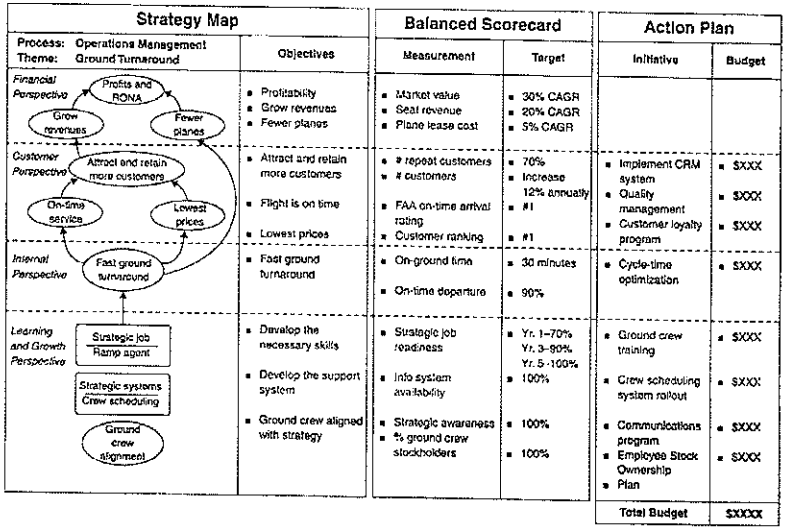
แผนปฏิบัติการดังกล่าวนี้ ควรต้องมีความสอดคล้องรองรับต่อประเด็นยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการที่ดีควรเป็นลักษณะที่มีความเชื่อมโยงประสานกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ก็มักจะมีรูปแบบการดำเนินการที่เป็นลักษณะเฉพาะของตนเอง

ตัวอย่าง

ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ "Quick ground turnaround" ของสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งแนวคิดที่ว่านี้เป็นหลักการสำคัญในกรอบของกระบวนการสร้างคุณค่าขององค์การในการที่จะให้บริการลูกค้าในราคาย่อมเยา และครอบคลุมไปถึงการบริการที่ตรงต่อเวลา รวมถึงเป้าหมายการเพิ่มรายได้ในอนาคต บริษัทลดต้นทุนโดยมีจำนวนเครื่องบินและลูกเรือจำนวนจำกัดมีเท่าที่จำเป็น ซึ่งทำให้สามารถคิดอัตราค่าบริการที่ไม่สูงมาก สามารถดึงดูดลูกค้าที่มีรายได้น้อยให้มาใช้บริการ และทำให้สามารถทำกำไรได้คุ้มค่าการลงทุนใน แผนภาพที่ 4 ได้แสดงให้เห็นถึงการนำแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ไปใช้ในการขับเคลื่อนองค์การ โดยเฉพาะการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของทักษะการทำงานในแนวใหม่ การปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนวิถีการทำงานของเจ้าหน้าที่ภาคพื้นให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

ในแผนภาพดังกล่าวยังได้แสดงการวัดผลตาม Balanced Scorecard อันประกอบด้วยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์ในแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงแผนปฏิบัติการหรือการริเริ่มเชิงยุทธศาสตร์ และทรัพยากรที่จำเป็นต่อการ บรรลุเป้าประสงค์

ในการนี้บริษัทได้กำหนดแผนปฏิบัติการไว้รวม 8 ประการ ซึ่งต่างมีความสำคัญต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์ เพราะหากว่าแผนปฏิบัติการใดขาดหายไปจะส่งผลให้ ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ได้และวงจรความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลอาจขาดหายไปได้ ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ภาคพื้นดินและการแนะนำระบบใหม่ของตารางเวลาของลูกเรือเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำ เพราะหากว่าเจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจระบบหรือไม่มีแรงจูงใจในการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างจริงจังแล้ว ก็ไม่สามารถดำเนินยุทธศาสตร์ให้เกิดผลสำเร็จได้



แผนภาพที่ 4 ตัวอย่างการแปลงยุทธศาสตร์และการวัดผลไปสู่แผนปฏิบัติการของสายการบินต้นทุนต่ำ

ที่มา : Kaplan และ Norton, อ้างแล้ว, หน้า 53.

โดยสรุป

การจัดทำแผนผังเชิงยุทธศาสตร์เป็นเรื่องของแนวทางการบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จและมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการ ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่าภายในองค์การ โดยที่การกำหนดเป้าประสงค์และกรอบแนวทางการสร้างคุณค่าขององค์การนั้น จะเน้นในเรื่องของความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนการปฏิบัติงานจริง และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องมีการดำเนินการอย่างจริงจัง เพราะหากบุคลากรได้รับการพัฒนาและเกิดความเข้าใจที่ดีแล้ว ก็จะทำให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง

วรรณพร เทพหัสดิน ณ อยุธยา สุทธบรีดา

สำนักบริหารยุทธศาสตร์: กลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

แม้ว่าการวางยุทธศาสตร์ที่ดีจะเป็นเงื่อนไขประการหนึ่งของความสำเร็จของการบริหารงานสมัยใหม่ แต่บรรดานักวิชาการหลายคน เช่น Lawrence G. Hrebiniak[1] มองว่าการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลนั้นเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและยุ่งยากซับซ้อนมากกว่าการวางยุทธศาสตร์ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยเงื่อนไขหรือปัจจัยแห่งความสำเร็จหลายประการ เช่น การเริ่มต้นด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ดี การบริหารการเปลี่ยนแปลง การออกแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม/เอื้อต่อการประสานงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมอบหมายงานที่ชัดเจนและเกิดภาระรับผิดชอบ การวางระบบกำกับดูแลควบคุมและให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับตัว การสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ การมอบอำนาจการตัดสินใจ การมีภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นจริงจัง รวมถึงการกระตุ้นให้ทุกฝ่ายในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

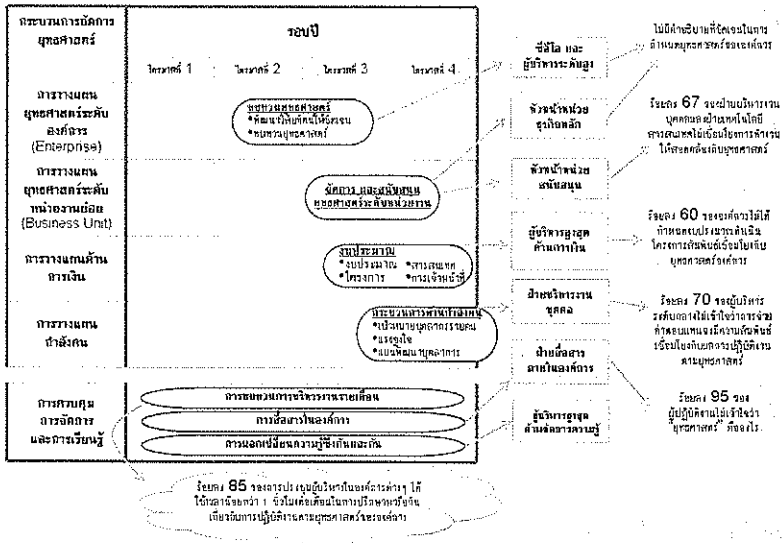
---

[1] Lawrence G. Hrebiniak, **Making Strategy Work : Leading Effective Execution and Change,** (Pearson Education, Inc.: Wharton School Publishing, 2005).

สาเหตุของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไม่มีประสิทธิผล

Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้เขียนบทความลงตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review เรื่อง The Office of Strategy Management[2] เพื่ออธิบายให้เห็นว่าองค์การส่วนใหญ่ (ประมาณร้อยละ 60-90) มักจะประสบกับปัญหาความล้มเหลวในการบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่องค์การดังกล่าวมีรูปแบบการบริหารงานในแบบแยกส่วน (fragmentation) มีขั้นตอนการทำงานที่ต่างคนต่างทำ ต่างคนต่างรายงานตรงต่อผู้บังคับบัญชาตามสายบังคับบัญชาของตัวเอง ดังที่แสดงไว้ในแผนภาพที่ 1 อันแสดงให้เห็นถึงปัญหาของการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติภายในองค์การที่ยังขาดความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ

แผนภาพที่ 1 สรุปสาเหตุของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไม่มีประสิทธิผล



ที่มา: Robert S. Kaplan และ David P. Norton, Creating the Office of Strategy Management, Working Paper No. 05-071, April 2005, หน้า 17. http://www.bscol.com/education/osm

[2] Robert S. Kaplan และ David P. Norton, "The Office of Strategy Management," **Harvard Business Review**, 83, 10 (October), 2005, หน้า 72-80.

งานศึกษาวิจัยของ Kaplan และ Norton ได้ชี้ให้เห็นถึงสาเหตุประการสำคัญที่ทำให้องค์การต่างๆ มักจะไม่ประสบปัญหาในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล กล่าวคือ

1. ร้อยละ 67 ของฝ่ายบริหารงานบุคคลและฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศในแต่ละองค์การ ไม่ได้ยึดยุทธศาสตร์ขององค์การเป็นหลัก การวางแผนงาน/โครงการและกระบวนการทำงานของหน่วยงานดังกล่าวยังไม่ได้มีการออกแบบหรือปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องและรองรับกับยุทธศาสตร์ขององค์การแต่อย่างใด
2. ร้อยละ 60 ขององค์การไม่ได้กำหนดงบประมาณในการดำเนินแผนงาน/โครงการที่มีความสัมพันธ์ เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์การเลย
3. ร้อยละ 85 ของการประชุมผู้บริหารในองค์การต่างๆ ได้ใช้เวลาน้อยกว่า 1 ชั่วโมงต่อเดือนในการปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ขององค์การ
4. ร้อยละ 95 ของผู้ปฏิบัติงานในองค์การไม่รู้จักและไม่เข้าใจว่า "ยุทธศาสตร์" ของหน่วยงานคืออะไร เมื่อบุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจในยุทธศาสตร์ขององค์การก็ย่อมไม่สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ให้บรรลุผลอย่างถูกต้องได้
5. ร้อยละ 70 ของผู้บริหารระดับกลางและร้อยละ 90 ของผู้ปฏิบัติงานหลักยังไม่มีความเข้าใจว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการดำเนินงานจะต้องพิจารณาให้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ขององค์การ

องค์การที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์

Kaplan และ Norton ได้เขียนหนังสือเรื่อง The Strategy-Focused Organization อันเป็นผลมาจากการศึกษาวิจัยในองค์การต่างๆ ประมาณ 275 แห่ง ซึ่งพบว่าผู้บริหารขององค์การดังกล่าวต่างมีความเห็นตรงกันว่าการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลนั้นต้องใช้เวลาและความสามารถมากกว่าการวางแผน

ยุทธศาสตร์อย่างมีคุณภาพเสียอีก และผลการศึกษาวิจัยเชิงลึกในบางองค์การ เช่น Mobil CIGNA AT&T เป็นต้น ยังได้พบว่าระบบการวัดผลการดำเนินงานอย่างสมดุล (Balanced Scorecard) สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์การได้เป็นอย่างดี

ฉะนั้น Kaplan และ Norton จึงได้เสนอให้ "ยุทธศาสตร์" เป็นศูนย์กลางของระบบการบริหารจัดการและกระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงอธิบายวิธีการหรือแนวทางการพัฒนาไปสู่องค์การที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์รวม 5 ประการ ดังต่อไปนี้ (โปรดดูแผนภาพที่ 2)

แผนภาพที่ 2 รูปแบบองค์การที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์



ที่มา: Kaplan และ Norton, เพิ่งอ้าง.

1. รวมพลังเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ
2. นำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ไปแปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่สามารถปฏิบัติให้บังเกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม
3. ปรับแต่ง สร้างความเชื่อมโยงและบูรณาการ การปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ในองค์การให้สอดรับกับยุทธศาสตร์ที่วางไว้

4. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์การมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการและยุทธศาสตร์ขององค์การ

5. วางระบบและจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นกระบวนการ ที่มีความต่อเนื่อง

สำนักบริหารยุทธศาสตร์

Kaplan และ Norton ได้เสนอให้มีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ในระดับองค์การ (Corporate-level Unit) ขึ้น เรียกว่า สำนักบริหารยุทธศาสตร์ (Office of the Strategy Management) หรือ OSM เพื่อทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในเรื่องการบริหารยุทธศาสตร์อย่างจริงจังเป็นการเฉพาะ มีลักษณะเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก คล่องตัว ทำหน้าที่เป็น "เจ้าภาพ" ในการเชื่อมโยงและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ ขององค์การไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล โดยครอบคลุมภารกิจเกี่ยวกับการบริหารระบบการวัดผลการดำเนินงานอย่างสมดุล (Balanced Scorecard) การถ่ายทอดเป้าหมายและการวัดผลระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงานย่อย (Business Unit) และระดับตัวบุคคล (Individual Scorecard) การส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มเพื่อทบทวนยุทธศาสตร์และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการส่งเสริมให้มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์เกี่ยวกับการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ตลอดจน ประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ ฝ่ายบุคลากร ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น เพื่อนำยุทธศาสตร์ขององค์การไปสู่การปฏิบัติร่วมกันอย่างเป็นระบบ

สำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักบริหารยุทธศาสตร์ดังกล่าวซึ่งอาจเรียกว่า นักบริหารยุทธศาสตร์ (Strategy Management Officer) หรือ SMO นั้น ควรต้องกำหนดให้เป็นวิชาชีพสาขาใหม่ซึ่งเกิดขึ้นมาจากความจำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์การไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลนั่นเอง

สำนักบริหารยุทธศาสตร์มีบทบาทและภารกิจที่สำคัญๆ ดังต่อไปนี้

1. บทบาทหลัก (Core Roles)

1) การจัดการระบบการวัดผลการดำเนินงาน (Scorecard Management) เพื่อให้การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติประสบผลสำเร็จและเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน สำนักบริหารยุทธศาสตร์จะต้องเป็นผู้ดูแลระบบการวัดผลการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนด และสามารถถ่ายทอดเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) รวมทั้งมีตัวชี้วัดและกำหนดค่าเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

เมื่อผู้บริหารขององค์การเห็นชอบตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในการดำเนินงานแต่ละปีแล้ว สำนักบริหารยุทธศาสตร์จะมีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจให้ทุกคนในองค์การดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งมีการกำหนดค่าเป้าหมายของหน่วยงานย่อยในลำดับชั้นรองลงไปและแผนงาน/โครงการที่จะต้องดำเนินงานสอดคล้องและนำไปสู่ผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด

สำนักบริหารยุทธศาสตร์ไม่ใช่ทำหน้าที่เพียงแค่การรวบรวมและวิเคราะห์ตัวเลขเป้าหมายตามตัวชี้วัดเท่านั้น แต่จะต้องแสดงบทบาทเป็นที่ปรึกษาให้แก่หน่วยงานต่างๆ ในการกำหนดมาตรฐานการทำงาน นิยามความหมายของเป้าหมายตามตัวชี้วัด รวมถึงส่งเสริม ประสาน สนับสนุน ให้ความรู้ ในการพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในองค์การ เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ขององค์การตามที่ได้วางไว้

2) การปรับแต่งและเชื่อมโยงภายในองค์การ (Organization Alignment) การที่องค์การจะแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ การปรับแต่งเพื่อสร้างความเชื่อมโยงกลยุทธ์ของหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์ที่องค์การจะมุ่งเน้นเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ การปรับแต่งและเชื่อมโยงยุทธศาสตร์จะช่วยทำให้หน่วยงานต่างๆ ในองค์การมองเห็นเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ เกิดการประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ

สำนักบริหารยุทธศาสตร์จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้มองภาพรวมของกระบวนการพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงานและการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ลดหลั่นลงไปในองค์การ (cascading) เพื่อสร้างความมั่นใจว่าเป้าหมายและการดำเนินงานทุกหน่วยงานย่อยและบุคคลทุกระดับในองค์การมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกันและสามารถนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายรวมและยุทธศาสตร์ขององค์การที่วางไว้

3) การทบทวนยุทธศาสตร์ (Strategy Review) ตามที่กล่าวแล้วข้างต้น จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า ร้อยละ 85 ของผู้บริหารจะใช้เวลาน้อยกว่า 1 ชั่วโมงในเดือนหนึ่งเพื่อปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับเรื่องยุทธศาสตร์ขององค์การ และร้อยละ 50 ของผู้บริหารไม่เคยปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับเรื่องของยุทธศาสตร์องค์การเลย ในทางตรงกันข้าม องค์การที่มีการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ อย่างประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารระดับสูงจะร่วมประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับเรื่องการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้เวลาครั้งละประมาณ 4-8 ชั่วโมง เพื่อทบทวนยุทธศาสตร์และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น

สำนักบริหารยุทธศาสตร์จะต้องแสดงบทบาทสำคัญในการจัดการประชุม โดยเฉพาะการทำหน้าที่เป็นผู้รายงานสรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์หรือประเด็นที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ เพื่อให้ที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงได้พิจารณาทบทวนและเรียนรู้ มากกว่าการพิจารณาสรุปผลสถานะทางการเงินและผลงานอย่างเป็นครั้งคราว รวมทั้งการติดตามมติการประชุมหรือข้อสรุปต่างๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามอย่างจริงจังอีกด้วย

2. บทบาทที่พึงประสงค์ (Desirable Roles)

4) การพัฒนายุทธศาสตร์ (Strategy Development) โดยปกติแล้วการกำหนดยุทธศาสตร์ในแต่ละองค์การมักจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายวางแผนและงบประมาณ หรือฝ่ายแผนงาน/โครงการขององค์การ ซึ่งครอบคลุมเรื่องของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การ การวางแผนงาน ในภาพรวมการจัดประชุมวางแผนประจำปี รวมถึงการให้ความรู้เรื่องการวางแผนงาน/โครงการแก่ผู้บริหาร

อย่างไรก็ดี การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติไม่ใช่กิจกรรมที่จะทำกันเพียงปีละครั้งเท่านั้น เมื่อมีการนำระบบการวัดผลการดำเนินงานมาใช้ในองค์การแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะต้องรับรู้ความก้าวหน้าในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จึงควรจัดให้มีการปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอเป็นระยะๆ เพื่อให้การแปลงยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างถูกต้อง ซึ่งการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้นไม่ควรจำกัดเฉพาะเพียงแต่ผู้บริหารระดับอาวุโสขององค์การเท่านั้น แต่ควรให้สำนักบริหารยุทธศาสตร์เข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อช่วยหยิบยกประเด็นและกลั่นกรองแนวคิดใหม่ๆ ที่ผสมผสานขึ้นมาจากบุคลากรภายในองค์การเอง

5) การสื่อสารยุทธศาสตร์ (Communicate Strategy) การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้บุคลากรในองค์การเกี่ยวกับยุทธศาสตร์จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและวางแผนงาน/โครงการที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากร ทุกฝ่ายได้รับรู้และเข้าใจร่วมกันอย่างถ่องแท้ สำนักบริหารยุทธศาสตร์ จึงจำเป็นต้องเพิ่มบทบาทของตนเองในการทำให้บุคลากรภายในองค์การได้รับทราบข้อมูลที่ต้องการสื่อสารอย่างถูกต้อง เพราะฝ่ายซึ่งรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์การมักจะมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องยุทธศาสตร์และการวัดผลการดำเนินงานค่อนข้างน้อย

สำนักบริหารยุทธศาสตร์ยังอาจจะต้องเสนอแนะให้ผู้บริหารระดับสูงดำเนินการสื่อสารเรื่องยุทธศาสตร์ไปยังบุคลากรภายในองค์การโดยตรง เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับทราบเรื่องเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ขององค์การจากผู้บริหารสูงสุดด้วยตัวเอง รวมทั้งอาจจะต้องทำงานร่วมกับหน่วยบริหารงานบุคคล เพื่อให้มั่นใจว่าความรู้เรื่องยุทธศาสตร์และระบบการวัดผลการดำเนินงานได้ถูกนำไปรวมไว้ในแผนการฝึกอบรมด้วยแล้ว

6) การจัดการข้อเสนอและความคิดริเริ่มใหม่ (Initiative Management) ข้อเสนอและความคิดริเริ่มใหม่ๆ ตามยุทธศาสตร์มักจะเกิดขึ้นได้อยู่ตลอดเวลา เช่น โครงการพัฒนาระบบคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) หรือ TQM โครงการนำซอฟท์แวร์เกี่ยวกับการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management) หรือ CRM เข้ามาประยุกต์ใช้ เป็นต้น จึงควรมีการจัดลำดับความสำคัญและการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ

จากประสบการณ์พบว่าโครงการอันเป็นผลมาจากความคิดริเริ่มใหม่ๆดังกล่าวนี้ควรแยกออกมาจากแผนงาน/โครงการตามปกติขององค์การ โดยอาจมอบหมายให้

กลุ่มงานที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับแผน/โครงการนั้นเป็นผู้รับผิดชอบ หรืออาจตั้งกลุ่มงานเฉพาะกิจขึ้นมารับผิดชอบก็ได้ อย่างไรก็ดี สำนักบริหารยุทธศาสตร์ควรจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่อแผนงาน/โครงการตามความคิดริเริ่มใหม่ๆ นั้นมีการดำเนินงานที่ล่าช้ากว่ากำหนดหรือมีแนวโน้มชี้ให้เห็นว่าเกิดปัญหาขึ้น หรือในกรณีที่มีการดำเนินงานข้ามหน่วยงานและเป็นแผนงาน/โครงการสำคัญขององค์การ ซึ่งจะต้องมีการรายงานผลความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการดังกล่าวโดยตรงต่อผู้บริหารระดับสูง

3. บทบาทเชิงบูรณาการ (Integrative Roles)

7) การบูรณาการยุทธศาสตร์เข้ากับฝ่ายต่างๆ ในองค์การ

โดยปกติแล้วในแต่ละองค์การมักจะมีหน่วยงานรับผิดชอบในเรื่องของการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากรให้แก่ฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การ มีหน่วยงานรับผิดชอบเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้คำปรึกษาและแนะนำการใช้โปรแกรมซอฟท์แวร์สนับสนุนการปฏิบัติงาน มีหน่วยงานรับผิดชอบการบริหารงานบุคคลเพื่อทำการวางแผนสรรหา พัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ แต่ปัญหาที่มักจะเกิดขึ้นก็คือหน่วยงานดังกล่าวต่างมุ่งเน้นการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตัวเอง ขาดการทำงานร่วมกันโดยยึดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์การเป็นหลัก สำนักบริหารยุทธศาสตร์จึงจำเป็นต้องประสานการดำเนินงานและช่วยผลักดันให้การดำเนินงานของหน่วยงานดังกล่าวเป็นไปอย่างสอดคล้องและสนับสนุนต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์การ

– การวางแผนงานและงบประมาณ (Planning & Budgeting)

สำนักบริหารยุทธศาสตร์จะต้องทำงานอย่างใกล้ชิดกับฝ่ายวางแผนและงบประมาณเพื่อให้การแปลงยุทธศาสตร์บังเกิดผลสำเร็จ โดยเฉพาะการกำหนดวงเงินงบประมาณและอัตรากำลังเพื่อจัดสรรให้แก่ฝ่ายต่างๆ นั้นจะต้องเตรียมการไว้ให้เพียงพอต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับแผนงาน/โครงการตามยุทธศาสตร์อีกด้วย

– การบริหารคน (Human Resources)

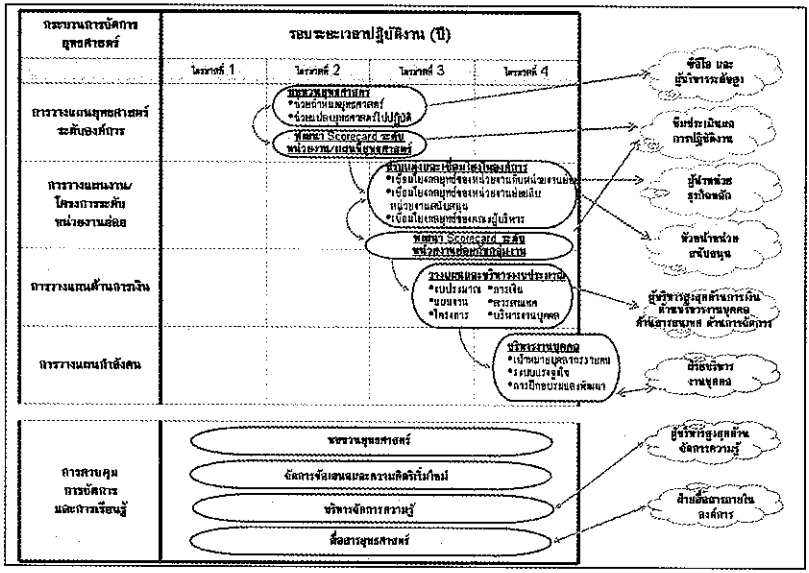
การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจะไม่มีทางสำเร็จได้เลย ถ้าบุคลากรในองค์การไม่ร่วมกันดำเนินงาน โดยเฉพาะการสร้างระบบแรงจูงใจ การฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่มีผลต่อการทำให้บุคลากรสามารถทบทวนผลการปฏิบัติงาน กำหนดเป้าหมายการทำงาน และพัฒนาขีดสมรรถนะของตนให้สอดรับกับแผนงาน/โครงการตามยุทธศาสตร์ สำนักบริหารยุทธศาสตร์ต้องประสานงานและผลักดันให้ฝ่ายบริหารงานบุคคลสามารถเชื่อมโยงระบบการบริหารงานบุคคลให้เข้ากับยุทธศาสตร์ขององค์การ เพื่อทำให้มั่นใจว่าแผนพัฒนาขีดสมรรถนะรายบุคคลของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานทุกระดับมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์ขององค์การ

– การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

สำนักบริหารยุทธศาสตร์จะต้องมั่นใจว่าการบริหารจัดการความรู้ในองค์การเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ (critical success factors) ตามยุทธศาสตร์ขององค์การและวิธีการปฏิบัติอันเป็นเลิศ (best practices) อย่างแท้จริง เพราะการนำรูปแบบที่ไม่ถูกต้องมาเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานก็อาจจะมีผลกระทบถึงความสำเร็จขององค์การได้ หากองค์การใดมีการแต่งตั้ง ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer) หรือ CKO แล้ว สำนักบริหารยุทธศาสตร์จะต้องพยายามประสานงานกับผู้บริหารดังกล่าวในการจัดการความรู้ภายในองค์การให้สอดรับกับยุทธศาสตร์ขององค์การ หากยังไม่ได้มีการมอบหมายอย่างเป็นทางการก็ควรกำหนดให้เป็นหน้าที่โดยตรงของสำนักบริหารยุทธศาสตร์

ในการนี้ สำนักบริหารยุทธศาสตร์ยังต้องทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพในการวางขั้นตอนหรือกำหนดปฏิทินการทำงานใหม่ รวมถึงการออกแบบหรือปรับแต่งกระบวนการ การทำงานของฝ่ายต่างๆ ให้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การเพื่อสร้างความมั่นใจว่า แผนงาน/โครงการและกิจกรรมของทุกฝ่ายในองค์การจะรองรับต่อเป้าหมายรวมและยุทธศาสตร์ขององค์การ ดังที่ได้แสดงไว้ในแผนภาพที่ 3

แผนภาพที่ 3 การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิผล



ที่มา: Kaplan และ Norton, Creating the Office of Strategy Management, อ้างแล้ว, หน้า 19.

อย่างไรก็ดี การจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์ดังกล่าวขึ้นในแต่ละองค์การก็อาจจะมีทั้งข้อดีและข้อเสียบางประการ กล่าวคือ

ประโยชน์ ของการมีสำนักบริหารยุทธศาสตร์

– ช่วยปรับปรุงการบริหารยุทธศาสตร์ให้มีความเชื่อมโยงทั่วทั้งองค์การ

– ช่วยปรับปรุงการสื่อสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกัน

– ช่วยให้ทุกคนในองค์การรู้จักบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะดำเนินการได้ตามยุทธศาสตร์ที่องค์การมุ่งเน้น เพื่อให้การดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

ข้อจำกัด ของการมีสำนักบริหารยุทธศาสตร์

- อาจก่อให้เกิดโครงสร้างเพิ่มขึ้นในองค์การ
- จำเป็นต้องใช้อัตรากำลังและงบประมาณอยู่บ้าง
- อาจเกิดการไม่ยอมรับและต่อต้านจากฝ่ายอื่น ๆ ในองค์การได้ หากมองว่าผู้ปฏิบัติงานในสำนักบริหารยุทธศาสตร์ปฏิบัติงานเกินขอบเขต หน้าที่ ความรับผิดชอบของตน

กรณีตัวอย่าง

ประสบการณ์ตัวอย่างขององค์การทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนที่ได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องของการบริหารยุทธศาสตร์และได้มีการทดลองนำร่องจัดให้มีสำนักบริหารยุทธศาสตร์ขึ้น สามารถนำมาสรุปให้เห็นภาพโดยสังเขปดังนี้

บริษัทธุรกิจเอกชน – กลุ่มบริษัทไครสเลอร์

ในช่วงทศวรรษ 1990 กลุ่มบริษัทไครสเลอร์ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการคิดค้นนวัตกรรมในการผลิต แต่ต่อมาไม่นานนักก็เกิดเหตุการณ์วิกฤตขึ้น ผลการดำเนินงาน ของบริษัทประสบปัญหา ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ในปี ค.ศ. 2001 กลุ่มบริษัทไครสเลอร์มีผลการดำเนินงานขาดทุนสูงถึง 5,100 ล้านเหรียญสหรัฐ ดังนั้น กลุ่มบริษัทไครสเลอร์จึงได้ควบรวมกิจการดำเนินงานกับบริษัท Mercedes Benz และได้มีการแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดหรือ ซีอีโอ คนใหม่ชื่อ Dieter Zetsche เข้ามารับผิดชอบ ซึ่ง Zetsche เป็นผู้ริเริ่มนำระบบการวัดผลการดำเนินงานอย่างสมดุล (Balanced Scorecard) เข้ามาประยุกต์ใช้และมุ่งเน้นให้ความสำคัญเรื่องการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การอย่างจริงจังและเป็นระบบ

Bill Russo ในฐานะรองประธานบริหารยุทธศาสตร์ เป็นผู้นำในการแปลงยุทธศาสตร์ที่ถูกวางขึ้นใหม่ไปสู่การปฏิบัติ โดย Russo และทีมงานจะทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนและให้คำปรึกษาในการดำเนินงานเพื่อช่วยให้ฝ่ายต่างๆ ในองค์การสามารถถ่ายทอดยุทธศาสตร์และกำหนดเป้าหมายการทำงานเป็นลำดับชั้นลดหลั่นกันลงไปภายในองค์การซึ่งทำให้ทุกฝ่ายและทุกระดับชั้นในองค์การมีระบบการวัดผลการดำเนินงานของตนเองที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและ สอดรับกับเป้าหมายรวมและยุทธศาสตร์ขององค์การ

นอกจากนี้ ยังได้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารการวัดผลการดำเนินงานแนวใหม่ โดยมอบหมายให้สำนักบริหารยุทธศาสตร์เป็นผู้รับผิดชอบเรื่องการสื่อสารและสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรในกลุ่มบริษัทที่มีมากกว่า 90,000 คน เมื่อมีการประชุมผู้บริหาร Russo จะนำเสนอข้อมูลแก่ Zetsche ก่อนการประชุม เพื่อสรุปสาระสำคัญของรายงานผลการดำเนินงานว่ามีประเด็นใดที่ต้องการให้ผู้บริหารสนใจและทำการตัดสินใจเป็นพิเศษ หรือมีประเด็นใดที่ต้องการหยิบยกขึ้นมาให้ทบทวนปรับแผนการดำเนินงาน เมื่อเสร็จสิ้นการประชุม Russo ก็จะชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องและติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมดังกล่าวด้วย

จากการทำงานเชิงรุกที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับการกำหนดประเด็นการประชุม การติดตามการดำเนินงานตามมติการประชุมข้างต้น ทำให้หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยยุทธศาสตร์เข้าไปเกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานที่มีการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การและอาจถือได้ว่าเป็นต้นกำเนิดของ "สำนักบริหารยุทธศาสตร์" ของกลุ่มบริษัทไครสเลอร์นั่นเอง

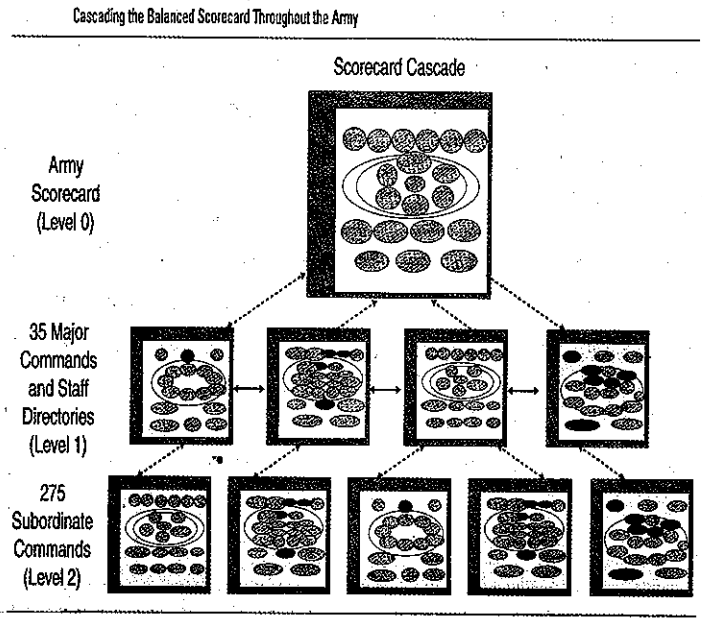
ในปัจจุบัน สำนักบริหารยุทธศาสตร์ของกลุ่มบริษัทไครสเลอร์มีเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเต็มเวลารวม 13 คน ซึ่งไม่ได้มีหน้าที่เพียงแค่การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การเท่านั้น แต่ยังทำหน้าที่ในการส่งเสริม ผลักดันให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมอีกด้วย ถึงแม้ว่าวงการตลาดค้ารถยนต์ภายในประเทศสหรัฐอเมริกาอ่อนแอลง แต่กลุ่มบริษัทไครสเลอร์กลับประสบความสำเร็จในการเปิดตลาดรถรุ่นใหม่ จนทำให้มีรายได้ถึง 1,900 ล้านเหรียญสหรัฐในปีค.ศ. 2004

กองทัพบกของสหรัฐอเมริกา (U.S. Army) ได้ริเริ่ม นำระบบการวัดผลการดำเนินงานอย่างสมดุล (Balanced Scorecard) เข้ามาประยุกต์ใช้ ซึ่งได้มีการจัดตั้ง "สำนักบริหารยุทธศาสตร์" ขึ้นเรียกว่า Strategic Readiness System (SRS) และดำเนินงานคล้ายกับกรณีของกลุ่มบริษัทไครสเลอร์ดังกล่าว คือ มีทีมงานภายใต้การนำของผู้บังคับบัญชาที่เป็นนายทหารเข้ามาปฏิบัติงาน ณ สำนักงานกลางที่ Pentagon มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงานและการนำซอฟแวร์เข้าใช้ประโยชน์อันจะทำให้การรายงานผลมีความถูกต้อง แม่นยำ ทันเหตุการณ์ และตรงเวลา มากขึ้น

แผนการดำเนินงานระยะต่อไปจะพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงานออกไปยังหน่วยงานในระดับรองลงมาอีก 13 กลุ่มหลักและขยายต่อลงไปตามลำดับชั้นลดหลั่นไปอีกมากกว่า 300 กลุ่มงานทั่วโลก ซึ่งทีมงานของหน่วยบริหารยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะทำหน้าที่ในการเป็นผู้ฝึกอบรม ให้คำปรึกษา บริการซอฟท์แวร์ ตลอดจนทบทวนผลการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าเป้าหมายของฝ่ายต่างๆ จะสอดคล้องกับผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายรวมและยุทธศาสตร์ของกองทัพบกแห่งสหรัฐอเมริกาอีกด้วย ดังที่ได้แสดงไว้ในแผนภาพที่ 4

ในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจนั้นได้มีการพัฒนาเว็บไซต์ที่สามารถเข้าไปสืบค้นได้ทั่วโลก มีการจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบระหว่างส่วนที่เป็นความลับและ ส่วนที่สามารถเปิดเผยได้ รวมทั้งยังได้มีการเขียนบทความเกี่ยวกับแผนงาน/โครงการและข้อคิดเห็นเสนอแนะใหม่ๆ ลงพิมพ์เผยแพร่ในวารสารราย 2 เดือน มีการจัดการประชุมประจำปี การจัดการฝึกอบรมเรื่องการวัดผลการดำเนินงานทั้งในชั้นเรียนและผ่านทางระบบอิเล็คทรอนิคส์ ซึ่งช่วยทำให้ข้าราชการทหารและบุคลากรในกองทัพบกได้รับความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องและสามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

แผนภาพที่ 4 การถ่ายทอดระบบการวัดผลการดำเนินงานของกองทัพบกสหรัฐอเมริกา



ที่มา: Robert S. Kaplan และ David P. Norton, Alignment: **Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies** (Boston, Harvard Business School Press, 2006), หน้า 176.

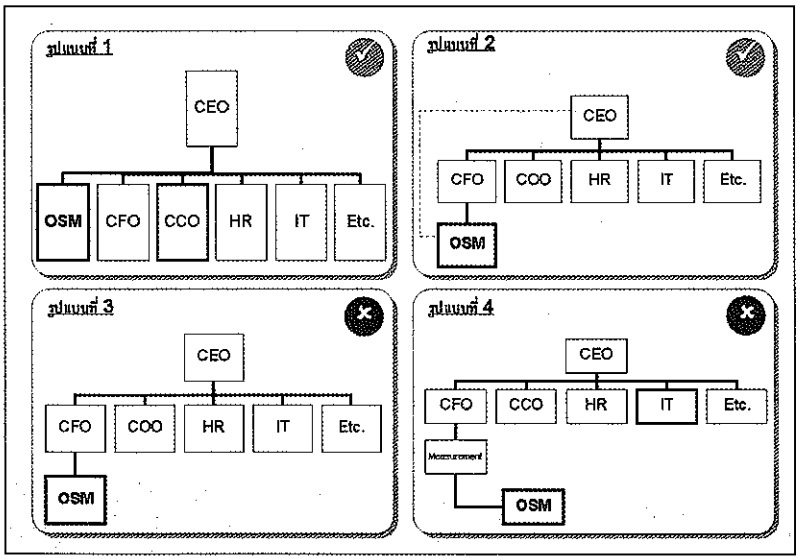
โครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักบริหารยุทธศาสตร์

โครงสร้างการทำงานของสำนักบริหารยุทธศาสตร์จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้ก็ต่อเมื่อมีสายการบังคับบัญชาที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุดขององค์การ หรือ ซีอีโอ ซึ่งหากพิจารณาจากรูปแบบโครงสร้างของสำนักบริหารยุทธศาสตร์ดังที่แสดงไว้แผนภาพที่ 5 จะพบว่าในรูปแบบที่ 1 อันเป็นรูปแบบที่พึงประสงค์นั้น สำนักบริหารยุทธศาสตร์จะรายงานตรงต่อซีอีโอ เช่นเดียวกับผู้บริหารของฝ่ายอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านบุคคล หรือผู้บริหารสูงสุดฝ่ายปฏิบัติการ เป็นต้น

รูปแบบที่ 2 สำนักบริหารยุทธศาสตร์จะมีสายการบังคับบัญชาที่รายงานตรงต่อซีอีโอ (เส้นที่ลากเป็นรอยประ) แต่ยังคงอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บริหารสูงสุดด้านการเงินหรือ ซีเอฟโอ ตัวอย่างเช่น บริษัทประกันภัยของเม็กซิโกชื่อ Grupo Nacional Provincial (GNP) สำนักบริหารยุทธศาสตร์จะกำหนดให้มีการประชุมรายสัปดาห์กับ ซีอีโอและซีเอฟโอ เพื่อเตรียมการประชุม และรายงานต่อผู้บริหารฝ่ายอื่นๆ เนื่องจากสำนักบริหารยุทธศาสตร์ของ GNP มีรูปแบบการทำงานเป็นเครือข่าย สามารถเชื่อมโยงและประสานงานกับผู้บริหารของหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุนเป็นการโดยตรง ทำให้สามารถแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติและถ่ายทอดระบบการวัดผลการดำเนินงานอย่างสมดุลลดหลั่นลงไปยังฝ่ายต่างๆ ในองค์การได้อย่างมีประสิทธิผล

สำหรับรูปแบบที่ 3 และ 4 นั้นเป็นโครงสร้างสำนักบริหารยุทธศาสตร์ที่ไม่พึงประสงค์ เพราะไม่สามารถรายงานตรงต่อผู้บริหารสูงสุดขององค์การได้ ต้องรายงานผ่านผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไปอย่างน้อยสองหรือสามลำดับชั้น

แผนภาพที่ 5 โครงสร้างสายการบังคับบัญชาของสำนักบริหารยุทธศาสตร์



ที่มา: Kaplan และ Norton, **Creating the Office of Strategy Management**, อ้างแล้ว, หน้า 20.

ตารางที่ 1 โครงสร้าง บทบาท ภารกิจและอัตรากำลัง ของสำนักบริหารยุทธศาสตร์

บทบาทและภารกิจ	จำนวนผู้ปฏิบัติงานเต็มเวลา
I. บทบาทหลัก **(Core Roles)**	
การจัดการระบบการวัดผลการดำเนินงาน (Create & manage the scorecard)	1.0
การปรับแต่งและเชื่อมโยงภายในองค์การ (Align the organization)	1.0 – 1.5
การทบทวนยุทธศาสตร์ (Review strategy)	0.5 – 1.0
II. **บทบาทที่พึงประสงค์ (Desirable Roles)**	
การพัฒนายุทธศาสตร์ (Develop strategy)	0.5
การสื่อสารยุทธศาสตร์ (Communicate strategy)	0.5
การจัดการข้อเสนอและความคิดริเริ่มใหม่ (Manage strategic initiatives)	1.0 – 1.5
III. บทบาทเชิงบูรณาการ **(Integrative Roles)** **การบูรณาการเชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญสูงเข้ากับระบบงานสนับสนุนอื่นๆ** (Integrate strategic priorities with other support functions)	
• การวางแผนงาน / งบประมาณ (Planning & Budgeting)	0.5
• การบริหารคน (Human Resources)	0.5
• การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	0.5
รวมจำนวนผู้ปฏิบัติงาน	**6.0 – 8.5**

ที่มา: Kaplan และ Norton, **The Office of Strategy Management**, อ้างแล้ว, หน้า 80.

Kaplan และ Norton พบว่าโครงสร้างอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักบริหารยุทธศาสตร์มักจะขึ้นกับจำนวนยอดขายและขนาดของหน่วยงาน องค์การที่มีรายได้ตั้งแต่ 500 ล้านถึง 50,000 ล้านเหรียญสหรัฐ หรือองค์การที่มีจำนวนบุคลากรปฏิบัติงานในองค์การตั้งแต่ 1,000 คนถึง 10,000 คน มักจะมีอัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงานในสำนักบริหารยุทธศาสตร์ประมาณไม่เกิน 10 คน เป็นต้น (โปรดดูรายละเอียดในตารางที่ 1)

การจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์ดังกล่าวนี้อาจไม่จำเป็นที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากรใหม่เข้ามาปฏิบัติงานอันเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่าย แต่สามารถคัดเลือกทีมงานขึ้นมาจากบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและ/หรือมีหน้าที่รับผิดชอบตรงในเรื่องการวัดผลการดำเนินงานขององค์การเข้ามาจัดเป็นทีมงานหลัก แล้วประกอบกำลังเข้ากับบุคลากรของฝ่ายวางแผนและงบประมาณฝ่ายบริหารงานบุคคล ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือฝ่ายปฏิบัติการอื่นๆ ด้วยก็ได้

สรุป

องค์การสมัยใหม่ที่ประสบความสำเร็จได้นั้นมักจะให้ความสำคัญต่อการยึดยุทธศาสตร์เป็นหลักในการดำเนินงาน และผู้บริหารสูงสุดขององค์การหรือซีอีโอต้องเข้ามามีบทบาทสำคัญในการนำการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ในบางองค์การก็ยังได้มีการจัดตั้งกลุ่มงานพิเศษเรียกว่า "สำนักบริหารยุทธศาสตร์" มีขนาดเล็กรายงานขึ้นตรงต่อซีอีโอทำหน้าที่ให้ความ ช่วยเหลือ สนับสนุน ประสานเชื่อมโยง และผลักดันงานของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ เพื่อให้มั่นใจว่ายุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ได้ถูกถ่ายทอดลงไปยังทุกฝ่ายภายในองค์การอย่างเชื่อมโยงและสอดรับกัน รวมถึงการพัฒนาและบริหารระบบการวัดผลการดำเนินงานอย่างสมดุลทั้งในระดับองค์การลงไปจนถึงในระดับตัวบุคคล นอกจากนี้ สำนักบริหารยุทธศาสตร์ยังอาจต้องเข้าไปดำเนินงานหรือร่วมดำเนินงานบางอย่าง ที่มีความจำเป็นต่อการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างบรรลุผลอีกด้วย เช่น การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมในประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การ การจัดการความรู้และนวัตกรรม เป็นต้น

วิชิตร์ แสงทองล้วน
อารีย์พันธ์ เจริญสุข

การบริหารการเปลี่ยนแปลง

Change Management

กระแสโลกาภิวัฒน์ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้การเคลื่อนไหวอย่างเสรีของกระแสโลกาภิวัตน์ไม่ได้ไปในทิศทางเดียว แต่มีลักษณะหลายทิศทางมากขึ้น กล่าวคือ

(1) **การเคลื่อนย้ายแรงงาน (Free flow of human capital)** ทำให้ต้องเลือกสรรประเภทและคุณภาพแรงงานที่ประเทศไทยควรนำเข้าให้เหมาะสม

(2) **การเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการ (Free flow of goods and services)** ทำให้ต้องดูแลในเรื่องการเจรจาการค้าและการตกลงการค้าเสรี (Free Trade Agreement : FTA) ต่างๆ และการปรับตัวให้เป็นสากล สามารถแข่งขันได้

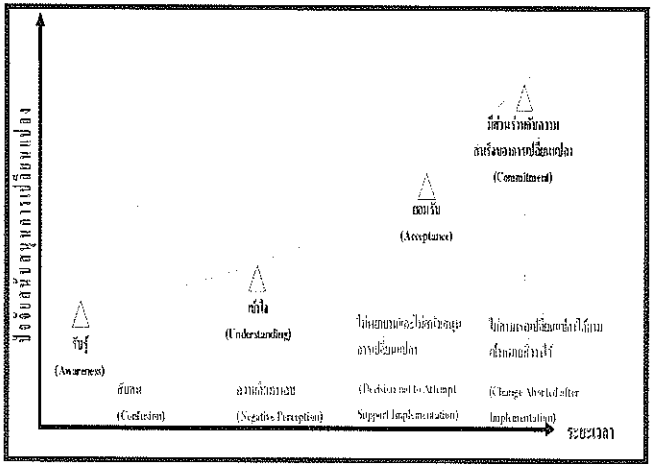
(3) **การเคลื่อนย้ายเงินทุน (Free flow of capital)** ทำให้ต้องพยายามที่จะดึงเงินทุนที่ไหลเวียนอย่างเสรีนั้นเข้าสู่ประเทศให้ได้

(4) การเคลื่อนย้ายข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ (**Free flow of information and knowledge**) ทำให้การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ซึ่งกันและกันเป็นไปอย่างไม่มีขอบเขตจำกัด

นอกจากสภาพแวดล้อมภายนอกดังกล่าวข้างต้นแล้ว ปัจจัยภายในองค์การเองก็อาจส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เช่นเดียวกัน ซึ่งอาจเกิดมาจากการปรับเปลี่ยนทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การ การปรับเปลี่ยนผู้บริหาร การรวม เพิ่ม หรือยุบหน่วยงาน การปรับเปลี่ยนบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ รวมทั้งอาจเกิดจากความคาดหวังและความต้องการของประชาชนและบุคลากรในองค์การเอง เป็นต้น

ผลกระทบที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายในดังกล่าวแล้วนั้น ทำให้องค์กรทั้งหลายต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อจะรับกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ สามารถก้าวเข้าสู่การแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์การให้มีความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ง่าย ไม่ยึดกฎระเบียบมากเกินไป เน้นความคล่องตัวในการทำงาน และมุ่งผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ เพื่อพัฒนาองค์การไปในทิศทางที่ดีขึ้น และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น

อย่างไรก็ดี การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การมักจะมาพร้อมกับความจำเป็นในการปรับตัวของบุคลากรในองค์กรเพื่อรองรับความแตกต่างหรือสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความลำบาก ความสับสน ความไม่วางใจ ความไม่แน่นอน อันเป็นสิ่งที่ไม่มีผู้ใดปรารถนา ทั้งนี้มนุษย์เรามักจะมีพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นตอน หรือมีระดับพัฒนาการในการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นลำดับ **โดยเริ่มจากการรับรู้ การเข้าใจ การยอมรับ จนถึงการมีส่วนร่วมกับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง** ดังที่แสดงไว้ในแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 ระดับการพัฒนาการในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ฉะนั้น การที่จะทำให้บุคลากรหรือกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ยอมรับ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องเริ่มจาก

(1) **การรับรู้** รับทราบในสิ่งที่จะเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นที่มา เหตุผล รวมทั้งสิ่งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งการรับรู้ในสิ่งที่ถูกต้องเป็นเหตุเป็นผลและความชัดเจนของที่มาที่ไปของการเปลี่ยนแปลงย่อมพัฒนาไปสู่พฤติกรรมเชิงบวกได้

(2) **ความเข้าใจ** เมื่อมีคำตอบให้รับทราบอย่างชัดเจนและแนวทางที่องค์การเตรียมพร้อมให้กับตนเองอย่างเหมาะสม ความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดขึ้น การได้เข้าใจและมองเห็นการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน การคาดหวังและมุมมองที่ถูกต้องก็ควรจะพัฒนาขึ้นได้ในใจของคนในองค์กร เพราะเมื่อปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมปกติ

(3) **การยอมรับ** เมื่อเกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนแล้วการยอมรับก็จะเกิดขึ้นในที่สุด อย่างไรก็ดีการที่คนเราจะยอมรับอะไรได้อย่างเต็มที่หรือมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นนั้น

(4) **การมีส่วนร่วม** ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญ ดังนั้นเมื่อบุคคลมีการยอมรับมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ และรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นส่วนหนึ่งและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงย่อมทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในทางกลับกันหากการเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นด้วยความไม่ชัดเจน ไม่สามารถสร้างการรับรู้และความเข้าใจให้เกิดขึ้น สิ่งที่จะเกิดขึ้นก็คือความสับสนและไม่มั่นใจ ซึ่งก่อให้เกิดการสร้างมุมมองหรือทัศนคติที่ไม่ถูกต้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น เกิดความรู้สึกต่อต้าน ไม่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และอาจนำมาซึ่งการยกเลิกการเปลี่ยนแปลงในท้ายที่สุด ดังนั้น หากบุคลากรในองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน เป็นเหตุเป็นผลอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งความชัดเจนในกรอบและแนวทางต่างๆ ที่องค์การจะดำเนินการดูแลแก้ไขผลกระทบเหล่านั้น ก็จะทำให้บุคลากรลดความระส่ำระสาย คลายความสับสนและขจัดการสร้างมุมมองผิด ๆ ได้

การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะเข้ามามีบทบาทในการทำให้ "ระดับการพัฒนาการในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง" ของบุคคลที่ได้รับผลกระทบเป็นไปอย่างมีส่วนร่วมและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงได้เร็วขึ้นและสนับสนุนให้เกิดทัศนคติที่เป็นด้านบวก เมื่อบุคคลเกิดทัศนคติในเชิงบวก เข้าใจ ยอมรับและมีส่วนร่วมกับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงแล้วก็จะทำให้มีกำลังใจ และมีระดับผลการปฏิบัติงาน ที่ดีขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมจะทำให้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การนั้นไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและก่อความยากลำบากให้กับบุคลากร รวมทั้งช่วยทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การโดยรวมเป็นไปอย่างบรรลุผล

การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผนและการดำเนินการต่างๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและสร้างการยอมรับ ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นจะส่งผลในสองระดับ กล่าวคือ

(1) ระดับองค์การ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงมีผลหรืออาจเป็นผลจากการปรับเปลี่ยนของกลยุทธ์ซึ่งนำไปสู่การกำหนดกระบวนการทางธุรกิจขององค์การ

โครงสร้างองค์การที่อาจต้องปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับกับวิธีการทำงานหรือกิจกรรมใหม่ๆ ซึ่งอาจส่งผลให้งานต่างๆ ที่วางไว้ต้องถูกปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม รวมทั้งการวัดผลลัพธ์ที่จะนำไปสู่การให้รางวัลและแรงจูงใจต่างๆ ที่กำหนดไว้สำหรับบุคลากรในองค์การเมื่อสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้

(2) **ระดับของตัวบุคคล** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงเข้ามาสู่การรับรู้ของบุคลากรแต่ละคนมาสู่ความรู้ความเข้าใจ การทดลองปฏิบัติ และประเมินผลว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นอย่างไรก่อนไปสู่การยอมรับและการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นอย่างมากที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในทั้งสองระดับ และดูแลให้สัดส่วนของการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การและระดับตัวบุคคลมีความสัมพันธ์กันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพราะองค์การและบุคลากรเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้หรือผลลัพธ์ขององค์การก็คือผลรวมของผลลัพธ์ของบุคลากร หากบุคลากรไม่สามารถปรับตัวได้ ไม่มีผลการปฏิบัติงานอย่างที่ควรจะเป็นในแนวทางการทำงานใหม่ๆ ก็หมายความว่าองค์การไม่สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน และในทิศทางเดียวกันหากองค์การไม่ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง กระบวนการปฏิบัติงานและจัดสรรขอบเขตหน้าที่งานต่างๆ ให้สอดคล้องกับสิ่งใหม่ๆ หรือสนับสนุนการพัฒนาในทักษะความรู้ใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการปรับตัวให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงแล้วบุคลากรก็จะปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ยากเช่นกัน

บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ภายใต้กระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลง บุคลากรต่างๆในองค์การจะแสดงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีนั้นควรมีการกำหนดบทบาทในการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนเพื่อให้องค์การ หรือผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงทราบว่าบุคลากรใดในองค์การจะต้องแสดงบทบาทอะไรในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบทบาทหลักๆ ที่สำคัญต่อการนำพาการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จนั้น สามารถสรุปได้ดังนี้

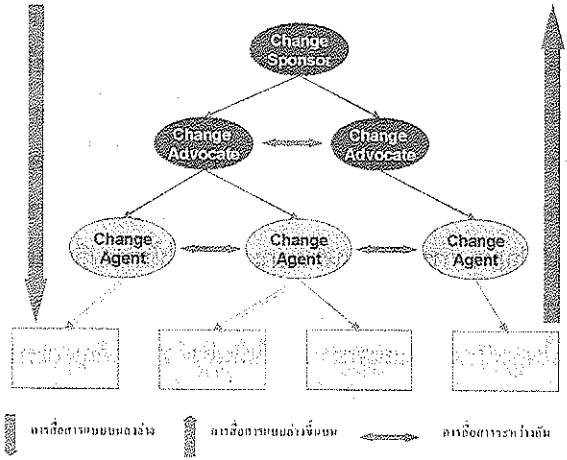
1. ผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง (**Change Sponsor**) หมายถึง ผู้กำหนดและตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงใดจะเกิดขึ้นอย่างไร เป็นผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยเฉพาะปัญหาที่มีผลกระทบสูงต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง จึงควรเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การหรือหน่วยงานที่เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้ตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีมุมมองที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจต่อความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งตระหนักและเข้าใจว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เพื่อจะเข้าใจบทบาทและทำหน้าที่ของตนในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสมบูรณ์

2. ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (**Change Advocate**) หมายถึง ผู้ที่ให้การผลักดันและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งสามารถสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงไปยังกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ในองค์การ ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การ และการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเป็นอย่างดี รวมทั้งมีทักษะในการบริหารจัดการและแก้ไขปัญหา ตลอดจนความสามารถในการโน้มน้าว จูงใจให้กลุ่มเป้าหมายต่างๆ ในองค์การเกิดการยอมรับ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

3. ผู้เป็นตัวแทนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (**Change Agent**) หมายถึง ผู้ที่มีส่วนช่วยและดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ตลอดจนช่วยควบคุมดูแลและติดตามให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและได้ผลลัพธ์อย่างที่คาดหวังไว้ โดยจะเป็นตัวกลางในการประสานงาน และทำการสื่อสารถึงปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานตลอดจนข้อกังวลและความคิดเห็นต่างๆ ของกลุ่มเป้าหมายให้ผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงและผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงได้รับทราบเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา หรือนำไปสู่การปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมกิจกรรมอื่นๆ ที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงแปลงนั้นประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้เป็นตัวแทนให้เกิดการการเปลี่ยนแปลงควรจะมีความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับองค์การและหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ ตลอดจนกระบวนงานต่างๆ อีกทั้งควรมีความใกล้ชิดกับ กลุ่มเป้าหมาย (Change Target) และเป็นศูนย์กลางในการติดต่อของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

4. ผู้เป็นกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (Change Target) หมายถึง ผู้ที่ต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยกลุ่มบุคคลเหล่านี้จะต้องได้รับการสื่อสารให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น ตลอดจนผลกระทบต่างๆ ทั้งในระดับองค์การ ระดับหน่วยงานและในระดับบุคลากรเอง พร้อมทั้งต้องมีการปรับทัศนคติ แนวคิดให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์การจะเดินไปข้างหน้า และมีความเต็มใจ ยินยอม และกระตือรือร้นที่จะสนับสนุนการตลอดจนผลกระทบต่างๆ ทั้งในระดับองค์การ ระดับหน่วยงานและในระดับบุคลากรเอง พร้อมทั้งต้องมีการปรับทัศนคติ แนวคิดให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์การจะเดินไปข้างหน้า มีความเต็มใจ ยินยอม และกระตือรือร้นที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม รวมทั้งแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

บทบาทต่างๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันในลักษณะของเครือข่าย (Change Network) ดังแผนภาพที่ 2 ดังนั้นการสร้างเครือข่ายของการเปลี่ยนแปลง ทั้งผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ผู้เป็นตัวแทนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และผู้เป็นกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง จะเป็นแรงสนับสนุนให้คนในหน่วยงานเข้าใจสิ่งต่าง ๆ อย่างถูกต้อง พร้อมทั้งปรับตัวได้ดีไม่ว่าจะเป็นการสร้างทักษะความรู้ใหม่ๆ หรือทัศนคติใหม่ ๆ โดยเฉพาะผู้เป็นตัวแทนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะเป็นกลไกสำคัญในการสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจสถานการณ์ ความคิดเห็น ประเด็นของผู้เป็นกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนที่มาของแรงต่อต้านได้ดีขึ้น เพื่อจะสามารถบริหารจัดการได้ตรงประเด็นและมีประสิทธิภาพ



แผนภาพที่ 2 แสดงเครือข่ายของการเปลี่ยนแปลง (Change Network)

กรอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จนั้น เกิดจากดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่เหมาะสมทั้งในระดับองค์การและระดับตัวบุคคล กรอบแนวทางของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีนั้นจะช่วยในการวางแผนและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นประสบผลสำเร็จ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญๆ รวม 4 ประการ

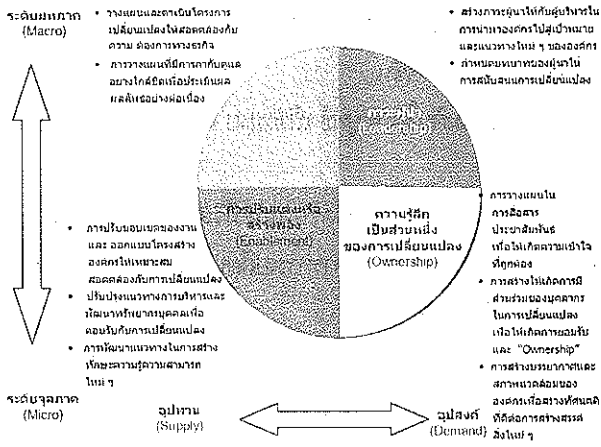
1. **การนำทาง (Navigation)** หมายถึง การวางแผน การกำกับทิศทาง การบริหารจัดการ และการวัดผล อันจะนำไปสู่เป้าหมายหรือจุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ การวางแผนการเปลี่ยนแปลง จะประกอบไปด้วยการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ที่จะทำให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นมีอะไรบ้าง มีแนวทางดำเนินการอย่างไร รวมทั้งต้องมีการกำหนดระยะเวลาของแต่ละกิจกรรมในการปรับปรุงองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงความสามารถและระยะเวลาสำหรับการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบเหล่านั้นด้วยซึ่งแผนที่กำหนดไว้นี้จะช่วยทำให้มองเห็นภาพรวมทั้งหมดของแนวทางการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลได้เป็นระยะๆ และแสดงให้เห็นว่ากำลังจะก้าวไปในทิศทางที่ถูกต้อง

2. ภาวะผู้นำ (**Leadership**) หมายถึง การสร้างผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ให้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน และมีความมุ่งมั่นต่อการสร้างภาพใหม่ขององค์การ นอกจากนั้นแล้วการวางบทบาท และให้ผู้นำได้รับรู้ความสำคัญของบทบาท ผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) หรือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) จะช่วยให้เกิดการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การสนับสนุนที่เหมาะสมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทของผู้บริหารหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องมากกับการสื่อให้คนในองค์การเข้าใจและตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง หากผู้นำขาดความต้องการในการเปลี่ยนแปลง ก็ไม่อาจสร้างความต้องการให้เกิดขึ้นกับบุคลากรอื่นๆ ในองค์การได้

3. การปรับแต่งหรือสร้างพลัง (**Enablement**) หมายถึง การสร้างความพร้อมทั้งในด้านศักยภาพและองค์ประกอบที่จำเป็นแก่บุคลากรและองค์การ เพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน การสร้างทักษะ ความรู้ การสนับสนุนเครื่องมือใหม่ๆ ให้กลุ่มบุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวและตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ การปรับปรุงกระบวนการต่างๆ เพื่อตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการทำงานใหม่ๆ การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน การปรับเปลี่ยนขอบเขตหน้าที่ของงานต่างๆ ภายในโครงสร้าง เพื่อให้เหมาะสมกับแนวทางใหม่ๆ การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการกำหนดแรงจูงใจต่างๆ เป็นต้น

4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง (**Ownership**) หมายถึง การสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงและความต้องการในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องสร้างในองค์การ โดยมีกิจกรรมหลักคือการสื่อสารทำความเข้าใจในองค์การ มีการสร้าง "ภาพ" ของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร จะมีผลอย่างไรกับบุคลากรและองค์การ เพื่อให้ทุกคนเห็นจุดหมายปลายทางใน "ภาพ" เดียวกันตั้งแต่ต้น การสร้างเครือข่าย (Network) ของการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นผู้เป็นตัวแทนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่จะเป็นแรงสนับสนุนให้คนในหน่วยงานได้รับข้อมูล และเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้ถูกต้อง สามารถปรับตัวได้ดี

นอกจากนั้นการสร้างเครือข่ายต่างๆ นี้จะช่วยให้เข้าใจที่มาของแรงต่อต้านได้ดีมากขึ้น เพื่อจะบริหารจัดการได้ถูกประเด็น



แผนภาพที่ 3 แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากแผนภาพที่ 3 ได้แสดงให้เห็นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุผลสำเร็จนั้น จะต้องเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมที่เหมาะสมทั้งในระดับองค์กรและระดับตัวบุคคล โดยอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในทั้งสองระดับ นอกจากนี้การพิจารณาถึงความสมดุลระหว่าง "การผลักดัน" และ "ความต้องการ" ก็เป็นสิ่งสำคัญ เพราะหากขาดความต้องการแล้วการเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดขึ้นในองค์กรไม่ได้ ทั้งนี้แต่ละองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะมีความสำคัญแตกต่างกันในแต่ละช่วงระยะของการเปลี่ยนแปลง ฉะนั้น ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงก็จะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับสถานการณ์และเวลา

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

ในการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในองค์การ นอกจากจำเป็นต้องมีการวางแผน การประเมิน และกำกับดูแลที่ดีเพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จตามกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้แล้ว องค์การควรที่จะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยหลักต่างๆ

ที่จะทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี (Key Success Factors) อันประกอบไปด้วย

1. การสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อม และความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

2. การยอมรับร่วมกันในกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดขึ้น

3. ทีมผู้นำระดับสูงที่กระตือรือร้น และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

4. ดำเนินการตามแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่วางไว้ให้เหมาะสมกับเวลา สถานการณ์ และกลุ่มเป้าหมาย

5. ให้ความสำคัญกับการมองภาพรวมทั้ง ระบบ และความคิดอย่างต่อเนื่อง

6. ศึกษา และทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง

7. ความสามารถในการกำหนด วางแผน และการปรับแผนการดำเนินการ

ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)

ในปัจจุบันหน่วยงานทั้งภาคราชการและภาคเอกชนได้พยายามปรับเปลี่ยนให้องค์การของตนเป็นองค์การสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญ และถูกขับเคลื่อนโดยยุทธศาสตร์ (strategy-focused organization) อันจะนำมาซึ่งการเพิ่มมูลค่า (value-added) และสร้างคุณค่า (value creation) ตามเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ [1] ถึงแม้ว่าการวางยุทธศาสตร์ที่ดีจะเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนักและต้องมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ แต่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล นั้นเป็นเรื่องที่มีความยากลำบากมากกว่า และจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นตอนที่มีความเหมาะสม

หากพิจารณาจากกรอบแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ประการดังที่กล่าวมาแล้วจะพบว่ามีความสอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ โดย

Robert S. Kaplan and David P. Norton. Strategic-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business (Boston : Harvard Business School Press,2000).

เฉพาะในส่วนของขั้นตอนการคิดวางยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ กล่าวคือ ก่อนที่แต่ละองค์การจะดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้องเหมาะสมนั้นจำเป็นต้องมีการนำทาง (navigation) ที่ดีเพื่อกำหนดว่าเรากำลังจะไปเดินทางไปไหน และจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำ (leadership) หรือกัปตัน เพื่อทำหน้าที่ในการตัดสินใจ สร้างแรงจูงใจในการขับเคลื่อนไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ และแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ ยังอาจต้องมีการปรับแต่งหรือการสร้างพลัง (enablement) ให้แก่องค์ประกอบสำคัญๆ เช่น โครงสร้าง (structure) กระบวนงาน (process) เทคโนโลยี (technology) และบุคลากร (people) ให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการสื่อสารทำความเข้าใจและสร้างความรู้สึกร่วมในการเปลี่ยนแปลง (ownership) ให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์การ

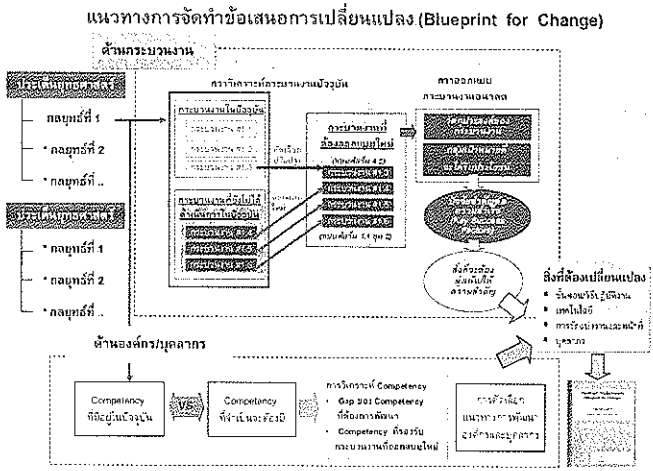
ในหัวข้อถัดไปของบทความนี้จะได้กล่าวถึงการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for change) ซึ่งเป็นเครื่องมือหรือแนวทางในการปรับแต่งหรือการสร้างพลังให้แก่องค์ประกอบสำคัญๆ ดังกล่าว ให้สอดรับและเอื้อต่อการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติหรือการเปลี่ยนแปลง อันจะทำให้องค์การมีขีดสมรรถนะสูงเพียงพอต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลหรือมีความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ (strategic readiness) นั่นเอง [2]

ขั้นตอนการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงที่กำลังดำเนินการกันอยู่นี้ได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็นสองด้าน คือ ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพและการพัฒนาคุณภาพ

[2] สำหรับประเด็นดังกล่าวนี้ Kaplan และ Norton ได้อธิบายถึงการปรับแต่งและบูรณาการปัจจัยหรือองค์ประกอบภายในองค์การให้มีความเหมาะสมและสามารถผลักดันยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลได้ ซึ่งครอบคลุมทั้งในส่วนของมิติด้านกระบวนงาน อันได้แก่กระบวนการจัดการด้านการปฏิบัติการ กระบวนการจัดการด้านลูกค้า กระบวนการด้านนวัตกรรมและกระบวนการด้านกฎระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และทางสังคม และในส่วนของมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา อันได้แก่การพัฒนาทุนมนุษย์ ทุนข้อมูลสารสนเทศ และทุนองค์การ หรือการแปลงสินทรัพย์ที่ไม่สามารถจับต้องได้ให้สามารถสร้างคุณค่าและเป็นผลลัพธ์ที่สามารถจับต้องได้ โปรดดูรายละเอียดใน Robert S. Kaplan and David P. Norton, **Strategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes** (Boston: Harvard University Press, 2004).

การให้บริการ และด้านการพัฒนาศักยภาพขององค์การและบุคลากร โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ (โปรดดูแผนภาพที่ 4 ประกอบ)



แผนภาพที่ 4 แนวทางการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน

ด้านการวิเคราะห์กระบวนงาน เริ่มต้นจากส่วนราชการจะวิเคราะห์กระบวนงานในปัจจุบันของแต่ละกลยุทธ์ว่ามีปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสในการปรับปรุงมากน้อยเพียงใด และคัดเลือกกระบวนงานที่จะทำการปรับปรุง ในขณะเดียวกันกระบวนงานใดที่ยังไม่ได้ดำเนินการในปัจจุบันก็จะต้องนำมาออกแบบใหม่ด้วย

ด้านการพัฒนาศักยภาพขององค์การและบุคลากร จะต้องมีการวิเคราะห์ความสามารถของบุคลากร (Competency) ที่มีอยู่ในปัจจุบันขององค์การว่าสามารถที่จะผลักดันยุทธศาสตร์ ให้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด และมีความรู้ ทักษะอะไรบ้างที่จำเป็นต้องเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบกระบวนงานในอนาคต และการวางแผนพัฒนาขีดความสามารถขององค์การและบุคลากร

ด้านการวิเคราะห์กระบวนงาน สำหรับขั้นตอนการออกแบบกระบวนงานในอนาคตจะต้องวิเคราะห์ว่ากระบวนงานที่คัดเลือกมาปรับปรุงในแต่ละกระบวนงานนั้น มีวัตถุประสงค์อย่างไร ใครคือกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับประโยชน์ ซึ่งจะสามารถทำให้วิเคราะห์ได้ว่าปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ (Key Success Factor) มีปัจจัยอะไรบ้าง และสิ่งที่จะต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญคืออะไร และนำไปสู่สิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติงาน ด้านเทคโนโลยี ด้านการจัดแบ่งงานและหน้าที่ และด้านบุคลากร

ด้านการพัฒนาศักยภาพขององค์การและบุคลากร เมื่อวิเคราะห์ขีดสมรรถนะของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันและขีดสมรรถนะที่ต้องการแล้ว จากนั้นนำช่องว่าง (gap) ที่เกิดขึ้นมากำหนดแนวทางการพัฒนาและรองรับกับกระบวนงานที่ออกแบบใหม่ด้วย

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

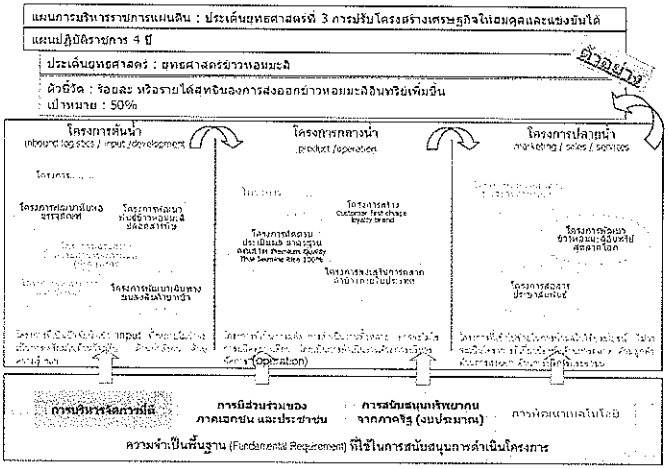
เมื่อได้ออกแบบกระบวนงานในอนาคต และวางแผนพัฒนาขีดความสามารถขององค์การและบุคลากรแล้วจะทำให้ทราบว่าสิ่งที่ต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงในด้านกระบวนงานด้านเทคโนโลยี ด้านการจัดแบ่งหน้าที่และด้านบุคลากร ซึ่งส่วนราชการจะต้องมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อกำหนดงบประมาณและระยะเวลาในการดำเนินการต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การนำแผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ

ความสำเร็จของการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ คือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนงาน การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน และในด้านของการเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์การและบุคลากรตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม และบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในแผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

ประโยชน์ที่ได้รับของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงที่สมบูรณ์ก็คือ การสร้างตัวแบบการดำเนินงาน (operating model) และ การออกแบบกระบวนงานในอนาคต (to-be process) ที่มีความชัดเจนและสามารถมองเห็นภาพรวมของความสัมพันธ์เชื่อมโยงเชิงเหตุผลหรือ ห่วงโซ่ของคุณค่า (value chain) ของขั้นตอนหรือกระบวนงานที่จะต้องปฏิบัติตามกลยุทธ์ต่างๆ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ อันจะนำไปสู่การกำหนด ลำดับความสำคัญก่อน-หลัง (priority) ของการวางแผนงานโครงการและกิจกรรมต่างๆ ซึ่งอาจแบ่งออกเป็น

- โครงการประเภทต้นน้ำ อันเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า (input) ทั้งหลาย ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน วัตถุดิบ กำลังคน ทุน ความรู้ เป็นต้น
- โครงการประเภทกลางน้ำ อันเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านการผลิต และการบริหารจัดการ (operation)
- โครงการประเภทปลายน้ำ อันเป็นโครงการที่ไปช่วยสนับสนุนในการนำผลผลิตไปใช้ประโยชน์ ซึ่งมักจะเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับด้านการตลาด ด้านการบริการลูกค้าหรือประชาชน ด้านการส่งออก เป็นต้น



แผนภาพที่ 5 กรณีตัวอย่างการวางแผนโครงการข้าวหอมมะลิเพื่อการส่งออก

นอกจากนี้ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงที่สมบูรณ์ยังช่วยทำให้มีรายละเอียดอย่างชัดเจนในการวางโครงสร้างและการจัดแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการพัฒนาขีดความสามารถ ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ อีกด้วย

กรณีตัวอย่าง : การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงประเด็นยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว

กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง (จังหวัดสมุทรสาคร สมุทรสงคราม เพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์) ได้ทดลองดำเนินการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในระดับกลุ่มจังหวัดในประเด็นยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวเพื่อร่วมกันผลักดันให้ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ได้กำหนดเป้าประสงค์ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ของกลุ่มจังหวัด ดังนี้

เป้าประสงค์	ประชาชนมีรายได้เพิ่มจากการบริการและการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ ประวัติศาสตร์ และสุขภาพ
ตัวชี้วัด	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของรายได้จากนักท่องเที่ยว
เป้าหมาย	ปี 2548 – 2551 ร้อยละ 12
กลยุทธ์	(1) การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวทางเลือกใหม่ (2) การพัฒนาผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยว (3) การมีส่วนร่วมของประชาชนในด้านการท่องเที่ยว

ขั้นตอนแรกของการดำเนินการ

การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในระดับกลุ่มจังหวัดได้เริ่มต้นจาก

- การแต่งตั้งคณะทำงานการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของแต่ละจังหวัดเพื่อทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง
- การกำหนดจังหวัดใดจังหวัดหนึ่งให้เป็นเจ้าภาพหลักเพื่อเป็นแกนกลางในการจัดประชุมร่วม

ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในขั้นตอนนี้ คือ ผู้บริหารของทุกจังหวัดในกลุ่มจังหวัดต้องให้ความสำคัญ โดยอย่างน้อยที่สุดรองผู้ว่าราชการจังหวัดควรเป็นประธานคณะทำงาน และคณะทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการ

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาช่องว่าง (gap)

คณะทำงานของแต่ละจังหวัดจะรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ว่า ปัญหาอุปสรรคที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน คืออะไร

ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการท่องเที่ยวที่สำคัญ ได้แก่

(1) ข้อมูลแหล่งท่องเที่ยว
(2) ข้อมูลที่พัก
(3) ข้อมูลร้านอาหาร
(4) ข้อมูลสินค้าที่ระลึกและสินค้าท้องถิ่น
(5) ข้อมูลปัจจัยสำคัญด้านการท่องเที่ยว
(6) โครงการที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวและหน่วยงานที่รับผิดชอบ

ตัวอย่างข้อมูลเบื้องต้นจากการรวบรวมการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัด (ข้อมูลจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย : ข้อมูลเฉพาะที่อำเภอหัวหินและอำเภอชะอำปี 2547)

ข้อมูล	หัวหิน	ชะอำ
จำนวนนักท่องเที่ยวรวม (คน)	720,792	1,189,086
คนไทย	425,871 (59.1%)	1,003,961 (84.4%)
คนต่างชาติ	294,921 (40.9%)	185,125 (15.6%)
เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	5.17%	2.32%
คนไทย	5.08%	1.91%
คนต่างชาติ	5.63%	7.43%
ระยะเวลาพำนักเฉลี่ย (วัน)	2.56	2.07
ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อวัน (บาท)	2,228.12	1,589.19
ผู้ที่พักค้างคืน	2,549.54	2,022.83
ผู้ที่ไม่พักค้างคืน	1,112.56	936.67
รายได้จากการท่องเที่ยว (บาท)	8,469.56 ล้านบาท	7,624.49 ล้านบาท

ปัญหาอุปสรรคที่พบจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ของการท่องเที่ยวกลุ่มจังหวัดนี้ คือ

(1) ไม่มีการวางแผนแม่บทที่ชัดเจน

(2) ขาดการกำหนดจุดขายหรือรูปแบบการท่องเที่ยวที่ชัดเจน (Brand) ที่สะท้อนเอกลักษณ์ของกลุ่ม

(3) ขาดมาตรฐานการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวและการบริการ

(4) ไม่มีโครงสร้างและรูปแบบการทำงานร่วมกันของภาครัฐ เอกชน และประชาสังคม

(5) ยังมีข้อจำกัดด้านการรวบรวม จัดเก็บข้อมูลสถิติด้านการท่องเที่ยว

(6) ปัจจุบันจังหวัดเน้นสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับจังหวัดมากกว่ากลยุทธ์ในระดับกลุ่มจังหวัด

การกำหนดกรอบการพัฒนาศักยภาพด้านการท่องเที่ยว

จากการที่คณะทำงานแต่ละจังหวัดได้รวบรวมข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการท่องเที่ยว คณะทำงานร่วมจะนำผลดังกล่าวมาวิเคราะห์หาช่องว่างที่ทำให้ไม่สามารถผลักดันยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวให้ประสบความสำเร็จได้ แล้วนำผลการวิเคราะห์มากำหนดกรอบการพัฒนาศักยภาพการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัด

การพัฒนาศักยภาพการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง ควรประกอบด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับพัฒนาการท่องเที่ยว(ระดับกลุ่มจังหวัด)ดังนี้

(1) พัฒนาระบบบริหารและจัดการการท่องเที่ยว

(2) พัฒนาปัจจัยพื้นฐานด้านการท่องเที่ยว

(3) พัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยว

(4) พัฒนาศักยภาพบุคลากรภาคท่องเที่ยว

(5) พัฒนาด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์

จากกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะเป็นเรื่องของการวิเคราะห์กระบวนงานแต่ละกระบวนงานเพื่อวิเคราะห์วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับประโยชน์จากกระบวนงานนั้นๆ ปัจจัยแห่งความสำเร็จและสิ่งที่ต้องดำเนินการด้านขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงาน

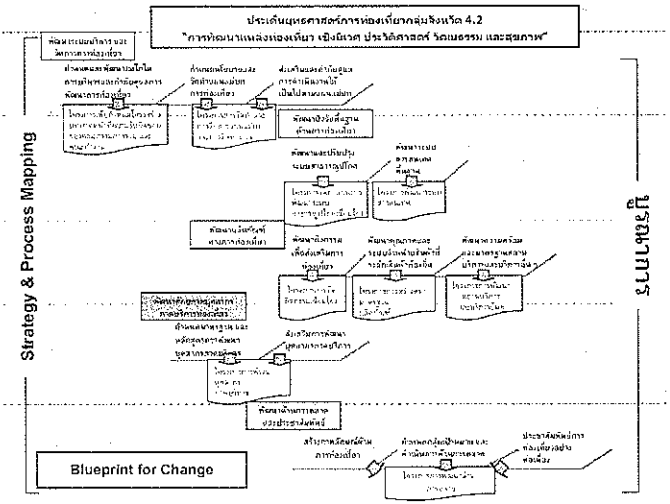
ด้านเทคโนโลยี ด้านการจัดแบ่งงานและหน้าที่ ด้านบุคลากร ซึ่งในขั้นตอนนี้จะต้องวิเคราะห์ขีดสมรรถนะของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวควบคู่ไปด้วย

ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงประเด็นยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง

การเปลี่ยนแปลงด้าน	สรุปข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง
1. ด้านขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน	1.1 จัดทำแผนแม่บท การสื่อสารและการติดตามผล 1.2 พัฒนาแผนพัฒนาระบบสาธารณูปโภคเชื่อมโยงระหว่างจังหวัด 1.3 จัดทำแผนพัฒนากิจกรรมเชื่อมโยง 1.4 พัฒนาด้านการตลาด 1.5 สร้างตรามาตรฐานผลิตภัณฑ์ 1.6 พัฒนาสถานบริการ และบริการอื่นๆ 1.7 พัฒนาบุคลากรภาคบริการ
2. ด้านเทคโนโลยี	2.1 พัฒนาระบบสารสนเทศทางการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัด เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยว
3. ด้านการจัดแบ่งงานและหน้าที่	3.1 กำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการร่วมและคณะทำงาน
4. ด้านบุคลากร	4.1 ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร

จากข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มจังหวัดดังกล่าวจะต้องมีแผนการดำเนินการ โครงการและงบประมาณที่กำหนดไว้ในแต่ละปีที่ชัดเจน ซึ่งโครงการตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงประเด็นยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดนี้ ประกอบด้วย

1. โครงการเพื่อกำหนดโครงสร้าง บทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการร่วม และคณะทำงาน
2. โครงการการจัดทำและการสื่อสารแผนแม่บท และการติดตามผล
3. โครงการจัดทำแผนการพัฒนาระบบสาธารณูปโภคเชื่อมโยง
4. โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ
5. โครงการการจัดกิจกรรมเชื่อมโยง
6. โครงการการสร้างตรามาตรฐานผลิตภัณฑ์
7. โครงการการพัฒนาสถานบริการและบริการอื่นๆ
8. โครงการการพัฒนาบุคลากรภาคบริการ
9. โครงการการพัฒนาด้านการตลาด



แผนภาพที่ 6 กรณีตัวอย่างข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงประเด็นยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวกลุ่มจังหวัด 4.2

โดยสรุป การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและสร้างการยอมรับตลอดจนการพัฒนาศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้และความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงก็จะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการเน้นในเรื่องที่เหมาะสมกับสถานการณ์และเวลา นอกจากนี้การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงจะเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งในการปรับแต่งหรือการสร้างพลังให้แก่องค์ประกอบสำคัญๆ ในองค์การให้สอดรับและเอื้อต่อการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ หรือการเปลี่ยนแปลงอันจะทำให้องค์การมีขีดสมรรถนะสูงเพียงพอต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลหรือมีความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์

แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่ต้องคำนึงถึงมากที่สุดก็คือแผนหรือข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผล หรือสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปได้หรือไม่ เนื่องจากอาจมีปัญหาและอุปสรรคบางประการที่ทำให้ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่เกิดผลในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารขององค์การ เช่น การที่ผู้บริหารเป็นแต่นักวางแผน ไม่ได้ถูกพัฒนามาให้เป็นนักปฏิบัติ หรือการที่ไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมหรือผลักดันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารบางคนมักจะมองว่าการวางแผนกับการนำไปปฏิบัตินั้นเป็นคนละขั้นตอนหรือไม่เกี่ยวเนื่องกัน และผู้บริหารที่ไม่มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน นอกจากนั้นแล้วจะเป็นปัญหาที่เกิดจากการขาดการสื่อสารข้อมูล ความรู้ และความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบรวมทั้งการใช้เวลาในการวางแผนยาวนานกว่าเวลาที่ใช้สำหรับการนำแผนไปปฏิบัติ

ทศพร ศิริสัมพันธ์

การบริหารความเสี่ยง

Risk Management

ในการบริหารงานขององค์การทุกประเภทไม่ว่าภาครัฐและธุรกิจเอกชนต่างมีความต้องการจะบรรลุถึงวัตถุประสงค์บางประการ เช่น การเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้น การสร้างผลกำไร การให้บริการประชาชนหรือการส่งมอบผลผลิตและผลลัพธ์บางประการอันเป็นประโยชน์แก่สังคมโดยรวม แต่ไม่ว่าจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เช่นใดก็ตาม การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวนั้นมักต้องประสบกับ **ความเสี่ยง (risk)** อยู่เสมอ ซึ่งอาจจะปรากฏในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป เช่น นโยบาย การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี ความปลอดภัย การเมือง เป็นต้น

ตามนัยดังกล่าว การบริหารงานก็คือ การโต้ตอบ (response) กับความเสี่ยงเพื่อที่ทำให้มีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้มากที่สุด เนื่องจากทรัพยากรในการดำเนินงานมักจะมีอยู่อย่างจำกัด ทำให้ต้องมีการประเมินความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังในการโต้ตอบกับความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างดีที่สุด ซึ่งผู้บริหารของทุกองค์การจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะ และอาศัยเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม อันจะช่วยสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

ประเด็นสำคัญในเรื่องเกี่ยวกับความเสี่ยงคือ ความไม่แน่นอน (uncertainty) ของผลลัพธ์ ถึงแม้ว่าบางท่านอาจจะให้คำอธิบายว่าความเสี่ยงก่อให้เกิดเฉพาะผลที่ติดตามมาในเชิงลบ (adverse consequences) เท่านั้น แต่เริ่มมีการยอมรับกันมากขึ้นว่าความเสี่ยงอาจจะก่อให้เกิดผลที่ติดตามมาทั้งในเชิงบวกหรือในเชิงลบก็ได้ และหากสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องแล้ว ความเสี่ยงจะก่อให้เกิดโอกาสและนำไปสู่นวัตกรรมได้ ตัวอย่างเช่น โครงการรัฐบาลอิเล็คทรอนิคส์ (e-Government) นั้น ถึงแม้ว่าอาจจะมีความเสี่ยงเข้ามาเกี่ยวข้องค่อนข้างมาก แต่หากสามารถควบคุมความเสี่ยงได้แล้วจะช่วยก่อให้เกิดโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและการให้บริการประชาชนเป็นอย่างมาก เป็นต้น

ในปัจจุบันได้มีการให้นิยามของความเสี่ยงไว้มากพอสมควร ตัวอย่างเช่น[1]

o **Australian and New Zealand Public Sector Guidelines for Managing Risk** ได้ให้คำจำกัดความของความเสี่ยงว่าหมายถึง โอกาสของบางสิ่งบางอย่างซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยสามารถวัดความเสี่ยงได้จากผลที่ติดตามมา (consequences) และโอกาสที่น่าจะเกิดขึ้น (likelihood)

o **The Canadian Institute of Chartered Accounts** ให้คำจำกัดความว่าความเสี่ยงคือความเป็นไปได้ที่บุคคลใดคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่ง หรือองค์การจะประสบความยากลำบากซึ่งเป็นผลจากเหตุการณ์หรือกรณีบางอย่าง

o **Treasury Board of Canada** ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงว่าเป็นความไม่แน่นอนที่อยู่ห้อมล้อมเหตุการณ์ในอนาคตและผลลัพธ์ ซึ่งสามารถแสดงออกในลักษณะของโอกาสที่น่าจะเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ที่มีแนวโน้มว่าจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์การ

ฉะนั้น เราจะเห็นได้ว่าความเสี่ยงเป็นเรื่องของการประกอบกันระหว่างองค์ประกอบอย่างน้อยสองส่วน กล่าวคือ

---

[1] โปรดดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน Treasury Board of Canada, **Integrated Risk Management Framework**. April 2001.

1. ความน่าจะเป็น (**probability**) หรือโอกาสที่น่าจะเกิดขึ้น (**likelihood**) ของสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา

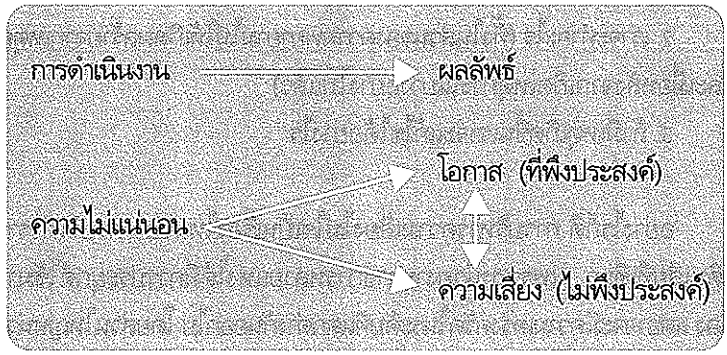
2. การคาดคะเนถึงความเสียหายหรือระดับ/ขนาดของผลกระทบ (**impact**) หรือผลที่ติดตามมา (**consequences**)

อย่างไรก็ดี ความเสี่ยงนั้นอาจจะมองได้ในอีกแง่มุมหนึ่งกล่าวคือ

1. ภัยคุกคามโดยตรง (**direct threats**) อันสามารถนำไปสู่ความล้มเหลวในการบรรลุวัตถุประสงค์

2. โอกาส (**opportunities**) ซึ่งหากเกิดขึ้นอาจนำไปสู่มาตรการหรือการปรับปรุงวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ แต่โอกาสก็มักจะถูกห้อมล้อมโดยภัยคุกคาม

เมื่อมีโอกาสก็ย่อมมีเรื่องความเสี่ยงเข้ามาเกี่ยวข้องอยู่ด้วยเสมอ หากมีโอกาสมากขึ้นเท่าใดก็จะมีความไม่แน่นอนและความเสี่ยงมากขึ้นเท่านั้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง โอกาสและความเสี่ยงมักจะเป็นสิ่งที่อยู่ควบคู่กันเสมอ ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสและความเสี่ยงได้แสดงไว้ในแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 โอกาสและความเสี่ยง

ที่มา : ปรับปรุงมาจาก R. Max Wideman, eds., Program & Project Risk Management : A Guide to Managing Project Risks & Opportunities (Newtown Square, Penn : Project Management Institute),1992, p. 1-3.

โดยสรุป ความเสี่ยง (risk) เป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนไม่อาจหลีกเลี่ยงได้และเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันทั่วไป ในบางครั้งการยอมรับความเสี่ยงบางอย่างเป็นเรื่องที่มีความจำเป็น ซึ่งวิธีเดียวที่จะสามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้คือการไม่ทำอะไรเลย แต่ก็หมายความว่าจะไม่สามารถบรรลุผลอะไรได้เช่นกัน

วงจรการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์

การบริหารความเสี่ยง คือ การจัดการกับความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์บางอย่างในอนาคตซึ่งอาจจะส่งผลกระทบบางประการต่อองค์การ รวมถึงการจัดให้มีกลยุทธ์ เทคนิคและแนวทางในการรับรู้และเผชิญกับภัยที่จะมาคุกคามองค์การไม่ให้การปฏิบัติภารกิจแล้วเสร็จอย่างสมบูรณ์ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องของการรวมองค์ประกอบของการบริหารที่ดีกับการตัดสินใจในทุกระดับเข้าด้วยกัน

ตามนัยดังกล่าว การบริหารความเสี่ยง คือ การตอบคำถามสำคัญๆ รวม 3 ประการ กล่าวคือ

1. มีอะไรผิดพลาดได้บ้าง
2. เราจะทำอะไร (ทั้งในส่วนของความพยายามไม่ให้เกิดผลร้ายจากเหตุการณ์นั้นและเมื่อหลังจากเกิดเหตุการณ์บางอย่างไปแล้ว)
3. ถ้ามีเหตุเกิดขึ้นเราจะแก้ไขได้อย่างไร

อย่างไรก็ดี การบริหารความเสี่ยงไม่ใช่เป็นเรื่องใหม่ของการบริหารราชการแผ่นดินเสียทีเดียว เพราะหน่วยงานราชการหลายแห่งได้มีการประยุกต์ใช้มาอย่างต่อเนื่อง แต่อาจจะมีความเคร่งครัดในระดับที่แตกต่างกันออกไป โดยส่วนใหญ่หน่วยงานที่ให้ความสำคัญและค่อนข้างมีความเคร่งครัดในการบริหารความเสี่ยง มักจะเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักเกี่ยวกับการป้องกันประเทศและการรักษาความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และสาธารณสุข เป็นต้น

โดยสรุป การบริหารความเสี่ยงเป็น กระบวนการที่มีความต่อเนื่อง (continuous process) และ ดำเนินไปอย่างมีระบบ (systematic approach)

โดยมีลักษณะในเชิงรุกหรือมองภาพไปข้างหน้า (proactive) เพื่อทำการประเมิน สร้างความเข้าใจ การดำเนินการ และการสื่อสารในเรื่องของความเสี่ยง รวมทั้งยังเป็นเรื่องของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์การ

ในการทำให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงได้เป็นไปอย่างมีระบบนั้น องค์การจะต้องคำนึงถึงหลักสำคัญๆ รวม 3 ประการ กล่าวคือ

1. ทิศทาง วิสัยทัศน์ นโยบาย และมาตรการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงต้องมีการสื่อสารทำความเข้าใจและได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

2. แนวทางในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงถูกนำไปปฏิบัติโดยอาศัยโครงสร้างกระบวนการตัดสินใจที่มีอยู่ มีการกำหนดบทบาทและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและการรายงานผลการปฏิบัติงาน และ

3. การเสริมสร้างขีดสมรรถนะ มีการพัฒนาแผนการเรียนรู้และเครื่องมือเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงโดยทั่วทั้งองค์การ

วงจรการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์มีขั้นตอนที่สำคัญๆ รวม 5 ขั้นตอน ดังที่แสดงไว้ในแผนภาพที่ 2 กล่าวคือ[2]

1. การระบุความเสี่ยงและวางกรอบแนวทาง (identifying the risks and define a framework)

2. การประเมินความเสี่ยง (evaluating the risks)

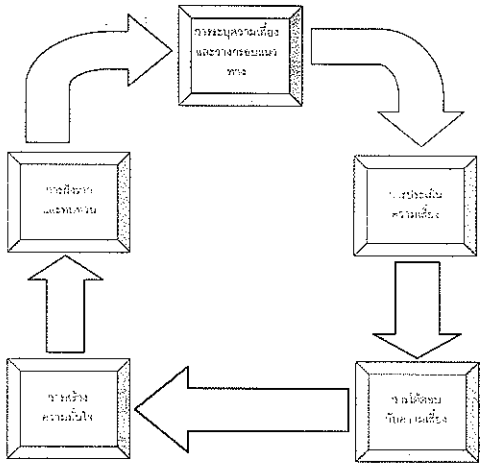
3. การโต้ตอบกับความเสี่ยง (identifying suitable responses to risk)

4. การสร้างความมั่นใจ (gain assurance about the effectiveness)

5. การฝังรากและทบทวน (embed and review)

ซึ่งจะได้กล่าวถึงรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนต่อไป

[2] H.M. Treasury, **Management of Risk: A Strategic Overview**, January 2001.



แผนภาพที่ 2 วงจรการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์

ที่มา : ปรับปรุงมาจาก H.M. Treasury, Management of Risk: A Strategic Overview, January 2001, p. 3.

การระบุความเสี่ยงและวางกรอบแนวทาง

การทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (operating environment) ถือเป็นก้าวแรกที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาฐานข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์การ (corporate risk profile) ซึ่งจะต้องมีการสำรวจและวิเคราะห์เพื่อระบุถึงภัยคุกคามและโอกาสภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมและอาณัติตามกฎหมาย (legal mandates) พันธกิจ/ภารกิจหลัก วัตถุประสงค์ และทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การ

ในการพัฒนาฐานข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์การนั้นจำเป็นต้องอาศัยการรวบรวมข้อมูลและองค์ความรู้จากหลายแหล่งทั้งภายนอกและภายในองค์การมาประมวลเข้าด้วยกันเพื่อที่จะทำความเข้าใจในความเสี่ยงที่องค์การกำลังเผชิญหรือประสบอยู่ รวมทั้งการวิเคราะห์โอกาสที่น่าจะเกิด (likelihood) และผลที่ติดตามมา (consequences) ตลอดจนการวิเคราะห์ความสามารถและขีดสมรรถนะของหน่วยงานบุคลากรที่มีอยู่ในการระบุความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้นต้องยึดหลักการสำคัญๆ รวม 3 ประการ กล่าวคือ

1. ต้องใช้แนวทางเดียวกันทั้งองค์การ

2. ต้องมีโครงสร้างของกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อที่แต่ละองค์ประกอบหรือการระบุความเสี่ยงในแต่ละลำดับชั้นมีความสอดคล้องกับโครงสร้างดังกล่าว

3. ต้องสร้างกรอบแนวทางของการระบุความเสี่ยงซึ่งได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง

แนวทางการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์นั้นพยายามดำเนินการระบุความเสี่ยงควบคู่ไปวัตถุประสงค์ขององค์การ เมื่อองค์การสามารถวางกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้แล้วควรจะควบคุมวัตถุประสงค์ไม่ให้มีมากจนเกินไป อันจะช่วยทำให้สามารถระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อวัตถุประสงค์และสามารถนำมาประเมินได้จริงในทางปฏิบัติ

เครื่องมือในการระบุปัจจัยเสี่ยง

ในการระบุความเสี่ยงนั้นจะต้องมีการเลือกใช้เครื่องมือ (risk identification tools) ที่มีความเหมาะสม ซึ่งเครื่องมือที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป ได้แก่

1. การแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อตรวจสอบความเสี่ยง (risk review team) ซึ่งอาจจะเป็นบุคลากรภายในองค์การหรือจัดจ้างที่ปรึกษามาจากภายนอกก็ได้ เพื่อทำหน้าที่พิจารณารายละเอียดของการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ซึ่งรองรับต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ และระบุถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยวิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในทุกลำดับชั้นเพื่อพัฒนาฐาน ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงให้ครอบคลุมภารกิจงานทุกด้านขององค์การ

2 การประเมินการควบคุมและความเสี่ยงด้วยตนเอง (control & risk self-assessment) หรือ CRSA อันเป็นแนวทางแบบข้างล่างขึ้นข้างบน (bottom up approach) คือ การให้เจ้าหน้าที่ในแต่ละระดับชั้นหรือในแต่ละส่วนขององค์การ

ได้ทบทวนกิจกรรมของตนเองแล้วเสนอต่อผู้บังคับบัญชาว่าตนเองประสบความเสี่ยงอะไรอยู่บ้าง ซึ่งอาจทำโดยการใช้วิธีการออกแบบสอบถามหรือการจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop) โดยมีผู้เชี่ยวชาญ (facilitator) ให้ความช่วยเหลือในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงของงานในแต่ละด้าน

แต่ละหน่วยงานอาจจะเลือกใช้แนวทางใดแนวทางหนึ่งหรือในบางครั้งอาจจะเลือกใช้ทั้งสองแนวทางผสมผสานกันไปก็ได้สุดแล้วแต่กรณี

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการระบุความเสี่ยง

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการระบุความเสี่ยงเพื่อจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์การนั้นมีอย่างน้อยสามประการ กล่าวคือ

1. ทำให้รับทราบถึงภัยคุกคามและโอกาสขององค์การ
2. ทำให้รับทราบถึงสถานะและขีดสมรรถนะของการบริหารความเสี่ยงในองค์การ (current risk management capacity)
3. การสร้างฐานข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์การ

การรับทราบถึงภัยคุกคามและโอกาสขององค์การ

การรับทราบถึงภัยคุกคามและโอกาสขององค์การสามารถทำได้โดยอาศัยวิธีการประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมถึงความเสี่ยงอันอาจจะมีอิทธิพลต่อนโยบายและประเด็นยุทธศาสตร์ในการบริหารงานขององค์การ นอกจากนี้ การวิเคราะห์แนวโน้มและความแปรปรวนที่เคยเกิดขึ้นมาในอดีตอาจจะเป็นประโยชน์หรือเป็นเครื่องช่วยเตือนภัยได้อย่างดีเช่นกัน

ปัจจัยภายนอกที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อระบุความเสี่ยงขององค์การได้แก่

1. การเมือง : ผลกระทบจากนโยบายของรัฐบาลและหน่วยงานต่างๆ ของรัฐ รวมทั้งสถานการณ์การเมืองระหว่างประเทศ
2. เศรษฐกิจ : โลกาภิวัตน์ สภาวะตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ
3. สังคม : ประชากรและแนวโน้ม ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน
4. เทคโนโลยี : นวัตกรรม

ปัจจัยภายในที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อระบุความเสี่ยงขององค์การได้แก่

1. กรอบแนวทางการบริหารงานโดยรวม

2. การจัดระเบียบโครงสร้างการบริหารปกครอง (governance structure) และภาระรับผิดชอบ (accountability)

3. ค่านิยมและจริยธรรม

4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

5. วัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง การยอมรับความผิดพลาดได้ของแต่ละบุคคลและขององค์การโดยรวม

6. ขีดสมรรถนะและความสามารถของทรัพยากรบุคคล

7. ระดับความโปร่งใสที่พึงประสงค์ขององค์การ

8. ขั้นตอนและกระบวนการทำงาน

การประเมินสภาพแวดล้อมดังกล่าวนี้ยังช่วยทำให้องค์การมีความระมัดระวังหรือเกิดความตื่นตัวในการเผชิญหน้ากับความเสี่ยงและได้รับทราบถึงสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ประเภทของความเสี่ยง : เทคโนโลยี การเงิน ทรัพยากรมนุษย์

2. แหล่งที่มาของความเสี่ยง : ภายนอก (การเมือง เศรษฐกิจ ภัยธรรมชาติ) ภายใน (ชื่อเสียง ความปลอดภัย การบริหารความรู้ ข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจ)

3. อะไรคือสิ่งที่มีความเสี่ยง : สาขา/ด้านที่จะได้รับผลกระทบ ประเภทของผลกระทบ (บุคลากร ชื่อเสียง ผลงาน วัสดุอุปกรณ์ ทรัพย์สิน)

4. ขีดความสามารถในการควบคุมความเสี่ยง : สามารถควบคุมได้ค่อนข้างมาก เช่น ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน สามารถควบคุมได้ปานกลาง เช่น ชื่อเสียงการยอมรับ และ สามารถควบคุมได้ค่อนข้างน้อย เช่น ภัยธรรมชาติ เป็นต้น

โดยปกติแล้ว การระบุความเสี่ยงจะครอบคลุมทั้งองค์การในภาพรวม (ภารกิจงาน แผนงาน/โครงการ และระบบต่างๆ) และในบางกรณีกิจกรรมเป็นการเฉพาะ อันจะช่วยทำให้องค์การสามารถวางกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง รวมถึงการทบทวนและปรับเปลี่ยนการตัดสินใจและปฏิบัติงานให้เหมาะสม ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศในการบริหารงานต่อไป

การรับทราบถึงสถานะและขีดสมรรถนะของการบริหารความเสี่ยงในองค์การ

การรับทราบถึงสถานะและขีดสมรรถนะของการบริหารความเสี่ยงในองค์การสามารถทำได้โดยอาศัยวิธีการประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันเกี่ยวกับการนำผลการประเมินความเสี่ยงขององค์การไปใช้ประโยชน์และนำข้อมูลเกี่ยวกับขีดความสามารถการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมองค์การมาใช้ในการวางกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงขององค์การ และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

ในการประเมินขีดสมรรถนะการบริหารความเสี่ยงขององค์การดังกล่าวนี้จะต้องวิเคราะห์ขีดสมรรถนะขององค์การในด้านต่างๆ ทั้งพันธกิจ/ภารกิจหลัก โครงสร้างการตัดสินใจ กระบวนการวางแผน โครงสร้างพื้นฐาน ทรัพยากรบุคคลและการเงิน รวมทั้งวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การ นอกจากนี้ ในการประเมินขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยงขององค์การในปัจจุบันยังควรครอบคลุมถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ การอดทนต่อความเสี่ยงหรือการยอมรับความเสี่ยงได้ (risk tolerance) แนวโน้มในการยอมรับความเสี่ยง

2. ปัจจัยของกลุ่ม อันได้แก่ ความยินยอมพร้อมใจในการยอมรับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

3. ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ อันได้แก่ ทิศทางเชิงกลยุทธ์

4. ปัจจัยภายนอก อันได้แก่ องค์ประกอบที่มีผลต่อการตัดสินใจเสี่ยงหรือในการบริหารความเสี่ยงทั่วไป

การสร้างฐานข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์การ

ในการสร้างฐานข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์การนั้นครอบคลุมถึงเรื่องของการระบุประเภทของความเสี่ยง (category of risk) หรือความเสี่ยงหลักในด้านต่างๆ (key risk areas) ดังที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 1 และการยอมรับความเสี่ยงได้ (risk tolerance)

ตารางที่ 1 ตัวอย่างประเภทของความเสี่ยง

	ปัจจัยภายนอก
1. โครงสร้างพื้นฐาน	อันเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบการขนส่ง ระบบไฟฟ้าและพลังงาน พันธมิตรและsuppliers ระดับการพึ่งพาระบบอินเตอร์เน็ตและไปรษณีย์อิเลคโทรนิค
2. เศรษฐกิจ	อันเกี่ยวกับปัจจัยทางเศรษฐกิจ เช่น อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ อัตราเงินเฟ้อ เป็นต้น
3. กฎหมายและข้อบังคับ	อันเกี่ยวกับกฎหมายและข้อบังคับที่จะต้องปฏิบัติตามเพื่อลดภัยอันตรายต่างๆ
4. สภาพแวดล้อม	อันเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ เช่น การบริโภคพลังงาน มลพิษ เป็นต้น
5. การเมือง	อันเกี่ยวกับข้อจำกัดทางการเมืองต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล
6. ตลาด	อันเกี่ยวกับประเด็นทางด้านการแข่งขันและอุปทานของสินค้า
7. เหตุภัยพิบัติ (Act of God)	อันเกี่ยวกับเรื่องของไฟไหม้ น้ำท่วม แผ่นดินไหว เป็นต้น
	การเงิน
8. งบประมาณ	อันเกี่ยวกับความเพียงพอของทรัพยากรหรือการแบ่งสรรทรัพยากร
9. การฉ้อฉล	อันเกี่ยวกับการสูญเสียทรัพยากรโดยปราศจากคุณค่า
10. ความสามารถในการประกันภัยได้ (insurable)	อันเกี่ยวกับความสูญเสียบางอย่างที่อาจจะเกิดขึ้น แต่สามารถประกันภัยได้
11. เงินลงทุน	อันเกี่ยวกับการตัดสินใจลงทุนที่เหมาะสม
12. การยอมชดใช้	อันเกี่ยวกับสิทธิในการฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายหรือถูกฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายในเรื่องต่างๆ
13. นโยบาย	อันเกี่ยวกับความเหมาะสมและคุณภาพของการตัดสินใจ
14. การปฏิบัติการ	อันเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
15. ข้อมูลสารสนเทศ	อันเกี่ยวกับความเพียงพอของข้อมูลข่าวสารซึ่งใช้ในการตัดสินใจ

กิจกรรม	
16. ชื่อเสียง	อันเกี่ยวกับชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์การ และผลที่ติดตามมา
17. ความสามารถในการโอนถ่ายได้ (transferable)	อันเกี่ยวกับความเสี่ยงซึ่งสามารถโอนถ่ายไปได้หรือหากโอนถ่ายไปแล้วเสียค่าใช้จ่ายที่ไม่เหมาะสม
18. เทคโนโลยี	อันเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
19. โครงการ	อันเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนโครงการและกระบวนการบริหารงาน
20. นวัตกรรม	อันเกี่ยวกับการฉกฉวยโอกาสเพื่อสร้างรายได้/ผลงาน
21. บุคลากร	ทรัพยากรบุคคล อันเกี่ยวกับความเพียงพอและการธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ
22. สุขอนามัยและความปลอดภัย	อันเกี่ยวกับความเป็นอยู่ของเจ้าหน้าที่

ที่มา : ปรับปรุงมาจาก H.M. Treasury, Management of Risk: A Strategic Overview, January 2001, p. 5.

ความเข้าใจและการตระหนักถึงการยอมรับความเสี่ยงได้ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ประชาชน/ลูกค้าผู้รับบริการ ผู้บริหารราชการแผ่นดิน ฝ่ายการเมืองและกลุ่มผลประโยชน์ นั้นถือเป็นส่วนประกอบสำคัญในการสร้างฐานข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์การ ซึ่งการประเมินสภาพแวดล้อมดังที่กล่าวมาแล้วจะช่วยให้รับทราบถึงการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้เสียอันมีผลกระทบต่อองค์การและเข้าใจว่าบุคคลดังกล่าวสามารถยอมรับความเสี่ยงได้มากน้อยเพียงไร และควรจะมีการบริหารความเสี่ยงอย่างไร รวมทั้งยังช่วยในการระบุความท้าทายอันเกี่ยวข้องกับการปรึกษาหารือและการสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยงกับบุคคลฝ่ายต่างๆ อีกด้วย

ความต้องการและความคาดหวังของประชาชนในเรื่องเกี่ยวกับบริการสาธารณะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เช่น ประชาชนส่วนใหญ่ยอมรับความเสี่ยงได้น้อยในเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพ ความปลอดภัย และชื่อเสียงเกียรติยศของประเทศ เมื่อเปรียบ

เทียบกับเรื่องของการส่งมอบบริการหรือการดำเนินโครงการล่าช้าซึ่งประชาชนสามารถยอมรับได้มากกว่า เป็นต้น โดยทั่วไปแล้ว บุคคลจะยอมรับความเสี่ยงได้ค่อนข้างน้อยในเรื่องที่เป็นสิ่งที่ไม่รู้หรือไม่คุ้นเคยมาก่อนหรือผลที่จะเกิดขึ้นติดตามมาเป็นเรื่องใหม่ แต่จะยอมรับความเสี่ยงได้มากขึ้นหากรู้สึกว่าตนเองสามารถควบคุมได้ ตัวอย่างเช่น คนมักยอมรับความเสี่ยงในการเดินทางโดยรถยนต์ได้มากกว่าการเดินทางโดยเครื่องบิน เป็นต้น

การยอมรับความเสี่ยงได้นั้นสามารถประเมินได้โดยอาศัยวิธีการปรึกษาหารือหรือสังเกตปฏิกริยาโต้ตอบความเสี่ยงในระดับต่างๆ ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อย่างไรก็ดี การยอมรับความเสี่ยงได้อาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ เช่น รับทราบข้อมูลเพิ่มเติมหรือบังเกิดผลเชิงประจักษ์ขึ้น ทั้งนี้ การระบุความเสี่ยงและสื่อสารกันในเรื่องการยอมรับความเสี่ยงขององค์การเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้รู้ว่างานด้านใดไม่ต้องการความเสี่ยงหรือให้มีความเสี่ยงได้น้อยที่สุด

การมอบหมายผู้รับผิดชอบ

ความสำคัญของการระบุความเสี่ยงไม่ได้มีแต่เพียงแค่การระบุประเภทของความเสี่ยงหรือการจัดสรรทรัพยากรเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง (risk assignment) อีกด้วย

ความสำคัญของการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องของความเสี่ยงที่มีความสำคัญๆ ให้แก่ผู้บริหารระดับรองลงไปให้เป็นไปอย่างเหมาะสมหรือทำให้เกิดความเป็นเจ้าของความเสี่ยง (risk ownership) ดังกล่าวนั้น หากไม่มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบดังกล่าวจะทำให้ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ในการควบคุมความเสี่ยงเกิดความไม่ชัดเจน ถึงแม้ว่าผู้บริหารระดับสูงยังคงต้องมีภาระรับผิดชอบอยู่ก็ตามที แต่การมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองลงไปได้เข้ามามีส่วนร่วมจะเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การ

การประสานผู้รับผิดชอบความเสี่ยง

ในการประสานผู้รับผิดชอบความเสี่ยงนั้นสามารถทำได้หลายวิธี อาทิเช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (risk management committee) หรือ RMC ซึ่งจะรายงานโดยตรงต่อผู้บริหารสูงสุด หรืออาจจะแต่งตั้งให้เป็นคณะอนุกรรมการ/คณะทำงานภายใต้คณะกรรมการบริหาร โดยให้มีการรายงานต่อคณะกรรมการบริหารเป็นระยะๆ ก็ได้ ซึ่งประเด็นสำคัญของการแต่งตั้งคณะกรรมการดังกล่าวนี้เป็นเรื่องของการวางโครงสร้างให้มีระบบการรายงานเกี่ยวกับความเสี่ยงต่อผู้บริหารสูงสุด ซึ่งถือเป็นผู้รับผิดชอบในขั้นสุดท้าย นอกจากนี้ ผู้ที่เป็นเจ้าของความเสี่ยงนั้นพึงต้องเข้าใจว่าการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของคณะกรรมการใดๆ ไม่ได้ทำให้ความรับผิดชอบส่วนตัวในเรื่องของความเสี่ยงตามที่ได้รับมอบหมายจะลดลง

การประเมินความเสี่ยง

ในการตัดสินใจว่าจะโต้ตอบกับความเสี่ยงอย่างไรจึงจะมีความเหมาะสมนั้น นอกจากจะต้องระบุให้ได้ว่าความเสี่ยงนั้นๆ เกิดขึ้นมาจากสาเหตุอะไรแล้ว สิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือ ต้องมีการประเมินว่าความเสี่ยงนั้นมีนัยสำคัญเพียงใด เพื่อนำมาจัดลำดับความสำคัญและประมาณการว่าเมื่อใดควรจะมีการบริหารความเสี่ยง ซึ่งในการประเมินดังกล่าวนี้ต้องเลือกใช้เครื่องมือให้มีความเหมาะสม โดยเฉพาะการให้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อทำการตัดสินใจดำเนินการบางสิ่งบางอย่าง อันเป็นการโต้ตอบต่อความเสี่ยงดังกล่าวนั้น

หลักของการประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยงบางประเภทสามารถใช้วิธีการตรวจวินิจฉัยได้หลายแบบ โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านการเงิน แต่สำหรับความเสี่ยงประเภทอื่นๆ เช่น ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงเป็นเรื่องของการมีค่านิยมและมุมมองที่แตกต่างกัน ทำให้การประเมินความเสี่ยงมีลักษณะเป็นศิลปะ (art) มากกว่าวิทยาศาสตร์ อย่างไรก็ตาม ยังคงจำเป็นต้องมีกรอบแนวทางในการวิเคราะห์และจัดแบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็นกลุ่มต่างๆ เช่น ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงต่ำ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วควรให้มีน้อยประเภทที่สุด แต่ก็ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมด้วย

การประเมินความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยควรมีตัวแบบในการเปรียบเทียบผล ซึ่งการสร้างตัวแบบความเสี่ยง(risk model) ก็เหมือนกับการจัดกลุ่มของความเสี่ยง กล่าวคือ เป็นการใช้ความคิดเห็นหรือดุลยพินิจในการตัดสินใจว่าจะพิจารณานำปัจจัยอะไรมารวมไว้ในตัวแบบบ้าง ในส่วนของการตีความหมายนั้นหากประสบการณ์พบว่าถ้าผลออกมาแล้วผู้ที่คุ้นเคยหรือทำงานอยู่กับองค์การนั้นเห็นว่าผิดแปลกไปมากก็ควรต้องมีการปรับแต่ง (adjustment) ก่อนที่จะยอมรับผลอันเป็นการสะท้อนความจริงที่ว่าการประเมินความเสี่ยงเป็นศิลปะและการบริหารความเสี่ยงก็เป็นการใช้ดุลยพินิจหรือความเห็นเสียเป็นส่วนใหญ่

ตัวแบบความเสี่ยงต่างๆ อาจถูกกำหนดขึ้นในลักษณะที่เรียกกันว่า "off the shelf" หรือตัวแบบที่ลอกเลียนมาจากหน่วยงานอื่น แต่สามารถเป็นได้เพียงเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาตัวแบบที่เหมาะสมเท่านั้น แต่ละหน่วยงานจะต้องพัฒนาตัวแบบที่เป็นของตนเองหรือมีความเหมาะสมกับธรรมชาติขององค์การ เพราะต่างมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไป โปรดดูตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตัวแบบการบริหารความเสี่ยง

ผลกระทบ	วิธีการบริหารความเสี่ยง โอกาสที่น่าจะเกิด		
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
รุนแรง	ควรได้รับการเอาใจใส่เป็นกรณีพิเศษ	ควรต้องมีการบริหารและติดตามความเสี่ยง	ควรต้องได้รับความสนใจในการบริหารและติดตามความเสี่ยงอย่างสูง
ปานกลาง	การเสี่ยงอาจคุ้มค่าหากมีการควบคุมและติดตามความเสี่ยงที่ดีเพียงพอ	หากใช้ความพยายามในการบริหารความเสี่ยงจะเกิดความคุ้มค่า	ต้องการความพยายามอย่างมากพอสมควรในการบริหารความเสี่ยง
น้อย	ยอมเสี่ยง	ยอมเสี่ยงแต่ต้องคอยระวังตรวจตรา	ควรมีการบริหารและติดตามความเสี่ยง

ที่มา : ปรับปรุงมาจาก Treasury Board of Canada, Integrated Risk Management Framework. April 2001, p. 32.

การโต้ตอบกับความเสี่ยง

เมื่อองค์การมีข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงและสามารถตัดสินใจเลือกได้ว่าจะเลือกเสี่ยงในประเด็นใดบ้างแล้ว ในขั้นตอนถัดไปเป็นเรื่องของการโต้ตอบกับความเสี่ยงดังกล่าวนั้น

มาตรการโต้ตอบความเสี่ยง

ในการโต้ตอบความเสี่ยงนั้นสามารถทำได้อย่างน้อย 4 มาตรการ กล่าวคือ

1. **การถ่ายโอน (transfer)** : สำหรับความเสี่ยงบางประเภทการถ่ายโอนให้ผู้อื่นรับความเสี่ยงแทนเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่สามารถทำได้ เช่น การประกันภัย เป็นต้น

2. **การยอมรับความเสี่ยง (tolerate)** : เนื่องจากการมีข้อจำกัดเกี่ยวกับความสามารถในการโต้ตอบกับความเสี่ยงหรือต้นทุนในการดำเนินการเพื่อโต้ตอบกับความเสี่ยงอาจไม่คุ้มกับผลที่คาดว่าจะได้รับ จึงอาจจำเป็นต้องมีการยอมรับความเสี่ยงดังกล่าวนั้น

3. **การดำเนินการ (treat)** : เป็นวิธีการที่เลือกใช้มากที่สุด ความประสงค์หรือเจตนาของการดำเนินการนี้ ไม่ใช่เพื่อขจัดหรือลบล้างความเสี่ยงให้หมดไป แต่เป็นการทำให้มีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ การรับมือกับความเสี่ยงซึ่งกระทำโดยองค์การเองเรียกว่า การควบคุมภายใน (internal control)

4. **การยุติ (terminate)** : ความเสี่ยงบางอย่างทำได้เพียงการ หรือ ทำให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้เท่านั้น อย่างไรก็ดี การเลือกที่จะยุติลงเพื่อโต้ตอบกับความเสี่ยงนั้นอาจจะมีข้อจำกัดค่อนข้างมาก โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของรัฐ เพราะแม้ว่ากิจกรรมนั้นจะมีความเสี่ยงมากจนมองแทบไม่เห็นผลงานหรือผลลัพธ์ แต่ก็เป็นสิ่งที่ต้องทำเพราะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อส่วนรวม

การควบคุม

การควบคุมหมายถึงการกระทำ กระบวนการ หรือปฏิบัติการใดๆ ของฝ่ายผู้บริหารเพื่อเพิ่มโอกาสของกิจกรรมหรือกระบวนการนั้นในการบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น การควบคุมจึงถือเป็นมาตรการโต้ตอบกับความเสี่ยงประเภทหนึ่งหรือเป็นการจำกัดความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ให้ลดน้อยลง (การใช้คำว่า "การควบคุมภายใน"

เป็นการแสดงให้เห็นว่าที่มาของการควบคุมนั้นเกิดขึ้นมาจากภายในองค์การ ซึ่งแตกต่างไปจากการควบคุมภายนอกของบรรดาองค์การตรวจสอบ)

การควบคุมภายในสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 รูปแบบ กล่าวคือ

1. การควบคุมแบบสืบค้น (detective controls)

การควบคุมประเภทนี้ถูกออกแบบมาเพื่อใช้ระบุโอกาสของผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการซึ่งได้เกิดขึ้นไปแล้ว การควบคุมดังกล่าวนี้มีลักษณะเป็นแบบ "หลังจากเหตุการณ์" ฉะนั้น การควบคุมแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ซึ่งมีความเป็นไปได้ในการยอมรับความเสียหาย เช่น การตรวจสต๊อกหรือทรัพย์สินเพื่อสืบค้นว่าสินค้าถูกเบิกออกไปโดยไม่ได้รับอนุญาตหรือไม่ การทบทวนยอดเพื่อสืบค้นการเบิกจ่ายที่ไม่ถูกต้อง การตรวจสอบภายหลังการดำเนินงาน (post implementation reviews) เพื่อแสวงหาบทเรียนอันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในอนาคต เป็นต้น

2. การควบคุมแบบชี้นำ (directive controls)

การควบคุมประเภทนี้ได้รับการออกแบบมาเพื่อทำให้มั่นใจว่าจะก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างหนึ่งอย่างใด เมื่อต้องการหลีกเลี่ยงวิกฤตการณ์ที่ไม่เป็นที่ต้องการ โดยเฉพาะในเรื่องของสุขภาพ ความปลอดภัย หรือความมั่นคง เช่น การควบคุมให้ใช้เครื่องแต่งกายแบบพิเศษในการปฏิบัติงานเสี่ยงภัย การอบรมพนักงานให้มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษก่อนอนุมัติให้ทำงานได้เองตามลำพังโดยไม่มีผู้ควบคุม เป็นต้น

3. การควบคุมแบบป้องกัน (preventive controls)

เป็นการควบคุมเพื่อจำกัดความเป็นไปได้ของผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์ซึ่งรับทราบล่วงหน้าแล้ว ประเด็นสำคัญคือผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการนั้นต้องไม่เกิดขึ้น ยิ่งมีความสำคัญมากก็ต้องยิ่งใช้การควบคุมที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้ผลลัพธ์ซึ่งไม่ต้องการเกิดขึ้น โดยส่วนใหญ่มักจะนิยมใช้การควบคุมดังกล่าวนี้ เช่น การแบ่งหน้าที่ไม่ให้ผู้ใดผู้หนึ่งมีอำนาจแต่ผู้เดียว โดยปราศจากการยินยอมของอีกบุคคลหนึ่ง (การแยกผู้สั่งจ่ายเงินและผู้สั่งซื้อสินค้าออกจากกัน) และการจำกัดการกระทำบางอย่างเฉพาะผู้ที่ได้รับมอบอำนาจเท่านั้น (การอนุญาตให้เฉพาะผู้ที่ผ่านการอบรมและได้รับมอบหมายในการตอบคำถามแก่ผู้สื่อข่าวมาแล้วเป็นผู้ให้ข่าวเท่านั้น) เป็นต้น

4. การควบคุมแบบแก้ไข (corrective controls)
เป็นการควบคุมเพื่อแก้ไขเมื่อเห็นว่ามีผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์อาจจะเกิดขึ้นหรือเป็นการเตรียมการเพื่อแก้ไขป้องกันความเสียหายหรือการสูญเสีย เช่น การทำสัญญาโดยยอมให้มีการคืนเงินหากพบว่าจ่ายสูงเกินไป การทำประกันภัย เป็นต้น

ในการออกแบบระบบการควบคุมนั้นจะต้องพยายามทำให้การควบคุมเป็นสัดส่วนที่มีความเหมาะสมกับความเสี่ยง (ไม่นับรวมถึงกรณีที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้เลยและต้องมีการควบคุมอย่างเคร่งครัด เช่น ความเสียหายต่อชีวิตมนุษย์) ซึ่งหมายความว่าระบบการควบคุมที่ดีต้องก่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลและเกิดความคุ้มค่าเงิน (value for money) เพราะกิจกรรมการควบคุมมักจะก่อให้เกิดภาระต้นทุนค่าใช้จ่าย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การควบคุมเป็นการจำกัดความเสี่ยงให้ลดลงเท่านั้น ไม่ใช่เป็นเรื่องของการทำให้ความเสี่ยงหมดไปได้โดยสิ้นเชิง ดังตัวอย่างที่แสดงไว้ในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 เมตริกซ์การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง	โอกาสที่น่าจะเกิดขึ้น/ผลกระทบ	การโต้ตอบ	การควบคุม	สามารถยอมรับได้หรือไม่	เงื่อนไขที่จำเป็น	โดยใคร	ระยะเวลา	การทบทวนครั้งต่อไป
การระบาดของที่นำมาจัดแสดง	สูง/สูง	ดำเนินการ	- ให้มีการรักษาความปลอดภัยตลอด 24 ชม. - จัดระบบลงจอดิด - การตรวจสอบบุคลากร	ได้	มีการทบทวนประสิทธิผลของการควบคุมอย่างสม่ำเสมอ		12/00	2/01
การลักลอบเข้าพิพิธภัณฑ์โดยไม่ได้จ่ายค่าธรรมเนียม	สูง/ปานกลาง	ดำเนินการ	- จัดให้มีอาสาหนึ่งคนเฝ้าหน้าทางเข้าตลอดเวลา	ไม่ได้	การวิเคราะห์ต้นทุน ผลประโยชน์ตอบแทนของการมีเจ้าหน้าที่เพิ่มเติม		11/00	1/01
มีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ	สูง/สูง	ดำเนินการ	- วางตารางผลัดการทำงานใหม่	ได้	ไม่มี		N/A	3/01
สัมผัสวัตถุในการจัดแสดงผู้เข้าเยี่ยมชม	ปานกลาง/สูง	ดำเนินการ	- การทบทวนโดยผู้บริหาร - การออกแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เข้าเยี่ยมชม	ได้	มีการทบทวนประสิทธิผลของการควบคุมอย่างสม่ำเสมอ		12/00	3/01

การสร้างความมั่นใจ

เมื่อได้มีการวางกรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยง การโต้ตอบกับความเสี่ยงและการควบคุมเรียบร้อยแล้ว ในขั้นต่อไปก็คือ การสร้างความมั่นใจถึงประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง โดยอาศัยวิธีการต่างๆ เช่น รายงานผล (reporting) และ การตรวจสอบภายใน (internal audit) และอื่นๆ

การรายงานผล

ในการสร้างความมั่นใจนั้น เครื่องมือประการแรกที่ควรถูกนำมาใช้ประโยชน์ได้แก่ระบบการรายงานผล ซึ่งเป็นการจัดให้มีการส่งผ่านข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความเสี่ยงขึ้นมาตามลำดับชั้นของโครงสร้างการบริหารงานเป็นระยะๆ ซึ่งการรายงานดังกล่าวนี้จะต้องให้มีการขึ้นไปยังผู้บริหารสูงสุดขององค์การ หรือมักจะเรียกกันว่า stewardship reporting นอกจากนี้ การประเมินการควบคุมและความเสี่ยงด้วยตนเองหรือ CRSA ดังที่กล่าวมาแล้วยังสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการรายงานผลให้แก่ผู้บริหารสูงสุดได้เช่นกัน

การตรวจสอบภายใน

หน่วยตรวจสอบภายในของบรรดาหน่วยงานราชการจะทำหน้าที่ในการตรวจสอบภายในเพื่อทำให้ผู้บริหารมั่นใจถึงความเพียงพอของกลไกการควบคุมและการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารสามารถใช้ผู้ตรวจสอบภายในเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาภายในเพื่อให้ความช่วยเหลือในการวางกระบวนการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ขององค์การ เพราะผู้ตรวจสอบภายในได้เห็นภาพรวมของการทำงาน และมีประสบการณ์ในการสอบทานระบบงานด้านต่างๆ ขององค์การมาแล้ว

อย่างไรก็ดี บทบาทของการตรวจสอบภายในเป็นการให้ความคิดเห็นหรือความมั่นใจอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับการควบคุมความเสี่ยงเท่านั้น ไม่ใช่เป็นการทดแทนความเป็นเจ้าของความเสี่ยงของผู้บริหารหรือแทนที่การทบทวนโดยผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในระดับต่างๆ ซึ่งมีความรับผิดชอบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

อื่นๆ

ในบางองค์การอาจมีการตั้งคณะทำงานขึ้นและมีประสงค์บางประการเป็นการเฉพาะ เช่น accounts inspection team และ compliance review team เป็นต้น ซึ่งการตรวจสอบของคณะทำงานดังกล่าวนี้อาจจะเป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างความมั่นใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและการควบคุมขององค์การได้เช่นกัน

การฝังรากและการทบทวน

เนื่องจากสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับความเสี่ยงของแต่ละองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและองค์การเองก็จำเป็นต้องมีการปรับตัวอยู่เสมอ เมื่อวัตถุประสงค์เปลี่ยนแปลงไปย่อมมีผลต่อความเสี่ยง จึงควรมีการพิจารณาทบทวนตัวแบบความเสี่ยง (risk model) อยู่เสมอ เพื่อให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปและทำให้แน่ใจว่าข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์การยังคงทันสมัยอยู่

การฝังราก

วัตถุประสงค์ของแต่ละองค์การมีลักษณะเป็นโครงสร้างเชิงลำดับชั้น (hierarchy of objectives) ที่สอดคล้องกันลงมาตั้งแต่ในระดับภาพรวมขององค์การ หน่วยงานย่อย ทีมงาน และตัวบุคคล ในการบริหารความเสี่ยงนั้นผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีความตระหนักและมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อความเสี่ยง ซึ่งต้องมีคู่ขนานไปกับลำดับชั้นของวัตถุประสงค์ ในแต่ละลำดับขั้นของวัตถุประสงค์จึงต้องมีการแบ่งความรับผิดชอบเกี่ยวกับความเสี่ยง อันเป็นการฝังรากเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงให้เข้าไปอยู่ในโครงสร้างการบริหารงานขององค์การ ไม่ใช่เป็นเรื่องที่ถูกแยกส่วนออกมาจากการบริหารงานและการปฏิบัติงานหรือเป็นเรื่องที่มีการดำเนินการเป็นครั้งคราวเท่านั้น

การปรับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงให้มีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

เงื่อนไขประการหนึ่งของการกำกับดูแลที่ดี คือ การทำให้มั่นใจได้ว่าเรื่องของความเสี่ยงและการควบคุมได้ฝังรากลึกลงไปในองค์การ ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการ

สอบทานโดยผู้บริหารอย่างต่อเนื่องทุกๆ ระยะ เช่น รายไตรมาสหรือทุก 6 เดือน โดยอาศัยวิธีการต่างๆ ในการสอบทานความเสี่ยงคู่ขนานไปกับวัตถุประสงค์ขององค์การในแต่ละลำดับชั้น

เครื่องมือในการปรับกลยุทธ์ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ

วิธีหนึ่งที่นิยมนำมาใช้กันคือ การประเมินการควบคุมและความเสี่ยงด้วยตนเอง หรือ CRSA ซึ่งจะช่วยทำให้มีการประเมินความเสี่ยงและควบคุมในทุกลำดับชั้นขององค์การ รวมทั้งมีการใช้ความรู้และประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ที่ทำงานใกล้ชิดกับงานดังกล่าวนั้น เป็นผู้ประเมินการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงและค้นหาวิธีการควบคุมที่เหมาะสม

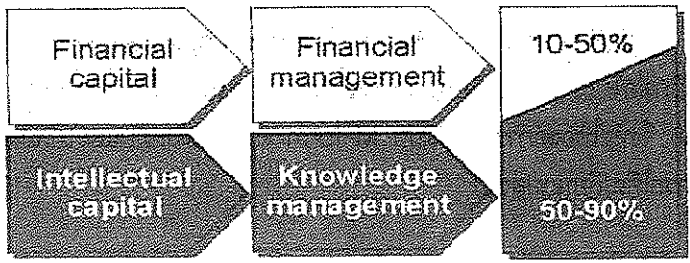
ทศพร ศิริสัมพันธ์

ก้าวข้ามผ่านให้พ้นระบบการงบประมาณแบบเดิม

Beyond Budgeting

การบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การนั้น ไม่ใช่เป็นเรื่องของทุนทางการเงิน (financial capital) และการจัดการการเงิน (financial management) เท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมถึงเรื่องของทุนทางปัญญา (intellectual capital) อันได้แก่ ผู้บริหารที่มีขีดความสามารถ (competent manager) ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้และทักษะ (skilled knowledge worker) ระบบงานที่มีประสิทธิผล ลูกค้าผู้มีความจงรักภักดี รวมถึงตราผลิตภัณฑ์ที่มีความเข้มแข็ง และการจัดการความรู้ (knowledge management) ดังที่ได้แสดงไว้ในแผนภาพที่ 1

ผลการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาได้แสดงให้เห็นว่า ความพยายามในการสร้างคุณค่า (values) ของสินทรัพย์ทางปัญญา (intellectual assets) ได้ก่อให้เกิดผลในเชิงบวกสูงกว่าความพยายามในการใช้ประโยชน์สูงสุดของสินทรัพย์ทางการเงิน (financial assets) อันเป็นเหตุผลประการสำคัญที่ทำให้บรรดาองค์การต่างๆ พยายามปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างการบริหารงาน วิธีการบริหารจัดการ และการวัดผลการดำเนินงานใหม่



แผนภาพที่ 1 น้ำหนักความสำคัญของการบริหารจัดการสมัยใหม่

ที่มา : http://www.juergendaum.com

องค์การยุคใหม่มีลักษณะอย่างไร?

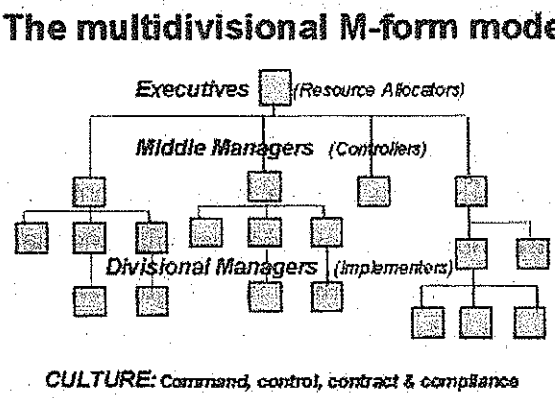
องค์การยุคใหม่หรือองค์การคลื่นลูกที่สาม (third wave organization) นั้น มีลักษณะในรูปแบบเครือข่าย (network model) หรือที่เรียกกันว่า "N-form" ที่สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงในบริบทและสภาพการแข่งขันของยุคสารสนเทศร่วมสมัย ซึ่งแตกต่างไปจากองค์การในแบบเดิมที่มีลักษณะในรูปแบบการแบ่งแยกออกเป็นส่วนย่อยๆ (multidivisional model) หรือที่เรียกกันว่า "M-form" ของยุคอุตสาหกรรมในอดีต

องค์การในรูปแบบที่เรียกกันว่า M-form นั้น พัฒนาขึ้นมาในช่วงปี ค.ศ. 1920 โดยบริษัทยักษ์ใหญ่ เช่น General Motor Dupont เป็นต้น ซึ่งเป็นการออกแบบโครงสร้างเพื่อรองรับกับการปรับตัวทางธุรกิจไปสู่ยุคคลื่นลูกที่สองที่จำเป็นต้องมีการขยายผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ๆ กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่ในฐานะเป็นผู้วางยุทธศาสตร์และจัดสรรทรัพยากร ผู้บริหารระดับกลางทำหน้าที่ในการเป็นผู้ควบคุม และผู้จัดการระดับปฏิบัติการทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ปฏิบัติโดยอาศัยกลไกการควบคุมบังคับบัญชาสั่งการ การรายงานผลและจัดสรรทรัพยากรในแนวดิ่ง (โปรดดูแผนภาพที่ 2)อันเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับบริบทและยุทธศาสตร์ของการดำเนินงาน

ในช่วงเวลาดังกล่าวที่เชื่อกันว่า ทุนทางการเงิน (financial capital) เป็นหัวใจสำคัญ

ในปัจจุบัน เราพบว่า ทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างสูงกลับไม่ใช่ทุนทางการเงินอีกต่อไปแล้ว แต่กลับกลายเป็นเรื่องของ ทุนทางปัญญา (intellectual capital) จึงทำให้องค์การในรูปแบบ M-form ดังกล่าวล้าสมัยและไม่สอดรับกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

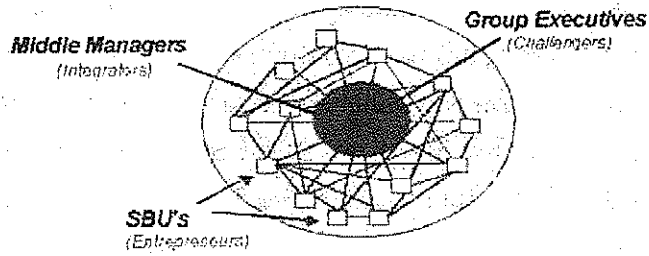
N-form นั้นเป็นรูปแบบองค์การที่ให้ความสำคัญต่อเรื่องของการบริหารกระบวนงานและทีมงาน เช่นเดียวกับกระแสการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) และการรื้อปรับระบบงาน (Business Process Redesign: BPR) โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (trust) ระหว่างฝ่ายต่างๆ อันได้แก่ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ลูกค้า และพันธมิตร พยายามสร้างคุณค่ามากกว่าการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ให้ความสำคัญต่อการวัดผลงานในเชิงยุทธศาสตร์ (strategic performance) การเสริมสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่กระบวนงานรวมถึงการจัดการความรู้ อันเป็นผลทำให้องค์การมีความเป็นสิ่งมีชีวิตมากขึ้น ไม่แข็งกระด้าง มุ่งเน้นที่ตลาด (ลูกค้า) มีความกระชับและสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น กล่าวคือ(โปรดดูแผนภาพที่ 3)



แผนภาพที่ 2 M-form

ที่มา : http//www.bbrt.org

The network N-form model



แผนภาพที่ 3 N-form

ที่มา : http//www.juergendaum.com

1. ผู้จัดการในระดับปฏิบัติการ (front-line manager) ต้องมีความเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneur) นักวางยุทธศาสตร์ (strategist)และผู้ตัดสินใจ (decision-maker)

2. เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อโอกาสความท้าทายทางธุรกิจที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

3. ผู้บริหารระดับกลาง(middle manager) ต้องเป็นผู้ทำหน้าที่สอนงาน (coaching) ให้แก่ผู้บริหารในระดับปฏิบัติการ และบูรณาการงานในแนวนอน (horizontal integrator) เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของทุกฝ่ายภายในองค์การ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตรภายนอกองค์การ

4. ผู้บริหารระดับสูง ต้องทำหน้าที่ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) การสื่อสารทำความเข้าใจและตอกย้ำให้เห็นถึงวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์การและการปฏิบัติงาน รวมถึงการเปิดประเด็นความท้าทายในแง่มุมด้านต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและแตกต่างไปจากสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

กรณีตัวอย่าง

SKF แห่งประเทศสวีเดนเป็นผู้นำธุรกิจด้านการผลิตตลับลูกปืน (roller bearings) ซึ่งมียอดขายในปี ค.ศ. 2000 เท่ากับ 4.7 พันล้านเหรียญสหรัฐอเมริกา ในช่วงประมาณต้นทศวรรษ 1990 บริษัทฯ ได้นำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การเข้ามาประยุกต์ใช้ ต่อมาในราวปี ค.ศ. 1996 ยังได้ใช้ SKF 100 (เทคนิค Balanced Scorecards) เพื่อวางเป้าหมายระยะยาว ที่จะเพิ่มมูลค่าการขายให้ได้เพิ่มสูงขึ้นตามลำดับไปจนถึงปี ค.ศ. 2007 และสามารถประเมินผลการทำงานได้จากกรอบการทำงานที่กำหนดเป็นแผนงานขององค์การในแต่ละปี และแยกเป็นเป้าหมายแผนของแต่ละแผนกแต่ละฝ่าย อย่างไรก็ดีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จและระบบชี้วัดประเมินผลการทำงานดังกล่าวนั้น ไม่สอดคล้องกับระบบการงบประมาณแบบเดิม จึงได้ยกเลิกระบบงานประมาณแบบเดิมตั้งแต่ปลายปี ค.ศ. 1996 ซึ่งทำให้ในปัจจุบัน SKF เป็นองค์การที่อิงกับตลาด (market-focused organization) มากขึ้น และมีการเจริญเติบโตขยายตัวอย่างมั่นคง

Svenska Handelsbanken ธุรกิจธนาคารของประเทศสวีเดนซึ่งดำเนินธุรกิจการเงินระหว่างประเทศ บริษัทฯมีรายได้ประมาณ 2 พันล้านเหรียญฯ พนักงานจำนวน 8,500 คน ใน 600 สาขา ธนาคารใช้ระบบงบประมาณแบบตั้งเป้าหมายทางการตลาดเป็นตัวผลักดันการจัดสรรงบประมาณ (Market-driven target setting) แทนระบบงบประมาณแบบเดิม (fixed annual budget) มีการพยากรณ์การจัดสรรการใช้ทรัพยากรสำหรับแต่ละสาขา การพัฒนาระบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยสนับสนุนและหน่วยให้บริการลูกค้า นับตั้งแต่ยกเลิกระบบงบประมาณแบบเดิมในช่วงทศวรรษ 1970 ทำให้ธนาคารมีความสามารถในการดำเนินธุรกิจสูงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและถูกจัดอันดับให้เป็นธนาคารดีเด่นในยุโรป

Borealis A/S แห่งประเทศเดนมาร์ก ก่อตั้งในปี 1994 เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่าง บริษัทน้ำมันยักษ์ใหญ่ของสองประเทศ (Statoil ของนอร์เวย์ และ Neste ของฟินแลนด์) บริษัทฯ เป็นผู้นำในการวิจัยและพัฒนา และผู้ผลิตในธุรกิจปิโตรเคมีที่ใหญ่ที่สุดในยุโรปอันดับที่ 4 ของโลก(ยอดขาย 2.5 พันล้านเหรียญฯ) หลังจากบริษัทฯ

ได้ยกเลิกระบบงบประมาณแบบเดิมและประยุกต์ใช้ Beyond Budgeting Model มาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1995 ทำให้บริษัทฯ สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจให้มีความยืดหยุ่นจากสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและสภาพตลาดที่ผันผวน รวมทั้งมีผลประกอบการดีขึ้น สามารถสร้างมูลค่าของผู้ถือหุ้น และลดต้นทุนการดำเนินการลง 30% ตลอดช่วงระยะเวลา 5 ปี

อย่างไรก็ดี เรามักจะพบว่าปัญหาของการปรับเปลี่ยนไปสู่รูปแบบ N-form ซึ่งตั้งอยู่บนปรัชญาและหลักการของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การเรียนรู้ และการประกอบการ/กิจการ (enterprise) ได้แก่ ระบบการงบประมาณแบบประเพณีนิยม (รวมถึงการเงินการบัญชีและการตรวจสอบภายใน) ซึ่งระบบดังกล่าวมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการบริหารงานและสายการบังคับบัญชาในแนวนิ่ง รวมทั้งจัดวางระบบการควบคุม เพื่อพยายาม "จำกัด" หรือ "ลด" การใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจและอิสระความคล่องตัวทางการบริหารจัดการลงให้เหลือน้อยที่สุด

ผลของการควบคุมดังกล่าวได้ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ทำให้คนในองค์การรู้สึกว่าตนเองด้อยคุณค่าและกลายเป็น "ต้นทุน" ที่จะต้องถูกควบคุมไม่ให้สูงเกินไปจนเป็นภาระต่อองค์การ มากกว่าเป็น "สินทรัพย์" ที่สมควรได้รับการพัฒนาให้มีมูลค่าเพิ่ม รวมทั้งได้ก่อให้เกิดอุปสรรคกีดขวางหรือ "กำแพงขวางกั้น" ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์การขาดกระบวนการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์การ ตลอดจนไม่ได้เสริมสร้างความเป็นผู้นำหรือเพิ่มพลังอำนาจ (empowering) ให้แก่ผู้จัดการในระดับปฏิบัติการและระดับขีดความสามารถขององค์การในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในท้ายที่สุดแล้วองค์การมีแนวโน้มที่จะกลายสภาพเป็น "ระบบราชการ" ซึ่งมุ่งเน้นเฉพาะเรื่องภายในมากกว่าสภาพแวดล้อมภายนอก หรือเกิดมุมมองในลักษณะแบบ "inside-out" มากกว่าแบบ "outside-in"

ตามนัยของ N-form นั้น ระบบการงบประมาณในแบบเดิมได้พ้นสมัยไปแล้วและไม่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของบุคคลฝ่ายต่างๆในองค์การ กล่าวคือผู้จัดการในระดับปฏิบัติการต้องการอิสระความคล่องตัวในการดำเนินงานของตนในระดับหนึ่ง

ซึ่งอยู่ภายใต้ระดับขอบเขตที่ถูกกำหนดขึ้นโดยวัตถุประสงค์ขององค์การ และกรอบการวัดผลการดำเนินงานที่มีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ค่อนข้างท้าทาย (แต่อยู่ในวิสัยที่สามารถจะบรรลุผลได้) ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารระดับกลางไม่มีความจำเป็นต้องใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือของการควบคุมในลักษณะแบบบนลงล่าง (top-down) อีกต่อไปแล้ว และผู้บริหารระดับสูงเองได้ให้ความสำคัญมากขึ้นต่อเรื่องของการพัฒนาการประกอบการ/กิจการ (enterprise) และการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ฉะนั้น เราจำเป็นต้องแสวงหาหนทางในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเดิมที่ตั้งอยู่บนการควบคุมและให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างถูกต้องโดยเคร่งครัด (compliance-based accountability) ไปสู่วัฒนธรรมใหม่ กล่าวคือ การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (results-based accountability) และการปรับปรุงขีดสมรรถนะ (capacity-based accountability) โดยพยายามสร้างเสริมเพื่อก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้และบรรลุผลสัมฤทธิ์ (result-oriented learning environment) ตลอดจนการวางระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี

อย่างไรก็ดี เรายังต้องควรระมัดระวังไม่ให้พลังอันมหาศาลที่มองไม่เห็นของระบบการงบประมาณ ดังกล่าว ซึ่งจะพยายามดึงเราให้กลับไป (snapped back) หรือพลิกกลับให้ไปสู่พฤติกรรมและวัฒนธรรมแบบเก่าอีก กล่าวอีกนัยหนึ่ง เราต้องพยายาม ก้าวข้ามผ่านให้พ้นระบบการงบประมาณแบบเดิม (beyond budgeting) ให้ได้นั่นเอง

ถึงแม้ว่าองค์การธุรกิจในปัจจุบันหลายแห่งได้มีความพยายามในการก้าวไปสู่ N-form และได้มีการนำเอาเทคนิควิธีการต่างๆ เข้ามาใช้ประโยชน์กันอย่างค่อนข้างกว้างขวางแล้ว เช่น การรื้อปรับระบบงาน (BPR) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) Economic Value Added (EVA) และ Balanced Scorecards (BSC) รวมไปจนถึงการกระจายอำนาจและการเพิ่มพลังอำนาจ เป็นต้น แต่ส่วนใหญ่ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จตามเจตนารมณ์ที่ต้องการ ซึ่งมักจะมีการสรุปประเด็นปัญหาว่าอาจเกิดขึ้นมาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ขาดความเอาใจใส่จริงจังของผู้บริหารระดับสูง ไม่มีการสื่อสารทำความเข้าใจที่ดีพอ เป็นต้น แท้ที่จริงแล้ว ปัจจัยประการสำคัญที่มักจะถูกมองข้ามไปอยู่เสมอ คือ การงบประมาณ

Beyond Budgeting ไม่ได้เสนอให้เราพยายามแก้ไขปรับปรุงจุดอ่อนของระบบการงบประมาณแบบประเพณีนิยมให้ดีขึ้น หรือพัฒนาระบบงบประมาณแบบใหม่เพิ่มเติม เช่น ระบบงบประมาณฐานศูนย์ (Zero-based budgeting : ZBB) หรือประยุกต์เข้ากับเทคนิคอื่นๆ เช่น การรื้อปรับระบบงาน การบริหารต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-based Costing : ABC) เป็นต้น เพราะทำให้เรายังคงวนเวียนและให้ความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การโดยใช้วิธีการลดต้นทุนอยู่เหมือนเดิม มีลักษณะของความเป็นราชการและมุ่งเน้นเรื่องภายใน สิ้นเปลืองเวลาโดยเปล่าประโยชน์หรือขาดการสร้างมูลค่าเพิ่ม รวมทั้งยังเข้ากันไม่ได้ (out-of-sync) กับยุคข้อมูลสารสนเทศในปัจจุบัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง "Better budgeting is not the answer"

แต่ Beyond Budgeting ได้เสนอให้มีการยกเลิกระบบการงบประมาณและการควบคุมอย่างเคร่งครัดตายตัวในแบบเดิมอย่างสิ้นเชิง รวมทั้งยังได้เสนอแนะให้มีการออกแบบองค์การในรูปแบบใหม่ หรือ N-form พร้อมกับดำเนินการพัฒนาทางเลือกในการวางกลไกการกำกับดูแล (Alternative Steering Mechanism) ขึ้นมาทดแทน

หลักการสำคัญของ Beyond Budgeting

ผลการวิเคราะห์ของ Beyond Budgeting Round Table (BBRT) แห่ง The Consortium for Advanced Manufacturing International (CAM-1) ซึ่งได้รับการจัดตั้งขึ้นในปี ค.ศ.1998 โดยอาศัยรูปแบบการบริหารงานและการควบคุมโดยปราศจากงบประมาณของ Svenska Handelsbanken และบริษัทอื่นๆ เพิ่มเติมอีกประมาณสิบกว่าแห่ง ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับ Beyond Budgeting ว่า ประกอบขึ้นด้วยหลักการสำคัญสองประการ ได้แก่ หลักการว่าด้วยภาวะผู้นำ (The Leadership Principles) และหลักการว่าด้วยการบริหารผลงาน (The Performance Management Principles) โดยครอบคลุมทั้งในส่วนของการเพิ่มอำนาจให้แก่ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้สามารถตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วทันการณ์และอาศัยวิธีการที่เหมาะสม หรือที่เรียกกันว่า การโอนถ่ายอำนาจ (devolution) และในส่วนของ กระบวนการบริหารแบบปรับตัว (adaptive management processes) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

หลักการว่าด้วยภาวะผู้นำ

1. การสร้างบรรยากาศของการบริหารผลการดำเนินงานซึ่งวัดผลสัมฤทธิ์ในเชิงเปรียบเทียบกับการแข่งขัน ไม่ใช่เปรียบเทียบกับวงเงินงบประมาณเป็นการภายใน

2. สร้างแรงจูงใจผ่านการท้าทายและโอนถ่ายความรับผิดชอบ ภายใต้กรอบคุณค่าของกิจการ (enterprise values) ที่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน

3. มอบหมายความรับผิดชอบให้แก่ผู้จัดการระดับปฏิบัติการ ให้สามารถตัดสินใจได้โดยตนเอง

4. เพิ่มอำนาจให้แก่ผู้จัดการระดับปฏิบัติการ โดยวางมาตรการ/เงื่อนไขในการปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ (สามารถเข้าถึงทรัพยากรที่ต้องการได้)

5. จัดวางโครงสร้างองค์การตามทีมงานลูกค้า (customer-oriented team) อันเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อลูกค้าที่จะต้องมีการสร้างความพึงพอใจและทำกำไร

6. สร้างข้อเท็จจริงให้เกิดขึ้นภายในองค์การอย่างเป็นเอกภาพ โดยมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เปิดเผยและโปร่งใส

หลักการว่าด้วยการบริหารผลงาน

7. กระบวนการกำหนดเป้าหมายควรต้องตั้งอยู่บนความตกลงร่วมกัน โดยวิธีการเทียบเคียงกับภายนอก (external benchmarks)

8. กระบวนการสร้างแรงจูงและให้รางวัลตอบแทนควรตั้งอยู่บนความสำเร็จของทีมงานเมื่อเปรียบเทียบกับการแข่งขัน

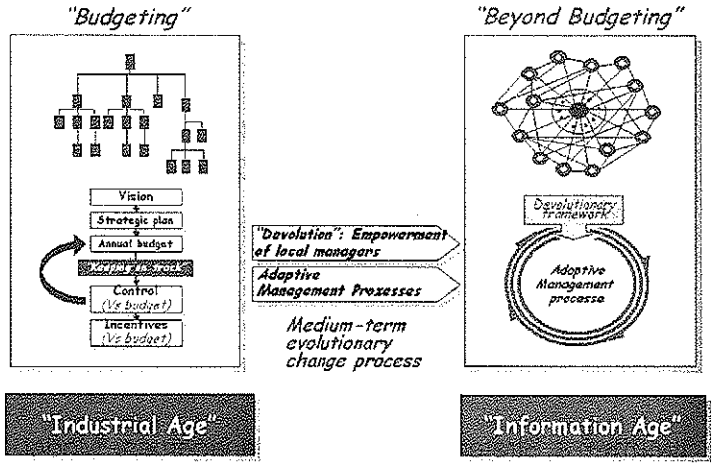
9. ต้องมอบหมายการวางยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้แก่ผู้จัดการในระดับปฏิบัติการและทำให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่อง

10. กระบวนการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรต้องอยู่บนพื้นฐานของการให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงได้โดยตรง (ตามที่มีการตกลงกันไว้)

11. กระบวนการประสานงานต้องสามารถประสานการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรบนพื้นฐานของกลไกตลาดภายใน (internal market)

12. กระบวนการวัดผลและการควบคุมต้องสามารถให้ข้อมูลที่เปิดเผยและรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์แก่ผู้บริหารในระดับต่างๆ

กล่าวอีกนัยหนึ่ง วัตถุประสงค์ของ Beyond Budgeting ได้แก่การเสริมสร้างขีดความสามารถในการปรับตัวขององค์การ โดยอาศัยการปรับเปลี่ยนเครื่องมือและวิธีการควบคุมที่เหมาะสม รวมถึงการเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริหารแบบใหม่ที่มุ่งเน้นเพิ่มอำนาจหรือโอนถ่ายอำนาจให้แก่ผู้จัดการในระดับปฏิบัติการและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน บนพื้นฐานของการอิงกับตลาดมากกว่าการอิงกับการงบประมาณ อันจะเป็นการนำไปสู่การบริหารกิจการเชิงยุทธศาสตร์ (strategic enterprise management) ในรูปแบบใหม่และช่วยทำให้เกิดความคล่องตัวในการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อโอกาสความท้าทายหรือความเสี่ยงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างตลอดเวลา ดังตัวแบบที่ได้แสดงไว้ในแผนภาพที่ 4



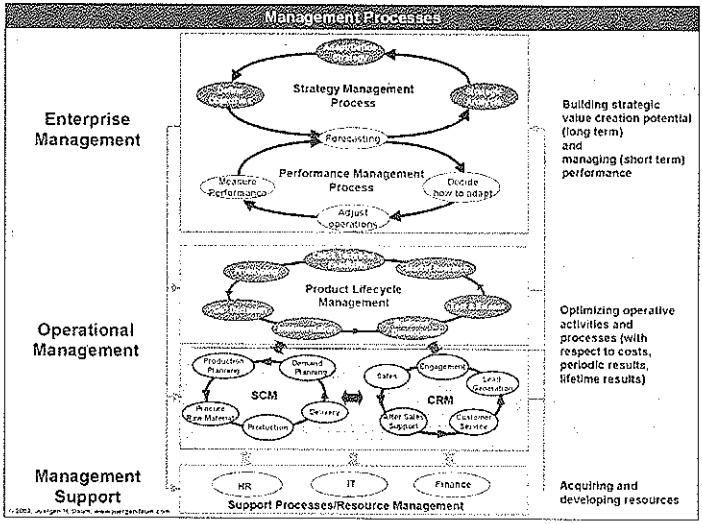
แผนภาพที่ 4 Beyond Budgeting Model

ที่มา : http://www.juergendaum.com/bb.htm

ในปัจจุบัน Beyond Budgeting ยังได้รับการพัฒนาและขยายขอบเขตให้กว้างขวางมากขึ้น จนไม่ใช่เป็นเพียงเรื่องเกี่ยวกับการควบคุมเท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงเรื่องแนวความคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการบริหารผลการดำเนินงานขององค์การ (corporate performance management) รวมทั้งเครื่องมือการสนับสนุนและเทคนิควิธีการต่างๆ เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด

ทั้งในรูปแบบของตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน rolling forecasting, flexible operation plans และ continuous performance monitoring เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังได้มีการนำแนวความคิด Beyond Budgeting ไปพัฒนาระบบและสร้างโปรแกรมประยุกต์ทางด้านการบริหารจัดการ เช่น Strategic Enterprise management / SAP (SEM SAP) อีกด้วย ดังที่ได้แสดงไว้ในแผนภาพที่ 5



แผนภาพที่ 5 Strategic Enterprise Management Model

ที่มา : http://www.juergendaum.com/

ตามนัยของตัวแบบ Strategic Enterprise Management / SAP นั้น หลักการสำคัญ 12 ประการของ Beyond Budgeting ได้แก่

1. **การบริหารงาน (governance)** กำหนดคุณค่าและขอบเขต (boundaries) ที่ชัดเจนและให้ถือเป็นหลักในการปฏิบัติงานไม่ใช่ยึดตามกรอบพันธกิจ (mission statements) และแผนงานต่างๆ

2. ความรับผิดชอบต่อผลงาน (**performance responsibility**) ทำให้ผู้จัดการมีความรับผิดชอบต่อผลงานไม่ใช่ตามเงื่อนไขของการงบประมาณ

3. การมอบหมายงาน (**delegation**) ให้อิสระและขีดสมรรถนะแก่เจ้าหน้าที่ในการทำงาน อย่าไปควบคุมหรือจำกัดความคิดริเริ่ม

4. โครงสร้าง (**structure**) จัดวางโครงสร้างตามเครือข่ายและกระบวนงานไม่ใช่ตามภารกิจหน้าที่งาน

5. การประสานงาน (**co-ordination**) พยายามบูรณาการงานข้ามฝ่ายและอาศัยพลังตลาดเป็นตัวขับเคลื่อน ไม่ใช่ถูกขับเคลื่อนตามเงื่อนไขรายละเอียดของการงบประมาณ

6. ภาวะผู้นำ (**leadership**) ทำหน้าที่ท้าทายและสอนงานไม่ใช่ควบคุมสั่งการและบังคับบัญชา

7. การกำหนดวัตถุประสงค์ (**goal setting**) ต้องกำหนดขึ้นเพื่อจะเอาชนะในการแข่งขัน ไม่ใช่กำหนดขึ้นตามการงบประมาณ

8. กระบวนการยุทธศาสตร์ (**strategy process**)ทำให้การวางยุทธศาสตร์เป็นประบวนการที่ปรับแต่งไปอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่ถูกสั่งการมาจากเบื้องต้น

9. การบริหารจัดการในเชิงคาดการณ์ล่วงหน้า (**anticipatory management**) ในการบริหารยุทธศาสตร์ต้องมองการณ์ไกล ไม่ใช่มุ่งแค่การวางมาตรการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเป็นครั้งคราวไป

10. การจัดการทรัพยากร (**resource management**)อาศัยกลไกตลาดภายในเพื่อการบริหารทรัพยากรไม่ใช่อิงกับวิธีการจัดสรรจากส่วนกลาง

11. การวัดและควบคุมผล (**measurement and control**) ให้ใช้ตัวชี้วัดหลักจำนวนไม่มาก ไม่ใช่การรายงานที่มีรายละเอียดมากมาย

12. การสร้างแรงจูงใจและให้รางวัล (**motivation and rewards**) ตั้งรางวัลตอบแทนบนพื้นฐานของผลงานในเชิงของการแข่งขัน ไม่ใช่เป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจนตายตัว

โดยสรุป Beyond Budgeting มีลักษณะเป็นรูปแบบการเปลี่ยนแปลงแบบขนานใหญ่ (redical approach) การนำไปปฏิบัติจำเป็นต้องมีการยอมรับและระบบการสนับสนุน รวมทั้งจะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและอย่างจริงจัง

ของผู้บริหารทุกระดับในองค์การ รวมทั้งต้องมีทีมงานเปลี่ยนแปลงที่มีความสามารถและค่อนข้างทำงานเชิงรุก ซึ่งหมายความว่า ไม่ใช่ทุกองค์การที่สามารถทำให้บรรลุผลดังกล่าวได้

ในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ Beyond Budgeting นั้น บางครั้งเราอาจจำเป็นต้องอาศัยวิธีการแบบค่อยเป็นค่อยไปหรือรูปแบบวิวัฒนาการ (evolutionary approach) ก็ได้ เช่น การวางขั้นตอนสำหรับระยะการเปลี่ยนผ่าน (interim step) เพื่อทำให้มั่นใจว่าองค์การทั้งหมดมีความคุ้นเคยหรือปรับเข้ามาอยู่ในเส้นทางที่ถูกต้องเหมาะสมเสียก่อน กล่าวคือ

- ปรับลดระดับของรายละเอียดในการวางแผนลง หรือ ทำให้ระดับรายละเอียดของการวางแผนแปรผันไปตามสถานการณ์และ/หรือขอบเขตภารกิจงาน
- นำวิธีการ rolling forecasting เข้ามาทดแทนการวางแผนประจำปี
- ปรับปรุงกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ให้มีลักษณะในแบบหมุนไป (rolling) และสามารถนำไปสู่การปรับแผนยุทธศาสตร์กลางปีได้ หากพบว่ามีความจำเป็น
- ให้การวัดผลในมิติที่ไม่ใช่การเงิน (non-financial performance measures) ถูกปรับเข้าไปในกระบวนการงบประมาณหรือการวางแผนดำเนินงานอันจะช่วยนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายเชิงสัมพันธ์ (relative targets) กับภายนอกต่อไป
- ยังคงให้มีการวางเป้าหมายแบบบนลงล่าง (top-down) แต่กระจายอำนาจในส่วนของการวางแผนปฏิบัติการลงไป
- นำโปรแกรมประยุกต์เกี่ยวกับการวางแผนและวัดผลการดำเนินงานเข้ามาใช้

หากสามารถดำเนินการดังกล่าวจนบรรลุผลจะช่วยทำให้ขีดความสามารถในการปรับตัวขององค์การโดยรวมดีขึ้น และทำให้กระบวนการวางแผนตลอดจนการงบประมาณหรือการวางแผนดำเนินงานประจำปีเป็นไปอย่างยืดหยุ่นคล่องตัว และรวดเร็วขึ้น เพื่อรอเวลาของการก้าวข้ามผ่านให้พ้นระบบการงบประมาณแบบเดิมอย่างแท้จริงในโอกาสต่อไป

แหล่งข้อมูลอ้างอิง

1. Jeremy Hope,Robin Fraser and Charles T. Horngren, **Beyond Budgeting : How Managers Can Break Free Form the Annual Performance Trap** (Boston: Harvard Business School Press, 2003)
2. Juergen H. Daum, **Intangible Assets and Value Creation** (New York : John Wiley & Sons, 2002)
3. http://www.bbrt.org/
4. http://www.cam-i.org/bb.html
5. http://www.juergendaum.com/bb.htm

นพเก้า ห่อนบุญเหิม

การสร้างคุณค่าจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้

Intangible Assets and Value Creation

ความสำเร็จขององค์การในปัจจุบันมิได้ขึ้นอยู่กับขั้นตอนในการผลิต (Production Process) และสินทรัพย์ประเภททุนด้านการเงิน (Financial Capital Assets) อีกต่อไป แต่ยังต้องอาศัยการสร้างคุณค่าจากสิ่งที่มองไม่เห็น (Invisible Values) หรือการสร้างคุณค่าจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) หมายถึงสิน ทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน ที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์การ และก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การ แต่จะแสดงรายการในงบดุลในหัวข้อ "สินทรัพย์อื่น" (ตามระบบบัญชีรูปแบบเดิม) ได้แก่ การสร้างภาพลักษณ์ให้เกิดกับสินค้าและบริการ (Brand Image) คุณภาพ (Quality) การสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดกับลูกค้า (Customer Relation Management) สิทธิบัตร (Patent) ลิขสิทธิ์ (Copyrights) และการสร้างความสัมพันธ์ด้านต่าง ๆ เช่น พนักงาน ข้อมูล ความนึกคิดและจินตนาการ กระบวนการภายในองค์การวัฒนธรรมขององค์การ ทุนทางด้านความรู้ (Intellectual Capital) ตลอดจนสรรพกำลังในการสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรม เหล่านี้จัดได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดการสร้างคุณค่าแก่องค์การ และสามารถให้องค์การนำแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างแท้จริง

ผู้บริหารขององค์การ (CEO, CFO, CCO, CIO) ถือเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การและบริหารจัดการให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยสำคัญกับกระบวนการบริหารจัดการสมัยใหม่ต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มกับองค์การและมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจกลับไปยังผู้ถือหุ้น และที่สำคัญที่สุดคือการบริหารจัดการกับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets)

หนังสือเรื่อง **Intangible Assets and Value Ceration** ของ Juergen H. Daum ได้อธิบายความสำคัญของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้และการสร้างให้เกิดคุณค่ากับองค์การในบริบทของเศรษฐกิจยุคใหม่ที่เรียกว่า เศรษฐกิจที่ตั้งอยู่บนฐานของความรู้ (Knowledge Economy) ที่มุ่งเน้นความสำคัญในด้านการบริหารจัดการการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth) โดยผู้เขียนมุ่งเน้นทุนทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital) ทุนทางด้านข้อมูลข่าวสาร (Information Capital) และทุนภายในองค์การ (Organization Capital) ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำความร่วมมือกับพันธมิตร และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น เหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญกับองค์การต่างๆ ที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เกิดขึ้นในเศรษฐกิจโลกยุคใหม่ (New World Order, New Economics)[1]

เนื้อหาในหนังสือดังกล่าวนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน โดยส่วนเนื้อหาที่เป็นหัวใจหลักอยู่ที่ส่วนที่ 1 และ 2 โดยส่วนที่ 1 อธิบายว่า ทำไมสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานของเศรษฐกิจยุคใหม่ และปัจจัยแห่งความสำเร็จต่าง ๆ ที่องค์การยุคใหม่จะต้องให้ความสำคัญ ส่วนที่ 2 อธิบายปัจจัยในเรื่องของการเปิดกว้างในการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์การ ตลอดจนการสร้างให้เกิดคุณค่าขององค์การสมัยใหม่ที่มีโครงสร้างการจัดการแบบ e-business network ส่วนที่ 3 มุ่งเน้นเรื่องระบบการบัญชี การควบคุม การติดตามวัดผลการดำเนินงานขององค์การ โดยกล่าวถึงเทคนิควิธีการสำคัญ ๆ เช่น การทำให้เกิดคุณค่าใหม่กับองค์การ จะต้องอาศัยเทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่เป็นตัวขับเคลื่อน การออกแบบและองค์ประกอบต่างๆ ของ

[1] Juergen H. Daum, **Intangible Assets and Value Ceration** (New York : John Wiley & Sons, 2002).

ระบบการบริหารจัดการแนวใหม่ ระบบการเงินการบัญชีแนวใหม่ ตลอดจนแนวคิดหลักการและกระบวนการของระบบบริหารจัดการแนวใหม่ บทบาทใหม่ของผู้บริหารในการนำเทคนิคและกระบวนการของระบบดังกล่าวมาบังคับกับองค์การให้เกิดผลจริง ในส่วนสุดท้าย ผู้เขียนบรรยายสรุปถึงความมั่งคั่งหรือความเจริญรุ่งเรืองในระดับมหภาคของประเทศในระบบเศรษฐกิจใหม่ที่เกิดจากการสร้างคุณค่าจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้และองค์การแห่งความรู้ (Knowledge and Intangible Asset-Based Economy)

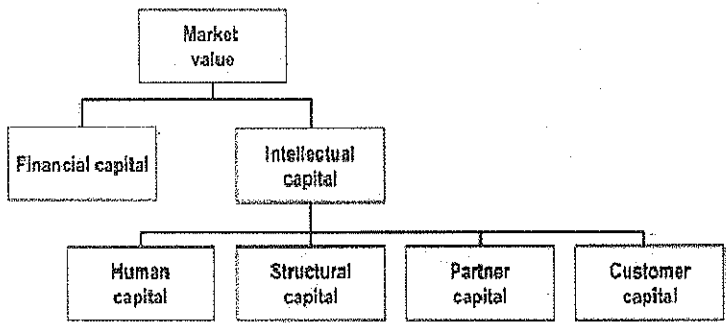
สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เป็นปัจจัยพื้นฐานของเศรษฐกิจโลกยุคใหม่ (Intangible Assets: The Foundation of a New Economy)

เศรษฐกิจยุคใหม่ (New Economy) ของประเทศต่าง ๆ กำลังมุ่งไปสู่ "เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy)" ซึ่งต้องพึ่งพาปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ องค์ความรู้ (Knowledge), เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารและอินเตอร์เน็ต (Information Technology and Internet) และทุนภายในองค์การ (Organizational Capital) เป็นพลังหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ

จากการศึกษาขององค์การเพื่อความร่วมมือและพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) แสดงให้เห็นว่า เศรษฐกิจโลกในยุคเก่า (ที่อาศัยปัจจัยด้านเงินทุน, เครื่องจักร, ทรัพยากร และเทคโนโลยีการผลิต) ได้ผ่านพ้นไป ประเทศต่าง ๆ ที่พัฒนาแล้วในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับการลงทุนในสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เช่น ซอฟท์แวร์ การวิจัยและพัฒนาการศึกษาเพิ่มพูนองค์ความรู้ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เหล่านี้คือ "ผลผลิต (Outputs)" ของเศรษฐกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มที่แท้จริงทางเศรษฐกิจ (Market Value) จะเห็นได้จากในปัจจุบันการขยายตัวทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมภาคที่ใช้ความรู้และบริการ (Knowledge-based Industries and Services) ขยายตัวสูงกว่าภาคอื่น ๆ

ในอนาคตเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) จะมาแทนที่การลงทุนในสินทรัพย์อย่างที่ดิน เงินทุนมหาศาลและเครื่องจักรแพง ๆ IT จะเป็น Intangible Assets ที่สนับสนุนการตัดสินใจที่สำคัญของผู้บริหารองค์การในโลกเศรษฐกิจยุคใหม่ ในหลายๆองค์กรได้มีการนำ IT มาใช้ในการบริหารสินค้าคงเหลือในสต๊อค (Inventories and stocks) ระบบการบริหารจัดการแบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) เป็นต้น

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจขององค์การเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ อีกอย่างที่องค์การสมัยใหม่จะต้องให้ความสำคัญนอกเหนือจากพนักงานและผู้ถือหุ้น เพราะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดที่กล่าวมาถือได้ว่าเป็นหุ้นส่วนทางด้านทุนความรู้และปัญญาขององค์การ (Intellectual Capital) และเป็นสินทรัพย์พื้นฐานของการสร้างคุณค่าให้เกิดกับองค์การและเศรษฐกิจ (Value-Creation, Market Value) (โปรดดูแผนภาพที่ 1)



แผนภาพที่ 1 องค์ประกอบของคุณค่าในองค์การ

ที่มา: Leif Edvinsson and Michael S. Malone, **Intellectual Capital : Realizing Your Company 's True Value by Finding Its Hidden Brainpower.**(New York : HarperCollins: 1997).

ผู้เขียนกล่าวถึงความล้มเหลวของระบบบัญชีแบบดั้งเดิม (The failure of traditional accounting) ซึ่งองค์การธุรกิจและองค์การทั่ว ๆ ไปปฏิบัติกันมาอย่างยาวนาน โดยมีรูปแบบของการควบคุมและการรายงานทางด้านการเงินการบัญชีที่แสดงในงบดุลและงบการเงินขององค์การ (Book Value and Balance Sheet) รูปแบบดังกล่าวมิได้สะท้อนมูลค่าตลอดหรือมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจที่แท้จริงขององค์การ (Market value/ Economic Value Added) และระบบบัญชีแบบดั้งเดิมไม่ได้แสดงข้อมูลที่ผู้ลงทุนหรือผู้ถือหุ้นของบริษัทต้องการอย่างแท้จริง นอกจากนี้จุดอ่อนของระบบดั้งเดิมคือ แหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากงบการเงินเป็นข้อมูลในอดีตที่อาจก่อให้เกิดปัญหาในอนาคต กล่าวคือ ไม่สามารถที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาที่อาจขึ้นในอนาคตได้อย่างชัดเจน และข้อมูลต่าง ๆ ที่มาจากงบการเงินอาจมีข้อมูลหลายส่วนที่องค์การอาจตกแต่งโดยวิธีการบัญชีต่าง ๆ ทำให้นักลงทุนหรือผู้ถือหุ้นขององค์การไม่สามารถทราบได้ว่า รายงานทางด้านการเงินและบัญชีดังกล่าวจะก่อให้เกิดคุณค่าต่อองค์การและเป็นประโยชน์ต่อผู้ลงทุนได้จริงหรือไม่

จากเหตุผลที่กล่าวมา ในปัจจุบันองค์การธุรกิจควรที่จะมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบระบบการควบคุมและการรายงานทางด้านการเงินและบัญชีแบบใหม่ ซึ่งผู้เขียนได้กล่าวถึงการนำหลักการทางด้านเศรษฐศาสตร์และบัญชีมาผสมผสานกันเพื่อที่จะสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลทางการเงินรูปแบบใหม่ที่สามารถทำให้องค์การทราบถึงปัญหา หรือมุมมองด้านอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Indicators) หรือมุมมองจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) นั่นเอง

ระบบบัญชีแบบใหม่จะสะท้อนให้เห็นมูลค่าเพิ่มที่ก่อให้เกิดกับองค์การโดยรวมที่เรียกว่า EVA (Economic Value Added) หรือมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ที่มาจากกำไรทางเศรษฐศาสตร์หรือกำไรส่วนที่เหลือที่พัฒนามาจากระบบกำไร-ขาดทุนแบบดั้งเดิมนั้นเอง โดยมีการปรับปรุงระบบการที่แสดงในงบดุล/กำไรขาดทุน เพื่อให้สะท้อนถึงมูลค่าเพิ่มอย่างแท้จริง เช่น ในการวัดมูลค่าของปัจจัยหรือสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้โดยการใช้ส่วนต่างระหว่างมูลค่าทางการตลาด (Market Value) ขององค์การกับมูลค่าทางการบัญชี (Book Value) หากส่วนต่างทั้งสองมูลค่ายิ่งมีมากเท่าไหร่แสดงว่าองค์การนั้นจะมีมูลค่าสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้มากยิ่งขึ้น

ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การยุคใหม่ (New Corporate Success Factors)

ผู้เขียนได้ยกตัวอย่างกรณีศึกษาของบริษัทโฆษณา ชื่อ Saatchi & Saatchi ที่ดำเนินธุรกิจโดดเด่นมากในช่วง 1976–1986 มีหุ้นจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ประเทศอังกฤษ แต่หลังจากปี 1986 บริษัทฯ ได้ประสบปัญหาทางธุรกิจอันมีสาเหตุเพราะการที่ผู้บริหาร (เจ้าของบริษัทและผู้ถือหุ้น) ขาดความเข้าใจและละเลยความสำคัญของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ต่าง ๆ ขององค์การ เช่น องค์ความรู้ ทุนมนุษย์ ภาพลักษณ์ และกลุ่มลูกค้า ตลอดจนการสร้างกำไรหรือมูลค่าเพิ่มจากสินทรัพย์ที่มีตัวตน เช่น ที่ดิน เครื่องจักรขององค์การ ซึ่งความผิดพลาดดังกล่าวได้ก่อให้เกิดความเสียหายต่อบริษัทฯ ในระยะเวลาต่อมา

จากกรณีศึกษาดังกล่าวผู้เขียนชี้ให้เห็นว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดที่องค์การในปัจจุบันจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง คือ การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของยุคเศรษฐกิจองค์ความรู้ (Knowledge Economy) โดยการให้ความสำคัญกับการบริหารคนเก่ง (Talent Management) นับตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก พัฒนาองค์ความรู้ สร้างแรงจูงใจ และการรักษาคนเก่งเหล่านั้นไว้ ตัวอย่างบริษัทอย่าง GE, Cisco System และ home Depot ต่างมีแนวความคิดที่ชัดเจนว่า คนคือสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์การ และคนที่เก่งกว่าจะทำให้ผลการดำเนินงานดีกว่า ดังนั้นองค์การจะต้องบริหารจัดการและพัฒนาเพื่อให้พนักงานมีศักยภาพที่ดีที่สุด ผู้บริหารขององค์การจะต้องเลือกเฟ้นบุคคลที่มีความสามารถจัดการ แก้ปัญหาเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้คนเก่ง(Talent) กลุ่มนี้ซึ่งถือว่าเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญ (Human Capital) ร่วมกันทำงานและสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับองค์การ นำมาสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันและสถานะขององค์การที่ยั่งยืน

ผู้เขียนได้แนะนำวิธีการในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ สรุปได้ดังนี้

- องค์การจะต้องกำหนดแผนที่ทุนมนุษย์ "Human Capital Map" ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์เพื่อแยกแยะรายละเอียดของบุคคล ความสามารถ หน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนว่าบุคคลในองค์การมีความโดดเด่นที่แตกต่างกันอย่างไร

- ฝึกอบรม พัฒนาให้พนักงานในองค์การมีความสามารถในหลาย ๆ ด้าน และเพิ่มทักษะการทำงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าขององค์การ

- ควรมีการสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน (Job rotation) อย่างสม่ำเสมอ และมีการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

- ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับคนและสภาพแวดล้อมขององค์การ วัฒนธรรมองค์การ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกัน

- โครงสร้างขององค์การจะต้องมีความเหมาะสมกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์ โดยรูปแบบโครงสร้างที่เหมาะสมควรมีลักษณะองค์การแบบยืดหยุ่นไม่ยึดติดการจัดโครงสร้างองค์การในรูปแบบแนวดิ่งที่เน้นการควบคุมตามขั้นตอนลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchies)

- ต้องสร้างระบบผลตอบแทน (Basic pay) ให้สอดคล้องกับมูลค่าที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าหุ้นขององค์การ และมีความสอดคล้องกับประสิทธิภาพของพนักงานในองค์การเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์การ

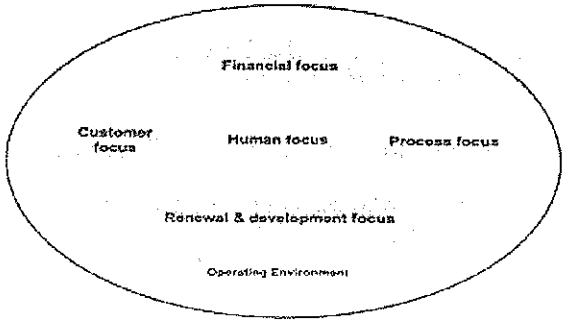
นอกจากปัจจัยด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่เป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การยุคใหม่แล้ว ยังจะต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ เช่น โครงสร้างขององค์การ, ระบบ IT, ลูกค้า, ความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การ ตลอดจนการรายงานผลการดำเนินงานที่มีความโปร่งใสและเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ (Openness and transparency) และสร้างความน่าเชื่อถือรวมทั้งมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ก็คือ สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ และไม่สามารถหาได้ในงบการเงินใด ๆ ขององค์การอันเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นได้ว่า จะต้องมีการวัดมูลค่าที่แท้จริงขององค์การนอกเหนือจากการวัดตามหลักการบัญชีรูปแบบเดิม

สินทรัพย์ที่ไม่สามารถจับต้องได้ จะตีราคาและวัดค่ากันได้อย่างไร? (How to Value and Measure Intangible Assets?)

แม้ว่าปัจจัยสำคัญที่เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ดังกล่าวเป็นสิ่งที่ยากในการวัด (measure) แต่ในปัจจุบันได้มีความพยายามที่จะตีราคาหรือวัดค่าของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ มีการสร้างเครื่องมือหรือตัวชี้วัดที่สามารถวัดสิ่งเหล่านี้ ผู้เขียนได้ยกตัวอย่างกรณีการวัดค่าของทุนปัญญาภายในองค์การของ Leif Edvinsson ซึ่งเคยเป็นผู้บริหารในส่วน Intellectual Capital ของบริษัท Skandia สถาบันการเงินชั้นนำของประเทศสวีเดน และในฐานะเป็นผู้บุกเบิกในเรื่องของทุนปัญญา และคิดค้นเครื่องมือในการประเมินวัดผลทุนปัญญา รวมทั้งยังเป็นผู้เขียนหนังสือชื่อ "Intellectual Capital" ร่วมกับ Michael Malone ในปี 1997

เครื่องมือในการประเมินวัดผลทุนปัญญาของ Leif Edvisson มีชื่อเรียกว่า Skandia Navigator ประกอบด้วย 5 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ (โปรดดูแผนภาพที่ 2)

- ปัจจัยด้านการเงิน (Financial) เช่น ตัวชี้วัดทางการเงินต่าง ๆ
- ปัจจัยด้านลูกค้า (Customer) เช่น จำนวนลูกค้า ส่วนแบ่งการตลาด
- ปัจจัยด้านบุคลากร (Human) เช่น อายุเฉลี่ย จำนวนบุคลากร ระยะเวลาในการอบรม
- ปัจจัยด้านกระบวนการ (Process) เช่น จำนวนครั้งที่พนักงานติดต่อกับลูกค้า ค่าใช้จ่ายด้าน IT และบริหารจัดการอื่น ๆ
- ปัจจัยด้านการพัฒนาและปรับปรุงสร้างให้ดีขึ้น (Renewal and Development) เช่น สินทรัพย์รวมขององค์การ สัดส่วนของลูกค้าใหม่ สัดส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัท



แผนภาพที่ 2 Skandia 's Navigator

ที่มา : Juergen H. Daum, อ้างแล้ว, หน้า 131.

ประเด็นสำคัญของเครื่องมือชนิดนี้ คือ องค์การจะต้องนำเสนอรายงานของการดำเนินงานตามปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าว ในเอกสารรายงานประจำปี (Annual report) ซึ่งเป็นการนำเสนอควบคู่กับรายงานงบการเงินที่แสดงฐานะการเงินของกิจการ ผู้เขียนได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวโดยให้เหตุผลว่า 85% จากมูลค่าทั้งหมดขององค์การในปัจจุบันมาจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ และยากต่อการวัดผล โดยมุ่งเน้นที่สินทรัพย์ด้านทุนปัญญา ทุนมนุษย์ และทุนด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Capital) เป็นส่วนสำคัญและสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์ขององค์การในการดำเนินงาน

นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้สัมภาษณ์ David Norton ผู้เขียนหนังสือชื่อ Balanced Scorecard (ค.ศ.1992) และ Strategy Maps (ค.ศ.2004) ร่วมกับ Robert Kaplan ถึงความคิดเห็นเรื่องการตีค่าและวัดปัจจัยที่จับต้องไม่ได้ ซึ่ง Norton ได้อธิบายถึงแนวความคิดและหลักการของ Balanced Scorecard กรณีของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้หรือวัดไม่ได้ จะปรากฏอยู่ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ซึ่งมีความสำคัญและเป็นวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

Norton และ Kaplan ต่างมีความเห็นว่า ความพร้อมในยุทธศาสตร์ (Strategic Readiness) ขององค์การจะต้องประเมินความพร้อมหรือความสามารถ

ของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์การในการสนับสนุนกลยุทธ์ โดยจะต้องมีการรายงานในรายงานประจำปีขององค์การในรูปแบบของปัจจัยด้านทุนมนุษย์ต่างๆ ดังนี้

- ทักษะที่บุคลากรควรจะมีและที่มีในปัจจุบัน (Strategic Skills/ Competencies)
- คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ควรจะมีและมีในปัจจุบัน (Leadership)
- ความสอดคล้องเชื่อมโยงของวัฒนธรรมองค์การ (Culture and Strategic Awareness)
- ความสอดคล้องในด้านเป้าหมายและผลตอบแทนของบุคลากรต่อกลยุทธ์ขององค์การ (Strategic Alignment)
- การจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการรวมทั้งการพัฒนาและถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ ทักษะ ตลอดจนนวัตกรรมขององค์การ (Strategic Integration and Learning)

กฎพื้นฐานในการสร้างความสำเร็จให้เกิดกับโครงสร้างและกระบวนการภายในองค์การ (Basic Rules for Building Organizational Capital)

ผู้เขียนแนะนำกฎพื้นฐาน 6 ข้อ เพื่อทำให้องค์การมีประสิทธิผลจากการนำปัจจัยทุนด้านโครงสร้าง (Structural capital) และทุนขององค์การ (Organizational capital) มาบริหารจัดการให้เกิดคุณค่าต่อองค์การ โดยสรุปจากกรณีศึกษาบริษัท ABB และ Cisco ดังนี้

1) เลือกหาวิธีการจากหลายๆ ประการ โดยการสร้างสรรค์และออกแบบองค์การให้เหมาะสมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะของธุรกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้ได้วิธีที่เหมาะสมที่สุด

2) การออกแบบองค์การใหม่ ควรเริ่มต้นจากนโยบายหลักและกลยุทธ์หลักในการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งมีองค์ประกอบคือความสามารถหลักหรือจุดแข็งด้านทักษะความรู้ขององค์การ (Core Competencies) และเป้าหมายทางการตลาดขององค์การ (Market targets)

3) ไม่มีรูปแบบองค์การใดที่จะเหมาะสมและใช้ได้ตลอดไป องค์การที่ดีจะต้องมีความสามารถที่จะบริหารจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง มีการเตรียมพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างและกระบวนการดำเนินงานขององค์การตามกลยุทธ์หลักที่เปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมของตลาดหรือเศรษฐกิจโลกที่ผันผวนตลอดเวลา

4) องค์การที่ถูกออกแบบมานั้น จะต้องมีส่วนสนับสนุนและสร้างให้เกิดการเรียนรู้ และนวัตกรรมกับบุคลากรและสามารถใช้ประโยชน์จากคุณค่าของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ต่าง ๆ

5) องค์การจะต้องผลักดันให้บุคลากรแต่ละคนมีความสามารถที่สูงขึ้น และกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบต่อการทำงานมากขึ้นในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของเจ้าขององค์กร มีระบบเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารที่เชื่อมโยงถึงทุกคนอย่างรวดเร็ว ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ในลักษณะวงจรแห่งการเรียนรู้และการสั่งสอนทักษะอย่างต่อเนื่อง

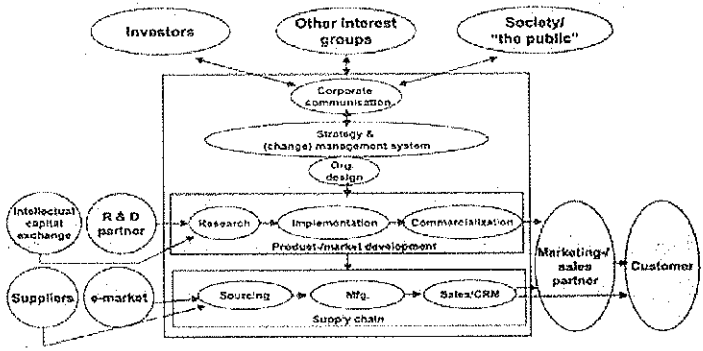
6) ส่วนที่สำคัญที่สุดของทุนขององค์การไม่ใช่อยู่ที่กระบวนการ เทคโนโลยี สารสนเทศ โครงสร้างองค์การหรือแม้กระทั่งบุคคลแต่ละคนในองค์การ แต่อยู่ที่วัฒนธรรมองค์การ (Corporate culture) ที่มีความเหมาะสมกับองค์ประกอบของทุนด้านอื่น ๆ วัฒนธรรมองค์การที่ดีจะต้องสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดกับพนักงานทุกคน กลุ่มลูกค้า และหุ้นส่วนขององค์การ กล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเกิดจากแรงผลักดันและสภาพแวดล้อมทางสังคม (Social dynamics) จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อทุนมนุษย์ (human capital) และการสร้างความสัมพันธ์กับภายนอกให้เกิดประโยชน์กับองค์การ ถือได้ว่าการออกแบบองค์การให้สอดคล้องไปกันได้กับวัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นเรื่องที่ยากที่สุดและใช้ระยะเวลานานที่สุด

การขับเคลื่อนให้เกิดคุณค่าใหม่ต้องการวิธีการบริหารจัดการแนวใหม่ (New Value Drivers Require a New Management Approach)

การบริหารองค์การในอดีตผู้บริหารไม่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่ควบคุมไม่ได้เท่ากับในปัจจุบัน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงผันผวนและมีการแข่งขันกันสูงขึ้น ทำให้องค์การต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการการบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับองค์การ ปัจจุบันมีการนำหลักการด้านการจัดการ เครื่องมือ

หรือเทคนิคการจัดการหลาย ๆ เทคนิคมาผสมผสานจนกลายเป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่ขององค์การทั้งหลาย ตัวอย่างเช่น Supply Chain Management, Customer Relation Management, Strategy Management, Product Innovation Management, Operations Management, Benchmarking, Balanced Scorecard, Strategic Alliances, Contingency Planning ฯลฯ

ผู้เขียนกล่าวถึงการสร้างคุณค่าใหม่ขององค์การสมัยใหม่ ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสิ่งใหม่ ๆ หรือเรียกว่า เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) เหตุผลที่สำคัญ คือ หากองค์การไม่สามารถพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตนเองด้วยนวัตกรรมแล้ว ย่อมยากที่จะทำให้พบกับความสำเร็จแบบยั่งยืน และได้แนะนำวิธีการจัดการกระบวนการขององค์การ (Managing Operations) โดยครอบคลุมใน 3 ด้าน คือ การจัดการด้านกลยุทธ์ (Strategy management), การพัฒนาคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ (Product and Market Innovation Management) และการจัดการการปฏิบัติการ (Operations Management) ซึ่งทั้ง 3 ด้าน จะเชื่อมโยงระหว่างกันและนำไปสู่การสร้างคุณค่าจากการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (The value creation system) (โปรดดูแผนภาพที่ 3)



แผนภาพที่ 3 ตัวอย่างระบบการสร้างคุณค่าจากการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้

ที่มา : Juergen H. Daum, อ้างแล้ว, หน้า 218.

การสร้างรูปแบบและองค์ประกอบที่สำคัญของระบบการจัดการแนวใหม่ (Architecture and Elements of the New Management System)

ผู้เขียนได้แนะนำขั้นตอน ดังต่อไปนี้

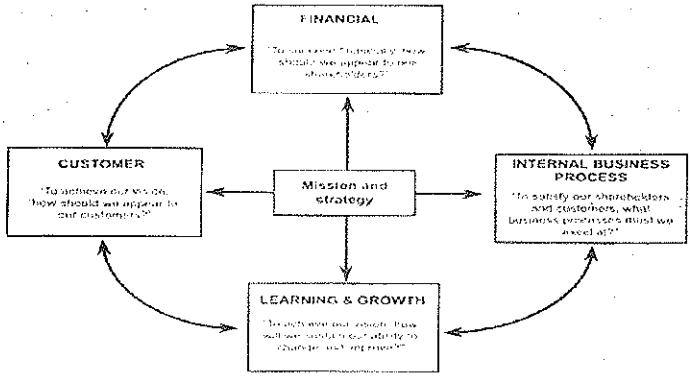
o กำหนดคำนิยามหรือปรัชญาหลักในการดำเนินการขององค์การ โดยเฉพาะองค์การที่ต้องการจัดการกับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

o สำรวจและระบุรายละเอียดของความสามารถหลักและจุดแข็งขององค์การให้ชัดเจน ตัวอย่างเช่น ความสามารถเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความสามารถในการคิดค้นนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ความสามารถในด้านการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าและการสื่อสารกับองค์การอื่น ๆ เป็นต้น

o กำหนดขอบเขตที่ชัดเจนที่องค์การต้องการจะทำในอนาคต โดยการวิเคราะห์จุดแข็งขององค์การกำหนดเป้าหมายการตลาดและกลุ่มลูกค้า รวมทั้งมีการระบุภารกิจขององค์การให้ชัดเจน

o แยกแยะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ (major stakeholders) ขององค์การในด้านเศรษฐกิจการเมือง และสังคม ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ เช่น ผู้ถือหุ้น/ผู้ลงทุน ลูกค้าขององค์การ พนักงาน หุ้นส่วน/พันธมิตรทางธุรกิจ ชุมชน/รัฐบาล ฯลฯ

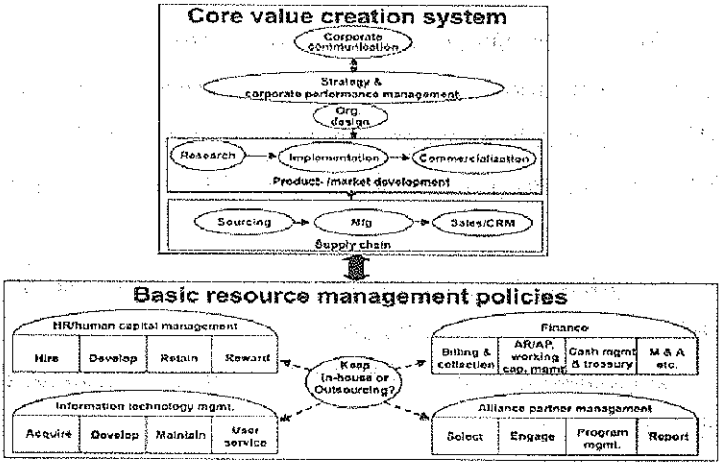
o กำหนดกลยุทธ์ขององค์การให้เหมาะสมกับส่วนประกอบของระบบการจัดการที่องค์การจะนำมาใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายในการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้น ซึ่งผู้เขียนแนะนำตัวอย่างการกำหนดกลยุทธ์ตามเทคนิคการวิเคราะห์และประเมินผลแบบ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นการประเมินผลทั้งในส่วนของ Tangible Assets และ Intangible Assets โดยกำหนดกลยุทธ์และภารกิจใน 4 มิติ คือ ด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (โปรดดูแผนภาพที่ 4)



แผนภาพที่ 4 การประเมินผล 4 มิติ โดยวิธี Balanced Scorecard ของ Kaplan and Norton

ที่มา : Juergen H. Daum, อ้างแล้ว, หน้า 232

o ออกแบบและกำหนดรายละเอียดที่ชัดเจนของระบบการสร้างคุณค่าให้เกิดกับองค์การโดยผสมผสานให้สอดคล้องกับทรัพยากรทั้งหมดที่องค์การมี (โปรดดูแผนภาพที่ 5)



แผนภาพที่ 5 The Value-creation system and the management policies for the basic resources

ที่มา : Juergen H. Daum, อ้างแล้ว, หน้า 237

o จัดทำระบบการวัดผลการดำเนินงานและระบบบัญชี (รายงานงบการเงิน) รูปแบบใหม่ที่มีรายละเอียดครอบคลุมความสามารถในการดำเนินงาน ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ให้เกิดคุณค่า และการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้นขององค์การโดยการรายงานข้อมูลในด้านที่ไม่ใช่ข้อมูลด้านการเงินเพียงอย่างเดียว รวมทั้งมีความโปร่งใสอย่างแท้จริงไม่ปิดบังข้อมูลต่อผู้ลงทุน ซึ่งในปัจจุบันมีหลาย ๆ แนวความคิดเกี่ยวกับการวัดผลและรายงานงบการเงินรูปแบบดังกล่าว เช่น

- Balanced Scorecard
- Real Option Valuation
- Value Chain Blueprint หรือ Value Chain Scoreboard
- SCOR Model (Benchmarking in the area of supply chain management)
- Customent lifetime value (Customer relation management)

ระบบการรายงานทางบัญชีและการวัดผลการดำเนินงานรูปแบบใหม่ (The New Performance Measurement andAccounting System)

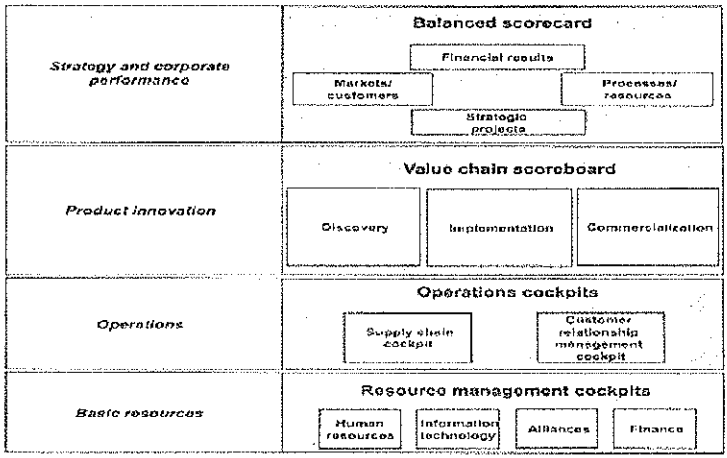
Juergen H. Daum ได้แนะนำระบบการติดตามและวัดผลการดำเนินงานที่นำแนวคิดข้างต้นมาผสมผสานมีชื่อว่า แผนผังแสดงตัวชี้วัดการวัดผลดำเนินงานขององค์การ หรือ Indicator-based performance measurement system "The Tableau de Bord" ประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ (โปรดดูแผนภาพที่ 6)

1) มุมมองด้านกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์การ โดยใช้เทคนิคการวัดผลแบบ Balanced Scorecard

2) มุมมองด้านการพัฒนาผลผลิต (สินค้าและบริการ) โดยใช้เทคนิค Value Chain Score Board

3) มุมมองด้านการจัดการกระบวนการภายในองค์การ โดยใช้เทคนิค Operations Cockpits

4) มุมมองด้านการบริหารทรัพยากรพื้นฐานขององค์การ โดยใช้เทคนิคการจัดการแบบ Resource Management Cockpits



แผนภาพที่ 6 The Tableau de Bord, ระบบวัดประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ

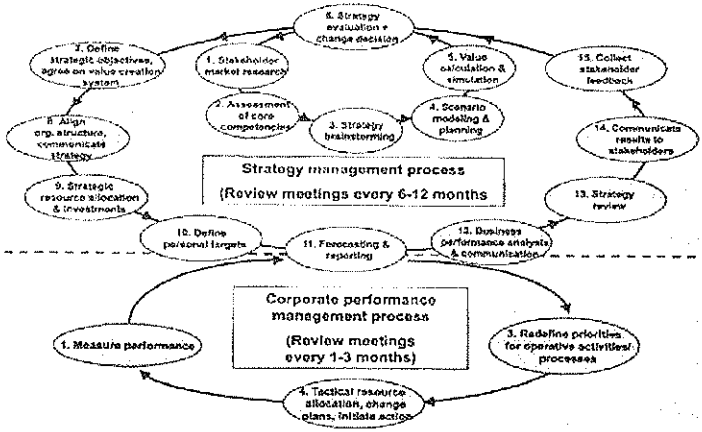
ที่มา : Juergen H. Daum, อ้างแล้ว, หน้า 259

สำหรับระบบการรายงานทางบัญชี Juergen H. Daum ได้แนะนำแนวความคิดเรื่องระบบบัญชีใหม่ที่สะท้อนมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ หรือ EVA (Economic Value Added)

กระบวนการจัดการองค์การและแนวคิดระบบการจัดการแนวใหม่ (New Management Processes and Concepts for the New Management System)

Juergen H. Daum ได้กล่าวถึงปัญหาของกระบวนการจัดการรูปแบบเดิมที่มีสาเหตุจากความไม่ยืดหยุ่นของระบบการจัดการด้านงบประมาณ (Budget Based Management System) ขององค์การ ซึ่งรูปแบบเดิมของการจัดการทำงบประมาณประจำปีที่กำหนดไว้ตายตัวปีต่อปี รวมทั้งใช้เวลาในการจัดทำงบประมาณค่อนข้างนาน (3-5 เดือน หรืออาจมากกว่านั้นในระบบราชการ) นอกจากนั้นยังสูญเสียเวลาสำหรับผู้บริหารในการพิจารณาและอนุมัติ ซึ่งขัดยังต่อแนวทางการบริหารองค์การในปัจจุบันที่มุ่งเน้นการลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่ายและเวลาที่สูญเสียไป นอกจากนี้

งบประมาณแบบเก่าทำให้องค์การมีลักษณะการรวมอำนาจแทนที่จะมอบอำนาจและเสริมสร้างศักยภาพของคนในองค์การ (Delegating and Empowering) จากสาเหตุดังกล่าวในสภาวการณ์ปัจจุบันที่มีการแข่งขันอย่างสูงและการเข้าสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้เป็นข้อจำกัดขององค์การในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและสภาพตลาดเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา และที่สำคัญข้อมูลและตัวเลขที่มีอยู่ในงบประมาณมีความไม่ทันสมัย เมื่อถึงเวลาที่มีความต้องการใช้จริงซึ่งไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ถือหุ้นขององค์การ จากข้อจำกัดและปัญหาที่เกิดขึ้นผู้เขียนได้แนะนำให้องค์กรรูปแบบใหม่ควรจะมีกระบวนการจัดการวัดผลการดำเนินงานขององค์การที่ปรับเปลี่ยนไปตามกลยุทธ์และมีระบบงบประมาณที่มีความยืดหยุ่นตอบสนองความต้องการการใช้ทรัพยากรขององค์การได้ทันเวลา ซึ่งผู้เขียนได้แนะนำกระบวนการตามแผนภาพที่ 7



แผนภาพที่ 7 Integrated strategy and corporate performance management process

ที่มา : Juergen H. Daum, อ้างแล้ว, หน้า 320

1. กระบวนการจัดการด้านกลยุทธ์ (Strategy Management Process)

1. เริ่มต้นจากการค้นคว้า/วิจัยสภาพตลาดและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ความคาดหวังของผู้ถือหุ้น ความต้องการของลูกค้า หรือโอกาสที่จะพัฒนาสินค้าสู่ตลาด

2. ทำการวิเคราะห์และประเมินความสามารถหลักหรือจุดแข็งขององค์การ

3. จากข้อ 1 และ 2 นำมาร่วมประชุมระดมความคิดภายในทีมงานขององค์การจนได้ข้อเสนอที่สามารถแปลงกลยุทธ์ให้เห็นภาพอนาคต (Strategic Scenarios)

4. นำภาพกลยุทธ์ที่ได้มาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและตัวเลขที่เกี่ยวข้องตลอดจนปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่วิเคราะห์ทั้งภายในและภายนอกแล้วกำหนดเป็นรูปแบบและวางแผนการดำเนินการจัดการ

5. นำรูปแบบจำลองที่ได้มาทดลองจริงโดยมีการคำนวณคุณค่าที่องค์การได้รับจากหลายๆ รูปแบบที่ทดลอง จนได้รูปแบบที่จะกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์การได้อย่างเหมาะสม

6. ประเมินผลกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อจะเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการดำเนินการต่อไป หากยังไม่พึงพอใจองค์การอาจนำกลยุทธ์และรูปแบบที่ทดลองไม่ผ่านเก็บไว้ใช้ในสถานการณ์อื่น ๆ ได้

ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ (1-6) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการด้านกลยุทธ์นั้นควรจะมีการประชุมทบทวนระหว่างทีมบริหารงานภายในองค์การทุกๆ 6-12 เดือน

7. หลังจากตัดสินเลือกกลยุทธ์ใหม่หรือที่ปรับเปลี่ยนแล้วและยอมรับร่วมกันว่าสามารถนำมาดำเนินการได้จริง ก็จะเป็นขั้นตอนการกำหนดรายละเอียดของเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดเป็นระบบการสร้างคุณค่าขององค์การ

8. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบภายในองค์การให้เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์

9. การจัดสรรการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพตามความจำเป็นและสำคัญของกิจกรรม ซึ่งควรเป็นลักษณะการปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์

10. ขยายเป้าหมายของกลยุทธ์ระดับองค์การไปสู่เป้าหมายระดับบุคคลในองค์การ (Personal Targets) เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการบุคคลในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ระดับองค์การ เช่น การกำหนดแรงจูงใจ (รางวัล) ให้กับพนักงานตามความสามารถ

11. ประมาณการล่วงหน้าถึงผลลัพธ์ขององค์การและรายงานการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริงทำให้ทราบสถานการณ์ได้ล่วงหน้า (1-3 เดือน)

12. วิเคราะห์และรายงานผลการดำเนินการระหว่างทุก ๆ ฝ่ายในองค์การ เช่น พนักงานและผู้จัดการสามารถทราบผลการทำงานของแต่ละคน

13. ทีมงานทำการทบทวนกลยุทธ์ที่องค์การได้ดำเนินการไป โดยการนำข้อมูลจากผลสะท้อนกลับของตัวชี้วัด (KPI) ที่สามารถส่งสัญญาณความผิดปกติเพื่อนำกลับมาทบทวน

14. การทำรายงานผลการดำเนินงานให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การอย่างรวดเร็วและถูกต้องเช่น สถานการณ์ในปัจจุบัน โอกาสและความเสี่ยง

15. เก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ จากผลสะท้อนกลับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การดำเนินการขององค์การ เพื่อประเมินผลสำเร็จของกลยุทธ์ หากไม่ผ่านการประเมินผลเริ่มกลับไปพิจารณาขั้นตอนที่ 6 ใหม่

2. กระบวนการจัดการด้านผลการดำเนินงานขององค์การ (Corporate Performance Management Process)

มีจุดมุ่งหมายที่จะใช้เป็นระบบควบคุมผลการดำเนินงานในระยะสั้นขององค์การทั้งหมด (รายไตรมาสหรือ 1-3 เดือน) ซึ่งสามารถตรวจสอบผลสำเร็จของกลยุทธ์ในช่วงระยะเวลารวดเร็ว โดยวิเคราะห์การคาดการณ์จากผลกระทบของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทำให้สามารถคาดการณ์หรือทำการเตือนภัยล่วงหน้าให้ผู้บริหารทราบ นอกจากนี้ยังเชื่อมโยงไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์การดำเนินการตามเป้าหมายตลอดทั้งปี โดยกระบวนการควบคุมผลการดำเนินการระยะสั้น มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

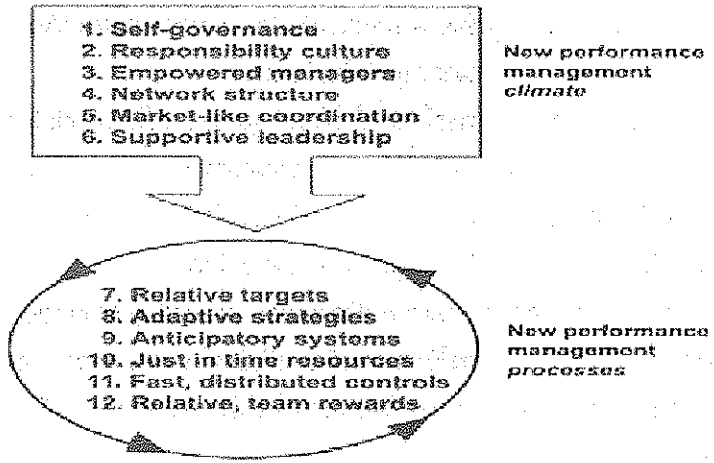
1) การวัดผลการดำเนินงานในระยะสั้น 1-3 เดือน

2) นำผลที่องค์กรดำเนินงานรายไตรมาสมาวิเคราะห์แนวโน้มหรือประมาณการสถานการณ์ในอนาคตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบ รวมทั้งมีการทำรายงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบล่วงหน้า

3) หลังจากได้มีการประมาณการใหม่แล้ว ต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ที่สำคัญ รวมทั้งปรับเปลี่ยนระบบขั้นตอนการดำเนินการใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นภายใน 1-3 เดือนข้างหน้า

4) การจัดสรรทรัพยากรตามการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินการให้เหมาะสม

นอกจากกระบวนการทั้งสอง ที่มีลักษณะการจัดการเป็นวงจรเชื่อมโยงกัน (Loop) ผู้เขียนได้แนะนำว่า กระบวนการดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับรูปแบบของระบบงบประมาณแบบใหม่ที่มีลักษณะปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาและมีความยืดหยุ่นตัวสูง โดยมีแนวคิดเรื่องระบบงบประมาณแบบ Beyond Budgeting นำมาแทนระบบแบบเดิมๆ ที่เคยทำมา ซึ่ง Beyond Budgeting Round Table (BBRT) ได้ทำการค้นคว้าและศึกษาในเรื่องนี้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการขององค์การธุรกิจในการหาแนวทางที่จะมีระบบงบประมาณใหม่ทดแทน จนได้ข้อสรุปหลักการ 12 ข้อ ที่เป็นแนวทางในการจัดทำงบประมาณรูปแบบใหม่ดังนี้ (โปรดดูแผนภาพที่ 8) กล่าวคือ



แผนภาพที่ 8 The Beyond Budgeting model

ที่มา : Juergen H. Daum, อ้างแล้ว, หน้า 335

1. การกำหนดค่านิยมที่ชัดเจนเพื่อเป็นพื้นฐานของกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การแทนที่จะกำหนดเป็นภารกิจหรือแผนงานตามโครงการ (Self – governance)

2. การสร้างให้เกิดความรับผิดชอบต่อผลการแข่งขันหรือการดำเนินธุรกิจไม่ใช่มุ่งแต่การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในงบประมาณ (Responsibility Culture)

3. มอบอำนาจการตัดสินใจให้อิสระต่อบุคลากรในการทำงาน โดยไม่มีการมุ่งเน้นการควบคุมและบังคับ (Empowered Managers)

4. จัดโครงสร้างองค์การแบบระบบเครือข่ายและเชื่อมโยงเป็นกระบวนการ (Network Structure) และยกเลิกระบบฝ่ายหรือแผนก

5. มีการประสานงานระหว่างหน่วยงาน (Coordination) โดยการเชื่อมโยงระบบการจัดการที่ดีและระบบข้อมูลสารสนเทศตอบสนองความต้องการได้รวดเร็ว และยกเลิกการประสานงานแบบอาศัยรายละเอียดของงบประมาณ

6. ผู้นำจะต้องให้การสนับสนุน ท้าทายและชี้นำให้กับบุคลากรไม่ใช้การบังคับบัญชาและควบคุมสั่งการตามรูปแบบเดิม

7. มีการตั้งเป้าหมายตามความต้องการ (Relative Targets) ที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับคู่แข่งขันและสภาพตลาดปัจจุบันไม่ใช่ตั้งเป้าหมายตามงบประมาณ

8. ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอเป็นประบวนการที่ต่อเนื่อง (Adaptive Strategies) ไม่ใช่เพียงกำหนดกลยุทธ์เพียงปีละครั้ง

9. มีระบบการคาดการณ์ล่วงหน้าหรือเตือนภัยล่วงหน้า (Anticipatory Systems) จากสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตทั้งด้านรายรับและรายจ่าย (Rolling financial Forecasts) โดยการคาดการณ์จะทำอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี โดยอาจใช้เทคนิค Supply Chain Management ในการจัดการ

10. การบริหารจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation Management) ทำให้ทรัพยากรพร้อมสำหรับการใช้งานด้วยต้นทุนที่เป็นจริง และกระจายอำนาจให้บุคลากรสามารถตัดสินใจใช้ทรัพยากรได้ตามความจำเป็นและทันเวลา (ได้ใช้ยามที่ต้องการ) ไม่ใช่การจัดสรรทรัพยากรจากส่วนกลาง

11. การวัดผลและการควบคุม (Measurement and Control) จะมีตัวชี้วัดเพียงไม่กี่ตัวที่สำคัญ ๆ โดยไม่มุ่งเน้นรายงานด้านการเงินและตัวชี้วัดที่เต็มไปด้วยรายละเอียด

12. การวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงจะส่งผลสะท้อนกลับในการสร้างระบบแรงจูงใจ (Motivation and Rewards) โดยกำหนดรางวัลและผลตอบแทนให้สอดคล้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงไม่ใช่เป็นเป้าที่ตั้งไว้ล่วงหน้า

แหล่งข้อมูลอ้างอิง

1. http://www.wileyeurope.com
2. http://www.juergendaum.com
3. http://www.bbrt.org
4. **Beyond Budgeting White Paper (CAM-1-BBRT),** June 2002.

ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่

Knowledge Management

ในโลกยุค **"สังคมแห่งความรู้, ยุคโลกาภิวัตน์ และยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง"** หน่วยบริการสาธารณะ หรือที่เรียกว่าหน่วยราชการจะต้องปรับตัวเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่และเปลี่ยนวิธีทำงานใหม่ มิฉะนั้นสังคมไทยก็จะไม่สามารถแข่งขันได้ในสังคมโลก

ความแตกต่างระหว่างราชการแบบเก่ากับราชการแนวใหม่

ราชการแบบเก่าเน้นการทำผลงาน เช่น หน่วยงานด้านการเกษตรอาจรายงานว่าในปีที่ผ่านมา ได้ให้คำแนะนำด้านพันธุ์ข้าว ปุ๋ย และยาฆ่าแมลงแก่เกษตรกร 1,000 ราย แต่ราชการแนวใหม่ต้องเน้นที่ผลสัมฤทธิ์หรือผลกระทบ มองที่ตัวเกษตรกรว่ามีรายได้และชีวิตที่ดีหรือไม่ ไม่ใช่แค่มองที่งานของตัวนักวิชาการเกษตร

ความเจริญก้าวหน้าด้านต่าง ๆ ทำให้โลกนี้มีความสลับซับซ้อนขึ้นอย่างมากมาย การที่ราชการจะสร้างผลสัมฤทธิ์หรือผลกระทบแก่สังคมหรือแก่ประชาชนได้ หน่วยราชการจะต้องเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีทำงานจากเอาหน่วยงานของตนเป็นหลักไปเป็นเน้นความ

ร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ทั้งที่เป็นหน่วยราชการ ภาคธุรกิจ ภาคการศึกษา และภาคประชาสังคม ดังนั้นพลังหลักในการทำงานจะเปลี่ยนจากราชการเป็นคน ๆ (individual) ไปเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน (relationship)

เครื่องมือ หรือแรงขับเคลื่อนหลักในการปฏิบัติราชการ จะต้องยกระดับจากข้อมูล(data) และสารสนเทศ (information) ไปเป็นความรู้ (knowledge) โดยที่จะต้องคำนึงว่าความรู้ที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงานนั้น มีทั้งที่อยู่ในรูปของความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ซึ่งหมายถึง ความรู้ในรูปของหนังสือ ตำรา วารสาร หนังสือพิมพ์ วีดีโอ electronic file และที่อยู่ในรูปของความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในสมองของคน (tacit knowledge) ซึ่งยากต่อการเล่าหรือเขียนออกมาให้ผู้อื่นทราบหรือเข้าใจ ความรู้ที่ใช้ในการทำงานส่วนใหญ่(ร้อยละ 70-80) เป็นความรู้ฝังลึก

การปฏิบัติราชการสมัยเก่า เน้นการใช้ความรู้ชัดแจ้ง ที่มี "ผู้รู้" กำหนดไว้ แต่การปฏิบัติราชการตามแนวทางจัดการความรู้ จะเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความรู้ฝังลึกที่อยู่ในสมองของตนเอง และเน้นการร่วมกันสร้างความรู้ขึ้นใช้งาน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานมีความเป็นพลวัตสอดคล้องกับสถานการณ์หรือบริบทที่แตกต่างกันหรือเปลี่ยนแปลงไป

ฐานอิงของการปฏิบัติราชการแบบเดิมคือ กฎระเบียบ จะต้องมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด แม้จะทำให้งานล่าช้าหรือไม่สำเร็จก็ตาม แต่ราชการสมัยใหม่ซึ่งต้องการผลสัมฤทธิ์และ Economy of speed จะต้องใช้ฐานอิงเป็นความรู้มากขึ้นเรื่อย ๆ

การปฏิบัติงานของข้าราชการระดับล่างหรือระดับปฏิบัติการตามแบบเดิมจะเกิดการเรียนรู้น้อยมาก การเรียนรู้ของข้าราชการเหล่านี้เน้นการเรียนรู้นอกงานหรือไม่สัมพันธ์กับงานแต่ได้ประกาศนียบัตรหรือปริญญารับรองในราชการแนวใหม่ ข้าราชการระดับปฏิบัติการเหล่านี้จะเรียนรู้จากการทำงานสัมพันธ์กับการพัฒนาวิธีทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์มากขึ้นและเร็วขึ้นและมีลักษณะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน

การจัดการความรู้จะช่วยงานราชการได้อย่างไร

ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ระบุในมาตรา 11 ดังนี้

มาตรา 11 "ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้"

และในคู่มือการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวของสำนักงาน ก.พ.ร. ในหมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ข้อ 3 การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีข้อความดังนี้

การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

"ในการบริหารราชการแนวใหม่ ส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรง ซึ่งในการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้จะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติราชการทุกระยะ ต้องมีการปรับแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นความจริง ฉะนั้น แนวความคิดของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมเสียใหม่ จากการที่ยึดแนวความคิดว่าต้องปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้ ตั้งแต่อดีตจนต่อเนื่องถึงปัจจุบัน เน้นการสร้างความคิดใหม่ ๆ ตามวิชาการสมัยใหม่และนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติราชการตลอดเวลา ในพระราชกฤษฎีกาฉบับ

นี้จึงกำหนดเป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

1. ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง

2. ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

3. ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการทุกคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีคุณธรรม

4. ต้องมีการสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อการนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ"

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสร้าง "พลังทวีคูณ" (synergy) ในการปฏิบัติราชการ คือ พลังของข้าราชการระดับสูง ข้าราชการระดับกลาง และข้าราชการระดับล่าง ให้สามารถสร้างผลงานในระดับสร้างสรรค์ มีผลสัมฤทธิ์สูงส่ง

การจัดการความรู้เน้นความรู้ของข้าราชการทั้ง 3 ระดับ แต่ที่เน้นมาก คือ ความรู้ของข้าราชการระดับล่าง หรือระดับปฏิบัติการ เน้นความรู้ที่ควบคู่อยู่กับการปฏิบัติในลักษณะ "ไม่ทำ ไม่รู้" ซึ่งไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี เป็นการดึงเอาพลังปัญญาที่ถูกละเลยคือ พลังปัญญาของข้าราชการระดับล่างออกมาใช้ ซึ่งพลังปัญญาของข้าราชการระดับนี้ส่วนใหญ่หรือเกือบทั้งหมดอยู่ในรูปของความรู้ฝังลึก แต่ก็ไม่ละเลยความรู้ที่เปิดเผยหรือความรู้เชิงทฤษฎี

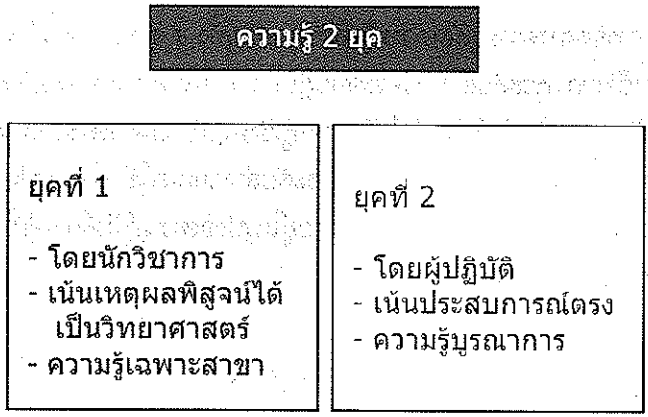
ความรู้ 2 ยุค

ความรู้ที่เราคุ้นเคยกันเป็น "ความรู้ยุคที่ 1" แต่ความรู้ที่เน้นในเรื่องการจัดการความรู้เป็น "ความรู้ยุคที่ 2"

ความรู้ยุคที่ 1 เป็นความรู้ที่สร้างขึ้นโดยนักวิชาการ มีความเป็นวิทยาศาสตร์ เน้นความเป็นเหตุผล พิสูจน์ได้โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือวิชาการ มีการจำแนกแยกแยะเป็นความรู้เฉพาะสาขาวิชาการ เป็นความรู้ที่เน้นความลึก ความเป็นวิชาการเฉพาะด้าน (Specialization)

ความรู้ยุคที่ 2 เป็นความรู้ที่ผูกพันอยู่กับงานหรือกิจกรรมของบุคคลและองค์การ เป็นความรู้ที่ใช้งานและสร้างขึ้นโดยผู้ปฏิบัติงานหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเอง โดยอาจสร้างขึ้นจากการเลือกเอาความรู้เชิงทฤษฎีหรือความรู้จากภายนอกมาปรับแต่งเพื่อการใช้งาน หรือสร้างขึ้นโดยตรงจากประสบการณ์ในการทำงาน ความรู้เหล่านี้มีลักษณะบูรณาการและมีความจำเพาะต่อบริบทของงาน กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงานและองค์การนั้น ๆ

การจัดการความรู้ จึงเป็นเรื่องของความรู้ที่มีบริบทที่จำเพาะ เป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของ "ผู้รู้" ที่มีความรู้เชิงทฤษฎีมากมายและลึกซึ้งที่จะ "จัด" ความรู้เพื่อให้ผู้ปฏิบัตินำไปประยุกต์ใช้ (โปรดดูแผนภาพที่ 1)



แผนภาพที่ 1 ความรู้ 2 ยุค

เป้าหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป้าหมาย 3 ประการใหญ่ ๆ ได้แก่

(1) เพื่อพัฒนางาน ให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น

(2) เพื่อการพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในที่นี้คือ ข้าราชการทุกระดับ แต่ที่จะได้ประโยชน์มากที่สุด คือ ข้าราชการชั้นผู้น้อย และระดับกลาง

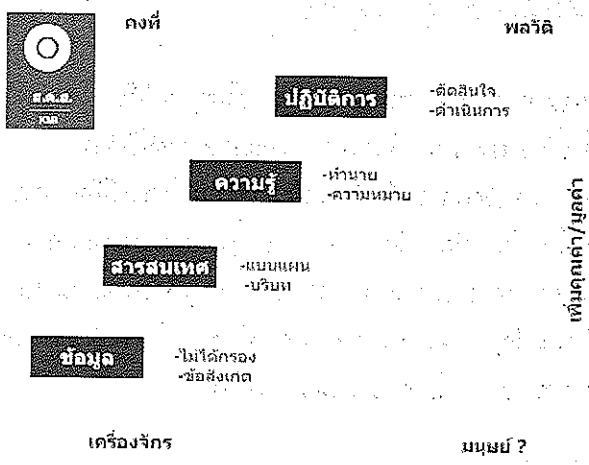
(3) เพื่อการพัฒนา "ฐานความรู้" ขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นการ เพิ่มพูนทุนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยทำให้องค์การมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น

ความรู้คืออะไร

เป็นการยากมากที่จะให้นิยามคำว่า "ความรู้" ด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ยิ่งในความหมายที่ใช้ในศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ คำว่า "ความรู้" ยิ่งมีความหมายหลายนัย และหลายมิติ

- ความรู้ คือ สิ่งที่เมื่อนำไปใช้ จะไม่หมดหรือสึกหรอ แต่จะยิ่งงอกเงยหรืองอกงามขึ้น
- ความรู้ คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ
- ความรู้เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้
- ความรู้เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้นั้น
- ความรู้เป็นสิ่งที่ขึ้นกับบริบทและกระตุ้นให้เกิดขึ้นโดยความต้องการ

ในยุคแรก ๆ ของการพัฒนาศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ มองว่าความรู้มาจากการจัดระบบและตีความสารสนเทศ (information) ตามบริบท และสารสนเทศก็มาจากการประมวลข้อมูล (data) ความรู้จะไม่มีประโยชน์ถ้าไม่นำไปสู่การกระทำหรือการตัดสินใจ (โปรดดูแผนภาพที่ 2)



แผนภาพที่ 2 พัฒนาการของความรู้

ในการจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคแห่งสังคมที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-based society) มองความรู้ว่าเป็นทุนปัญญาหรือทุนความรู้สำหรับใช้สร้างคุณค่าและมูลค่า (value) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการใช้ทุนปัญญานำไปสร้างคุณค่าและมูลค่า ซึ่งอาจเป็นมูลค่าทางธุรกิจหรือคุณค่าทางสังคมก็ได้

เพื่อความเข้าใจความหมายของคำว่า "ความรู้" ให้ลึกซึ้งขึ้นขอนำเสนอความรู้ 4 ระดับ คือ **Know-what, Know-how, Khow-why** และ **Care-why**

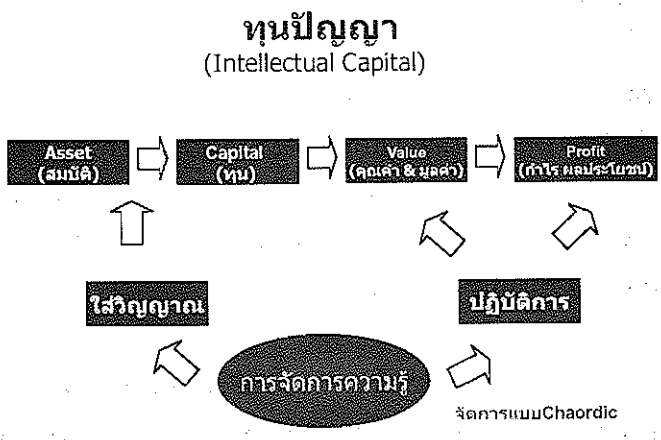
Know-What เป็นความรู้เชิงทฤษฎีล้วนๆ เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาตรีมาหมาด ๆ เมื่อนำความรู้เหล่านี้ไปใช้งานก็จะได้ผลบ้าง ไม่ได้ผลบ้าง

Know-How เป็นความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎี และเชิงบริบท เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญา และมีประสบการณ์การทำงานระยะหนึ่ง เช่น 2-3 ปี ก็จะมีความรู้ในลักษณะที่รู้จักปรับให้เข้าสภาพแวดล้อมหรือบริบท

Know-Why เป็นความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผลได้ ว่าทำไมความรู้นั้น ๆ จึงใช้ได้ผลในบริบทหนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ผลในอีกบริบทหนึ่ง

Care-Why เป็นความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ ซึ่งจะเป็นแรงขับดันมาจากภายใน จิตใจ ให้ต้องกระทำสิ่งนั้น ๆ เมื่อเผชิญสถานการณ์

ท่านผู้อ่านอาจนึกถึงความรู้อื่น ๆ เช่น know-who, know-where, know-when แต่จะไม่กล่าวถึง ณ ที่นี้ (โปรดดูแผนภาพที่ 3)



แผนภาพที่ 3 ระบบการจัดการความรู้

การจัดการความรู้คืออะไร

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์การ หรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม

การจัดการความรู้ในความหมายนี้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้ (Resource Person)

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป้าหมายคือการพัฒนางานและพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ

"การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ ไม่ใช่เป้าหมาย"

หลักการ 4 ประการของการจัดการความรู้

หลักการสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. **ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์** การจัดการความรู้ที่มีพลังต้องทำโดยคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน มีความเชื่อหรือวิธีคิดแตกต่างกัน (แต่มีจุดรวมพลังคือ มีเป้าหมายอยู่ที่งานด้วยกัน) ถ้ากลุ่มที่ดำเนินการจัดการความรู้ประกอบด้วยคนที่คิดเหมือน ๆ กัน การจัดการความรู้จะไม่มีพลัง

ในการจัดการความรู้ ความแตกต่างหลากหลาย (Heterogeneity) มีคุณค่ามากกว่าความเหมือน (homogeneity)

2. **ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ๆ** เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้ หรือฝันว่าจะได้ ในการจัดการสมัยใหม่ ประสิทธิผลประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

- การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) ซึ่งอาจเป็นความต้องการของลูกค้า ความต้องการของสังคม หรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์การ
- นวัตกรรม (Innovation) ซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ ก็ได้
- ขีดความสามารถ (Competency) ของข้าราชการ และขององค์การ
- ประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการทำงาน

3. **ทดลองและเรียนรู้** เนื่องจากกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งหมายความว่าต้องคิดแบบ "หลุดโลก" จึงต้องมีวิธีดึงกลับมาสู่ความเป็นจริงในโลก หรือในสังคมโดยการทดลองทำเพียงน้อย ๆ ซึ่งถ้าล้มเหลวก็ก่อผลเสียหายไม่มากนัก ถ้าได้ผลไม่ดีก็ยกเลิกความคิดนั้น ถ้าได้ผลดีจึงขยายการทดลองทำมากขึ้น จนในที่สุดขยายเป็นวิธีทำงานแบบใหม่หรือได้ Best Practice ใหม่นั่นเอง

4. **นำเข้าความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสม** โดยต้องถือว่าความรู้จากภายนอกยังเป็นความรู้ที่ยัง "ดิบ" อยู่ ต้องเอามาทำให้ "สุก" ให้พร้อมใช้ในบริบทของเราโดยการเติมความรู้เชิงบริบทลงไป

เกลียวความรู้ SECI

เกลียวความรู้ SECI ที่เสนอโดยนากะและทาเกอุจิ เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการยกระดับความรู้ และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์โดยเริ่มจาก Socialization คือ การจัดให้คนมามีปฏิสัมพันธ์ (Socialize) กันในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) หรือประสบการณ์ ตามมาด้วย Externalization ซึ่งเป็นกระบวนการสื่อความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานออกมาเป็นภาษาพูดหรือภาษาเขียนเท่ากับเป็นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) หรือความรู้ที่เข้ารหัส (Codified knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถแลกเปลี่ยนกันได้โดยง่าย ผ่านวิธีการด้านเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ กระบวนการผนวกรวมความรู้ชัดแจ้งเข้าด้วยกันเรียกว่า Combination ซึ่งเป็นการ "จารึก" ความรู้ชัดแจ้ง เป็นความรู้ที่ฝังลึกในสมองคน หรือฝังเข้าไปในผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงาน ซึ่งผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการนี้จะไปสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ และเกิด "ข้อมูล" ความพึงพอใจหรือประสบการณ์ในการใช้ผลิตภัณฑ์หรือใช้กระบวนการทำงานนั้น เป็นข้อมูลใหม่หรือเพิ่มเติม เข้ามาในกระบวนการจัดการความรู้ยกระดับเกลียวความรู้ขึ้นไปอีก วงจร SECI จะดำเนินการต่อเนื่องเรื่อยไปไม่มีสิ้นสุด

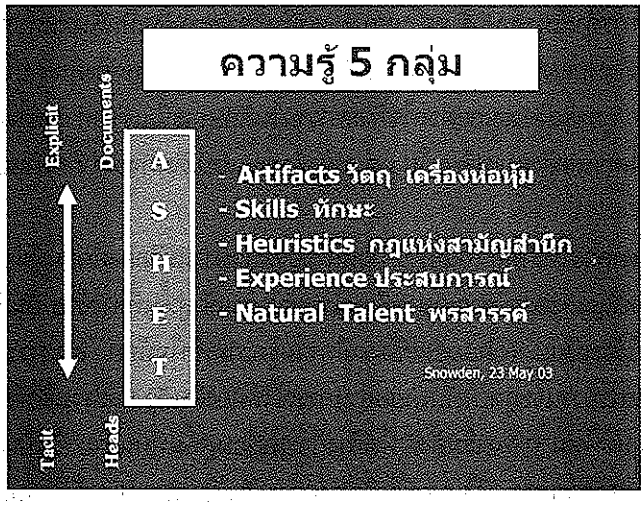
นอกเหนือจากเกลียว SECI แล้ว ยังมีเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ที่ช่วยยกระดับ (Cross-Leveling) ความรู้อีกหลายแบบ เช่น เกลียวความรู้ข้ามระดับพนักงาน ระดับล่าง-พนักงานระดับกลาง- ผู้บริหารระดับสูง เกลียวความรู้ข้ามระดับหน่วยงานย่อย เกลียวความรู้ผ่านจตุรภาค (4 Quadrants) ในหัวข้อจตุรภาคแห่งการจัดการความรู้ และเกลียวความรู้ข้ามชั้นขององค์การแบบ "พหุบาท" (Hypertext) ซึ่งจะไม่กล่าวถึง ณ ที่นี้

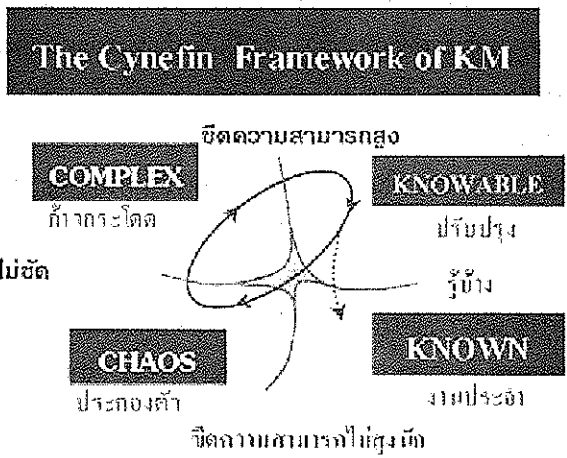
ความรู้ 5 กลุ่ม

ในตอนต้นได้กล่าวถึงความรู้ 2 กลุ่ม คือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit หรือ Codified Knowledge) กับความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) ทั้งนี้ David Snowden แห่งศูนย์พัฒนาศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ชื่อ Cynefin Centre ของบริษัทไอ บี เอ็ม ได้เสนอให้จำแนกความรู้ออกเป็น 5 กลุ่ม คือ

- **Artifact** หมายถึง วัตถุซึ่งห่อหุ้มความรู้หรือเทคโนโลยีไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง มีความรู้ฝังอยู่ภายใน
- **Skills** หมายถึง ทักษะในการปฏิบัติงานหรือกระทำกิจการต่าง ๆ อันเป็นผลจากการได้ฝึกทำหรือทำงานจนเกิดเป็นทักษะ
- **Heuristics** หมายถึง กฎแห่งสามัญสำนึก หรือเหตุผลพื้น ๆ ทั่ว ๆ ไป
- **Experience** หมายถึง ประสบการณ์จากการได้ผ่านงานหรือกิจการเช่นนั้นมาก่อน
- **Talent** หรือ Natural Talent หมายถึง พรสวรรค์ อันเป็นความสามารถพิเศษเฉพาะตัวที่มีมาแต่กำเนิด

คุณสมบัติทั้ง 5 กลุ่มนี้ถือเป็นความรู้ทั้งสิ้น และจะต้องรู้จักนำมาใช้ประโยชน์ในกระบวนการจัดการความรู้ เมื่อนำอักษรตัวหน้าของคำทั้ง 5 มาเรียงกันเข้าจะได้เป็น ASHET หรือ ASHEN ความรู้กลุ่มที่อยู่ค่อนไปทางข้างบน จะมีลักษณะ "ชัดแจ้ง" (Explicit) มากกว่าสามารถหยิบฉวยมาใช้โดยตรงได้ง่ายกว่าส่วนกลุ่มที่อยู่ค่อนมาทางข้างล่างจะมีลักษณะ "ฝังลึก" (tacit) มากกว่าแลกเปลี่ยนได้ยากยิ่งพรสวรรค์จะยิ่งแลกเปลี่ยนไม่ได้เลย จะสังเกตเห็นว่าในความรู้ 5 กลุ่มนี้ เป็นพรสวรรค์ 1 กลุ่ม และเป็นพรแสวง 4 กลุ่ม (โปรดดูแผนภาพที่ 4)





แผนภาพที่ 4 ความรู้ 5 กลุ่ม

ในการดำเนินการจัดการความรู้จะต้องเคลื่อนหน่วยงานหรือองค์การเข้าไปอยู่ในจตุรภาค (4 quadrants) ของสถานการณ์อย่างชาญฉลาด จึงจะเกิดการจัดการความรู้ที่มีพลังและเกิดการสร้างสรรค์สูงส่ง

การดำเนินงานปกติ อยู่ในสภาพของพื้นที่ล่างขวา อันเป็นพื้นที่แห่งงานประจำ การทำงานมีแบบแผนกฎเกณฑ์แน่นอนชัดเจน เจ้าหน้าที่ทำงานอย่างคุ้นเคยไม่มีความยากลำบาก ทุกคนมีความสะดวกใจที่จะทำงานในลักษณะนี้ แต่ถ้าทำงานในลักษณะนี้นานไป โลกและสังคมเปลี่ยนไป แต่เรายังทำงานแบบเดิมก็จะเท่ากับล้าหลัง

หากจะให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานหรือองค์การ ผู้นำจะต้องมีความกล้าหาญและความชาญฉลาดที่จะนำหน่วยงานเข้าสู่พื้นที่ล่างซ้าย อันเป็นพื้นที่แห่งความไร้ระเบียบ (chaos) ซึ่งเรามีความรู้ความเข้าใจน้อย ไม่มีความคุ้นเคย ทุกคนในหน่วยงานจะถูกบังคับโดยสถานการณ์ให้ต้องตื่นตัว และรวมตัวกันคิดและดิ้นรนหาลู่ทางใหม่ ๆ พอเริ่มตั้งตัวได้บ้างก็จะเคลื่อนสู่พื้นที่บนซ้าย ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความสร้างสรรค์สูงส่ง เรียกว่าพื้นที่แห่งความซับซ้อนและปรับตัว (complex adaptive) มีการ "ผุดบังเกิด" (emergence) ของความคิดและวิธีการใหม่ ๆ อย่างหลากหลาย และเข้าสู่พื้นที่บนขวา ซึ่งเป็นพื้นที่แห่งการทดลองและปรับปรุง (improvement) นำเอาวิธีการใหม่ ๆ ที่คิดขึ้นได้ในพื้นที่แห่งความซับซ้อนและปรับตัวมาทดลองและปรับปรุงจนในที่สุดได้วิธีทำงานแบบใหม่ (หรือได้สินค้าชนิดใหม่) เคลื่อนลงสู่พื้นที่ล่างขวากลายเป็นมาตรฐานการทำงานใหม่หรือ best practice ใหม่นั่นเอง

ในการดำเนินการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องรู้จักใช้หลักการและวิธีการวงจรจตุรภาค (4 quadrants) หรือเกลียวความรู้ (knowledge spiral) รูปแบบหนึ่ง

แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานราชการ

การดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยราชการควรใช้หลักการ

"พลังสาม รวมเป็นหนึ่งเดียว"

(1) ใช้พลังของระบบ "ราชการประจำ" ซึ่งมีการทำงานตามกฎระเบียบมีรูปแบบที่ชัดเจน

(2) ใช้พลังงานของ "ระบบแห่งความสร้างสรรค์" มีการทดลองรูปแบบใหม่ๆ ของการทำงานเป็น project team ทำงานมุ่งเป้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้แนวคิดของ "ระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว" (complex-adaptive system)

(3) ใช้พลังสร้างสรรค์ที่มีอยู่แล้วภายในองค์การ ในรูปของการรวมตัวกันเองเป็นกลุ่มเชื่อมโยงกับระบบราชการประจำ และระบบแห่งการสร้างสรรค์ เน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนา best practices จากการเรียนรู้ จากการทำงานภายในองค์การ และจากการ "ตรวจจับ" (capture) ความรู้จากภายนอกองค์การเอามาปรับใช้ในการทำงาน

การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในหน่วยราชการ

การจัดการความรู้เป็นทักษะ ต้องฝึกฝนจึงจะทำเป็น อยู่ในภาพที่ "ไม่ทำไม่รู้" ไม่มีการบรรยายใดที่จะทำให้ผู้ฟังมีความสามารถในการดำเนินการจัดการความรู้ได้ หน่วยราชการใดต้องการพัฒนางานของตนให้มีสัมฤทธิ์ผลอย่างถึงขนาด น่าจะพิจารณานำวิธีการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ โดยต้องเริ่มลงมือดำเนินการหน่วยราชการในระดับจังหวัดมีความเหมาะสมที่จะใช้การจัดการความรู้ในการพัฒนางานของจังหวัด เนื่องจากจังหวัดมีหน่วยงานที่หลากหลายมากความแตกต่างหลากหลายเป็นพลังสำหรับการจัดการความรู้อาจดำเนินการพัฒนารูปแบบของการจัดการความรู้ของจังหวัด โดยเลือกหน่วยงาน 5-10 หน่วย แต่ละหน่วยมีแกนนำจัดการความรู้ 5-10 คน รวมมีข้าราชการระดับปฏิบัติการเข้าร่วมทำกิจกรรมดำเนินการจัดการความรู้ 30-50 คน เรียกว่า "คุณกิจ" (ทำกิจกรรม) และมีข้าราชการที่เป็นผู้บริหารระดับกลางหน่วยงานละ 1 คน ทำหน้าที่เป็น "คุณอำนวย" (knowledge facilitator) คอยอำนวยความสะดวกและกระตุ้นการดำเนินการจัดการความรู้

กิจกรรมเริ่มด้วยการประชุมปฏิบัติการปูพื้นความรู้เชิงทฤษฎีและเทคนิคในการดำเนินการจัดการความรู้ และส่งเสริมให้ "คุณกิจ" ของแต่ละหน่วยงานวิเคราะห์งานของตนเองและตั้งเป้าว่าภายในระยะเวลา 18 เดือนของโครงการ จะพัฒนางานของตนไปสู่สภาพใด และกำหนดหลักหมายของความก้าวหน้าไว้เป็นระยะ ๆ แล้วดำเนินการจัดการความรู้เพื่อพัฒนางานของตน โดยมี"คุณอำนวย"เป็นผู้คอยส่งเสริมอำนวยความสะดวก

ทุกเดือน (หรือทุก 2 เดือน) "คุณกิจ" และ "คุณอำนวย" ทั้งหมดมาประชุมร่วมกัน 2 วัน วันแรกเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม ว่าในเดือนที่ผ่านมาได้ทำกิจกรรมใดบ้างและเกิดการเรียนรู้อะไรบ้างในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนางานของตน และที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในวันที่ 2 เป็นการกำหนดแผนงานของเดือนถัดไปร่วมกันในแต่ละกลุ่ม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม ในช่วง 2 วันนี้จะมีวิทยากรมาให้ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับความรู้สำคัญในการทำงาน และเกี่ยวกับการจัดการความรู้

"คุณอำนวย" จะมีการประชุมปฏิบัติการร่วมกันกับ "คุณอำนวย" จากโครงการอื่น เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้และทักษะในการเป็น "คุณอำนวย" และเพื่อเพิ่มเติมความรู้จากวิทยากร

"คุณกิจ" และ "คุณอำนวย" จะช่วยกันยกร่าง "คู่มือในการจัดการความรู้ของจังหวัด" และปรับปรุงขึ้นเรื่อยๆ จนเมื่อใกล้จบโครงการ(18 เดือน) ก็จะได้คู่มือฉบับสมบูรณ์ สำหรับให้จังหวัดอื่นนำไปปรับใช้ต่อไป

"คุณอำนวย" ก็จะช่วยกันเขียน "คู่มือการเป็น knowledge facilitator" เช่นเดียวกัน เมื่อครบกำหนด 18 เดือน ผลที่ได้รับได้แก่

1. "คุณกิจ" ทุกคนมีความรู้ความชำนาญในการดำเนินการจัดการความรู้ โดยกว่าครึ่งมีความรู้ความชำนาญระดับสูง สามารถเป็นวิทยากรเผยแพร่หลักเกณฑ์และวิธีการจัดการความรู้ได้

2. "คุณอำนวย" ทุกคนมีความรู้ความชำนาญในการอำนวยความสะดวกต่อการจัดการความรู้ และเกือบทุกคนสามารถเป็นวิทยากรในเรื่องดังกล่าวได้

3. งานของแต่ละหน่วยงานได้รับการพัฒนาสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ตอนเริ่มโครงการ

4. ทั้ง "คุณกิจ" และ "คุณอำนวย" มีความรู้เกี่ยวกับงานของตนเพิ่มพูนขึ้นอย่างมาก รวมทั้งมีลักษณะเป็น "บุคคลเรียนรู้"

5. หน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการเป็น "องค์การเรียนรู้"

รูปแบบ (โมเดล) จัดการความรู้อย่างง่าย

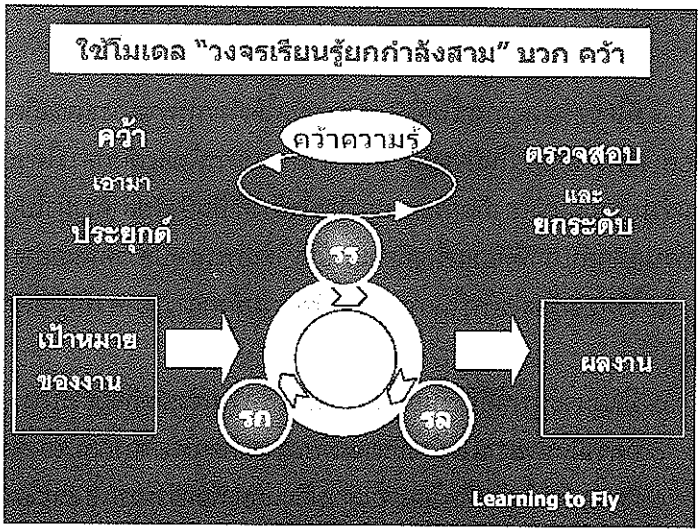
หลักการสำคัญที่สุดในการดำเนินการจัดการความรู้ คือ ต้องดำเนินการอย่างง่ายที่สุด ไม่เน้นการใช้เครื่องมือหรูหราหรือยุ่งยาก เริ่มจากกิจกรรมดี ๆ เช่น best practice, กิจกรรมกลุ่มสร้างสรรค์ในงานประจำที่มีอยู่แล้วภายในหน่วยงานหรือองค์การ นำมาจัดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิช่วยกระตุ้นและมี "คุณอำนวย" ช่วยตั้งคำถามเพื่อให้กลุ่มเหล่านั้นนำเสนอกิจกรรมของตนเองอย่างมีชีวิตชีวาและเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ทรงพลัง ตัวอย่างคำถาม เช่น

- มีใครหรือเหตุการณ์ใดที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการพัฒนางานจนเกิด best practice อย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ในช่วงเวลาของการพัฒนาดังกล่าวใครบ้างเข้ามามีส่วนร่วม ร่วมอย่างไร เกิดกระบวนการอะไรบ้างที่เป็นปัจจัยสำคัญนำไปสู่ความสำเร็จ ความยากลำบากที่ต้องเผชิญคืออะไรบ้าง ได้เอาชนะอุปสรรคนั้นอย่างไร
- ใช้ความรู้อะไรบ้างในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าว เอาความรู้เหล่านั้นมาจากไหน
- มีแผนจะทำให้ดียิ่งขึ้นอย่างไร ต้องการความช่วยเหลืออะไรบ้าง
- คิดว่ามีหน่วยงานใดบ้างที่น่าจะเรียนรู้จากกิจกรรมของกลุ่มของท่านได้
- มีความรู้อะไรบ้างที่พร้อมจะแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานอื่นภายในองค์การ

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นหัวใจของการจัดการความรู้ การจัดบรรยากาศและเครื่องอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถือเป็นการจัดการความรู้ทั้งสิ้น เช่น การส่งเสริมให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติ (จัดการความรู้) หรือ Cop (Community of Practice) การจัดให้มี Knowledge Portal ให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้ภายในองค์การและภายนอกองค์การได้อย่างสะดวกผ่านทางวิธีการด้านอิเล็กทรอนิกส์เป็นต้น

โมเดลของการจัดการความรู้อย่างง่ายที่สุดมาจากหนังสือ Learning to fly ซึ่งอาจจะเรียกว่า "วงจรเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คว้า" คือใช้วงจรดังกล่าวหมุน

วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานสู่ผลสำเร็จ การเรียนรู้ 3 ประการ คือ เรียนรู้ก่อนทำงาน ใช้เทคนิค Peer Assist, เรียนรู้ระหว่างทำงานใช้เทคนิค AAR (After Action Review) เรียนรู้หลังงานเสร็จสิ้นใช้เทคนิค Retrospect โดยใช้เทคนิคทั้ง 3 นี้ ร่วมกับการ "คว้า" (capture) ความรู้จากภายนอกและจากภายในองค์กรเอง เอามาปรับปรุงและประยุกต์ ใช้ในกิจการ เมื่อใช้งานและผ่านกระบวนการ AAR และ Retrospect แล้ว ก็นำความรู้ที่ได้จากประสบการณ์การทำงานมาตรวจสอบและยกระดับขึ้น (โปรดดูแผนภาพที่ 5)



แผนภาพที่ 5 รูปแบบการจัดการความรู้อย่างง่าย

จะเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ในหน่วยราชการโดยถ่องแท้ได้ ต้องลงมือทำ ส่งเสริมให้มี "กลุ่มนำร่อง" พัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ขึ้นมาเอง โดยปรับจากแนวทางและวิธีการที่มีผู้นำในองค์กรแบบอื่นอยู่แล้ว ผู้เขียนมีความเชื่อว่า ผลของการจัดการความรู้ 5 ประการ ที่กล่าวแล้วในตอนต้น จะเกิดขึ้นในระดับ "ก้าวกระโดด" และเป็นผลในระดับ "ไม่น่าเชื่อ" ว่าจะเกิดขึ้นได้

ปานจิต จินดากุล

ความคิดไร้ขีดจำกัด

Ideas are Free

Alan G. Robinson และ Dean M. Schroeder ได้เขียนหนังสือเรื่อง Ideas Are Free: How the Idea Revolution Is Liberating People and Transforming Organizations[1] เพื่อเสนอวิธีการที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงองค์การเพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงและสามารถรองรับการแข่งขัน ซึ่งเทคนิคที่ทั้งสองท่านเสนอนั้นนับเป็นวิธีการแบบง่าย ๆ และอาจนึกไม่ถึง นั่นคือ การเก็บเกี่ยวความคิดของบุคคลากรภายในองค์การของตนเองมาใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุด ฉะนั้น สิ่งท้าทายสำหรับผู้บริหารก็คือ ทำอย่างไรที่บุคลากรจะยอมหยิบยื่นความคิดดี ๆ ให้กับองค์การ และองค์การจะทำอย่างไรเพื่อพัฒนาความคิดเล็ก ๆ เหล่านั้นให้กลายเป็นความคิดใหญ่ ๆ ได้ ผู้เขียนได้ยกตัวอย่างองค์การขนาดใหญ่หลายแห่งที่ล้วนแล้วแต่ประสบความสำเร็จจากการนำความคิดเล็ก ๆ ของบุคลากร โดยเฉพาะในระดับปฏิบัติมาใช้ในการแก้ปัญหาใหญ่ ๆ ได้สำเร็จ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่า ผู้ปฏิบัติมักสามารถวิเคราะห์ เจาะลึก และค้นหาวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้จากการได้ใช้ประสบการณ์การการทำงานของพวกเขามาลองผิดลองถูก

[1]Robinson G. Alan, and Schroeder M. Dean, **"Ideas Are Free: How the Idea Revolution Is Liberating People and Transforming Organizations,"** (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003).

นั่นเอง จึงอาจไม่เป็นการกล่าวเกินจริงเลยว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จสูงสุดมักจะเป็นองค์การที่เห็นคุณค่าของพนักงานทุกระดับ ผู้บริหารสมัยใหม่จึงควรปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการและแก้ไขปัญหาทุกอย่างด้วยตนเอง เป็นผู้ส่งเสริมและผลักดันบุคลากรให้เสนอความคิดดี ๆ ให้ได้มากที่สุด เพื่อช่วยกันพลิกโฉมองค์การอย่างมีระบบ

จงเริ่มปฏิวัติความคิดของท่าน



แผนภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารงานเปรียบเทียบ

แผนภาพที่ 1 เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างการบริหารในองค์การแบบเก่าและแบบใหม่ รูปแบบการบริหารในองค์การแบบเก่านั้น ผู้จัดการหรือหัวหน้างานมักเป็นทั้งผู้วางแผน และสั่งการเอง ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติเป็นเพียงผู้รับคำสั่งไปปฏิบัติ วิธีการนี้ผู้ปฏิบัติจะไม่มีการเรียนรู้ที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ และไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากถูกกำหนดให้ปฏิบัติงานอยู่ในกรอบที่จำกัด รวมทั้งไม่ได้รับการส่งเสริมให้กล้าตัดตัดสินใจหรือรับผิดชอบในสิ่งที่ทำไป เนื่องจากหัวหน้างานเป็นศูนย์รวมของทุกอย่าง ในทางตรงข้ามกลับพบว่า องค์การสมัยใหม่ที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะเป็นเพียงผู้ให้นโยบายหรือแนวทาง ผู้จัดการหรือหัวหน้างานทำหน้าที่เสมือนสมาชิกในตำแหน่งหัวหน้าทีมงานที่คอยให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น ทรัพยากร ความรู้ ข้อแนะนำ เป็นต้น ผู้ปฏิบัติจะต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้ ศึกษาหาวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ นอกจากนั้น

ยังมีบทบาทในการเสนอความคิดเห็น และแนวทางการแก้ปัญหาในเรื่องต่าง ๆ ที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การปรับเปลี่ยนแนวคิดนี้จึงถือเป็นการปฏิวัติเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ประโยชน์ที่จะได้รับนั้นมากมายนับตั้งแต่เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายและลูกน้อง ผลการสำรวจพบว่าการยอมรับความคิดของลูกน้องจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของหัวหน้างานในแง่ของความเป็นคนทันสมัย ทำนองเดียวกันจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการหรือหัวหน้างาน หลายคนยอมรับว่าลูกน้องของเขาเองคือผู้สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์การ

"ความคิด" ในที่นี้หมายถึงกลไกหนึ่งของกระบวนการทำงาน ซึ่งสามารถช่วยปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้นได้ หากองค์การใดขาดความสามารถในการค้นหาความคิดใหม่ ๆ ย่อมถดถอยและโดนกำจัดไปโดยคู่แข่งที่มีความคิดสดๆ อยู่เสมอ ความคิดจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคนคนนั้นมีความเข้าใจปัญหาและมองเห็นโอกาสในการแก้ไข แม้ว่าความคิดนั้นๆ จะเล็กสักแค่ไหนก็ตาม หากเกิดขึ้นมาจากการกลั่นกรองในรายละเอียดผนวกด้วยประสบการณ์ที่รู้จริง ความคิดนั้นย่อมเกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแน่นอน

ตัวอย่างเช่น พนักงานผู้ดูแลบัญชีน้ำมันของบริษัทไปรษณีย์ในประเทศเยอรมันสังเกตเห็นว่า หน่วยงานต้องจ่ายน้ำมันเครื่องสำหรับรถบรรทุกส่งวัสดุภัณฑ์จำนวนมหาศาลต่อปี วิธีการที่ถือปฏิบัติกันอยู่คือรถบรรทุกวัสดุภัณฑ์จะจอดซื้อน้ำมันเครื่องตามปั๊มน้ำมันข้างถนนระหว่างการขนส่งในราคาลิตรละ 8.5 ดอลลาร์ หลังจากที่พนักงานผู้นี้ได้ศึกษาดูแล้วพบว่า หากหน่วยงานของเขาสามารถซื้อน้ำมันเครื่องคราวละมาก ๆ และสำรองไว้ในแท็งก์ บริษัทจะจ่ายน้ำมันเครื่องในราคาเพียงหนึ่งในสี่ของราคาที่เคยซื้อปลีก เขาจึงเสนอความคิดนี้ต่อฝ่ายบริหารและเมื่อบริษัทได้นำข้อเสนอนี้ไปใช้ ทำให้สามารถประหยัดเงินได้ถึงปีละ นับล้านยูโร จะเห็นว่าความคิดที่เสนอมานี้มิได้ใช้ความรู้พิเศษเลิศเลอแต่อย่างใด แต่เกิดจากสามัญสำนึกในการทำงานของพวกเขาเท่านั้น ตัวอย่างดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าความคิดของพนักงานไม่ว่าจะเล็กแค่ไหนย่อมมีโอกาสช่วยปรับปรุงองค์การได้เสมอ และบางครั้งการนำความคิดนั้นไป

ใช้ก็ไม่ได้เสียเวลาหรืองบประมาณแต่อย่างใด เช่นบริษัทไปรษณีย์เยอรมันนั้น มิต้องลงทุนเพิ่มเติมเพราะบริษัทขายน้ำมันต่างแข่งกันเสนอที่จะติดตั้งแท้งค์น้ำมันให้ฟรีทันทีเมื่อสั่งซื้อน้ำมัน ดังนั้น หากองค์การใดมีความสามารถในการจับความคิดของพนักงานมาใช้ประโยชน์ องค์กรนั้นจะก้าวสู่ความเป็นเลิศได้

Boardroom Inc., โรงพิมพ์แห่งหนึ่งได้รับความคิดเฉลี่ย 104 ความคิดจากพนักงานต่อคนต่อปี ส่งผลให้ยอดขายของพนักงานแต่ละคนมากกว่าเจ็ดเท่าของยอดขายเฉลี่ยของพนักงานในธุรกิจเดียวกัน

Milliken บริษัทเคมีภัณฑ์และสิ่งทอที่มีสาขาทั่วโลกมีผลเฉลี่ย 110 ความคิดจากพนักงานต่อคนต่อปี เฉพาะในกลุ่มบริษัทสิ่งทอด้วยกัน Milliken สามารถชนะคู่แข่งในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาที่มีต้นทุนค่าแรงต่ำกว่า บริษัท Milliken เป็นหนึ่งในสองบริษัทในโลกที่ได้ทั้งรางวัลคุณภาพ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และ European Quality Award

DUBAL เป็นโรงงานผลิตอลูมินั่มหลักในสหรัฐอาหรับอามิเรด บริษัทไม่มีข้อได้เปรียบทางด้านธรรมชาติที่จะสนับสนุนการผลิตเลย เช่น บริษัทต้องผลิตไฟฟ้าเอง ต้องกลั่นเกลืออออกจากน้ำเค็มที่นำมาจากอ่าวเปอร์เซีย และยังต้องสั่งวัตถุดิบหลักจากประเทศออสเตรเลีย แต่ด้วยบริษัทได้รับความคิดดีๆ จากพนักงานเฉลี่ย 9 ความคิดต่อคนต่อปี ทำให้บริษัทเป็นหนึ่งในบริษัทที่มีต้นทุนถูกที่สุดในโลกทางด้านธุรกิจอลูมินั่ม

Dana Corporation บริษัทที่มีสาขาทั่วโลกที่มีพนักงานมากถึง 6 แสนคน คาดหวังว่าพนักงานทุกคนจะต้องเสนอความคิดคนละ 2 เรื่องในแต่ละเดือน ซึ่งความคิดเหล่านี้จะถูกนำไปทดลองปฏิบัติถึง 80 เปอร์เซ็นต์ ปรากฏว่า สองแผนกของบริษัทซึ่งตั้งอยู่ในสหรัฐอเมริกาได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

ผู้บริหารต้องมีความเชื่อในสิ่งต่อไปนี้

- ความคิดเล็ก ๆ เป็นพื้นฐานของการก้าวสู่การเป็นความคิดใหญ่และสร้างความได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน

- ต้องยอมรับความคิดเล็ก ๆ ทุกความคิด

พลังของความคิดเล็ก ๆ

ผู้บริหารส่วนใหญ่มักให้ความสนใจกับความคิดที่ยิ่งใหญ่ ไม่ธรรมดา ซับซ้อน และเลิศหรูจนถึงเพ้อฝัน ยิ่งมากเท่าไรก็เหมือนจะได้รับการตอบรับจากฝ่ายบริหารมากเท่านั้น มีผู้บริหาร CEO จำนวนมากรู้สึกว่าความคิดจากพนักงานระดับปฏิบัติเป็นเพียงการทำงานประจำที่ไม่น่าจะช่วยให้บริษัทก้าวสู่ความเป็นเลิศได้ พวกเขาไม่เข้าใจว่าที่จริงแล้ว ความคิดเล็กๆ ลงลึกในรายละเอียดเป็นพื้นฐานของการก้าวไปสู่ความคิดที่ยิ่งใหญ่และนำบริษัทสู่ความเป็นเลิศในที่สุด อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าบริษัทจะไม่สามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศได้ หากขาดความสามารถในการเอาใจใส่ต่อกระบวนการเล็กๆ และขาดความสามารถที่จะเก็บเกี่ยวความคิดเล็กๆนับร้อยนับล้านในบริษัทมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ จงพิจารณาข้อคิดต่อไปนี้ที่แสดงให้เห็นพลังของความคิดเล็ก ๆ

1. **ความคิดเล็กๆ สามารถช่วยลดรอบระยะเวลาการทำงานได้จริง** จากการศึกษาพบว่า 95 % ของการทำงานในแต่ละกระบวนงานคือ การรอ Jennie Rogers เป็นผู้ช่วยด้านการเงินของ MacMillin Corporation บริษัทก่อสร้างขนาดกลาง เธอพบว่าทุกๆเดือน แผนกบัญชีต้องใช้เวลามากในการตรวจสอบใบเสร็จเครดิตการ์ดซึ่งพนักงานได้จ่ายเป็นค่าน้ำมันเชื้อเพลิงที่เติมจากปั๊มทุกแห่งทั่วประเทศอังกฤษว่าเป็นค่าใช้ใช้จ่ายของโครงการใดเพื่อจะได้เรียกเก็บเงินจากลูกค้า เพื่อให้งานเสร็จทันเวลา เธอต้องใช้เวลา 10-13 ชั่วโมงต่อเดือนช่วยเพื่อนทำงานในส่วนนี้ซึ่งไม่ใช่งานของเธอโดยตรง วันหนึ่ง เธอพบโฆษณาเกี่ยวกับระบบซอฟแวร์ที่จะสามารถช่วยสรุปยอดการใช้จ่ายน้ำมันจากเครดิตการ์ดที่ใช้จ่ายผ่านปั๊มทั่วประเทศ โดยระบบจะแยกค่าใช้จ่ายตามโครงการต่างๆ ด้วยการโยง) เลขประจำตัวของผู้ซื้อ หมายเลขรถและเลขไมล์บอกระยะทาง หลังจากที่ผู้บริหารยอมรับความคิดของเธอและได้มีการนำซอฟแวร์มาใช้ สามารถลดเวลาการรวบรวมค่าใช้จ่ายเรื่องน้ำมันจาก 20 ชั่วโมง คงเหลือน้อยกว่า 2 ชั่วโมง

2. ความคิดเล็กๆ สามารถช่วยบริหารจัดการความยุ่งยากซับซ้อนอย่างได้ผล Dana Corporation เป็นบริษัทให้เช่าเครื่องถ่ายรูปทั่วประเทศราว 2,000 เครื่อง เมื่อปี 1990 ลูกค้าของบริษัทต่างประสบปัญหาในเรื่องความซับซ้อนของการจัดส่งใบแจ้งหนี้ไปให้ลูกค้า เนื่องจากเมื่อเครื่องขัดข้องลูกค้าที่เช่าเครื่องไม่สามารถจัดการในเรื่องจำนวนการใช้เครื่อง กระดาษและฟิล์มของแต่ละเดือน จึงขอให้ทางบริษัทช่วยในเรื่องนี้ จากความคิดของพนักงานที่ช่วยกัน บริษัทได้ใช้การจดบันทึกการใช้เครื่องถ่ายทุกครั้งผ่านโทรศัพท์เข้ามายังเครื่องคอมพิวเตอร์ ดังนั้นการรวบรวมค่าใช้จ่ายแต่ละประเภทในใบแจ้งหนี้จึงมิใช่เรื่องที่ซับซ้อนอีกต่อไป

3. ความคิดเล็ก ๆ สามารถผลักดันให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ การเรียนรู้หมายถึงกระบวนการสะสมความคิดเพิ่มเติมทีเล็กทีละน้อย ไม่ว่าจะเป็นจากการถาม การเก็บข้อมูล การทดลอง หรือแม้แต่การให้คำเสนอแนะ การส่งเสริมให้เกิดความคิดอย่างสม่ำเสมอ จึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ถึงแม้ว่าแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้จะเริ่มขึ้นมานานพอสมควร แต่ก็ยังไม่ได้ประสบความสำเร็จมากนัก เนื่องจากการเรียนรู้มิได้เกิดจากคนเพียงเท่านั้น จำเป็นต้องมีเครื่องมือและกระบวนการที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ได้จริงอีกด้วย จึงควรตระหนักว่า ความคิดเล็ก ๆ ที่เกิดทุกครั้ง นับเป็นโอกาสของการเรียนรู้ขององค์การ

4. ความคิดเล็ก ๆ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ การที่พนักงานได้เสนอความคิดเล็กๆ เพื่อแก้ไขปัญหาการทำงาน มีหลายครั้งที่ความคิดนั้นกลายเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาของบริษัท ทำให้บริษัทอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ สิทธิบัตรหรือสินทรัพย์ทางปัญญานี้เองเป็นความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กร บริษัท Milliken เป็นบริษัทผู้ผลิตสิ่งทออยู่ทั่วโลก ในปัจจุบันพบว่า ธุรกิจสิ่งทอเติบโตเต็มที่ ซึ่งหมายถึงทุกโรงงานจะมีเครื่องมือทันสมัยเกือบเท่ากันหมด แต่จุดที่บริษัท Milliken สามารถได้เปรียบคู่แข่งคือระบบ OFI หรือ Opportunity for Improvement ซึ่งบริษัทนำความคิดของพนักงานทั้งหมดจำนวนกว่า 7,000 คน มาปรับปรุงบริษัทในทุกๆ ด้าน ส่วนใหญ่ความคิดเหล่านั้นสามารถช่วยปรับปรุงจุดย่อย ๆ ของกระบวนการทำงานและการผลิตภายใน ซึ่งคู่แข่งมองไม่เห็นและไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น ในสาขาประเทศเดนมาร์กได้นำความคิดนับร้อยของ

พนักงานมาปรับปรุงเครื่องจักรเพื่อให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แม้ว่าบริษัทคู่แข่งจะสั่งซื้อเครื่องจักรยี่ห้อเดียวกันมาใช้ แต่ก็ไม่สามารถลอกเลียนแบบในส่วนที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นพิเศษโดยฝีมือของพนักงานในบริษัท

5. ความคิดเล็ก ๆ สามารถช่วยประหยัดเงินหรือเวลาได้มหาศาล รอกกี้เฟลเลอร์ผู้ก่อตั้งบริษัทน้ำมัน "Standard Oil" มักจะเดินทางไปเยี่ยมโรงกลั่นน้ำมันอยู่เสมอ วันหนึ่งเขาถามคนงานซึ่งกำลังซีลถังบรรจุน้ำมันเพื่อส่งออกว่าต้องใช้ตะกั่วบัดกรีกี่หยดต่อการซีลถังหนึ่งใบ คำตอบคือ 40 หยด เขาจึงถามคนงานว่าจะสามารถใช้ 38 หยดได้หรือไม่ คนงานตอบว่าไม่ได้แต่สามารถใช้ 39 หยดได้ ตะกั่วที่ประหยัดไป 1 หยดนี้ สามารถประหยัดเงินได้ 2,500 ดอลลาร์ในปีแรก และเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า ในปีต่อมา

วิธีการทำความคิดเล็กๆให้เป็นความคิดที่ยิ่งใหญ่

ความคิดที่ยิ่งใหญ่ เลิศหรู มิใช่เกิดขึ้นได้ง่ายและบ่อย รวมทั้งยังยากต่อการนำไปปฏิบัติเพราะต้องใช้ทั้งข้อมูล ประสบการณ์ รวมทั้งอาจยากต่อการวัดและการผลักดันให้เกิดผลได้จริง แต่ความคิดเล็ก ๆ ที่มาจากการทำงานประจำในทุก ๆ วันนั้น มักจะวัดผลได้ชัดเจน และบริหารให้เกิดขึ้นได้จริงอย่างไม่ลำบาก

จงพยายามตั้งคำถามต่อไปนี้อยู่ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาความคิดนั้นให้ยิ่งใหญ่

1. เราจะสามารถนำความคิดนี้ไปใช้ได้ในองค์การของเราได้ ณ จุดใด
2. ความคิดเล็กๆ นี้ จะสามารถส่งผลให้เกิดความคิดที่ยิ่งใหญ่ได้อย่างไร
3. ความคิดเล็ก ๆ นั้น มีนัยที่สำคัญต่อบริษัทหรือไม่ เช่น การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย เป็นต้น

ลองมาดูตัวอย่างที่บริษัท Monrovia เป็นบริษัทเพาะต้นไม้กระถางส่งขายทั่วสหรัฐอเมริกาซึ่งใหญ่ที่สุด การเพาะต้นไม้จะทำในกระป๋องเล็กๆ โดยต้นไม้หนึ่งต้นจะต้องถูกย้าย 4-5 ครั้ง ปัญหาจะเกิดขึ้นเมื่อฝนตก เพราะทำให้ดินเปียกปุ๋ยที่อยู่ในดินจะกลายเป็นกรดและมีพิษ มีกลิ่นฉุนมาก ดินเหล่านี้จะเกาะอยู่ตามเล็บของคนงาน ทำให้ผิวหนังแพ้ได้ หลังจากนั้นไม่กี่ชั่วโมงบางคนอาจป่วยหรือเกิดบาดแผลตามมือและผิวหนัง คนงานคนหนึ่งจึงเสนอว่าให้ใช้ผ้าใบคลุมดินทุกครั้งที่ฝนตกเพื่อไม่ให้ดิน

เปียก เมื่อหัวหน้างานได้ทดลองนำข้อเสนอนี้ไปใช้ปรากฏว่าได้ผลดี ไม่เพียงแต่ทำให้คนงานสุขภาพดีขึ้นและไม่ต้องหยุดงาน แต่ความคิดเล็ก ๆ นี้ ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นอย่างคาดไม่ถึง ต้นไม้สามารถเติบโตอย่างรวดเร็วทั้ง 100 % ที่ผ่านมาบริษัทไม่เคยสังเกตความแตกต่างระหว่างดินเปียกและไม่เปียก ในช่วงเวลาปกติการย้ายต้นไม้สามารถทำได้ราว 2,700 ต้นต่อชั่วโมง ในภาวะฝนตกแล้วดินเปียกก็อาจจะเพิ่มเวลาอีกนิดหน่อย แต่ไม่มีใครสังเกตเห็นว่าต้นไม้มีอัตราการเติบโตต่ำลงในดินเปียกชื้น เรื่องนี้ชี้ให้เห็นว่าความคิดเล็ก ๆ สามารถให้ผลดีต่อบริษัทนับเป็นมูลค่ามหาศาล เพียงแต่ท่านต้องตอบคำถามข้างต้นนั้นเสียก่อน

การสร้างความคิดเป็นหน้าที่ของทุกคน

การบริหารงานแบบเก่านั้น องค์การมักให้ความสนใจงานของพนักงานในระดับปฏิบัติ (front-line) น้อย แต่ปัจจุบันองค์กรชั้นนำมักให้ความสนใจแก่พนักงานกลุ่มนี้ อย่างมาก เพราะคาดหวังที่จะให้พนักงานกลุ่มนี้เสนอความคิดดี ๆ แก่องค์การทุกวัน เสมือนเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานประจำในแต่ละวัน การสร้างและส่งเสริมความคิดนั้นเป็นหน้าที่ของทุกคน ตามแต่บทบาทและหน้าที่ของตนเอง อาทิ

1. **พนักงาน** แต่ละองค์การจะต้องหาวิธีการทำให้การคิดเป็นส่วนหนึ่งของงานอย่างหนึ่ง เช่น บริษัท Dana ประกาศชัดเจนว่า "ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ จะต้องถูกฝังอยู่ในความคิดของเราตลอดเวลา เราไม่เพียงแต่ยินดีต้อนรับทุกความคิดแต่เราหวังที่จะได้ความคิดจากท่าน"

2. **หัวหน้างาน** จะต้องมีบทบาทที่สำคัญ 3 ประการ เพื่อบริหารความคิดของพนักงาน

- สร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์
- เป็นพี่เลี้ยง เป็นโค้ช เพื่อพัฒนาทักษะของลูกน้องที่จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (เชื่อว่าโอกาสการเรียนรู้ที่ดีมักพัฒนาจากความคิดที่แย่ที่สุดก่อน) หัวหน้างานจึงควรได้รับการฝึกอบรมวิธีการบริหารความคิด และต้องได้รับการฝึกอบรมทักษะในเรื่อง การฟัง การสื่อสาร การสอนงาน และวิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องได้รับการฝึกอบรมทักษะในเรื่อง การฟัง การสื่อสาร การสอนงาน และวิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

– กระตุ้นลูกน้องให้สามารถพัฒนาความคิดดี ๆ ออกมา มีการยกย่องพวกเขาทุกครั้งที่มีส่วนร่วมในการเสนอความคิด และแสวงหาโอกาสตลอดเวลาเพื่อที่จะได้ความคิดที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ

4. **ผู้จัดการระดับกลาง** ต้องสร้างความมั่นใจว่าทรัพยากรที่มีอยู่เพียงพอสำหรับการพัฒนาลูกน้องและสามารถนำความคิดนั้นไปปฏิบัติได้จริง รวมทั้งจะต้องให้ความเอาใจใส่และมีส่วนร่วมในการนำความคิดไปใช้ ผู้จัดการระดับกลางควรได้รับอำนาจในการดัดแปลงแก้ไขระบบความคิดในส่วนของแผนกตนเอง และได้รับอำนาจในการรับผิดชอบผลของการบริหารความคิด แต่ละองค์การควรให้ความรู้ในเรื่องวิธีการสนับสนุนกระบวนการทำงาน วิธีการนำความคิดไปสู่การปฏิบัติแก่ผู้จัดการระดับกลาง

5. **ผู้บริหารระดับสูง** มีการกำหนดหน้าที่และบทบาทของตนเองลงในกระบวนการของระบบความคิด ไม่ควรใช้เวลานานมากในกระบวนงานแต่ควรได้รับการรายงานผลงานอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้สามารถดูแลในภาพรวมได้ต้องมั่นใจว่าผู้จัดการจะไม่มีข้อขัดแย้งกับพนักงานในแผนก และนโยบายของผู้บริหารระดับสูงก็จะต้องไม่ขัดแย้งกับการนำไปปฏิบัติ ผู้นำควรมีส่วนในระบบความคิดตามหลักการ 8 ประการ พร้อมทั้งสนับสนุนและดูแลผลการปฏิบัติงาน และหาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ต้องมีการพบปะ พูดคุยกับพนักงานในระดับปฏิบัติการ (front-line) เพื่อย้ำว่าพวกเขาเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์การ ที่สำคัญอย่างยิ่ง ระดับผู้บริหารต้องเคารพความคิดพนักงานด้วยการฟังและให้ความสนใจ รวมทั้งต้องสร้างความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมของพนักงานให้เกิดขึ้นจริง

6. **องค์การ** ต้องสร้างระบบความคิด (Idea System) ให้เป็นส่วนหนึ่งของงานโดยไม่เพิ่มภาระให้กับงาน ประจำด้วยหลักการที่ว่า วิธีการบริหารการทำงานในองค์การควรเป็นไปในทางเดียวกันกับวิธีการส่งเสริมความคิดของพนักงาน ระบบความคิดที่ดีที่สุดก็คือระบบที่ได้รับการบูรณาการให้เข้ากับวิธีการทำงานขององค์การให้มากที่สุด สิ่งที่องค์การจะต้องคำนึงถึงเพื่อให้การจัดทำระบบความคิดประสบผลสำเร็จได้แก่

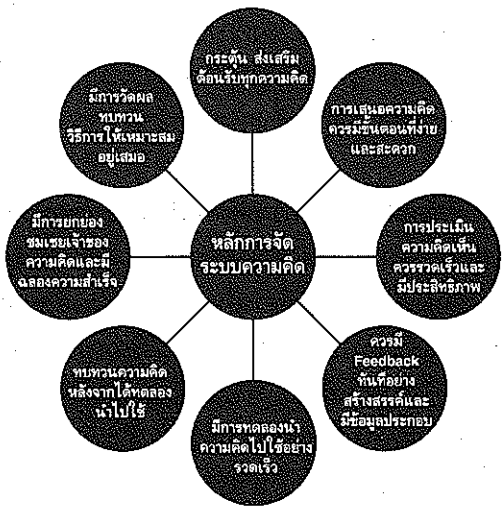
– การไหลเวียนความคิดและวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กันอย่างลึกซึ้ง เช่น ความไว้วางใจ ความเคารพ ความมุ่งมั่น การมีส่วนร่วม องค์การจึงต้องผนวกการปรับปรุงวัฒนธรรมขององค์การเข้าไว้ในระบบด้วยเพื่อให้การบริหารจัดการประสบความสำเร็จ

– จะต้องสร้างทัศนคติที่ดีต่อการแสดงความคิดเห็น ทำอย่างไรไม่ให้มีคำว่า "พวกเขา" หรือ "ของเรา" แต่ต้องใช้คำว่า "**พวกเรา**" เท่านั้น

– ต้องกำหนดและพัฒนาขีดสมรรถนะของผู้จัดการหรือหัวหน้างานเพื่อสนับสนุนระบบความคิดให้บรรลุผล คือ ความรู้ความสามารถในการส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็น

หลักการจัดระบบความคิด (Idea System)

การแสดงความคิดและการนำความคิดไปใช้ประโยชน์จำเป็นต้องมีระบบที่ดี Eve Searle ผู้บริหารของ Grapevine Canyon Ranch ได้พยายามปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานของพนักงานในโรงแรมด้วยการจัดระบบความคิด ซึ่งเริ่มด้วยการจัดประชุมพนักงานทุก 2 สัปดาห์ และทุกคนต้องเสนอความคิดเห็นคนละ 2 เรื่อง บางครั้งเธอจะถามเจาะลึกลงไปในบางประเด็นเป็นการเฉพาะ หลังจากเริ่มโครงการนี้ กลับได้รับผลเกินคาด ในทุก 2 สัปดาห์เธอจะได้รับความคิดประมาณ 10–15 เรื่อง สำหรับการปรับปรุงงานบริการ ผลที่ตามมาคือระดับความพึงพอใจของลูกค้าสูงมากขึ้น ระบบความคิดที่ดีควรประกอบไปด้วย 8 ขั้นตอนดังแสดงในแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 หลักการจัดระบบความคิด

1. **กระตุ้น ส่งเสริม และต้อนรับทุกความคิด** วิธีการที่ดีที่สุดก็คือมีการบันทึกความคิดเห็นของพนักงานที่ได้นำไปปฏิบัติ และมีการยกย่องเจ้าของความคิดนั้น ๆ ที่สำคัญก็คือต้องให้ความสำคัญและเอาใจใส่กับผู้ที่กล้าแสดงความคิดเห็น ในระยะแรก ผู้บริหารระดับสูงสามารถส่งเสริมระบบความคิดนี้ได้ทางอ้อม บริษัท Milliken แห่งเดนมาร์ก ได้ฟื้นฟูระบบความคิดขึ้นใหม่หลังจากที่เคยใช้และเฉื่อยชาไประยะหนึ่ง เริ่มจากส่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการไปคุยกับพนักงานแบบตัวต่อตัวเพื่อสอบถามว่าพวกเขาเหล่านั้นมีความคิดเห็นอะไรดี ๆที่จะปรับปรุงบริษัทบ้าง โดยจะกรอกลงในแบบฟอร์มและบันทึกลงในระบบคอมพิวเตอร์ของบริษัท พร้อมทั้งส่งการ์ดแสดงความขอบคุณแก่พนักงานผู้นั้นทันที หลังจากนั้นไม่นาน ก็จะนำความคิดเหล่านั้นไปพัฒนาและนำไปทดลองใช้

2. **การเสนอความคิดควรมีขั้นตอนที่ง่ายและสะดวก** ไม่จำเป็นต้องทำให้ขั้นตอนการเสนอความคิดนั้น ยุ่งยากไม่ว่าจะเป็นแบบฟอร์มหรือลายเซ็นอนุมัติหลายขั้นตอน หลายบริษัทใช้เพียงกระดาษสีเหลืองขนาด 3" x 4" หรือกระดาษ เอ 4 ธรรมดา หรือใช้กระดาษแข็งขนาดเล็กแล้วติดบนแผ่นประกาศ บางบริษัทให้พนักงานแสดงความคิดเห็นบนคอมพิวเตอร์ ปัจจัยสำคัญก็คือควรให้เหมาะสมกับระดับพนักงานที่จะเสนอความคิดให้มากที่สุด ส่วนมากจะเป็นความคิดเล็ก ๆ ไม่จำเป็นต้องนำเสนอด้วยตัวเลข ผลการวิเคราะห์มากมายแนบท้าย หากสงสัยอาจซักถามในรายละเอียดเพิ่มเติมโดยตรงกับเจ้าของความคิดในภายหลัง ในทางปฏิบัติ หัวหน้างานอาจเป็นผู้ที่ช่วยให้ขั้นตอนการเสนอความคิดง่ายขึ้น

3. **การประเมินความคิดเห็นควรรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ** Martin Edelston แห่ง Boardroom Inc., ประเมินทุกความคิดที่เขาได้รับจากพนักงานจำนวน 50 คน ด้วยตัวของเขาเอง ซึ่งรวมได้ประมาณ 100 ความคิดต่อสัปดาห์ หลังจากที่ตัวเองเป็นผู้พิจารณาความคิดที่ได้รับในระยะเริ่มต้น เขาเริ่มจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านซอฟแวร์มาคิดระบบคอมพิวเตอร์เพื่อประเมินความคิดในระดับเบื้องต้นและมีการประชุมคณะกรรมการของบริษัททุกสัปดาห์ ความคิดที่ได้จากพนักงานมักเป็นความคิดเล็ก ๆ เฉพาะด้าน ดังนั้น ผู้ที่จะประเมินว่าความคิดที่ได้นั้นสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง หรือไม่ จึงต้องเป็นผู้ที่อยู่ในสายงานเดียวกับแหล่งกำเนิดของความคิดนั้น วิธีที่ดีที่สุดก็คือ ให้ผู้ปฏิบัติงานระดับที่ใกล้เคียงที่สุดกับผู้ที่เสนอความคิดเป็นผู้ประเมินความคิดที่ได้รับมาเพื่อให้การตอบสนองต่อความคิดนั้นรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4. การแสดงความเห็นย้อนกลับควรกระทำในทันที แบบสร้างสรรค์ และมีข้อมูลประกอบ การที่หัวหน้างานหรือผู้บริหารให้ความเห็นย้อนกลับทันทีและเป็นแบบสร้างสรรค์ เป็นการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของให้แก่พนักงาน และไว้ใจในระบบและผู้บริหาร ถึงแม้ความคิดนั้นจะไม่ถูกนำไปใช้แต่พนักงานก็จะรู้สึกว่าบริษัทจริงจังในเรื่องนี้ การแสดงความเห็นอาจเป็นแบบง่ายๆ ด้วยการพูด ณ จุดที่ได้รับความคิด

5. การทดลองใช้ควรกระทำอย่างรวดเร็ว และมีขั้นตอนที่ราบรื่น การนำความคิดไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผลนั้น ผู้จัดการจำเป็นต้องมั่นใจว่าทรัพยากรที่มีอยู่เหมาะสมเพียงพอกับขนาดของความคิดที่จะนำไปปฏิบัติ หากเกิดความล่าช้า ต้นทุนจะสูงขึ้น

6. ทบทวนความคิดหลังจากทดลองปฏิบัติ เพื่อหาโอกาสปรับปรุง ระบบประกอบขึ้นด้วยระบบย่อยซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เมื่อมีการปรับเปลี่ยนจุดใดจุดหนึ่ง แม้ว่าจะเป็นจุดเล็ก ๆ ก็มักทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่นๆ ด้วยเช่นกัน ดังเช่นโรงแรม Grapevine Canyon Ranch พนักงานคนหนึ่งเสนอที่จะแปลแผ่นพับเป็นภาษาเยอรมันสำหรับแขกจากประเทศเยอรมัน เมื่อโรงแรมได้นำความคิดนี้ไปปฏิบัติ ทำให้จำเป็นต้องปรับปรุงส่วนอื่นๆ ไปด้วย เช่น ต้องเพิ่มช่องใส่แผ่นพับในกล่องใส่เอกสารที่เคาเตอร์บริการส่วนหน้า ต้องเพิ่มภาษาเยอรมันในเว็บไซต์ของโรงแรม หรือเพิ่มสัญญาณเตือนจากคอมพิวเตอร์ที่เคาน์เตอร์ต้อนรับเมื่อมีแขกชาวเยอรมันมาจองที่พัก เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่ เคาเตอร์บริการส่วนหน้าจัดเตรียมเอกสารภาษาเยอรมันไว้ให้ลูกค้า จากตัวอย่างข้างต้น จึงควรพิจารณาว่าความคิดที่เสนอมานั้นเกี่ยวข้องกับใครหรือหน่วยงานใด แล้วให้ผู้นั้นมีส่วนด้วย มีการสื่อสารความคิดที่ได้รับไปยังทุกคนในองค์การผ่านทางอินทราเน็ท หนังสือเวียน สร้างฐานข้อมูลสำหรับการเก็บความคิดที่ได้รับเพื่อให้พนักงานคนอื่นสามารถพัฒนาเป็นความคิดใหม่ได้ ให้เกียรติแก่ผู้ที่สามารถเสนอความคิดใหม่จากฐานความคิดเก่า จัดทำแบบฟอร์มการพัฒนาจากฐานความคิดเดิม

7. มีการยกย่องชมเชยเจ้าของความคิด และมีการฉลองความสำเร็จ ยังมีการถกเถียงกันอยู่ว่าวิธีการใดดีและเหมาะสมที่สุดสำหรับการยกย่องชมเชย พบว่า

วิธีที่ดีที่สุดคือวิธีการที่เหมาะกับสถานการณ์และเฉพาะบุคคล ไม่มีวิธีการยกย่องชมเชยที่เป็นต้นแบบแล้วใช้ได้กับทุกคน เช่นบางคนอาจพอใจกับการได้ไปรับประทานอาหารกับ ผู้บริหาร ในขณะที่บางคนกลับรู้สึกอึดอัดทรมานที่ต้องทำเช่นนั้น พึงระลึกว่า การยกย่องชมเชยมิใช่การให้รางวัลแต่เป็นแสดงความขอบคุณ นอกจากนั้น องค์การจะต้องให้เกียรติแก่เจ้าของความคิด ตัวอย่างเช่น บริษัท DCM-Toyota ในประเทศอินเดียจะติดสติ๊กเกอร์สีสดใสระบุชื่อเจ้าของความคิดและติดไว้ตรงบริเวณงานที่ได้รับการปรับปรุงจากความคิดนั้น

8. **มีการวัดผล ทบทวน ปรับปรุงวิธีการให้เหมาะสมอยู่เสมอ** ผู้จัดการจะต้องมีความสามารถในการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน จำเป็นต้องมีตัวชี้วัดซึ่งประกอบด้วย จำนวนความคิดเพื่อวัดจำนวนความคิดที่ได้รับต่อพนักงานหนึ่งคน แหล่งที่มาของความคิดเพื่อวัดการมีส่วนร่วมของพนักงาน และระยะเวลาการดำเนินการเพื่อวัดการสนองตอบจากองค์การต่อความคิดซึ่งรวมถึงระยะเวลาพิจารณาการตัดสินใจ การแสดงความเห็นย้อนกลับหรือคำแนะนำ เป็นต้น

แนวทางการหาความคิดให้ได้มากที่สุด

การมีระบบความคิดขึ้นในองค์การแล้วนั้นยังไม่ถือเป็นการสิ้นสุด แต่ละองค์การจะต้องหาวิธีการที่จะส่งเสริมให้พนักงานผลิตความคิดออกมาอย่างสม่ำเสมอ และความคิดนั้นก็ควรจะพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ กว่าความคิดแรก วิธีการดังกล่าวนี้ประกอบด้วย

1. **ต้องรู้ว่าใครมีความรู้ในเนื้องานนั้น** ๆ อีกนัยหนึ่งก็คือต้องให้ผู้ที่มีประสบการณ์ตรงเป็นผู้เสนอความคิดเพื่อแก้ปัญหา เช่น Chris Moran แห่ง American Airlines ผู้มีประสบการณ์ด้านการบิน ด้านการจัดตารางการบิน รวมทั้งมีความรู้ด้านการส่งสินค้า (Cargo) เขาทำหน้าที่ประสานในเรื่องตารางผู้โดยสารและลูกเรือ การปิดเปิดประตู การดูแลการทำงานของเครื่องจักร ครั้งหนึ่งเขาพบว่าการขนส่งสินค้าสามารถทำกำไรให้บริษัทได้มากถึง 40 % เขาเริ่มศึกษาเส้นทางที่มีผู้โดยสารน้อยและขาดทุน และพบว่าเส้นทางที่มีผู้โดยสารมากมักไม่ตรงกับเส้นทาง

ที่มีการส่งสินค้ามาก บางเส้นทางส่งสินค้ามากแต่ผู้โดยสารน้อย เขาจึงปรับในเรื่องขนาดเครื่องบินในกรณีที่ต้องส่งสินค้ามาก ปัญหาที่ตามมาก็คือเรื่องสนามบินบางแห่งแจ้งรายละเอียดเรื่องขนาดของเครื่องบิน ผิดพลาดทำให้บริษัทไม่สามารถใช้เครื่องบินขนาดใหญ่ เขาจึงได้ตรวจสอบข้อมูลที่ถูกต้องและนำเสนอความคิดต่อผู้บริหารว่าควรมีเจ้าหน้าที่กำหนดตารางเวลาซึ่งมีความรู้ในเรื่องการส่งสินค้าด้วยเพื่อจะได้ปรับเปลี่ยนในเรื่องระวางและผู้โดยสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลังจากที่บริษัทได้นำความคิดนี้ไปใช้ ทำให้รายได้เพิ่มขึ้นราว 7 ล้านดอลลาร์ และปัจจุบันมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการกำหนดตารางการบิน

2. **สร้างสิ่งกระตุ้นความคิดแก่พนักงาน** หมายถึง จัดโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้อย่างลึกซึ้งแก่พนักงาน บริษัท โตโยต้ามอร์เตอร์ จำกัด เป็นผู้ริเริ่มในเรื่องระบบความคิดมาตั้งแต่ปี 1950 ต่อจากนั้นบริษัทก็ยังคงรักษาวัฒนธรรมการขอความคิดเห็นจากพนักงานระดับล่างอย่างสม่ำเสมอ ตลอดเวลาดังกล่าว บริษัทได้จัดฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอเช่นกัน ทั้งนี้ เพื่อสอนให้พวกเขาตระหนักว่าพวกเขาจะสามารถขับเคลื่อนผลงานของบริษัทให้สูงขึ้นได้อย่างไร เช่น เรื่องคุณภาพ ผลิตภาพ และความปลอดภัย หลักสูตรเหล่านี้จึงเปรียบเหมือนตัวกระตุ้นความคิดของพนักงานที่สำคัญ โปรแกรมเหล่านี้ได้แก่

- **"Poka-yoke"** หรือการตรวจสอบความผิดพลาด เป็นหลักสูตรง่าย ๆ ที่สอนให้พนักงานไม่ทำความผิดพลาดเดิมซ้ำไปซ้ำมา
- **"5 S"** หรือ การดูแลบริษัทให้เป็นระเบียบ มีหลักการง่าย ๆ ว่าต้องเก็บสิ่งของให้หยิบง่ายและใช้เนื้อที่ในการเก็บน้อย
- **Quick Changeover (QCO)** หลักการก็เพื่อฝึกให้พนักงานสามารถเปลี่ยนเครื่องจักรซึ่งเดิมอาจต้องใช้เวลานับชั่วโมงคงเหลือเพียงแค่นาที
- **Total Productive Maintenance (TPM)** เป็นหลักสูตรที่เน้นการวัดผลประสิทธิภาพของการดำเนินงานอย่างเข้มข้น พนักงานต้องทำรายงานผลการปฏิบัติ งานอย่างละเอียด ซึ่งทำให้พวกเขาได้มองเห็นจุดที่จะสามารถปรับปรุงให้งานดีขึ้นอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน

3. **ทำอย่างไรให้มีความคิดและมุมมองที่กว้างไกล** ที่กล่าวถึงก่อนหน้านี้เป็นโปรแกรมการกระตุ้นความคิดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในเรื่องปริมาณและคุณภาพ แต่ต่อไปนี้เป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดและมุมมองกว้างไกลไปข้างหน้า ด้วยเทคนิคดังนี้

- **การหมุนเวียนการปฏิบัติงาน** (Job Rotation) เป็นการส่งเสริมให้พนักงานได้มีมุมมองธุรกิจได้ชัดเจน มีการเชื่อมโยงความรู้ใหม่และเก่าเข้าด้วยกัน

- **นำมุมมองจากลูกค้ามาใช้ประโยชน์** เช่น คำร้องเรียน (Complaints) จากลูกค้านับเป็นแหล่งข้อมูลที่ดีที่จะนำมาปรับปรุงองค์การ ดังนั้น จึงควรคิดวิธีที่ง่ายและสะดวกสำหรับลูกค้าในการให้ข้อมูลเหล่านี้

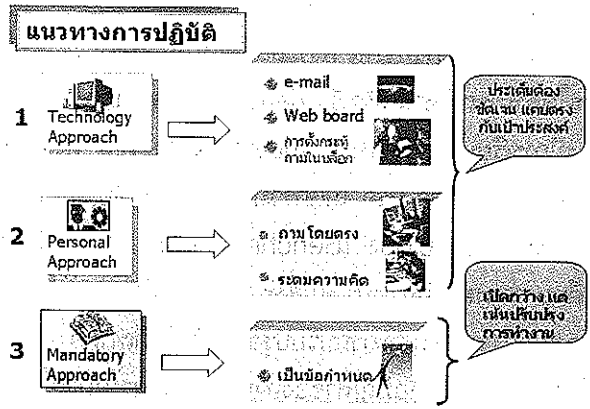
- การลดรอบเวลาการทำงาน พึงระลึกถึงคำกล่าวโบราณที่ว่า "เวลาหมายถึงเงิน" องค์การใดสามารถทำงานเสร็จเร็ว ย่อมได้ผลิตภาพมากกว่า

- ต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาต่อไปอย่างต่อเนื่อง เช่น ส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ หรือ ไปเข้าร่วมประชุมกับผู้เชี่ยวชาญ การดูงาน

- การตั้งเกณฑ์เทียบเคียง (Benchmarking) เป็นการมองออกไปนอกองค์การเพื่อศึกษาว่าองค์กรอื่นใดบ้างที่มีสิ่งดี ๆ และเหนือกว่าองค์การของเรา แล้วหันกลับมามองตัวเองว่าเราจะสามารถปรับปรุงอย่างไรให้ดีเท่าเขา

- สร้างความตื่นตัวต่อปัญหาขององค์การและหาโอกาสในการปรับปรุง เช่น Thomas Cantelmo พนักงานต้อนรับบนสายการบิน American Airlines เสนอความคิดให้ยกเลิกการเปลี่ยนหม้อต้มกาแฟใบใหม่ทุกเที่ยวบิน โดยเสนอให้ใช้เพียงใบเดียวในทุกเที่ยวบินในแต่ละวัน โดยล้างทุกครั้งเมื่อเสร็จภารกิจในแต่ละเที่ยวบินก่อนนำไปใช้ต่อไป เนื่องการบินแต่ละเที่ยวนั้นอาจใช้เวลาไม่ถึงชั่วโมง บางเที่ยวบินไม่มีการใช้หม้อกาแฟเลย ความคิดนี้ได้รับการยอมรับและทดลองไปปฏิบัติ ซึ่งสามารถลดต้นทุนได้ปีละ $ 788,000 ต่อปี ผู้บริหารจึงควรระลึกว่าเมื่อพนักงานมีความรอบรู้ในงาน มีมุมมองที่กว้างไกล จึงควรสร้างความตื่นตัวให้กับพนักงานในการสนองตอบต่อปัญหาขององค์กร วิธีการง่าย ๆ ก็คือ ฝึกพนักงานทุกคนให้เป็นคนช่างสังเกตไม่มองข้ามอะไรไป ง่าย ๆ จดบันทึกสิ่งที่เข้าสังเกตเห็น และมีความตั้งใจจริงที่จะใช้เวลาในการศึกษา และคิดหาวิธีการแก้ปัญหาที่ตนเองค้นพบ สุดท้ายก็คือ ฝึกให้พนักงานเรียนรู้และไวต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีความสามารถสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะการเปลี่ยนแปลงของสิ่งหนึ่งย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่นๆ ต่อไปด้วย

นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดวิธีการเข้าถึงความคิดดี ๆ ซึ่งมีอยู่ในตัวบุคลากรให้ได้ แผนภาพที่ 3 ข้างล่างแสดงให้เห็นถึงแนวทางที่หลาย ๆ องค์กรได้นำไปใช้เพื่อเก็บรวมรวมความคิด ซึ่งอาจจะแบ่งเป็น 3 แนวทางง่าย ๆ กล่าวคือ



แผนภาพที่ 3 แนวทางการปฏิบัติเพื่อเก็บรวบรวมความคิด

1. **การสื่อสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์** เริ่มจากการกำหนดหัวข้อหรือเรื่องที่จะรณรงค์ให้ชัดเจน แล้วประกาศให้พนักงานทราบทางเว็บไซต์ หรือจดหมายอิเล็กทรอนิคส์ พนักงานทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นผ่านทาง สื่ออิเลคทรอนิคส์เช่นกัน ตัวอย่างประกอบแนวคิดนี้ คือธนาคารแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกาได้เปิดใช้ระบบ "Idea Center" โดยมีการรณรงค์ให้แสดงความคิดเห็นผ่านสื่ออิเลคทรอนิคส์เรื่องการบริหารผลลัพธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อลดการใช้กระดาษ บันทึกข้อความ และฟอร์มที่ไม่จำเป็น Juliette Sneed เป็นผู้ช่วยฝ่ายบริหารจึงเสนอความคิดให้งดพิมพ์สลิปบันทึกการใช้ ATM ของลูกค้าทั่วประเทศซึ่งพิมพ์อัตโนมัติจากเครื่องถอนเงิน และจะถูกนำไปทิ้งทุกวันถัดมาเนื่องจากไม่มีความจำเป็นต้องใช้ หากมีลูกค้าร้องขอให้ตรวจสอบความถูกต้องในเรื่องการถอนเงิน ธนาคารสามารถทำได้ด้วยระบบคอมพิวเตอร์อยู่แล้ว ฉะนั้น ความคิดนี้สามารถลดค่าใช้จ่ายได้อย่างนึกไม่ถึง

2. **การสื่อสารระหว่างบุคคล** ไม่ว่าองค์การจะมีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือหัวหน้างานสามารถรวบรวมความคิดจากบุคลากร

ภายในองค์การได้ด้วยตนเอง เพราะนอกจากจะได้ความคิดดี ๆ แล้วยังเป็นสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันอีกด้วย การขอความคิดเห็นอาจใช้วิธีการถามโดยตรงด้วยวาจา การโทรศัพท์ หรือแม้แต่การเขียนข้อความเล็ก ๆ ในการ์ดส่งถึงพนักงาน ผู้บริหารของ Southwest Airlines ใช้วิธีการขอความร่วมมือพนักงานของเขาในเรื่องการประหยัดน้ำมัน ด้วยวิธีการส่งจดหมายถึงพนักงานทุกคนด้วยคำชี้แจงที่ว่า หากทุกคนสามารถหาวิธีประหยัดน้ำมันได้เพียงวันละ $ 5 ก็จะช่วยลดค่าใช้จ่ายของบริษัทได้ถึงปีละ $140,000 ที่น่าสนใจก็คือ เขาลงท้ายจดหมายที่ส่งแทนการ์ดวาเลนไทน์ในปี 2000 แบบเป็นกันเองว่า "You are my Valentine" ภายใน 6 สัปดาห์ บริษัทได้รับความคิดจากพนักงานมากมาย และหนึ่งในนั้นสามารถลดค่าใช้จ่ายเรื่องน้ำมันลงได้ 2 ล้านเหรียญต่อปี ข้อสังเกตในเรื่องนี้น่าจะเป็นการชี้ให้เห็นว่า หากพนักงานมีความรู้สึกและความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้านาย พวกเขาย่อมยินดีให้ความร่วมมือ กรณีเช่นเดียวกันนี้ United Airlines ได้พยายามทำเช่นเดียวกัน แต่พนักงานกลับไม่ให้ความสนใจ เพราะคำชี้แจงจากฝ่ายบริหารไม่ชัดเจน และในอดีตบริษัทไม่เคยให้ความสนใจต่อข้อเสนอของพนักงานเลย

นอกจากวิธีการสอบถามโดยตรงแล้ว สามารถสอบถามความคิดเห็นด้วยวิธีการระดมสมอง ต้องมีการบันทึกทุกความเห็นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดหัวข้อเพื่อระดมความคิดนั้น มิใช่เป็นการกระทำเพียงครั้งเดียวเหมือนการเปิดตัวกิจกรรมพิเศษ ควรทำให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในองค์การเช่นเดียวกับการทำงานประจำ องค์การจะต้องวางแผนในรูปของนโยบายที่รอบคอบเหมือนการให้โบนัส เช่น โรงแรม Grapevine Canyon Ranch เริ่มโครงการระบบความคิด และพิจารณากำหนดนโยบายการให้ทิปด้วยการขอให้แขกจ่ายทิปในช่วงของการลงทะเบียนออกเพื่อชำระเงินเท่านั้น ที่ผ่านมาพนักงานที่พบกับลูกค้าเช่น โคบาลนักแสดงขี่ม้ามักได้ทิปมาก พนักงานเบื้องหลังไม่ได้รับทิปเลย การนำเงินทิปทั้งหมดมารวมแล้วแบ่งเท่า ๆ กัน ทำให้โคบาลไม่พอใจในระยะแรก แต่ปรากฏว่านโยบายใหม่นี้ทำให้พวกเขาได้เงินมากกว่าเดิม เนื่องจากแขกจะทิปตามเปอร์เซนต์ของบิลรวม ทำให้เงินกองกลางมีจำนวนมากขึ้น ลูกค้าก็พอใจนโยบายใหม่ เพราะไม่ต้องกังวลว่าควรให้ทิปเมื่อไร

3. **การใช้กฎ ระเบียบ** การสร้างระบบความคิดขึ้นภายในองค์การด้วยวิธีการสอบถามอย่างเดียวนั้นอาจยังไม่เพียงพอองค์การอาจจะต้องมีวิธีการส่งเสริมให้พนักงานคิดค้นเรื่องใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ และมีการพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าความคิดแรก การผลักดันความคิดให้มีความต่อเนื่องนั้น องค์กรอาจจะกำหนดไว้เป็นตัวชี้วัดหรือไว้ในข้อตกลงการปฏิบัติงาน Performance Agreement เช่น พนักงานจะต้องเสนอความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนาองค์การ การปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างน้อย 2 เรื่องต่อปี เป็นต้น อาจมีการให้รางวัลแก่ผู้ที่เสนอความคิดดี ๆ ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผลดีมากเพื่อเป็นกำลังใจ อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อพึงระวังในเรื่องการให้รางวัลเช่นกัน ดังที่จะนำเสนอต่อไป

อย่างไรก็ตามก่อนขอความคิดเห็นจากพนักงาน ผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือหัวหน้างาน ต้องมั่นใจว่าประเด็นปัญหาที่ตั้งขึ้นมานั้นชัดเจน ถูกต้องตรงตามเป้าประสงค์ที่มุ่งหวัง การกำหนดหัวข้อจึงควรแคบและชัดเจนที่สุด การตั้งประเด็นเรื่องลดต้นทุน คุณภาพ หรือการให้บริการลูกค้า อาจเป็นหัวข้อที่กว้างมากเกินไป ควรระบุให้ชัดว่าถ้าเป็นเรื่องคุณภาพ จะอยู่ในกระบวนการใด

ตัวอย่างเช่น บริษัท Coolman ตั้งคำถามว่า "ทำอย่างไรให้การโฆษณามีประสิทธิภาพมากขึ้น" เนื่องจากที่ผ่านมาลูกค้าใช้เวลาในการพิจารณาโฆษณาของบริษัทต่าง ๆ นานมากกว่าจะตัดสินใจเลือกจ้างบริษัทใดบริษัทหนึ่ง จากการไปสำรวจสาเหตุพบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่ใช้เวลากับการสอบถามลูกค้าอื่นๆ เพื่อขอข้ออ้างอิงผลงานของบริษัทก่อสร้างเพื่อให้มั่นใจว่าจะได้บ้านที่มีคุณภาพดีเหมือนที่ระบุในสัญญา และส่งมอบทันตามเวลาที่กำหนด รวมทั้ง ลูกค้าต้องการบริษัทที่มีประสบการณ์ด้านการขายและสร้างบ้านเพื่อจะได้ดูแลลูกค้าได้ดี และสามารถตอบคำถามได้ชัดเจนทุกขั้นตอน คำถามจึงเปลี่ยนเป็น "ทำอย่างไรบริษัทจึงจะได้ลูกค้าอ้างอิงมากขึ้น"

หลังจากมีการขอความคิดของพนักงานในบริษัท ก็ได้คำตอบว่า ต้องทำให้ลูกค้าที่มีอยู่ในปัจจุบันมีความพึงพอใจมากที่สุด แล้วพวกเขาจะยินยอมเป็นผู้อ้างอิงให้กับบริษัทเอง จากข้อสรุปนี้ บริษัทได้ปรับปรุงคุณภาพการก่อสร้างบ้าน จากเดิมที่มักมีข้อผิดพลาดเป็นมีข้อผิดพลาดน้อยมากหลังการส่งมอบบ้าน ส่งผลให้บริษัทไม่ต้องมีต้นทุนในเรื่องการโฆษณาอีกต่อไป

ข้อควรระวังเกี่ยวกับการให้รางวัล

จากประสบการณ์พบว่า มีผู้บริหารน้อยมากที่ตระหนักถึงข้อควรระวังเกี่ยวกับการให้รางวัลแก่ผู้เสนอความคิดเห็น การจัดระบบการให้รางวัลที่ไม่ดีทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ การให้รางวัลแก่ความคิดที่สามารถช่วยประหยัดต้นทุน หรือเพิ่มกำไรโดยคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ นั้น อาจไม่เกิดประโยชน์เท่าที่ควร แม้ว่าจะดูเหมือนสมเหตุสมผลและยุติธรรม แต่ก็อาจนำไปสู่งานที่ไม่เกิดคุณค่า บ่อยครั้งที่รางวัลทำลายความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

องค์กรต่าง ๆ สามารถได้ความคิดมากมายจากพนักงานโดยไม่ต้องเสนอให้รางวัล โดยทั่วไป คนส่วนใหญ่จะมีความคิดเห็นมากมายอยู่ในหัวสมอง และพวกเขาก็ต้องการที่จะเสนอความคิดของตนต่อหัวหน้าหรือทีมงานอย่างไม่รั้งรอ สิ่งที่พวกเขามุ่งหวังเพียงเพื่อต้องการเห็นความคิดของเขานั้นได้รับการตอบสนอง ยอมรับและนำไปสู่การปฏิบัติ พวกเขาจะรู้สึกภาคภูมิใจกับสิ่งที่เขาคิดและผลของงานที่ได้รับการปรับปรุงจนดีขึ้น เพราะสิ่งเหล่านี้ทำให้เขารู้สึกเหมือนกับว่าเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์การ จึงอาจสรุปได้ว่า รางวัลที่พวกเขาต้องการที่สุดก็คือการที่ได้เห็นความคิดเห็นของเขาได้รับความสนใจและได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ นั่นเอง สิ่งที่ควรตระหนักยิ่งก็คือ ต้องไม่ทำให้รู้สึกว่าองค์กรติดสินบนพนักงานเพื่อให้แบ่งปันความคิด ควรหาวิธีการเพิ่มแรงจูงใจด้วยการทำให้ทุกคนคิดว่าความคิดดี ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงงานสามารถช่วยให้พวกเขาทำงานสะดวกและง่ายขึ้น ยิ่งองค์การเสนอให้เงินรางวัลมากเท่าใด ก็จะยิ่งได้จำนวนความคิดน้อยลง ปัญหามากขึ้น ต่อไปนี้เป็นข้อสังเกตเกี่ยวกับการให้รางวัล

1. ความยากในการประเมินค่าเงินรางวัล บางบริษัทพยายามคิดเงินรางวัลจากการคำนวนผลประโยชน์ที่ได้รับจากความคิดนั้น เช่นสามารถลดต้นทุนได้เท่าไหร่ ซึ่งการคำนวนเช่นนี้จำเป็นต้องใช้เวลาและเงินไม่ใช่น้อยแม้เพียง 1 ความคิด เช่น พนักงานดูแลของสายการบินสามารถเสนอความคิดเรื่องการไขสกรูออกจากลานจอดเครื่องบินที่เป็นดินแทนที่จะตัดสกรูทิ้งและใส่ตัวใหม่แทน ประโยชน์ที่ได้รับคือประหยัดสกรูต่อปีจำนวนมากมาย ดังนั้น หากให้รางวัลโดยคิดเป็นตัวเงิน ต้องใช้เวลาในการคำนวน

มากและต้องคิดละเอียด ถึงจำนวนสกรู จำนวนแรงงาน และเวลาที่ต้องใช้สำหรับการถอดสกรูนั้น ๆ ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย และยังมีอีกหลายความคิดที่เกิดผลดีกับบริษัทในระยะยาว แต่ไม่สามารถตีค่าเป็นตัวเงิน เช่น เลขานุการของ Grapevine Canyon Ranch ค้นพบทางอินเตอร์เน็ทว่า Search Engine จะลงเว็บไซต์ที่ปรับปรุงให้ทันสมัย (Update) เท่านั้น เธอจึง เสนอให้ขึ้นหัวข้อในเว็บไซต์ว่า "Horse of the Day" ซึ่งทำให้เว็บไซต์ของโรงแรมทันสมัยตลอดเวลา ความคิดนี้ส่งผลสูงมากต่อบริษัท มีแขกจองห้องเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด แต่หากจะคำนวนเป็นตัวเงินคงไม่ใช่เรื่องง่าย

2. ปัญหาเรื่องความยุติธรรม องค์กรต้องสร้างความยุติธรรมในการให้รางวัลแก่พนักงาน เรื่องราวของ Lisec และ Krishan Jagga แห่งสายการบิน United Airlines ซึ่งมีนโยบายให้รางวัล 10% ของมูลค่าประโยชน์จากความคิด เขาทั้งสองเสนอให้ลดราคาค่าตั๋วโดยสารเครื่องบิน 50%– 80 % แก่พนักงานของสายการบินหลักและของบริษัท United Airlines เองพร้อมด้วยครอบครัว ในช่วงที่สายการบินมีที่ว่างเหลือเหมือนสายการบินอื่น ๆเพื่อเป็นสิทธิประโยชน์ของพนักงาน ผู้บริหารไม่อนุมัติความคิดของเขาอยู่เป็นเวลานาน จนกระทั่ง 6 เดือนผ่านไป บริษัทได้นำความคิดนี้ไปดำเนินการและได้ผลดี แต่บริษัทกลับให้เงินรางวัล "การส่งเสริม" เป็นเงิน $1,000 สำหรับสองคนแบ่งกัน แทนจำนวน $300,000 ทางบริษัทอ้างว่าเป็นรางวัลชนะเลิศของการเสนอความคิดนี้ เพราะเคยมีเสนอความคิดทำนองนี้มาแล้ว เพียงแต่ไม่ชัดเจนเท่าของเขาทั้งสองคน Lisec และ Krishan Jagga รู้สึกว่าเขาไม่ได้รับความยุติธรรม และบริษัทบ่ายเบี่ยงการจ่ายเงินรางวัล จึงฟ้องต่อศาล ทั้งศาลชั้นต้น ศาลอุทธรณ์ ศาลฎีกา ผลัดกันแพ้และชนะ ตลอดระยะเวลา 20 ปี ระหว่างการขึ้นศาลเขาทั้งสองคนถูกไล่ออกจากบริษัท แม้ว่าพวกเขาจะได้รับเงินค่าเสียหาย $ 2,979,000 และค่าบิดเบือนสัญญาเป็นเงิน $ 479,000 แต่ระยะเวลาและความอ่อนล้าจากการขึ้นศาลเป็นเวลานาน ทำให้รู้สึกว่าไม่มีใครเป็นผู้ชนะที่แท้จริง

3. เงินรางวัลอาจจะทำให้ผู้จัดการประพฤติมิชอบ การที่บริษัทมีนโยบายให้เงินรางวัลแก่พนักงานเป็นเปอร์เซนต์ของจำนวนเงินที่สามารถสร้างประโยชน์ต่อบริษัทนั้น เมื่อเงินรางวัลคิดเป็นก้อนโต อาจทำให้ผู้จัดการหรือผู้บริหารขาดจริยธรรม เช่น

พยายามเก็บความคิดที่พนักงานเสนอมาไว้ไม่ยอมนำไปปฏิบัติ เนื่องจากเกรงว่าจะต้องจ่ายเงินรางวัลจำนวนมาก ซึ่งขัดกับหน้าที่หลักของตนซึ่งต้องหาวิธีลดค่าใช้จ่ายทุกทางของบริษัท หรือบางครั้งก็พยายามบ่ายเบี่ยงโดยให้เหตุผลใดๆ เพื่อมิให้ต้องจ่ายเงิน

4. **เงินรางวัลสามารถนำไปสู่การทุจริต** เป็นคำกล่าวที่ถูกต้องที่ว่า "แม้ว่าเงินได้จะมาจากการกระทำผิด แต่ก็ยังมีบางคนที่ต้องการทำ" บริษัทอิเล็กทรอนิกส์ขนาดกลางแห่งหนึ่ง มีคณะกรรมการประกอบด้วยผู้จัดการจากทุกแผนกทำหน้าที่กลั่นกรองและคัดเลือกความคิดหรือข้อเสนอที่ดีที่สุดจากแต่ละสาขา ผู้เป็นเจ้าของความคิดที่ชนะเลิศจะได้เงินรางวัล 10 % ของเงินที่ลดค่าใช้จ่าย ผู้จัดการฝ่ายผลิตหนึ่งในกรรมการที่มีอำนาจในการตัดสินใจพยายามขู่กรรโชกเงินจากเจ้าของความคิดที่คาดว่าจะได้รับรางวัล เพื่อขอส่วนแบ่งจำนวน 50 % ของเงินรางวัล พนักงานผู้หนึ่งร้องเรียนและได้มีการสอบสวน พบหลักฐานจากคำบอกเล่าของพนักงานที่เคยได้รับรางวัล เขาจึงสารภาพว่าได้กระทำเช่นนี้มา 3 ปี ได้ส่วนแบ่งไปราว $ 225,000 การทุจริตส่วนมากจะเกิดจากระดับผู้จัดการหรือหัวหน้า มิใช่จากตัวพนักงานเอง ถึงแม้ว่าพนักงานระดับล่างจะไม่อาจทุจริตเป็นตัวเงิน แต่กรณีที่พบส่วนใหญ่จะเป็นการขโมยความคิดของผู้อื่นมาเป็นของตัวเอง

หากองค์การใดก็ตามต้องการจะเสนอให้รางวัลแก่ พนักงานที่แบ่งปันความคิดก็ควรกำหนดระบบการให้รางวัลที่มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ควรให้รางวัลในภาพรวม คือพิจารณาคุณค่าของทุกความคิดและผู้ที่ควรได้รางวัล การแบ่งเงินรางวัลควรมีความเท่าเทียมกันและทั่วถึง

2. ควรแจกจ่ายรางวัลให้กับพนักงานทุกคนที่มีส่วนในความคิดนั้น โดยใช้หลักยุติธรรมและวิธีการที่โปร่งใส

3. ควรจะบูรณาการวิธีการให้รางวัลร่วมกับวิธีการเดิมที่บริษัทใช้ในการให้รางวัลเรื่องอื่น ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ หากเป็นได้ การให้รางวัลควรฝังตัวอยู่ในการทำงานประจำขององค์กร มิใช่แยกขาดกันโดยสิ้นเชิง

โดยสรุป ชีดสมรรถนะสำคัญและจำเป็นต้องกำหนดไว้สำหรับผู้บริหารยุคใหม่น่าจะได้แก่ ความรู้และความสามารถในการดึงความคิดของคนในองค์การเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์นั่นเอง เรื่องราวต่าง ๆ ที่นำเสนอทั้งหมดมุ่งสื่อให้เห็นความจำเป็นของการปฏิวัติความคิดตนเอง เพื่อเปิดรับความคิดของผู้อื่น ตัวอย่างและเรื่องเล่าทั้งหมดนั้นเพื่อยืนยันถึงคุณค่าความคิดของบุคลากร ซึ่งมิใช่เพียงเป็นกลไกที่ผลักดันองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เท่านั้น แต่สามารถทำให้องค์การขับเคลื่อนได้ด้วยจำนวนทรัพยากรที่เหมาะสม ความคิดนั้นอาจเป็นพื้นฐานในการสร้างความแตกต่างให้เกิดกับองค์กรได้อย่างมหัศจรรย์ ที่สำคัญเหนือสิ่งอื่นใด องค์การสามารถเข้าถึงความคิดดี ๆ มากมายโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเลย หรืออาจกล่าวได้ว่า "Ideas Are Free"

ณัฏฐา พาชัยยุทธ
ทศพร ดิเรกสุนทร

ค่าธรรมเนียมการถือครองสินทรัพย์

Capital Charge

รัฐบาลและหน่วยงานราชการทำหน้าที่เป็นผู้ใช้จ่ายเงินงบประมาณในแต่ละปี เพื่อสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกและจัดการบริการให้แก่ประชาชน ทั้งนี้ เนื่องจากเงินงบประมาณในแต่ละปีมีจำกัดทำให้งบประมาณที่จะนำไปใช้ในการลงทุนของภาครัฐมีน้อยเมื่อเทียบกับงบประมาณทั้งหมด หากรัฐบาลต้องการที่จะเพิ่มการลงทุนให้มากขึ้นก็ทำได้โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การตัดค่าใช้จ่ายในส่วนอื่นลง การกู้เงินจากทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ หรือที่จะส่งผลกระทบต่อประชาชนมากที่สุดก็คือ การขึ้นภาษี

การลงทุนของภาครัฐโดยเฉพาะอย่างยิ่งการลงทุนในสินทรัพย์ จึงจำเป็นจะต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากเป็นการลงทุนที่มีมูลค่าสูงและทำให้เสียโอกาสในการลงทุนตามนโยบายอื่นซึ่งอาจก่อให้เกิดประโยชน์หรือผลตอบแทนทางสังคมที่สูงกว่า

ในบทความนี้เป็นการนำเสนอเรื่อง **Capital Charge** หรือ **การเรียกเก็บค่าธรรมเนียมในการถือครองสินทรัพย์ของหน่วยงานภาครัฐ** ซึ่งเป็นเครื่องมือบริหารการเงินชนิดหนึ่งที่สามารถนำมาใช้กับหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้การบริหารสินทรัพย์ขององค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ความหมายของ Capital Charge

Capital Charge เป็นค่าธรรมเนียมรายปีในการถือครองสินทรัพย์ ที่เรียกเก็บจากหน่วยงานภาครัฐ โดยอัตราค่าธรรมเนียมอาจคิดจากร้อยละของมูลค่าของสินทรัพย์ ตัวอย่างเช่น ในประเทศอังกฤษใช้อัตราส่วนร้อยละ 6 ของมูลค่าสินทรัพย์ ซึ่งการคิดค่าธรรมเนียมนี้จะไม่ผลักภาระไปสู่ประชาชนผู้เสียภาษีโดยเด็ดขาด แต่จะเป็นการกระตุ้นให้หน่วยงานของรัฐปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อลดภาระหนี้สินที่จะเกิดขึ้นจากค่าธรรมเนียมในการถือครองสินทรัพย์

ซึ่งวิธีการเก็บ Capital Charge มีอยู่ 5 วิธี คือ
1. Asset Model
2. Flows Model
3. Debt Assignment Model
4. Debt Equity Model
5. Full Cost Funding Model

ซึ่งระดับความยากง่าย และการสนับสนุนวัตถุประสงค์ข้างต้นแตกต่างกัน แต่การอธิบายในเอกสารนี้จะเอ่ยถึงหลักการและวิธีการอย่างกลาง ๆ โดยมิได้ลงรายละเอียดของรูปแบบใดโดยเฉพาะ

ในการนำระบบการเก็บค่าธรรมเนียมในการถือครองสินทรัพย์ของหน่วยงานภาครัฐมาใช้นั้นมีข้อดีที่สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ทำให้หน่วยงานภาครัฐตระหนักได้ว่าสินทรัพย์นั้นมีมูลค่าหรือค่าใช้จ่ายมิใช่ของฟรี

2. สนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐปรับระดับผลการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสินทรัพย์ที่มี

3. ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาวิธีการประเมินข้อเสนอในโครงการลงทุนที่จะเกิดขึ้นใหม่ได้ดีขึ้น

4. ทำให้หน่วยงานไม่ลืมที่จะรวมค่าสินทรัพย์ (ค่าเสื่อมราคา) เข้าไปในต้นทุนของผลผลิต

5. ช่วยการตัดสินใจในการเปรียบเทียบหนี้สินกับสินทรัพย์ของภาครัฐโดยแสดงต้นทุนของสินทรัพย์อย่างชัดเจน

6. ช่วยให้หน่วยงานสามารถตัดสินใจระหว่างการเช่าหรือการซื้อสินทรัพย์ได้สะดวกขึ้น

7. ลดข้อจำกัดในการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานเพื่อให้ได้บริการที่ใหม่และดีกว่าเดิม

อย่างไรก็ตามแนวคิดในการเก็บค่าธรรมเนียมในการถือครองสินทรัพย์ของหน่วยงานภาครัฐนั้น มีประเด็นที่ควรพิจารณาก่อนเริ่มใช้ดังนี้

1. ฐานในการคำนวณอัตราค่าธรรมเนียมควรคำนวณจากอะไร
2. วิธีการคำนวณมูลค่าของสินทรัพย์ที่มีลักษณะต่างกันจะทำอย่างไร
3. ขอบเขตในการเก็บค่าธรรมเนียมควรมีความครอบคลุมเพียงใด
4. อัตราค่าธรรมเนียมควรเป็นเท่าไร
5. ควรคิดค่าธรรมเนียมเมื่อไร
6. การจ่ายค่าธรรมเนียมมีวิธีการอย่างไร

ในกรณีของรัฐเวสเทิร์นออสเตรเลีย (Western Australia) ประเทศออสเตรเลีย มีการนำระบบการเก็บค่าธรรมเนียมในการถือครองสินทรัพย์ของหน่วยงานภาครัฐมาใช้และตอบคำถามทั้ง 6 ข้อดังต่อไปนี้

1. ใช้มูลค่าสุทธิของสินทรัพย์ (Net Assets) ของหน่วยงานเป็นฐานในการคำนวณ

2. เนื่องจากประเทศออสเตรเลียมีมาตราฐานทางบัญชี (Accounting Standard) ของตนอยู่แล้ว จึงใช้มาตราฐานทางบัญชีมากำหนดวิธีการคำนวณมูลค่าสินทรัพย์แต่ละประเภท

3. ครอบคลุมสินทรัพย์ทั้งหมดที่ได้มาจากการใช้เงินงบประมาณซื้อ

4. ใช้อัตราดอกเบี้ยเฉลี่ยของภาคเอกชน

5. มีการคำนวณค่าธรรมเนียมเป็นรายไตรมาสสำหรับสินทรัพย์สุทธิ (Closing net assets)

6. หน่วยงานจ่ายค่าธรรมเนียมทั้งหมดของสินทรัพย์สุทธิ ณ ต้นปีการเงิน (Opening net assets)

สรุปวิธีดำเนินการ

1. การประเมินราคาสินทรัพย์ (Asset Valuation)

สิ่งสำคัญในการประเมินราคาสินทรัพย์ของหน่วยงานคือ

1. การกำหนดสินทรัพย์ที่เกี่ยวข้องในการประเมินราคา
2. การประเมินราคาโดยใช้ราคาสินทรัพย์ในปัจจุบัน
3. สินทรัพย์ที่หน่วยงานหลายหน่วยงานใช้ร่วมกัน

การระบุรายการสินทรัพย์เพื่อใช้ในการประเมินราคา

ในการระบุสินทรัพย์ที่เกี่ยวข้องนั้น หน่วยงานจำเป็นต้องระบุรายการสินทรัพย์ทั้งหมดที่มีและรายงานต่อหน่วยงานกลาง และหน่วยงานกลางจะเป็นผู้พิจารณาเกณฑ์ในการประเมินราคาสินทรัพย์บัญชีและรูปแบบรายงานสินทรัพย์

การประเมินราคาสินทรัพย์โดยใช้วิธี Deprival Value

Deprival Value เป็นวิธีประเมินราคา โดยใช้เกณฑ์ราคาในปัจจุบัน (Current Value) โดย Deprival Value ไม่ได้เป็นวิธีเฉพาะในการใช้ประเมินราคาแต่เป็นวิธีที่เป็นแนวทางพื้นฐานในการประเมินราคาสินทรัพย์ของหน่วยงานภาครัฐ

ความหมายของ Deprival Value

ต้นทุนสินทรัพย์ของหน่วยงานในปัจจุบันที่ใช้ในการผลิต ผลผลิตและบริการตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยที่ไม่พิจารณาถึงมูลค่าในอนาคตของสินทรัพย์นั้น

เกณฑ์ในการกำหนดวิธีการประเมินราคาสินทรัพย์ ต้องพิจารณาถึง

1. การทดแทนสินทรัพย์ที่มี โดยแบ่งเป็น 2 กรณี คือ

1.1 สามารถซื้อสินทรัพย์ชนิดเดียวกันได้ในปัจจุบัน ในกรณีนี้ให้ใช้ราคาในท้องตลาดในปัจจุบัน ในการประเมินราคาสินทรัพย์

1.2 ไม่สามารถซื้อสินทรัพย์ชนิดเดียวกันได้ในปัจจุบัน (เนื่องจาก ตกรุ่น ฯลฯ) ในกรณีนี้ให้ใช้ราคาที่ต่ำกว่าราคาสินทรัพย์ชนิดเดียวกัน ที่มีในปัจจุบัน

2. ในกรณีที่สินทรัพย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันมีความสำคัญมาก โดยไม่สามารถใช้สินทรัพย์อื่นมาทดแทนได้ ให้ประเมินราคาโดยใช้เกณฑ์ราคาที่สูงกว่าราคาของสินทรัพย์ในปัจจุบัน

3. ในกรณีที่มีสินทรัพย์เกินความจำเป็น และต้องการขายสินทรัพย์นั้นให้ใช้ราคาขายในท้องตลาดปัจจุบัน เป็นเกณฑ์ในการประเมินราคา

ทั้งนี้ในกรณีของประเทศไทย กรมบัญชีกลางจะต้องกำหนดนโยบายบัญชีภาครัฐที่มีความเหมาะสมในเรื่องดังกล่าว เพื่อให้ส่วนราชการนำไปปฏิบัติต่อไป

2. ขอบเขตและระดับในการใช้บังคับของ Capital Charge

ในการกำหนดขอบเขตในการใช้บังคับของ Capital Charge ต้องพิจารณาถึง

1. การระบุ / การแบ่งกลุ่ม หน่วยงานของรัฐ (Coverage Boundaries)

2. การประเมิน พิจารณาวัตถุประสงค์ในการใช้ Capital Charge ในแต่ละกลุ่มของหน่วยงานของรัฐ (Organizational Level)

วัตถุประสงค์ของ Capital Charge

- เพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่มีในปัจจุบัน
- เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้หน่วยงานประเมินราคาสินทรัพย์ที่มีในปัจจุบันให้ถูกต้องตรงกับความเป็นจริง
- เพื่อเป็นการสะท้อนถึงต้นทุนผลผลิต
- เพื่อเป็นการพิจารณาโครงสร้างงบลงทุนของรัฐบาล
- สนับสนุนการจัดสรรทรัพยากรและทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- เป็นการเอื้อต่อการวัดผลการดำเนินงาน

o ผลักดันให้เกิดการบริหารสินทรัพย์

o เอื้อต่อการบริหารหนี้สาธารณะ

o ทำให้การกำหนดราคา/ต้นทุนมีความเหมาะสมและครอบคลุม (full cost)

o ผลักดันการมุ่งเน้นประสิทธิผลของทรัพยากร

o ช่วยให้เกิดความยุติธรรมในการเปรียบเทียบราคาในการแข่งขัน (Competitive neutrality)

3. ศักยภาพของรัฐบาลในการบังคับใช้ Capital Charge ในแต่ละกลุ่มหน่วยงาน

4. อำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน ตามที่บัญญัติไว้ในกฎหมายประสบการณ์ทางกระบวนการกฎหมายที่ผ่านมา

การกำหนดกลุ่มหน่วยงานของรัฐ แบ่งได้เป็น

1. หน่วยงานที่พึ่งเงินงบประมาณ

วัตถุประสงค์ที่ใช้ Capital Charge กับกลุ่มหน่วยงานที่พึ่งเงินงบประมาณ ก็เพื่อให้หน่วยงานเหล่านี้ได้พัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการสินทรัพย์ของตน โดยการใช้ Capital Charge นั้น จะเป็นการช่วยให้หน่วยงานได้ดำเนินการในสิ่งต่อไปนี้

o กำหนดต้นทุนผลผลิตที่เกิดจากการใช้สินทรัพย์ที่มี

o เพื่อให้หน่วยงาน พิจารณาหาวิธีการใช้สินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

o เพื่อให้หน่วยงานได้พิจารณาถึง ทางเลือกในการใช้สินทรัพย์เพื่อผลิตผลผลิต เช่น การใช้สินทรัพย์ที่มีในการผลิต ผลผลิตหรือไม่ใช้สินทรัพย์นั้นในการผลิต ผลผลิต

o เพื่อช่วยให้หน่วยงาน ได้มีการรายงานการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น กล่าวคือ หน่วยงานมักจะรายงานต้นทุนผลผลิตที่ไม่ได้รวมถึงต้นทุนสินทรัพย์ (ค่าเสื่อมราคา) ทั้งหมดที่หน่วยงานมี

2. หน่วยงานที่พึ่งเงินงบประมาณเพียง

วัตถุประสงค์ที่ใช้ Capital Charge กับหน่วยงานที่ใช้งบลงทุนจากเงินงบประมาณ ก็เพื่อให้หน่วยงานเหล่านี้ได้พิจารณาการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่มี ให้มีประสิทธิภาพ

3. หน่วยงานที่ไม่พึ่งเงินงบประมาณ

ระดับในการบังคับใช้ของ Capital Charge ในหน่วยงานของรัฐ

ระดับในการใช้บังคับของ Capital Charge จะส่งผลต่อวัตถุประสงค์ของ Capital Charge กล่าวคือ ถ้าใช้บังคับในระดับหน่วยงาน หน่วยงานจะเป็นผู้รับผิดชอบในการจ่ายค่า Capital Charge โดยที่หน่วยงานนั้นไม่ได้ปันส่วนค่าใช้จ่าย Capital Charge ลงไปในระดับแผนก

ในการปรับปรุงการบริหารจัดการสินทรัพย์นั้น จำเป็นต้องกระทำในระดับหน่วยงานโดยรวม เพื่อเป็นการสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินทรัพย์ของหน่วยงานนั้น

3. การกำหนดอัตรา Capital Charge

ในการกำหนด Capital Charge Rate นั้น จำเป็นต้องพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. Capital Charge Rate จำเป็นต้องพิจารณาถึง สถานะ และสถานภาพของตลาดทุนในปัจจุบัน

2. Capital Charge Rate ต้องไม่เป็นการใช้ข้อมูล หรือการคำนวณที่มากและซับซ้อนเกินไป

3. Capital Charge Rate ต้องง่ายต่อการเข้าใจ และนำไปใช้

4. Capital Charge Rate ที่ใช้นั้น ต้องกระตุ้นให้ หัวหน้าหน่วยงานปรับปรุงการตัดสินใจในเรื่อง ต้นทุนผลผลิต และการบริหารจัดการสินทรัพย์

การใช้ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของต้นทุนของเงินทุน (Weight Average Cost of Capital) เป็นตัวพิจารณา Capital Charge Rate

การวัดผลที่ดีที่สุดของ Opportunity Cost of Capital ของรัฐบาลในการลงทุนในสินทรัพย์หน่วยงานภาครัฐ ก็คือ Cost of Private Sector Equity ในระดับความเสี่ยงเดียวกัน ซึ่งจะสะท้อนถึงแนวคิดในสินทรัพย์และหนี้สินทั้งหมด

โดยที่แนวคิดที่เหมาะสมที่สุดสำหรับหน่วยงาน คือ Weight Average Cost of Capital (WACC) ซึ่งพิจารณาจากค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของหนี้สินและส่วนของทุน (Weight Average Cost of Debt and Equity)

ในทางทฤษฎี WACC แล้ว เป็นสิ่งที่ง่าย แต่ในทางปฏิบัติแล้ว เป็นสิ่งที่ยาก โดยมีตัวแปรที่สำคัญ คือ หนี้สินและส่วนของทุนของหน่วยงานรัฐ และ Beta Coefficients

$$WACC = Re\,E/V + Rd\,D/V$$

E/V และ D/V คือสัดส่วนของ ส่วนของทุน (Equity) และหนี้ (Debt)

โดย $V = E + D$

Re = Cost of Equity

Rd = Cost of Debt

โดยสรุป

1. WACC จะใช้ในการคำนวณหา Real Cost of Capital ของรัฐบาล
2. อัตราดอกเบี้ยเงินฝากของธนาคาร ต้องต่ำกว่า Capital Charge Rate เสมอ

4. กระบวนการทบทวน Capital Charge Rate

ในการใช้ Capital Charge Rate นั้น ต้องนำมาใช้กับหน่วยงานของรัฐทั้งหมด หรือในบางกรณีหน่วยงานบางหน่วยงานอาจจะได้รับการอนุมัติให้ใช้ Capital Charge Rate ที่ได้พัฒนาเฉพาะเพื่อให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงานนั้น โดยวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการสะท้อนถึง Cost of Equity Capital ของหน่วยงานที่แท้จริงและเป็นการเอื้อให้หน่วยงาน สามารถกำหนดต้นทุนผลผลิตที่แท้จริงได้

ในการทบทวน Capital Charge Rate นั้น เป็นหน้าที่ของหน่วยงานกลาง โดยหน่วยงานกลางจะทบทวน Capital Charge Rate เป็นรายปี

ตัวอย่างการใช้ Capital Charge ในต่างประเทศ

เพื่อให้เกิดความชัดเจนถึงประโยชน์และผลกระทบของการเก็บค่าธรรมเนียมในการถือครองสินทรัพย์ของหน่วยงานภาครัฐ จึงขอนำกรณีตัวอย่างการใช้ Capital Charge ในประเทศต่างๆ มาเผยแพร่ดังนี้

1. ประเทศคานาดา

แต่เดิมเมือง Winnipeg รัฐ Manitoba ในส่วนของใจกลางเมืองกว่าครึ่งเป็นลานเก็บของที่ว่างเปล่าทั้งที่มีทำเลดี ติดแม่น้ำและมองเห็นทิวทัศน์ของตัวเมืองที่สวยงาม แต่เนื่องจากองค์การบริหารของเมืองไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการถือครองสินทรัพย์ หรือแม้แต่ค่าบำรุงรักษาสถานที่ก็ใช้เงินงบประมาณมาจ่าย จึงไม่มีแรงกระตุ้นให้ดำเนินการใช้ประโยชน์จากพื้นที่นี้ ซึ่งหากนำมาสร้างเป็นอาคารที่พักอาศัยจะช่วยก่อให้เกิดรายได้จากภาษีและกระตุ้นการเจริญเติบโตของธุรกิจประเภทร้านค้า ร้านอาหาร และการขนส่งทางน้ำในบริเวณนั้น

การที่หน่วยงานภาครัฐไม่ต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการถือครองสินทรัพย์ ทำให้ขาดแรงจูงใจที่จะบริหารการใช้สินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ และยิ่งใช้งบประมาณในการบำรุงรักษาสินทรัพย์สูงขึ้นทางออกที่ดีที่สุดที่จะสร้างประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ของหน่วยงานก็คือ การเรียกเก็บค่าธรรมเนียมในการถือครองสินทรัพย์ของหน่วยงานภาครัฐ (Capital Charge) ทำให้หน่วยงานบริหารของเมืองที่ดูแลสินทรัพย์อยู่ประเมินราคาตลาดและจ่ายค่าธรรมเนียมเท่ากับต้นทุนในการกู้เงิน (Cost of Borrowing) จำนวนเท่ากับราคาของสินทรัพย์จากธนาคาร

ในกรณีนี้ สมมุติให้พื้นที่ลานเก็บของมีราคาตลาดเท่ากับหนึ่งล้านดอลล่าร์ และ Cost of Capital เท่ากับ 8% หน่วยงานบริหารของเมืองจะต้องรับผิดชอบค่าธรรมเนียม 80,000 ดอลล่าร์ต่อปี หากว่าหน่วยงานยังต้องการจะใช้พื้นที่เก็บของต่อไป ดังนั้นเพื่อเลี่ยงค่ะรรมเนียมที่เกิดขึ้นนี้หน่วยงานจะต้องตัดสินใจว่าจะย้ายเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆไปเก็บยังพื้นที่อื่นที่มีมูลค่าไม่สูงนักหรือจะขายเครื่องมือและอุปกรณ์ทิ้งและเลิกใช้พื้นที่นั้น พื้นที่ลานเก็บของจะถูกขายในราคาหนึ่งล้านดอลล่าร์เพื่อสร้างอาคารที่พักอาศัย

2. ประเทศออสเตรเลีย

กรมสาธารณสุขในรัฐ Western Australia ได้ขายที่ดินในเขต Fremantle ในราคา 1.3 ล้านออสเตรเลียดอลลาร์ โดยที่กรมสาธารณสุขสามารถเลือกที่จะเก็บเงินจำนวน 975,000 ออสเตรเลียดอลลาร์ไว้ (75% ของ 1.3 ล้าน ออสเตรเลียดอลลาร์) ภายใต้นโยบายปัจจุบัน หรือคืนเงินจำนวน 1.3 ล้าน ออสเตรเลียดอลลาร์ให้กับรัฐบาลเพื่อเป็นการลดภาระค่า Capital Charge ของกรมสาธารณสุข ภายใต้ข้อบังคับ Capital Charge กรมสาธารณสุขสามารถรับประโยชน์จากการที่ได้ลดวงเงิน Capital Charge โดยการคืนเงินจำนวน 1.3 ล้าน ออสเตรเลียดอลลาร์ให้กับรัฐบาล ณ วันที่ 1 กรกฎาคม 1998 กรมสาธารณสุขมีสินทรัพย์รวม (Net Assets) เป็นมูลค่า 1,050 ล้าน ออสเตรเลียดอลลาร์ รัฐบาลได้จัดสรรงบประมาณจำนวน 84 ล้านออสเตรเลียดอลลาร์ (8% ของ 1,050 ล้าน ออสเตรเลียดอลลาร์ ตาม Capital Charge Rate ที่กำหนด) ให้กรมสาธารณสุขเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการผลิตผลผลิต และเพื่อชำระ Capital Charge หากสินทรัพย์รวม (Net Assets) ไม่มีการเปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้เงินงบประมาณของกรมสาธารณสุข จำนวน 84 ล้าน ออสเตรเลียดอลลาร์ เพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งในการชำระค่า Capital Charge นั้น จะถูกแบ่งเป็น 4 ส่วน ส่วนละ 21 ล้าน ออสเตรเลียดอลลาร์ และให้กรมสาธารณสุข ชำระค่า Capital Charge เป็นรายไตรมาส ไตรมาส ละ 21 ล้าน ออสเตรเลียดอลลาร์ หากสินทรัพย์ (Net Assets) ของกรมสาธารณสุขไม่มีการเปลี่ยนแปลง

ในเดือนพฤศจิกายน 1998 กรมสาธารณสุขได้เจรจาขายที่ดิน Alma St ในเขต Fremantle เป็นเงิน 1.3 ล้าน ออสเตรเลียดอลลาร์ ภายใต้ข้อบังคับ Capital Charge กรมสาธารณสุขสามารถเลือกที่จะดำเนินการได้ อย่างใดอย่างหนึ่งใน 2 วิธี คือ

1. เก็บ 75% ของวงเงิน 1.3 ล้าน ออสเตรเลียดอลลาร์ จากการขายที่ดินไว้ เพื่อนำไปลงทุนในสินทรัพย์อื่น ในกรณีนี้ กรมสาธารณสุขจะยังคงมีสินทรัพย์รวม (Net Assets) เท่าเดิมและยังคงต้องจ่ายค่า Capital Charge ในจำนวน

เท่าเดิม คือ ไตรมาสละ 21 ล้าน ออสเตรเลียดอลลาร์ รวมทั้งปี (4 ไตรมาส) เป็นเงิน จำนวน 84 ล้าน ออสเตรเลียดอลลาร์ โดยในกรณีนี้ กรมสาธารณสุขไม่ได้รับประโยชน์ใดๆ จากการขายที่ดิน

2. คืนเงินที่ขายที่ดินจำนวน 1.3 ล้าน ออสเตรเลียดอลลาร์ ให้กับรัฐบาล โดยกรณีนี้กรมสาธารณสุขจะได้รับประโยชน์ทันทีจากการลดวงเงินค่า Capital Charge ลง เนื่องจากสินทรัพย์รวม (Net Assets) ของกรมสาธารณสุขมีจำนวนลดลง โดยกรมสาธารณสุขจะได้รับส่วนลด ค่า Capital Charge ตามรายละเอียดดังนี้

สินทรัพย์รวม (Net Assets) เดิม	1,050	ล้านออสเตรเลียดอลลาร์
หัก ขายสินทรัพย์ไป	1.30	ล้านออสเตรเลียดอลลาร์
สินทรัพย์ทั้งหมด คงเหลือ	1,048.70	ล้านออสเตรเลียดอลลาร์

ภาระค่า Capital Charge เป็นจำนวน 8% จากสินทรัพย์ทั้งหมด 1,048.70 ล้านออสเตรเลียดอลลาร์

โดยสรุป กรมสาธารณสุข ต้องชำระค่า Capital Charge ปีละ 83.896 ล้าน ออสเตรเลียดอลลาร์ ลดลงจากเดิมที่กำหนด Capital Charge ไว้ที่ปีละ 84 ล้าน ออสเตรเลียดอลลาร์ โดยลดลงเป็นจำนวน 104,000 ออสเตรเลียดอลลาร์ (หรือไตรมาสละ 26,000 ออสเตรเลียดอลลาร์)

หมายเหตุ

1. ประเทศที่ใช้ Capital Charge ได้นั้น จะต้องใช้ระบบบัญชีในรูปแบบเกณฑ์คงค้าง ซึ่งหน่วยงานสามารถประเมินราคาสินทรัพย์ได้ตามนโยบายบัญชีดังกล่าว

2. ในการณีของประเทศไทยนั้น การพิจารณาใช้ระบบงบประมาณแบบคงค้าง ควบคู่กับ Capital Charge จะต้องพิจารณาร่วมกับแนวทางการให้อิสระต่อส่วนราชการในการบริหารสินทรัพย์ (เช่น ขาย เช่า หรือ ซื้อ) ไปด้วย มิเช่นนั้นจะถูกเก็บ Capital Charge โดยไม่สามารถเปลี่ยนโครงสร้าง/ปริมาณของสินทรัพย์ในระยะสั้นถึงระยะกลางได้ ทำให้เป็นการลดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

แหล่งข้อมูลอ้างอิง

1. OBR, Lewis Hawke. and Chiang Yip. **Strategic Management Handbook.** 2003.

2. OBR and KPMG Consulting Australia. **Financial Management Control Framework Model Set of Core Standards.** 2001.

3. OBR and KPMG Consulting Australia. **Financial and Performance Reporting Handbook.** 2001.

4. OBR and Warren Corlett. **Asset Management Handbook.** 2001.

5. OPDC, Warren Corlett., and GHD. **Capital Charging and User-Pays' Approaches for Office Accommodation.** 2003.

6. OECD, **Background Paper for Asian Senior Budget Officials Meeting.** Bangkok. 2002.

ทศพร ศิริสัมพันธ์

ที่สุดก็ซีอีโอ:
ถึงเวลาของการนำองค์การอย่างมีสุจริตธรรม

It takes a CEO:
It's time to lead with Integrity

Leo J. Hindery[1] ได้เขียนหนังสือเรื่อง It takes a CEO : It's time to lead with Integrity[2] เพื่อชี้ให้ผู้อ่านได้เข้าใจถึงความจำเป็นที่องค์การธุรกิจต้องมีผู้บริหารสูงสุดหรือซีอีโอ ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่มีความสามารถเก่งกาจทางการบริหารจัดการเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และสุจริตธรรม (integrity) อีกด้วย ซึ่งเงื่อนไขดังกล่าวถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ เพิ่มมูลค่า และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกฯ ฝ่ายได้แก่ผู้ถือหุ้น/ผู้ลงทุน เจ้าหนี้ คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้าและคู่ค้า ผู้ตรวจสอบบัญชี คู่แข่งทางธุรกิจ รัฐบาลและสังคม

[1] เคยดำรงตำแหน่งซีอีโอในหลายบริษัทซึ่งดำเนินธุรกิจทางด้านการสื่อสาร เช่น Tele-Communication, Inc., AT & T Broadband, Global Center Inc., Yes Network (New York Yankees Sports Network) และเป็นผู้เขียนหนังสือเรื่อง *The Biggest Game of All* .

[2] Leo J. Hindery, ***It takes a CEO: It's time to lead with Integrity*** (New York: Free Press, 2005).

ผู้เขียนได้อธิบายว่าซีอีโอต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่โดดเด่นแตกต่างจากบุคคลอื่นๆ อย่างชัดเจน ที่สำคัญที่สุดก็คือ ต้องเป็นบุคคลที่มีจุดยืนมั่นคงในการทำงานด้วยจิตสำนึกในคุณธรรมและจริยธรรม ภายใต้หลักการอันถูกต้อง โปร่งใส ตรงไปตรงมา รวมทั้งให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย แม้ว่าจะมีความยากลำบากในการปฏิบัติหน้าที่เพียงใดก็ตาม ซึ่งหนังสือเล่มนี้มุ่งเน้นให้เห็นถึงความสำคัญในเรื่องของจรรยาบรรณหรือจริยธรรมในการบริหารงานของซีอีโอ ผู้เขียนมองว่าการมีสุจริตธรรมจะช่วยทำให้ซีอีโอเกิดความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากบุคคลในสังคมได้อย่างไม่มีข้อกังขาใดๆ ในทางตรงกันข้ามหากว่าบุคคลใดที่เป็นซีอีโอซึ่งไร้คุณธรรม ขาดจริยธรรมหรือจรรยาบรรณวิชาชีพแล้ว ผลลัพธ์ที่ติดตามมาจากการเป็นผู้นำคนอื่นนั้นจะส่งผลเสียหายต่อองค์การ เศรษฐกิจและสังคมของประเทศโดยรวม

ในบทที่ 1 ผู้เขียนได้อธิบายถึงสาเหตุการบริหารงานที่ล้มเหลวของซีอีโอในบริษัทธุรกิจใหญ่ๆ ของสหรัฐอเมริกา โดยเฉพาะปัญหาเรื่องของการขาดความรับผิดชอบ คุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารระดับสูง และเสนอแนะทางออกของปัญหาไว้ บทที่ 2 ผู้เขียนกล่าวถึงการที่มีบุคคลจำนวนค่อนข้างน้อยเท่านั้นซึ่งมีโอกาสได้รับความภาคภูมิใจในการก้าวไปถึงจุดสุดยอดของการเป็นซีอีโอขององค์การที่ยิ่งใหญ่และได้รับการยอมรับนับถือจากสังคม เขากล่าวว่าการเป็นซีอีโอนั้นเป็นงานที่ยากลำบากและโดดเดี่ยว หากว่าคุณนำธุรกิจไปถูกทาง ผลตอบแทนที่ได้รับก็จะคุ้มค่า แต่หากคุณนำธุรกิจไปสู่ความล้มเหลว ผลตอบแทนที่ได้รับก็มักจะเจ็บปวดแสนสาหัสเช่นกัน

บทที่ 3 และ 4 ได้กล่าวถึงบทบาทของภาครัฐในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลควบคุมการดำเนินธุรกิจ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายดังกล่าวกับการบริหารงานที่ผิดพลาดล้มเหลวของซีอีโอ ซึ่งมีผลกระทบอย่างมหาศาลต่อเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา ตลอดจนบทบาทของฝ่ายการเมืองที่เข้ามาเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับซีอีโอในธุรกิจเอกชน ผู้เขียนได้กล่าวไว้ว่า "งานของซีอีโอเปรียบเสมือนกับการเล่นเกมส์ท้าชีวิตหรือการเสี่ยงตาย (Fear Factor) ฉะนั้น ซีอีโอจึงต้องเป็นผู้ที่ปราศจากความกลัว"

บทที่ 5 กล่าวถึงเรื่องรายได้หรือผลตอบแทนเฉลี่ยระหว่างซีอีโอและพนักงานที่มีสัดส่วนความแตกต่างกันอย่างมาก (304:1 – 2,300:1) ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่

อย่างไร โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับธรรมาภิบาล (good governance) และบทบาทหน้าที่ของซีอีโอที่พึงมีต่อพนักงานในเรื่องเกี่ยวกับความเป็นธรรมในด้านสวัสดิการ ประกันสุขภาพ ผลตอบแทน และความมั่นคงในการทำงาน

บทที่ 6 อธิบายถึงกลไกการบริหารงานขององค์การหรือองค์ประกอบของคณะกรรมการในรูปแบบต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของซีอีโอ เพราะประชาชนเริ่มขาดความมั่นใจจากข่าวอื้อฉาวของความล้มเหลวจากการบริหารงานของซีอีโอในบางบริษัท

บทที่ 7 ผู้เขียนอธิบายว่า กระแสโลกาภิวัฒน์และการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในปัจจุบันทำให้เกิดผลกระทบต่อแรงงานของประเทศ ซึ่งมีสาเหตุสำคัญมาจากการให้เข้ามารับช่วงดำเนินงาน (outsourcing) และการออกไปลงทุนนอกประเทศ (offshoring)

ในบทที่ 8 และบทที่ 9 ผู้เขียนได้ยกตัวอย่างกรณีศึกษาของบริษัทร้านค้าปลีกใหญ่ที่สุดของสหรัฐอเมริกาคือ Wal – Mart และเรื่องเกี่ยวกับระบบการประกันสุขภาพของบริษัทที่ให้แก่พนักงาน ตลอดจนความแตกต่างระหว่างซีอีโอขององค์การต่างๆ ที่เอาใจใส่ในเรื่องของการสร้างความเป็นธรรมให้แก่พนักงาน

สำหรับบทสุดท้ายของหนังสือได้นำเสนอบัญชีรายการคุณสมบัติและขีดความสามารถที่จำเป็นของซีอีโอ (The CEO Checklist) อันจะเป็นประโยชน์ต่อบุคคลผู้ที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำองค์การในอนาคต และสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือหรือเกณฑ์สำหรับตรวจสอบคุณลักษณะของบุคคลที่กำลังก้าวเข้ามาเป็นซีอีโอว่ามีความเหมาะสมหรือไม่เพียงใด

บัญชีรายการสำหรับการตรวจสอบความเป็นซีอีโอ (The CEO Checklist)

Hindery ได้เสนอเครื่องมือในการตรวจสอบคุณสมบัติและขีดความสามารถที่จำเป็นของซีอีโอ หรือ "The CEO Checklist" ขึ้น รวมทั้งสิ้น 19 ประการ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้เป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบผู้ดำรงตำแหน่งซีอีโอในปัจจุบันและการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งซีอีโอว่ามีความเหมาะสมในการเป็นผู้นำองค์การหรือไม่เพียงใด ดังต่อไปนี้

1. เป็นคนฉลาดเฉลียว การศึกษาดี และมีข้อมูลพร้อม (Bright, well educated, and well-informed?)

ผู้นำองค์การในปัจจุบันจะต้องเป็นผู้ที่สามารถมองออกไปภายนอก (outward-looking) และมองภาพไปข้างหน้า (forward-looking) ได้มากกว่าที่เคยเป็นมาในอดีต ต้องเป็นผู้ที่มีความคิดหรือมุมมองที่กว้างขวางมากขึ้น รวมทั้งสั่งสมความรู้ที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับองค์การของตนและบริษัทคู่แข่งขัน

ทั้งนี้ เราจะต้องลองฟังในสิ่งที่เขาพูดและพยายามอ่านในสิ่งที่เขาเขียน พิจารณาดูว่าเขาสามารถคาดคะเนได้ว่าคู่แข่งขันกำลังจะทำอะไรและสามารถก้าวกระโดดขึ้นเหนือคู่แข่งได้อย่างไร? เขามีความฉลาดเฉียบคมแค่ไหน? เขาจบการศึกษามาจากที่ไหน? เมื่อครั้งยังศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยนั้นเขาเป็นผู้มีความกระตือรือร้นหรือไม่?

2. มีจิตใจใฝ่รู้ (An inquiring mind?)

อย่างไรก็ดี ความฉลาดเฉียบคมและพื้นฐานการศึกษาจะไม่มีประโยชน์อะไรหากไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริง กล่าวอีกนัยหนึ่ง เกณฑ์มาตรฐานในการคัดสรรซีอีโอจะต้องมีทั้งความกว้าง (broad) และความลึก (depth) เมื่อถึงเวลาที่ต้องเผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆ เขาสามารถวิเคราะห์เจาะลึกเพื่อหาคำตอบได้เพียงใด? เขามีปฏิกริยาตอบสนองเช่นไรเมื่อสามารถค้นหาคำตอบออกมาได้? หากเขามีความปิติยินดีก็ย่อมเป็นสัญญาณที่ดี

เขาชอบอ่านหนังสืออะไร? เขาอ้างอิงถึงใคร? เขาเคยเข้าร่วมประชุมสัมมนา ร่วมวงสนทนา หรือเข้าร่วมกิจกรรมอื่นๆ ที่อาจจะไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจบ้างหรือไม่? เขาเคยกล่าวสุนทรพจน์หรือคำปราศรัยหรือไม่? ทำไมถึงทำ และต่อใคร?

3. สามารถสื่อสารถ่ายทอดความคิดออกมาให้เห็นเป็นภาพพจน์อย่างชัดแจ้ง (Articulate?)

ผู้นำไม่สามารถนำได้หากปราศจากความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนเองให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติตามได้ ซึ่งหมายความว่าบุคคลที่จะเป็นซีอีโอได้ต้องมีองค์ประกอบสองประการได้แก่ (1) ความสามารถในการคิดอย่างตรงประเด็น (2) ความสามารถที่แสดงความคิดของตนออกมาอย่างที่ตนคิดให้ผู้ฟังได้เข้าใจได้อย่างชัดเจนและตรงประเด็น

ในการนี้ เขาต้องสามารถรู้จักการใช้การเคลื่อนไหวของร่างกาย (body language) รู้จักเลือกจังหวะเวลาที่เหมาะสม รู้จักวิธีการใช้ไมโครโฟนและสุ่มเสียงที่ชวนฟัง แม้ว่าอาจจะเป็นการยากที่จะอธิบาย แต่เราจะเข้าใจได้ทันทีเมื่อได้ฟัง เพราะเป็นสิ่งที่ออกมาจากบุคคลผู้ซึ่งสามารถควบคุมความสมดุลระหว่างสมองและจิตใจกับลิ้นที่จะเปล่งวาจาออกมา (ประสานความคิดกับคำพูดเข้าด้วยกัน) ทำให้สิ่งที่เขาแสดงออกมาทางวาจานั้นเป็นไปอย่างเข้าเป้าตรงประเด็นและเกิดอารมณ์ร่วมติดตามมา

4. ตั้งใจมุ่งมั่นทำงานหนัก(Exceptionally hard working?)

Thomas Edison เป็นบุคคลที่หลายฝ่ายมองว่าเขาคือสุดยอดของซีอีโอ ซึ่งเรามักจะเคยได้ยินคำกล่าวของเขาที่ว่า "ความเป็นอัจฉริยะของเขาเกิดจากการที่เขามีแรงบันดาลใจเพียงแค่ 10% เท่านั้น แต่ที่เหลืออีก 90% เป็นเรื่องของการทำงานแบบมุมานะบากบั่น" ผู้นำที่ดีก็เช่นกัน หากคุณทำงานเฉพาะในเวลาทำการก็คงจะไม่สามารถทำงานให้บรรลุผลได้และไม่สามารถกระตุ้นให้คนอื่นทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถได้ ซีอีโอที่ยิ่งใหญ่ได้รับผลตอบแทนของเขาอย่างที่ควรจะได้รับก็เพราะสิ่งที่เขาทำลงไปนั้นควรค่ากับค่าตอบแทนดังกล่าวจริง

นอกจากนี้ ผู้เขียนยังได้แนะนำเพิ่มเติมอีกว่าซีอีโอจะต้องเป็นผู้ที่มีสุขภาพสมบูรณ์และมีรูปลักษณ์ที่ดี ผู้เขียนเชื่อว่าการออกกำลังอย่างเหมาะสมถูกวิธีจะช่วยเสริมสร้างพลังงานมากกว่าที่จะบริโภคอย่างเดียว ซีอีโอของคุณทำอย่างไรในการชาร์จพลังของเขา?

5. มีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ (Honest and ethical?)

แม้ว่าเรื่องของความซื่อสัตย์สุจริต และจริยธรรมของผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่ไม่มีใครสามารถปฏิเสธได้ แต่ก็มีความจำเป็นที่จะต้องมีการตอกย้ำความสำคัญให้เห็นอีกครั้งหนึ่ง องค์การไม่สามารถธำรงอยู่ได้ หากผู้นำองค์การไม่มีสามัญสำนึกว่าอะไรเป็นเรื่องที่มีความถูกต้องชอบธรรม Rich Teerlink แห่ง Harley-Davidson ได้กล่าวไว้ว่า ซีอีโอ คือ "ผู้ที่พิทักษ์รักษาคุณค่าขององค์การ" หรืออย่างน้อยทำให้คุณค่านั้นกลายเป็นความจริงขึ้นมาและฝังรากลึกให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ไม่ว่าอยู่ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ก็ตาม ซีอีโอจะต้องแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์การ แม้ว่าดวงประทีบหนึ่งดวงไม่สามารถส่องสว่างได้อย่างเพียงพอ แต่การขาดซึ่งประทีบดวงนั้นสามารถทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างพังทลายลงไปได้

นอกจากนี้ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ยังจะต้องมีสามัญสำนึกที่ชัดเจนด้วยว่าอะไรก็ตามที่จะเกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งที่มีความถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำไม่ใช่เป็นเพียงแค่ดำเนินการขจัดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมออกไปได้อย่างทันท่วงทีเท่านั้น แต่เขาควรจะต้องป้องกันพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมดังกล่าวไม่ให้เกิดผลกระทบต่อตนเองหรือเกิดผลเสียหายต่อองค์การด้วย

คำถามที่เกิดขึ้นก็คือ บางเรื่องไม่มีคำตอบที่ชัดเจน เพราะอาจแตกต่างกันออกไปในแต่ละธุรกิจหรืออาจไม่เหมือนกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ดังตัวอย่างเหตุการณ์เมื่อไม่นานนี้

ผู้ว่าการรัฐ Massachusetts ชื่อ Jane Swift บ้านพักอาศัยของเธออยู่นอกเมือง Boston ไปทางทิศตะวันตก 150 ไมล์ เธอเป็นแม่ของลูกวัยเรียน เธอเดินทางมาทำงานทางรถยนต์ ซึ่งใช้ทั้งเวลาเดินทางที่นานมาก และแสนจะเหน็ดเหนื่อยเหมือนคนอื่นๆ เมื่อเดือนพฤศจิกายน ปี ค.ศ. 1999 ลูกชายของเธอเกิดป่วยอยู่ที่บ้าน และต้องการให้แม่เข้ามาดูแลโดยด่วน เธอจึงใช้เฮลิคอปเตอร์ของตำรวจรัฐเพื่อเดินทางไปหาลูกชาย เช่นนี้เราจะถือว่าเป็นการกระทำที่ไม่สุจริตหรือผิดจริยธรรมหรือไม่? ก็คงไม่เชิง แต่เหตุการณ์ดังกล่าวก็ส่งผลต่อเธออย่างรุนแรงและทำให้ประชาชนผู้เสียภาษีไม่พอใจอย่างยิ่ง คุณก็คงไม่พอใจเช่นกันใช่หรือไม่?

Bill Donaldson ประธานกรรมการของตลาดหลักทรัพย์เคยกล่าวไว้ว่า "ทิศทางถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งหมายความว่าคุณต้องมีจรรยาบรรณหรือจริยธรรมในตัวของคุณเอง ซึ่งไปไกลเกินกว่าสิ่งที่เขียนไว้ตามตัวบทในกฎหมาย โดยควรจะต้องให้ครอบคลุมและสะท้อนถึงเจตนารมณ์ของกฎหมายด้วย"

6. แสดงออกให้เห็นถึงการมีความเป็นธรรมและยอมรับการแข่งขันอย่างยุติธรรม (Demonstrates a sense of fairness and fair play?)

คุณได้ใช้เวลากับลูกคุณบ้างหรือไม่? หากสังเกตให้ดีจะพบว่าพวกเด็กๆ มักจะชอบใช้เวลาในการตั้งกฎกติกาและการเคร่งครัดกับการปฏิบัติตามกฎกติกาดังกล่าวนั้นมากกว่าการตั้งใจเล่นเกมส์จริงๆ ของพวกเขาเสียอีก

ที่จริงแล้ว เราคงไม่ต้องการให้ซีอีโอเป็นอย่างพวกเด็กๆ ที่มุ่งแต่การรักษากฎกติกาอย่างเคร่งครัด แต่สิ่งสำคัญที่ซีอีโอจะต้องมีก็คือ การมีจิตสำนึกอย่างสูงว่า

อะไรคือความถูกต้องยุติธรรม และมีขีดสมรรถนะในเชิงคุณธรรมอย่างเพียงพอต่อการดำเนินการบางสิ่งบางอย่างเมื่อมีการละเมิดกฎกติกาเกิดขึ้น

7. ตั้งมั่นบนชีวิตแห่งความโอบอ้อมอารีและรู้จักให้อภัย (Lives life with grace?)

ซีอีโอต้องมีความพอใจในวิถีชีวิตของตนเองและของโลกมนุษย์ เขาต้องเป็นผู้ที่รู้จักการให้อภัยแก่บุคคลอื่นและให้อภัยแก่ตัวเอง เขาต้องเป็นผู้มีความโอบอ้อมอารี อดกลั้น และรู้จักให้อภัย ซึ่งยากที่จะอธิบายออกมาให้เห็นภาพได้ แต่เราสามารถเข้าใจได้ทันทีเมื่อได้พบเห็น

ความโอบอ้อมอารีและรู้จักให้อภัยในที่นี้หมายถึง ความมีเกียรติภูมิ สง่างาม สุภาพอ่อนโยน ประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมและถูกต้องตามทำนองคลองธรรม หรือมีขีดสมรรถนะในการอดกลั้น ปรับตนให้เหมาะสม และรู้จักให้อภัย เปรียบเหมือนกับพระผู้เป็นเจ้าที่ทรงประทานความรักให้แก่มวลมนุษยชาติและธำรงอยู่ในสภาพของความปราศความชั่วหรือกระทำบาป

8. รักผู้คน (Loves people?)

การดำเนินธุรกิจล้วนเกี่ยวข้องกับ "คน" ไม่ว่าจะมีเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้นก็ตาม เช่น สิทธิบัตรหมดอายุ เทคโนโลยีถูกไล่ทัน เป็นต้น ซีอีโอต้องมีความรักให้กับบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้อง

9. ไม่ดันทุรัง เกลียดการดูถูกเหยียดหยาม (Hates bigotry?)

ถ้าหากว่าการดำเนินธุรกิจล้วนเกี่ยวข้องกับ "คน" แล้ว ในการดำเนินธุรกิจใดๆ ของซีอีโอจะต้องไม่มีการดูถูกเหยียดหยามคนหรือปฏิเสธไม่ยอมรับกลุ่มคนบางกลุ่ม การขีดเส้นกั้นหรือสร้างกำแพงเพื่อแบ่งแยกกลุ่มคนต่างๆ ออกไป เช่น การเหยียดสีผิว การกีดกันผู้พิการ รักร่วมเพศ หรือบุคคลที่แตกต่างออกไปจากคนปกติทั่วไปในสังคม มักจะก่อให้เกิดความสูญเสียเปล่าประโยชน์และต้องหมดไป เราไม่มีเวลาสำหรับเรื่องที่ไม่มีมนุษยธรรมหรือไร้สาระดังกล่าวอีกแล้ว

10. แสดงออกซึ่งความกล้า (Shows courage?)

ซีอีโอต้องสามารถแสดงความกล้าของตน โดยเฉพาะในกรณีที่จำเป็นต้องออกมาปรากฏตนอย่างเปิดเผยทางหนังสือพิมพ์หรือรายการโทรทัศน์ เพื่อแสดงจุดยืนของการตัดสินใจบางอย่างที่มีผลต่อบริษัท ซึ่งมีความสำคัญมากเพราะหาก

ผิดพลาดไปอาจมีชีวิตพนักงานหลายพันครอบครัวเป็นเดิมพัน ถึงแม้ในยามคับขันที่ไม่มีทางออกของปัญหาก็ต้องพยายามกล้าตัดสินใจที่จะแสวงหาทางออกให้ดีที่สุดให้ได้ เพราะทั้งหมดเป็นความรับผิดชอบของซีอีโอต่อผู้คนในองค์การที่ทุกคนต่างฝากความหวังไว้

ซีอีโอต้องกล้าที่จะยอมรับความผิดพลาดที่ได้ตัดสินใจลงไปและจำเป็นต้องแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น Bill Gates ต้องยอมรับสภาพและหาทางหันกลับเข้ามาดำเนินการในเรื่องอินเตอร์เน็ตอีกครั้งหนึ่ง เพราะมีความสำคัญยิ่งต่อธุรกิจของเขา

11. ยอมรับความเสี่ยง (อย่างชาญฉลาด) (Takes (smart) risks?)

คุณคงต้องการซีอีโอไม่ว่าชายหรือหญิงที่มีความกระตือรือล้นในการทำงาน และคุณก็คงไม่ต้องการซีอีโอประเภทอยู่เฉยๆ หรือเอาแต่คอยสั่นศีรษะและหาเหตุแก้ตัวอยู่ตลอดเวลา

การยอมรับความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด หมายถึง การมีข้อมูลค่อนข้างดีและรู้จักแสวงหาคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งสามารถควบคุมความเสี่ยงที่ค่อนข้างสูงได้ เช่น การแบ่งเบาภาระความเสี่ยงร่วมกับบริษัทอื่นๆ หรือการกระจายความเสี่ยงเพื่อให้มีโอกาสที่หลายหลายมากขึ้นเพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดอันเป็นผลมาจากการตัดสินใจในขั้นเริ่มต้นได้

12. สามารถตัดสินในเรื่องยากๆ ได้ภายในเวลาอันเหมาะสม (Make tough decisions in a timely way?)

Herb Kelleher แห่ง Southwest Airline ได้เคยกล่าวไว้ว่า คุณไม่เคยมีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ ถ้าไม่มีข้อมูลสมบูรณ์ครบถ้วนก็หมายความว่าคุณต้องเสี่ยง แต่คุณต้องเตรียมการอย่างดีในการเสี่ยงและการตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงดังกล่าว และคุณต้องเตรียมการที่จะรุกไปข้างหน้า และคุณต้องเตรียมการแก้ไขความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทันที ไม่ใช่บอกตัวเองว่า "ฉันทำไม่ได้จริงๆ เพราะนั่นเท่ากับว่ายอมรับว่าฉันผิดไปแล้ว" กล่าวอีกนัยหนึ่ง ประเด็นที่ซีอีโอควรจะต้องคิดไตร่ตรองก็คือ "ใช่ ฉันผิดไปแล้ว แต่ฉันจะต้องแก้ไขให้ลุล่วงลงไปอย่างทันที"

ตามหลักเหตุผลดังกล่าว ทุกคนในองค์การพร้อมที่จะอดทนกับความผิดพลาดได้ หากผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนในทิศทางที่เหมาะสมได้อย่างรวดเร็ว

ตัวอย่างเช่น ประธานาธิบดี Franklin Roosevelt ผู้ซึ่งก้าวขึ้นมาดำรงตำแหน่งในช่วงระยะเวลาหัวเลี้ยวหัวต่อของประเทศ แม้ว่าเขาไม่มีความคิดที่ชัดเจนเด็ดขาดว่าจะมีมาตรการในการแก้ไขปัญหาวิกฤตการของประเทศในช่วงนั้นอย่างไรดี แต่เขาก็ตัดสินใจดำเนินการทุกสิ่งทุกอย่างด้วยความรวดเร็วและแก้ไขใหม่เมื่อพบว่าไม่สำเร็จ ประชาชนต่างก็เห็นถึงความกล้าหาญในการตัดสินใจและการกระทำของเขา

13. สามารถดำเนินการบางอย่างเพื่อยอมรับความผิด (Acts on conviction?)

ซีอีโอต้องกล้าที่จะยอมรับความผิดพลาดและตัดสินใจทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นการชดเชย ตัวอย่างเช่น Jim Burke แห่งบริษัท Johnson & Johnson ได้ตัดสินใจถอดผลิตภัณฑ์ยาแก้ปวดยี่ห้อTylenol ออกจากชั้นขายของทันทีและยอมรับต่อความผิดพลาดที่มีการปนเปื้อนสารพิษ ซึ่งทำให้บุคคลภายนอกต้องตกตะลึงและคาดไม่ถึงกับการตัดสินใจดังกล่าวเพราะอาจส่งผลกระทบโดยตรงต่อผลิตภัณฑ์ที่ทำกำไรเป็นอย่างดีให้แก่บริษัท ในขณะที่บุคลากรภายในองค์การต่างพยายามขอให้มีการคงสินค้าไว้ก่อนและพยายามหาทางออกด้วยวิธีการอย่างอื่นแทน

ทุกคนต่างต้องการทราบว่าสุดท้ายแล้วผู้นำของเขาจะมีจุดยืนอย่างไร โดยเฉพาะในกรณีเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น ซีอีโอจะยึดถือหลักการอะไรหรือมีสติปัญญาอย่างไรบ้างเพื่อที่จะยืนหยัดต่อสู้ไม่ให้ล้มลง ทางออกในการแก้ไขปัญหาของเขาจะกลายเป็นทางออกในการแก้ไขปัญหาขององค์การ อันจะช่วยทำให้เกิดความมั่นคงหรือเป็นเสมือนหางเสือป้องกันไม่ให้เกิดการเสียหลักหรือบัดแกว่งอย่างไร้ทิศทาง

14. มีความอดกลั้น (ได้ถึงในระดับหนึ่ง)(Demonstrates patience – up to a point?)

ผู้นำที่ดีต้องเป็นครูที่ดี และครูที่ดีต้องมีความอดกลั้น ต้องไม่พยายามคาดหวังว่าบุคคลอื่นจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ในเวลาชั่วข้ามคืนหรือเรียนรู้เข้าใจสิ่งยากๆ ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ในระยะแรกเริ่ม ต้องเข้าใจว่าเวลาใดควรเอาจริงเอาจัง และเวลาใดควรปล่อยวางตามสบาย แต่ครูที่ดีก็ย่อมต้องทราบว่าเมื่อไหร่จะต้องเปลี่ยนจากวิธีการให้รางวัลไปสู่วิธีการลงโทษ เขาต้องทราบว่าเมื่อไหร่จะต้องพักขอเวลานอกและปรับเปลี่ยนเทคนิคการเล่นหรือเปลี่ยนตัวผู้เล่น

สุดท้ายแล้ว ซีอีโอจะต้องทราบว่าเมื่อไหร่และควรจะต้องทำอย่างไรในการปรับใครออกจากตำแหน่งเมื่อถึงจุดที่มีความจำเป็น โดยไม่ทำให้บุคคลดังกล่าวและเพื่อนร่วมงานเสียความรู้สึกหรือท้อแท้หมดกำลังใจลงไป

อย่างไรก็ดี เมื่อเดือนสิงหาคม ปีค.ศ. 2004 Carly Fiorina แห่ง HP กลับกระทำในสิ่งที่ตรงข้าม เธอได้ไล่ผู้บริหารของบริษัทจำนวน 3 คนออกไปทีละคนเรียงตามลำดับตัวอักษรในโทษฐานที่ทำให้บริษัทไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งเธอเองเป็นผู้รับผิดชอบกำหนดเอาไว้อย่างเลื่อนลอย อันเป็นตัวอย่างของการบริหารโดยอาศัยวิธีการหาแพะรับบาป ซึ่งไร้มนุษยธรรม โหดร้าย และไม่มีวันที่จะได้ผลเลย

15. รู้จักเลือกและแสวงหาคนเก่ง (Spots talent and keeps on looking?)

ซีอีโอต้องมีความสามารถในการแสวงหาบุคลากรที่ดีกว่าเข้ามาทดแทนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้แก่องค์การ ซีอีโอจะต้องยอมเสี่ยงให้โอกาสกับแต่ละบุคคลแล้วคอยติดตามผลว่าสำเร็จเพียงใดและพยายามเรียนรู้ว่าได้ตัดสินใจถูกหรือผิด หากบุคคลที่รับเข้ามาแล้วไม่สามารถทำงานได้ตามที่คาดหวังไว้ ต้องค้นหาคำตอบให้ได้ว่าเกิดขึ้นเพราะอะไร? การกำหนดงานให้ยังไม่เหมาะสม? บุคคลดังกล่าวได้รับการอ้างอิงสูงเกินความจริงหรือเราคาดการณ์ตัวบุคคลนั้นผิดพลาดไป? สภาพแวดล้อมเกิดมีบางสิ่งบางอย่างที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งทำให้คนที่เลือกสรรมาอย่างดีกลับไม่เหมาะสม?

การเลือกสรรคนเก่งอาจเป็นได้ทั้งพรสวรรค์หรือความสามารถเฉพาะตัว และทักษะที่ค่อนข้างจะไม่สามารถฝึกฝนให้เกิดขึ้นได้โดยง่าย ฉะนั้น คำแนะนำสำหรับซีอีโอที่ไม่มีพรสวรรค์ดังกล่าวก็คือ ให้ไปรีบหาใครก็ได้ที่มีพรสวรรค์เข้ามาช่วยโดยด่วน และให้ใช้บุคคลดังกล่าวนั้นทำหน้าที่ในการสรรหาและพัฒนาคนเก่งให้แก่องค์การ ทั้งนี้ จงอย่าลืมว่าการดำเนินธุรกิจก็คือเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับคนนั่นเอง

16. มอบอำนาจโดยปราศจากความกังวลใจ (Delegates without second question?)

ในบางครั้ง เราอาจจะเจอกับผู้บังคับบัญชาประเภทมอบอำนาจในแบบจอมปลอม (pseudodelegator) ซึ่งทำเสมือนกับยอมปล่อยให้ทำทุกอย่างได้เอง แต่กลับคอยจ้องเฝ้ามองอย่างไม่กระพริบตา หรือชอบมีข้อสังเกตเพิ่มเติมแล้วขอทบทวนแก้ไขใหม่ (second thought)

สภาพดังกล่าวนี้เป็นเสมือนยาพิษร้ายขององค์การ การมอบอำนาจก็เหมือนการตั้งครรภ์ซึ่งอาจจะมีหรือไม่ก็ได้ แต่ไม่มีอะไรที่ทำลายขวัญกำลังใจหรือความมั่นใจของพนักงานมากไปกว่ามีการมอบอำนาจในแบบจอมปลอม

ซีอีโอที่ดีต้องปล่อยให้คนของเขาสามารถทำความผิดพลาดโดยสุจริตได้อย่างน้อยหนึ่งครั้ง แต่ต้องไม่ยอมให้เกิดความผิดพลาดเกิดขึ้นซ้ำอีกเป็นครั้งที่สอง โดยเฉพาะในกรณีที่เป็นผลเกิดขึ้นมาจากความสะเพร่าหรือประมาทเลินเล่อ

17. เปิดเผยและมีความรับผิดชอบต่อบรรดากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย (Acknowledges multiple constituencies?)

Reginald H. Jones ซีอีโอแห่งบริษัท GE (ก่อน Jack Welch) เป็นผู้นำบริษัทที่มีความโดดเด่นน่านับถือมาก ในปีค.ศ. 1972 เขาได้เคยกล่าวคำปราศรัยในที่ประชุมโต๊ะกลมของสภาธุรกิจและสมาคมผู้สื่อข่าวแห่งชาติ ไว้อย่างน่าประทับใจว่า "นับจากนี้เป็นต้นไป เขาจะให้น้ำหนักความสำคัญในเรื่องของความรับผิดชอบต่อบริษัท พนักงาน อุตสาหกรรม และประเทศชาติอย่างเท่าเทียมกัน" หรืออาจกล่าวได้ว่าไม่เพียงแต่ผู้ถือหุ้นของบริษัทเท่านั้นที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) ชุมชนและประเทศชาติก็สมควรได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีส่วนได้เสียด้วยเช่นกัน แน่นอนว่าทุกวันนี้ประเทศของเราต้องการซีอีโอประเภทรัฐบุรุษเป็นอย่างมาก

การเป็นซีอีโอที่มีทั้งความคิดที่เฉียบคมและความรับผิดชอบสูงจะช่วยทำให้สามารถประสบความสำเร็จได้อย่างดี ในระยะยาวนั้น ซีอีโอจำเป็นต้องรู้จักการให้นิยามของบุคคลผู้มีส่วนได้เสียอย่างกว้างขวาง อันจะช่วยทำให้มีคำตอบในเรื่องต่างๆ ได้ดีขึ้น มีความยุติธรรมมากขึ้น รวมทั้งสามารถหลีกเลี่ยงการปะทะที่ไม่จำเป็น (และไม่จำเป็นต้องเผชิญหน้ากับแนวทางหรือรูปแบบการตอบโต้ของอีกฝ่ายหนึ่งที่ได้เตรียมการไว้อย่างรอบคอบ)

18. รู้ว่าต้องเป็นผู้ตัดสินใจ โยนออกไปให้ใครไม่ได้อีกแล้ว (Know where the buck really stops?)

หากจะเปรียบก็เหมือนกับการเล่นไพโปกเกอร์ เมื่อผู้เล่นรู้ว่าตนเองไม่มีแต้มที่จะสู้ก็จะหมอบหรือยอมให้ผู้เล่นคนถัดไปเล่นแทน อันเป็นการโยนความรับผิดชอบออกไปให้ผู้อื่นตัดสินใจหรือปัสสาวะให้พ้นตัว (passed the buck)

ประธานาธิบดี Harry Truman แห่งสหรัฐอเมริกาเป็นผู้ชอบเล่นไพโปกเกอร์และเข้าใจดีว่า "passing the buck" คืออะไร เมื่อเขาเข้ามาดำรงตำแหน่งในปีค.ศ. 1945 เขาสลักคำและติดไว้ที่โต๊ะทำงานว่า "ทุกอย่างต้องจบลงที่นี่" (The Buck Stops Here) และในการกล่าวสุนทรพจน์อำลาตำแหน่ง เมื่อเดือนมกราคม ค.ศ. 1953 เขาได้กล่าวว่า "ประธานาธิบดี ไม่ว่าใครก็ตาม จะต้องตัดสินใจ ไม่มีใครก็ตามจะสามารถตัดสินใจแทนเขาได้อีกแล้ว เพราะนั่นคือภารกิจของประธานาธิบดี" ซึ่งหมายความว่าใครคนใดคนหนึ่งอาจจะเข้ามาร่วมวงพิจารณาด้วยก็ได้ แต่ก็ไม่มีใครซึ่งจะต้องทำหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจอีกแล้วนอกเสียจากซีอีโอ

19. ทนสภาพการถูกโดดเดี่ยว (Tolerates loneliness?)

บางครั้งอาจจะเป็นเรื่องของการยอมเสียสละตนเอง : ฉันช่างโชคร้ายเหลือเกิน! มีทั้งอำนาจและเงินทอง แต่ไม่มีใครที่จะเรียกว่า เพื่อน

ความจริงก็คือ การเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูงนั้นอาจต้องกลายเป็นผู้ต้องอยู่คนเดียวอย่างโดดเดี่ยว ซีอีโอไม่มีเพื่อนร่วมงานมากนัก เขาต้องก้าวเติบโตขึ้นไปหรือถูกแยกไปจากลูกพี่ผู้สอนงาน (mentor) การอยู่ท่ามกลางบุคคลและกลุ่มบุคคลต่างๆ ซึ่งต่างแข่งขันกันเอาใจหรือทำตัวให้เป็นที่สนใจ เขาไม่สามารถที่จะใกล้ชิดกับใครหรือเข้าข้างใครเป็นพิเศษได้ นอกจากนี้ เขายังอาจต้องตัดสินใจอะไรบางอย่างซึ่งอาจทำให้คนไม่มีความสุข

การถูกโดดเดี่ยวดังกล่าวนี้ถือเป็นความท้าทายอย่างยิ่ง เพราะซีอีโอนั้นต้องรักทุกคน แต่เขาก็มักจะถูกยกไปเชิดชูไว้อย่างสูงและต้องยอมรับในสิ่งที่ทุกฝ่ายได้มอบให้ ซึ่งหมายความว่าซีอีโอต้องยอมที่จะถูกโดดเดี่ยว

บทสรุป

คุณสมบัติและขีดความสามารถทั้ง 19 ประการดังกล่าวคือ เกณฑ์สำหรับใช้ในการสรรหาซีอีโอคนต่อไป แต่ก็อาจได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่ามีข้อจำกัดอย่างน้อย 2 ประการ กล่าวคือ

ประการแรก คงต้องยอมรับในโลกนี้มีน้อยคนนักที่มีคุณสมบัติและขีดความสามารถครบเกณฑ์ทั้ง 19 ประการ เพราะว่าซีอีโอที่แท้จริงนั้นอาจจัดได้ว่าเป็นมนุษย์ประเภทที่หายาก แต่ทุกคนที่ดำรงตำแหน่งซีอีโอจะต้องพยายามเรียนรู้และสั่งสม

ประสบการณ์เพิ่มเติมให้มีมากขึ้นจนมีครบถ้วนทุกประการ โดยเฉพาะการค้นหาว่าตนเองยังขาดตกบกพร่องในประการใดเพื่อนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือหาบางสิ่งบางอย่างมาชดเชยแทนเมื่อยังไม่สามารถแก้ไขให้ดีขึ้นได้

ประการที่สอง บัญชีรายการดังกล่าวนี้ค่อนข้างเน้นให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำหรือมีลักษณะในแบบจากบนลงล่าง หรืออาจถูกมองไปได้ว่าซีอีโอก็คือ เทวดา นักวิชาการหลายท่านมองว่าผู้ตามที่ดีต่างก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าผู้นำที่ดีเช่นกัน หรือบางครั้งก็อาจมีความสำคัญมากกว่าด้วยซ้ำไป

อย่างไรก็ดี คุณสมบัติและขีดความสามารถทั้ง 19 ประการก็เป็นกรอบหรือแนวทางสำหรับการก้าวเดินไปข้างหน้า ซึ่งอาจจะไม่สามารถเกิดขึ้นชั่วข้ามคืน เพราะการเปลี่ยนแปลงนั้นมีการบ้านที่จะต้องทำค่อนข้างมากและต้องการแรงสนับสนุนจากทุกฝ่าย

The CEO Checklist

– เป็นผู้มีความฉลาดเชี่ยวชาญ การศึกษาดี มีข้อมูลพร้อม	✓
– มีจิตใจใฝ่รู้	✓
– สามารถสื่อสารถ่ายทอดความคิดออกมาให้เห็นเป็นภาพพจน์อย่างชัดเจน	✓
– ตั้งใจมุ่งมั่นทำงานหนัก	✓
– มีจริยธรรมอละความซื่อสัตย์	✓
– แสดงออกให้เห็นถึงการมีความเป็นธรรมและยอมรับการแข่งขันอย่างยุติธรรม	✓
– ตั้งมั่นบนวิถีแห่งความโอบอ้อมอารีและรู้จักให้อภัย	✓
– รักผู้คน	✓
– ไม่ดันทุรัง เกลียดการดูถูกเหยียดหยาม	✓
– แสดงออกซึ่งความกล้า	✓
– ยอมรับความเสี่ยง(อย่างชาญฉลาด)	✓
– สามารถตัดสินใจเรื่องยากๆ ได้ภายในเวลาอันเหมาะสม	✓
– สามารถดำเนินการ บางอย่างเพื่อยอมรับความผิด	✓
– มีความอดกลั้น(ได้ถึงในระดับหนึ่ง)	✓
– รู้จักเรียนและแสวงหาคนเก่ง	✓
– มอบอำนาจโดยปราศจากความกังวลใจ	✓
– เปิดเผยและมีความรับผิดชอบต่อบรรดากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย	✓
– รู้ว่าต้องเป็นผู้ตัดสินใจ โยนออกไปให้ใครไม่ได้อีกแล้ว	✓
– ขนสภาพการถูกโดดเดี่ยว	✓

ปานจิต จินดากุล

การสร้างองค์การที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรม*

Building Public Organizations of Integrity

กระแสการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นถึงการสร้างความเป็นผู้ประกอบการรัฐกิจ (public entrepreneurship) ให้คุณค่า ความสำคัญต่อความมีประสิทธิผล ประสิทธิภาพและคุ้มค่าในการดำเนินงาน รวมถึงการประยุกต์ใช้เทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ มักจะได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ค่อนข้างมากกว่าไม่เหมาะสมและอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อจริยธรรมและศักดิ์ศรี นักวิชาการ ทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์บางท่าน เช่น George Frederickson มองว่า "จริยธรรม" ไม่ใช่เป็นเพียงเรื่องของการปราศจากทุจริตคอรัปชั่นเท่านั้นแต่ยังหมายความรวมถึงความประพฤติชอบหรือการกระทำอย่างถูกต้องดีงามอีกด้วย การบริหารรัฐกิจไม่เหมือนกับการบริหารธุรกิจ

---

* เรียบเรียงและปรับปรุงมาจากการบรรยายของ Professor Donald C. Menzel ในหัวข้อเรื่อง "**Ethics Management for Public Administrators: Building Public Organizations of Integrity**" ในวาระครบรอบ 3 ปีของการพัฒนาระบบราชการไทย ณ หอประชุมกองทัพเรือ เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2548.

รวมทั้งยังได้ตั้งประเด็นว่า *"ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่ได้รับมานั้นอาจจะทำให้เราต้องเสีย จริยธรรม ไปในราคาที่ค่อนข้างแพงมาก"*[1]

ในช่วงที่ผ่านมา จึงทำให้เกิดข้อเรียกร้องให้สร้างสมดุลระหว่างสองขั้วกระแสแนวความคิด รวมถึงการวางหลักปฏิบัติ การฝึกอบรมและกระบวนการเรียนรู้เพื่อทำความเข้าใจอย่างต่อเนื่องให้ข้าราชการและผู้บริหารราชการแผ่นดินสามารถตัดสินใจดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสอดรับกับหลักจริยธรรม ตลอดจนเสนอแนะให้มีการออกแบบองค์การและระบบการบริหารจัดการ โดยให้คำนึงถึงปัจจัยเกี่ยวกับการมีศักดิ์ศรีและจริยธรรมเพื่อมุ่งสู่การสร้างความเป็นองค์การที่มีจริยธรรมสูง (Highly Ethical Organization)

องค์การที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรม

ศักดิ์ศรีหรือสุจริตธรรม (integrity) อันเป็นองค์ประกอบสำคัญของจริยธรรมนั้นเป็นแนวคิดที่ทำความเข้าใจได้ไม่ง่ายนัก เพราะบางครั้งอาจมองเพียงแค่เป็นเรื่องของการไม่ฉ้อฉลและปราศจากทุจริตคอรัปชั่น หรืออาจมองกว้างขึ้นให้ครอบคลุมถึงการกระตุ้นให้คนได้มีการเตรียมตัวและสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายและกล้าเผชิญกับสิ่งที่ตนได้กระทำไป รวมถึงยังต้องนำผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทุกฝ่ายในประเด็นนั้นๆ เข้ามาพิจารณาอย่างรอบคอบ บนรากฐานของความซื่อสัตย์สุจริต ความเชื่อถือไว้วางใจได้ การไม่เลือกปฏิบัติ ความเที่ยงตรงและยุติธรรม อย่างไรก็ดีการตีความในเรื่องศักดิ์ศรีหรือเกียรติศักดิ์ดังกล่าวนี้มีความเกี่ยวข้อง โดยตรงกับเกณฑ์มาตรฐานที่สังคมยอมรับและยึดถือ รวมถึงหลักการเงื่อนไขตามรัฐธรรมนูญและอุดมการณ์ความประชาธิปไตย[2]

---

[1] อ้างใน Steven Cohen, William Eimicke และ Mauricio Perez Salazar, **Public Ethics and Public Entrepreneurship,** Paper Presented to the Annual Research Meeting of the Association of Public Policy Analysis and Management, Washington, D.C., November 4-6, 1999 โปรดดูรายละเอียด เพิ่มเติมใน Frederickson, H. George, "Public Ethics and the New Managerialism". **Public Administration & Management:. An Interactive Journal**, 4, 2, (1999) pp. 299-324. http://pamij.com/99_4_2_frederick.html และ George Frederickson and Richard K. Ghere, eds, **Ethics in Public Management** (New York : M.E. Sharpe Inc., 2006).

[2] OECD, **Public Sector Integrity: A Framework for Assessment**, Paris, 2005.

นอกจากในระดับตัวข้าราชการที่พึงต้องประพฤติปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานและประชาชนด้วยความเคารพนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน รวมถึงการใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างมีความรับผิดชอบแล้ว เรายังสามารถนำเรื่องศักดิ์ศรีมาใช้เป็นกรอบในการตรวจสอบการปฏิบัติตน ขององค์การว่าเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ เช่น มีการดูแลต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและให้เกียรติ รวมถึงการรักษาปกป้องไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความเสี่ยงต่อศักดิ์ศรีหรือสิ่งไม่ดีงามใดๆ

ศาสตราจารย์ **Donald C. Menzel** ประธานสมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งสหรัฐอเมริกา (ค.ศ. 2005-2006) ผู้เขียนหนังสือเรื่อง **Ethics Management for Public Administrators: Building Public Organizations of Integrity**[3] ได้กล่าวถึงคำจำกัดความของ **การเป็นองค์การที่มีศักดิ์ศรีว่าหมายถึง สถานที่ที่มีบุคคลมาอยู่รวมกัน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันด้วยความเอื้ออาทร มีความเคารพในความเป็นปัจเจกชนของสมาชิกทุกคน เอาใจใส่ดูแลซึ่งกันและกัน ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความภาคภูมิใจ รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานและการตัดสินใจของตนเอง รวมทั้งให้ความสำคัญต่อสิ่งที่ประชาชนให้ความสนใจ ต้องการและคาดหวังจากองค์การและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน**

คำจำกัดความดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า องค์การที่มีศักดิ์ศรีนั้นจะมีความน่าอยู่และน่าทำงาน เนื่องจากมีปัจจัยต่าง ๆ ทั้งบุคลากรและสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยเมื่อใครก็ตามได้มีโอกาสเข้าไปทำงานในองค์การที่ดีพร้อมเช่นนี้ ย่อมส่งผลให้ผู้นั้นมีพลัง มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน อีกทั้งมีแรงจูงใจที่จะผลักดันให้พวกเขาทุ่มเททำงานอย่างเต็มสติกำลังความสามารถเพื่อองค์การของตนเอง

Menzel ยังได้อธิบายให้เห็นถึงความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงระหว่างจริยธรรมและการเป็นองค์การที่มีศักดิ์ศรี ในโลกของความเป็นจริงนั้นการสร้างองค์การที่มีศักดิ์ศรีบนพื้นฐานของการพัฒนาจริยธรรมเป็นงานที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหาร บางองค์การจำเป็นต้องสร้างสิ่งต่างๆ มากมายกว่าจะก้าวขึ้นสู่การเป็นองค์การที่มีศักดิ์ศรี

---

[3] Donald C. Menzel, **Ethics Management for Public Administrators: Building Public Organization of Integrity** (New York : M.E. Sharpe Inc., 2006).

ในขณะที่บางองค์การก็ได้พยายามสร้างหลายสิ่งหลายอย่างเช่นกัน แต่กลับไม่ประสบผลสำเร็จเนื่องจากยังมีอุปสรรคนานัปการ การก้าวสู่การเป็นองค์การที่มีศักดิ์ศรีจึงเปรียบเสมือนการเดินทางไปสู่จุดหมายปลายทาง (journey to the destination) ซึ่งระยะทางนั้นอาจจะใกล้หรือไกล ขึ้นอยู่กับลักษณะหรือเงื่อนไขขององค์การนั้นๆ เอง คงไม่มียาวิเศษหรือปาฏิหาริย์ใดๆ ที่จะสามารถเนรมิตให้องค์การใดองค์การหนึ่งให้กลายเป็นองค์การที่มีศักดิ์ศรีได้ในชั่วพริบตา แต่คงไม่เกินความเป็นจริงที่จะกล่าวว่าแต่ละองค์การสามารถสร้างเครื่องมือต่าง ๆ ด้วยตนเองเพื่อให้มีความเหมาะสมสำหรับการสร้างศักดิ์ศรีให้กับองค์การและบังเกิดความยั่งยืน ซึ่งที่ผ่านมาได้มีการคิดค้นเครื่องมือหลากหลายชนิดที่สามารถนำมาใช้ได้ แต่สิ่งที่ต้องคำนึงคงเป็นเรื่องของความสามารถที่แต่ละองค์การจะเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมที่สุดไปใช้ ข้อควรจำก็คือควรเลือกเครื่องมือมากกว่าหนึ่งชนิดเพื่อนำไปใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ เพราะไม่มีเครื่องมือใดเครื่องมือหนึ่งที่สมบูรณ์ที่สุด

นอกจากนี้ Menzel ย้ำว่าการสร้างศักดิ์ศรีและจริยธรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์การไม่ใช่เรื่องง่ายและเป็นเรื่องที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารองค์การอย่างแท้จริง ในอดีตที่ผ่านมายังไม่มีการกล่าวถึงเรื่องศักดิ์ศรีและจริยธรรมไว้อย่างเป็นรูปธรรมมากนัก เวลาที่มีการพูดถึงเรื่องจริยธรรมก็มักมีนัยว่าเป็นเรื่องส่วนบุคคล เช่น เราอยากจะเป็นคนมีจริยธรรม หรือเป็นคนมีศักดิ์ศรี โดยยังไม่แน่ใจว่าจะต้องมีพฤติกรรมอย่างไรจึงจะเรียกว่ามีจริยธรรมหรือมีศักดิ์ศรี

หลังเหตุการณ์อื้อฉาวคดีวอเตอร์เกตในยุคประธานาธิบดีนิกสัน เริ่มมีการพูดถึงเรื่องคุณธรรมหรือความถูกต้องดีงาม (virtue) มากขึ้น มีความพยายามในการแสวงหาแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดคุณธรรมที่ทุกคนยอมรับ ซึ่งพบว่าคนทั่วไปมักจะมีมุมมองและความเข้าใจในเรื่องคุณธรรมและสิ่งที่จะต้องปฏิบัติอันแสดงถึงการมีคุณธรรมแต่เมื่อต้องการที่จะศึกษาอย่างจริงจังเกี่ยวกับเรื่องจริยธรรมในองค์การกลับพบข้อเท็จจริงว่าเรามีความรู้น้อยมากในเรื่องพฤติกรรมที่จะสามารถหล่อหลอมทั้งบุคลากรและองค์การให้มีศักดิ์ศรีและจริยธรรมอย่างเป็นรูปธรรม

บางคนตั้งคำถามว่าลักษณะหรือพฤติกรรมอย่างไรจึงจะเรียกว่าเป็นคนดี และหากองค์การหนึ่งมีบุคลากรจำนวนมากที่ล้วนเป็นคนดี จะสรุปว่าองค์การนั้นมีศักดิ์ศรี

ได้หรือไม่ ซึ่งในประเด็นดังกล่าวนี้ Menzel ให้ความเห็นว่า หากองค์การหนึ่งมีคนดีและความตั้งใจที่จะประพฤติตนเป็นคนดีก็อาจตั้งสมมติฐานได้ว่าคนนั้นจะทำแต่สิ่งดีๆ แต่ในทางปฏิบัติพบว่า หากคนดี มีความตั้งใจดี แต่ต้องอยู่ภายในสิ่งแวดล้อมที่ไม่ดี วัฒนธรรมที่ไม่เอื้อ ชีวิตก็อาจจะลงเอยด้วยการทำในสิ่งที่ไม่ดีได้เช่นกัน

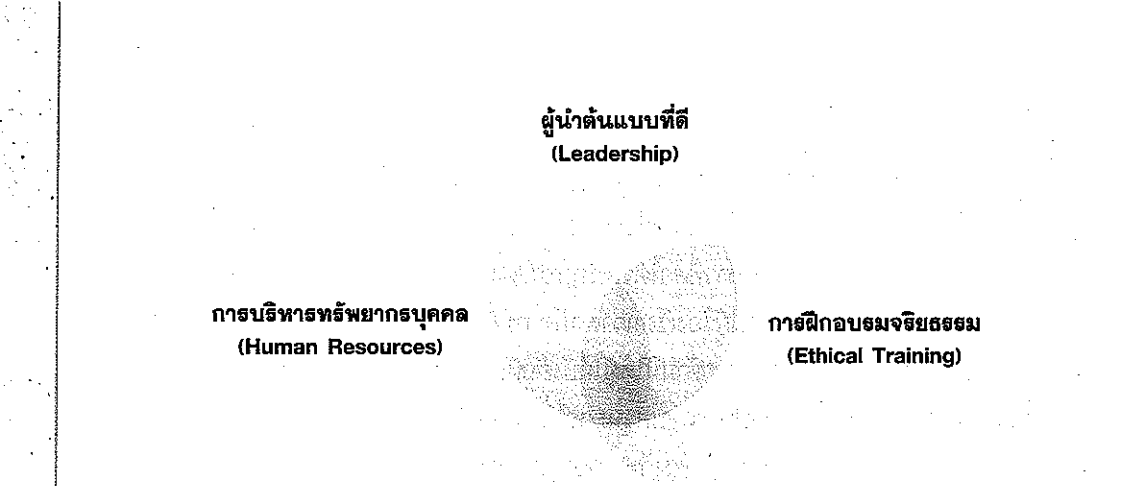
การสร้างองค์การที่มีศักดิ์ศรีจำเป็นต้องสร้างองค์ประกอบพื้นฐานต่างๆ มากมาย เปรียบเสมือนกับการก่อตั้งองค์การใหม่ๆ ทีเดียว โดยจะเริ่มด้วยการวิเคราะห์หาเครื่องมือต่างๆ ที่จะช่วยในการสร้างศักดิ์ศรีให้กับองค์การ แม้ว่าในปัจจุบันจะมีเครื่องมือมากมาย แต่ข้อควรคำนึงก็คือ เราต้องไม่ใช้เครื่องมือชนิดใดชนิดหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียวในการสร้างศักดิ์ศรีและจริยธรรมให้เกิดขึ้นในองค์การ ควรเริ่มด้วยการเลือกใช้เครื่องมือทีละชนิดอย่างมีวิจารณญาณแล้วพิจารณาว่าเครื่องมือใดเหมาะสมกับองค์การ แล้วพัฒนาเครื่องมืออื่นๆ ต่อไป เพราะเครื่องมือแต่ละชนิดต่างมีทั้งจุดอ่อนและจุดแข็ง

เครื่องมือสำหรับสร้างศักดิ์ศรีและจริยธรรมภายในองค์กร

จากผลการศึกษาวิจัย Menzel ได้นำเสนอเครื่องมือหรือเทคนิควิธีการที่มีประสิทธิผล ซึ่งสามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างศักดิ์ศรีและจริยธรรมให้เกิดขึ้นในระดับตัวบุคคลก่อนที่จะก้าวขึ้นไปสู่ในระดับของการเป็นองค์การที่มีศักดิ์ศรี (ดังที่ได้แสดงไว้ในแผนภาพที่ 1) อันได้แก่

1. ผู้นำต้นแบบที่ดี (Exemplary Leadership)

ภาวะผู้นำนับเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในลำดับต้นๆ เพราะผู้นำมีอิทธิพลอย่างสูงต่อองค์การและการสร้างจริยธรรมเพื่อนำไปสู่องค์การที่มีศักดิ์ศรี ก่อนอื่นใด ผู้นำจะต้องปฏิบัติตนอย่างมีศักดิ์ศรีและมีจริยธรรมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำในที่นี้หมายถึง ผู้บริหารในทุกระดับขององค์การ ตามทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์อาจกล่าวได้ว่าเมื่อผู้นำมีค่านิยม ความเชื่อ ที่ตนเองยึดมั่นอย่างไร ก็มักแสดงพฤติกรรมที่ตรงกับสิ่งที่ตนเชื่อถือออกมา ไม่ว่าพฤติกรรมนั้นจะดีหรือไม่ย่อมมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมากและส่งผลต่อการที่พวกเขายึดถือ



แผนภาพที่ 1 เครื่องมือในการส่งเสริมจริยธรรมและการสร้างองค์การที่มีศักดิ์ศรี

ปฏิบัติตาม ฉะนั้น เมื่อผู้นำในองค์การได้แนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตนอย่างไร จำเป็นอย่างยิ่งที่ตนเองจะต้องทำในสิ่งที่ตนได้พูดอย่างเคร่งครัด หรือที่เรียกว่า "Walk-the-Talk"

Menzel ได้ยกตัวอย่างเพื่อแสดงให้เห็นถึงความหมายของคำว่าจริยธรรม ว่าเป็นเรื่องที่ยากต่อการให้ ความหมายและการตัดสินว่าการกระทำใดมีจริยธรรมหรือไม่ เช่น กรณีนายทหารระดับสูงผู้หนึ่งของกองทัพบก สหรัฐอเมริกาได้ขายอาวุธให้กับกองทัพอิหร่าน แล้วนำเงินที่ได้มาไปซื้ออุทโธปกรณ์ให้กับกลุ่มคอมมิวนิสต์ในประเทศนิคารากัวในปี ค.ศ. 1980 ต่อมาในปี ค.ศ. 1987 ประธานาธิบดีเรแกนได้มีการสอบสวนในเรื่องนี้ ซึ่งนายทหารผู้นี้ถูกสอบสวนในศาลและเขาได้สาบานว่าจะพูดความจริงทุกอย่าง รวมทั้งได้ยอมรับว่าเรื่องทั้งหมดที่ถูกกล่าวหาเป็นความจริง แต่ไม่ยอมรับว่าเป็นการกระทำที่ผิดจริยธรรม เพราะสิ่งที่เขาตั้งใจทำนั้นก็เพื่อช่วยชีวิตคนอีกกลุ่มหนึ่ง ให้อยู่รอด คำถามที่เกิดขึ้นคือสิ่งที่เขาได้กระทำไปนั้นเป็นจริยธรรมหรือไม่ บางครั้งการที่ต้องโกหกก็อาจจะเป็นการโกหกเพื่อคุณธรรมหรือที่เรียกว่า "white lie" ฉะนั้น การตัดสินว่าพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งที่ต้องโยงเข้ากับเรื่องจริยธรรมหรือคุณธรรมจึงเป็นเรื่องที่ซับซ้อนยากต่อการตัดสินว่าผิดหรือถูก

การเป็นต้นแบบของผู้นำที่ดีนั้น Menzel ได้ยกตัวอย่างกรณีของ Commissioner เมือง Hillsborough County, Florida ซึ่งเพิ่งได้รับการเลือกตั้งเข้ามาดำรงตำแหน่ง เขาได้รับบัตรเพื่อเข้าชมการแข่งขันอเมริกันฟุตบอลทีม Tampa Bay จำนวน 3 ใบ เมื่อคราวที่เขาได้รับเชิญไปเปิดงาน ซึ่งตั๋วดังกล่าวมี ราคาสูงถึงใบละ 350 เหรียญ ต่อมามีผู้ร้องเรียนว่าเขามีความผิดเนื่องจากเป็นการกระทำที่ขัดต่อคำสั่งของเขาเองซึ่งได้ประกาศห้ามมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับของขวัญจากผู้อื่นที่มีมูลค่าเกินกว่า 100 เหรียญ เมื่อมีการสอบสวนกรณีนี้ เขายืนยันว่าสิ่งที่เขากระทำไปนั้นไม่ใช่ความผิดเพราะเป็นการเชิญไปชมกีฬา อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบกับกรณีของพนักงานหนุ่มผู้หนึ่งซึ่งทำงานอยู่ที่ Park & Registration Department ซึ่งตั้งอยู่ในเมืองเดียวกัน ถูกสอบสวนข้อหารับสินบนจำนวนเงิน 50 เหรียญ เพื่อให้แก้ไขเพิ่มเติมตารางการทำงานล่วงเวลาของเจ้าหน้าที่รัฐผู้หนึ่งซึ่งทำหน้าที่ให้บริการแก่ชุมชน คณะกรรมการตัดสินว่า พนักงานผู้นี้ผิดและถูกลงโทษ เราจะเห็นได้ว่าสองกรณีที่เกิดขึ้นในเมืองเดียวกันนี้ควรจะได้รับการพิจารณาตัดสินบนบรรทัดฐานกฎหมายเดียวกัน แต่ในความเป็นจริงแล้วเราจะพบว่าการพิจารณาทั้งสองคดีกลับใช้สองมาตรฐาน ซึ่งสิ่งที่ไม่สมควรเกิดขึ้นก็คือ มาตรฐานที่นำมาใช้นั้นเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า

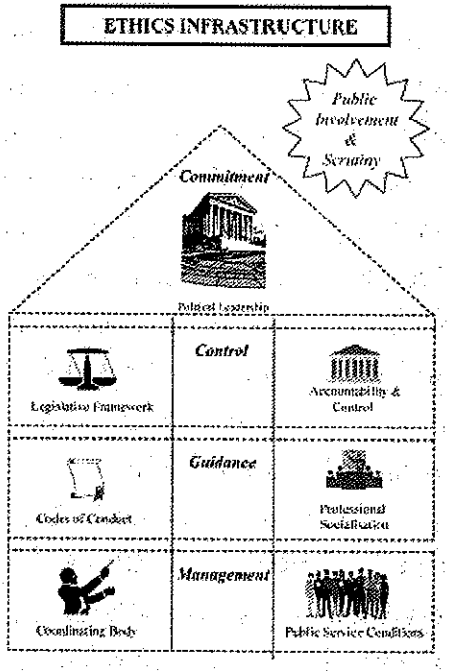
กรณีต่อไปนี้ก็เป็นอีกตัวอย่างที่สนับสนุนเรื่องการเป็นผู้นำกับจริยธรรม คือ Steve Brown นายกเทศมนตรีแห่ง Peachtree City, Georgia ได้ทำการรณรงค์ให้บุคลากรยึดมั่นจริยธรรมในการทำงานอย่างเคร่งครัด วันหนึ่งเขาจำเป็นต้องเลือกและตัดสินใจที่จะทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งระหว่างการออกจากสำนักงานเพื่อส่งลูกสาวไปเข้าแค้มป์ฤดูร้อนกับการไปเจรจาปัญหาให้กับลูกจ้างของสำนักงาน ในที่สุดเขาเลือกไปส่งลูกสาวก่อน ทำให้เกิดการร้องเรียน มีการสอบสวน โดยคณะกรรมการของเมืองนี้ ผลการพิจารณาเขาถูกตัดสินให้เสียค่าปรับเป็นจำนวนเงินเพียง 8.94 เหรียญ

จากทั้งสองกรณีข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นต้นแบบที่ดีนั้นเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ผลการวิจัยที่สนับสนุนในเรื่องนี้คือ ลูกน้องมักจะมีพฤติกรรมตามอย่างพฤติกรรมของเจ้านายของพวกเขาเสมอ

2. การฝึกอบรมจริยธรรม (Ethical Training)

การบริหารจริยธรรมนั้นอาจจำแนกออกได้เป็นสองแนวทางใหญ่ๆ กล่าวคือ แนวทางเชิงบังคับให้ปฏิบัติตาม (compliance-based approach หรือ "low road" ethics management) อันเป็นเรื่องของการวางกฎระเบียบ ข้อกำหนด และแนวทางการปฏิบัติต่างๆ ว่าควรทำหรือไม่ควรทำอะไร ควรหลีกเลี่ยงพฤติกรรมแบบใด มีการตรวจสอบให้ประพฤติปฏิบัติตามที่วางไว้และการลงโทษผู้กระทำผิด อันมีลักษณะในเชิงลบ โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการป้องกันการฉ้อฉล ทุจริตประพฤติมิชอบ และแนวทางเชิงศักดิ์ศรี (integrity-based approach หรือ "high road" ethics management) อันเป็นเรื่องของการเสริมสร้างขีดสมรรถนะทางคุณธรรม และพฤติกรรมอันเหมาะสมดีงาม รวมถึงการกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมของการมีสำนึกของความรับผิดชอบอย่างจริงจังและเป็นไปด้วยความระมัดระวัง โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการสร้าง ค่านิยมเชิงจริยธรรมที่พึงประสงค์ การกระทำหรือผลกระทบที่ควรจะดำเนินการให้บรรลุ ตลอดจนการวางกลไกภายในเพื่อให้คำแนะนำปรึกษา

ในการนี้ แต่ละองค์การควรมีการจัดให้มีการวางโครงสร้างปัจจัยพื้นฐานทางด้านจริยธรรม (ethics infrastructure) ที่เอื้ออำนวยทั้งในด้านของการควบคุม (control) การชี้นำ (guidedance) และการจัดการ (management)[4] ดังที่แสดงไว้ในแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 โครงสร้างปัจจัยพื้นฐานทางด้านจริยธรรม

ที่มา: OECD, **Ethics in the Public Service: Current Issues and Practice**, Paris, 1996, หน้า 26.

[4] OECD, **Ethics in the Public Service: Current Issues and Practice**, Paris, 1996. www.oecd.org/puma/gvrnance/ethics

ที่ผ่านมานั้นประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการจัดฝึกอบรมจริยธรรมเพียงเล็กน้อย แต่เนื่องจากจริยธรรมกลายเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากขึ้น องค์การทั้งภาครัฐ และเอกชนต่างให้ความสนใจเรื่องการฝึกอบรมจริยธรรม และได้จัดลำดับความสำคัญของการฝึกอบรมทางด้านจริยธรรมไว้ในลำดับต้นๆ ทั้งนี้ Menzel ซึ่งมีประสบการณ์ด้านการฝึกอบรมจริยธรรมในประเทศสหรัฐอเมริกาทั้งในระดับมลรัฐและท้องถิ่นได้อธิบายถึงความแตกต่างของการฝึกอบรมจริยธรรมในแต่ละองค์การว่ามักจะเป็นไปตามรูปแบบของการบริหารจริยธรรม กล่าวคือ

1. **Compliance Model** หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมแบบต่างๆ ที่ถูกระบุว่าถูกต้องเหมาะสม และนำมากำหนดให้บุคคลทั่วไปต้องประพฤติตามเพื่อแสดงถึงการมีจริยธรรม การพิจารณาว่าพฤติกรรมใดมีจริยธรรมหรือไม่นั้น จะยึดหลักกฎหมายเป็นพื้นฐาน กล่าวคือ พฤติกรรมนั้นต้องไม่ขัดกับกฎหมาย ระเบียบ แบบแผน ทางด้านจริยธรรมของสังคมนั้น ๆ อีกนัยหนึ่งก็คือ ตราบใดที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งประพฤติตนเองตามรูปแบบพฤติกรรมที่ถูกกำหนด โดยองค์การว่าถูกต้องก็ถือว่าบุคคลนั้นประพฤติไม่ผิดจริยธรรม หากเปรียบเทียบระหว่าง Compliance Model และ Integrity Model ซึ่งเป็นอีกรูปแบบหนึ่งสำหรับการฝึกอบรมจริยธรรม พบว่า Compliance Model เป็นรูปแบบที่องค์การต่างๆ นิยมนำไปใช้ในอย่างกว้างขวางมากกว่า ด้วยเหตุผลง่ายๆ ว่า เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่ง่ายต่อการกำหนด การนำไปใช้หรือแม้แต่การตีความว่าผิดหรือถูกก็ง่ายเช่นกัน แต่ประเด็นคำถามที่เกิดขึ้นก็คือ หากบุคคลใดมีพฤติกรรมตามที่ถูกกำหนดขึ้นตาม Compliance Model จะหมายความว่าบุคคลนั้นมีจริยธรรมจริงหรือไม่

Menzel ได้เคยสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในองค์การต่างๆ เกี่ยวกับเรื่องความเข้าใจด้านจริยธรรม เขารู้สึกแปลกใจอย่างยิ่งและกล้าที่จะกล่าวว่าคงจะต้องจดจำเรื่องที่เขาสัมภาษณ์ไปตลอดชีวิต เมื่อผู้บริหารระดับสูงขององค์การส่วนใหญ่ให้คำตอบว่า พวกเขามีความเชื่อ และเห็นว่าตราบใดที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีพฤติกรรมที่ไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ พวกเขาก็ยอมรับได้แล้วว่าบุคคลนั้นมีจริยธรรม ซึ่งเขากลับมีความเห็นตรงข้ามว่าคำตอบนี้ไม่น่าจะถูกต้องเสมอไป สิ่งที่ทำให้เขารู้สึกผิดหวังก็คือ หากความคิดและความเชื่อพื้นฐานของผู้บริหารในเรื่องจริยธรรมเป็นดังที่ได้รับจากการ

สัมภาษณ์ อาจจะส่งผล ต่อพนักงานในหน่วยงานให้มีความรู้สึกคล้อยตาม ปัญหาที่จะเกิดขึ้นก็คือ ความเชื่อเช่นนี้ไม่สามารถสื่อได้ตรงกับความหมายของการมีจริยธรรมที่แท้จริง เพราะมาตรฐานของการมีจริยธรรมนั้นมีหลายระดับ เริ่มตั้งแต่ระดับต่ำสุดถึงระดับสูงสุด และในช่วงของมาตรฐานนั้นๆ ก็ประกอบด้วยการกระทำและพฤติกรรมต่างๆ มากมาย การใช้ Compliance Model เพื่อส่งเสริมจริยธรรมของบุคลากรในองค์การ อาจส่งผลในทางตรงข้าม คืออาจจะทำให้บุคลากรมีกระบวนทัศน์ เรื่องจริยธรรมอยู่ในระดับลดลงคงเหลือเพียงแค่ระดับที่เทียบได้เท่ากับระดับของกฎหมายเท่านั้น เขาจึงย้ำว่า**การกำหนดความหมายของพฤติกรรมตามหลักเกณฑ์ของกฎหมายนั้นไม่ใช่จริยธรรมที่แท้จริง แต่เป็นเพียงพฤติกรรมที่ไม่ขัดต่อระเบียบของสังคม**เท่านั้น

2. **Integrity Model** หมายถึง รูปแบบที่มุ่งพัฒนาทักษะ ความสามารถของบุคคลในการที่จะเข้าใจ หยั่งรู้ ตระหนักถึงวิธีการปฏิบัติเพื่อสร้างและนำพาตนเองสู่การเป็นผู้มีจริยธรรม บุคคลนั้นจะต้องมีความสามารถในการพิจารณาถึงเหตุและผลเพื่อแสดงถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงการมีจริยธรรม เช่น ความซื่อสัตย์ การปฏิบัติต่อผู้อื่น การฝึกอบรมจริยธรรมตามรูปแบบนี้จึงเป็นการหาวิธีที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพยายามสร้างสรรพฤติกรรมบางอย่างที่มีระดับความยากและสูงกว่า Compliance Model

หากจะสร้างองค์การที่มีศักดิ์ศรีควรเริ่มจาก การฝึกอบรมจริยธรรมที่แท้จริง โดยใช้ Integrity Model เพื่อพัฒนาพฤติกรรมที่สูงขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง การฝึกอบรมจะต้องส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรเข้าใจ และตระหนักว่าอะไรคือสิ่งที่ดีและสมควรประพฤติปฏิบัติ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านั้นจะแตกต่างไปจากแนวทางการกำหนดพฤติกรรมตาม Compliance Model หากการฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิผลก็เชื่อว่าจะช่วยทำให้บุคลากรตระหนักว่าอะไรดี และอะไรควรหลีกเลี่ยงอะไรที่ไม่ควรทำ อันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากการใช้วิจารณญาณไตร่ตรองด้วยเหตุและผล

การฝึกอบรมตามรูปแบบนี้มุ่งเน้นความพยายามที่จะจูงใจให้บุคลากรประพฤติตนสูงกว่ามาตรฐานปกติ มิใช่เป็นเพียงการยึดกฎระเบียบเป็นบรรทัดฐานเท่านั้น วิธีการฝึกอบรมจึงมักเน้นการพัฒนาทักษะของบุคลากรในเรื่องของการพิจารณาหาเหตุ

และผลพัฒนาวิธีการคิด เพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดสำหรับตนเองพร้อมๆกับเป็นคำตอบที่ดีที่สุดสำหรับผู้อื่นและขององค์การด้วย โดยยึดหลักการที่มุ่งให้บุคคลรู้จักศึกษาและเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดเวลาเพื่อรับมือกับสถานการณ์หลากหลายที่อาจจะยากต่อการตัดสินใจซึ่งการที่บุคคลสามารถเรียนรู้อย่างถูกต้องตลอดเวลาจะส่งผลต่อการพัฒนาพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไป ในทางที่ดีด้วยเช่นกัน

The U.S. Office of Government Ethics (OGE)[5] เป็นหน่วยงานที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นอันเป็นมาจากกรณีคดีวอเตอร์เกตที่โด่งดังไปทั่วโลก ซึ่งในเบื้องต้นประธานาธิบดีนิกสันได้เคยปฏิเสธเรื่องการดักฟังข่าวทางโทรศัพท์เมื่อปี 1972 ต่อมาได้พบหลักฐานชัดเจนและถูกประณามในเรื่องจริยธรรมของผู้นำ จนทำให้ต้องลาออกในปี 1974 ด้วยเหตุที่คดีนี้ ถือเป็นเรื่องเสื่อมเสียทางด้านจริยธรรมของฝ่ายบริหาร ทำให้สภา คองเกรสมีการออกกฎหมายด้านจริยธรรมในปีต่อมา และจัดตั้งสำนักงานดังกล่าวขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อทำหน้าที่ผลิตวัสดุอุปกรณ์ สื่อการสอนที่จะใช้สำหรับการศึกษาและฝึกอบรมด้านจริยธรรมของข้าราชการ เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐซึ่งเป็นสาขาของรัฐบาลกลางนำไปใช้ในการฝึกอบรม

ประเด็นที่น่าสนใจก็คือได้มีการกำหนดตำแหน่ง **The Designated Ethics Officer** หรือ **DEO** ขึ้นในแต่ละหน่วยงานของรัฐบาลกลางขึ้นเพื่อทำหน้าที่จัดทำคู่มือกำหนดแนวทางปฏิบัติด้านจริยธรรมให้กับข้าราชการและลูกจ้างของ หน่วยงานนั้นๆ ถือปฏิบัติ โดยเฉพาะแนวทางสำหรับพฤติกรรมและสถานการณ์ที่ค่อนข้างจะมีปัญหาล่อแหลมทางด้านจริยธรรม เช่น การจัดซื้อทรัพย์สิน หรืออุปกรณ์ให้กับรัฐ ซึ่งมักจะเกิดปัญหาเรื่องการผลประโยชน์ขัดกัน ของรัฐทำหน้าที่ผลิตวัสดุอุปกรณ์ สื่อการสอนที่จะใช้สำหรับการศึกษาและฝึกอบรมด้านจริยธรรมของข้าราชการ เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐซึ่งเป็นสาขาของรัฐบาลกลางนำไปใช้ในการฝึกอบรม นอกจากนี้ DEO ยังมีหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับข้อสงสัยทางด้านจริยธรรมในทุกสาขา รวมทั้งทำหน้าที่เป็นวิทยากรฝึกอบรมข้าราชการอีกด้วย

จากการสำรวจพบว่าการฝึกอบรมจริยธรรมในระดับมลรัฐของสหรัฐอเมริกาค่อนข้างจะล้าหลังกว่าในระดับรัฐบาลกลาง โดยมีการฝึกอบรมจริยธรรมเพียงแค่ใน 38 มลรัฐเท่านั้น การดำเนินการส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้งบประมาณจำนวนมากนัก แต่ได้ไปบรรจุไว้ในการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เพื่อการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพื้นฐาน

[5] http://www.usoge.gov/index.html

เรื่องจริยธรรมขององค์การไปพร้อมกับหัวข้ออื่นๆ ในหลายมลรัฐได้มีการประกาศกฎหมายและระเบียบเพื่อกำหนดนิยามให้ความหมายของจริยธรรมและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับจริยธรรม แต่การใช้ Compliance Model เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมจริยธรรมก็ยังคงมี จุดอ่อนหลายประการดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

ในมลรัฐอิลินอยส์ได้มีความพยายามที่จะส่งเสริมการฝึกอบรมด้านจริยธรรมอย่างเข้มข้น ผู้ว่าการมลรัฐซึ่งเพิ่งได้รับการเลือกตั้งได้พยายามรณรงค์ในเรื่องจริยธรรม เขาได้ผลักดันผู้บริหารหน่วยงานทุกแห่งให้เร่งส่งเสริมข้าราชการในสังกัดให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการมีจริยธรรม โดยเฉพาะโครงการการฝึกอบรมและพัฒนาด้านจริยธรรมแก่พนักงานของรัฐ และการทดสอบ มีการใช้เงินงบประมาณจำนวนมากจ้างบริษัทที่ปรึกษาให้มาออกแบบข้อสอบในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อวัดความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม ข้าราชการและลูกจ้างที่สอบไม่ผ่านจะต้องเข้าทดสอบซ้ำแล้วซ้ำอีกจนกว่าจะผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ในปีแรกมีผู้เข้าสอบประมาณ 10,000 คน และทุกคนสอบผ่านเกณฑ์ ผลการสอบดังกล่าวนี้ทำให้ผู้ว่าการฯ เชื่อว่ามลรัฐอิลินอยส์มีบุคลากรที่มีจริยธรรมสูง ซึ่งต่อมาโครงการดังกล่าวได้มีการแพร่หลายไปสู่มลรัฐอื่นๆ แต่ Menzel ไม่เชื่อว่าเครื่องมือนี้จะให้ผลลัพธ์ที่สามารถพิสูจน์ได้ว่าผู้ที่สอบผ่านมีจริยธรรมอย่างแท้จริง

3. ประมวลจริยธรรมและการปฏิญาณ (Codes and Oaths)

เมื่อเริ่มแรกเข้ารับราชการ ข้าราชการส่วนใหญ่มักจะมีทัศนคติเชิงบวกต่อกฎเกณฑ์ไม่ว่าจะเป็นประมวลจริยธรรม (Codes of Ethics) หรือประเพณีปฏิบัติขององค์การ หากองค์การหวังที่จะส่งเสริมจริยธรรมในระยะยาวก็ควรจัดทำประมวลจรรยาบรรณ รวมทั้งการกำหนดเงื่อนไขและบทลงโทษเกี่ยวกับการกระทำอันเป็นปฏิปักษ์ต่อจริยธรรม เพื่อสื่อสารและจูงใจให้ข้าราชการใหม่ประพฤติตนให้สอดคล้องกับจริยธรรมขององค์การ

ในทรรศนะส่วนตัวของ Menzel มองว่าหน่วยงานทุกแห่งต่างได้พยายามกระตุ้นให้บุคลากรของตนสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างดี ครองตนและประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องดีงามตามหลักจริยธรรม แต่เป็นที่น่าเสียดายที่มักจะมีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นอยู่เสมอ ดังจะเห็นได้จากการที่บุคลากรจำนวนหนึ่งเริ่มต้นปฏิบัติงาน

ด้วยความตั้งใจดี แต่กลับจบลงด้วยการทำความผิด ฉะนั้น ประเด็นที่ควรพิจารณาก็คือ อะไรคือสาเหตุของปัญหาดังกล่าว จากการวิเคราะห์เบื้องต้นพบสมมุติฐานว่าประมวลจริยธรรมที่องค์การกำหนดขึ้นไม่ได้มีส่วนช่วยให้พวกเขาประพฤติตนได้อย่างถูกต้องเหมาะสมนั่นเอง

จรรยาบรรณหรือแนวทางปฏิบัติด้านจริยธรรมเป็นสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติกันมาในช่วงระยะเวลาเวลาหนึ่งและส่งผลในทางที่ดีต่อการบริหารงานขององค์การ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของเอกสารหรือไม่ก็ได้ แต่นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นว่าควรจะมีการบันทึกเป็นเอกสารเผยแพร่อย่างเป็นทางการจะเหมาะสมกว่า แต่ก็มีข้อเสียตรงที่แนวทางที่กำหนดขึ้นเป็นลายอักษรอย่างเป็นทางการให้กระทำหรือห้ามกระทำบางอย่างก็เหมือนกับเป็นตัวบทกฎหมายที่ประกอบขึ้นด้วยรายการพฤติกรรมที่บังคับให้คนต้องปฏิบัติ แต่ก็มิได้เป็นเครื่องรับประกันว่าเมื่อบุคคล ถือปฏิบัติแล้วจะมั่นใจได้ว่าบุคคลดังกล่าวนั้นจะมีจริยธรรมอย่างแท้จริง

แต่ละองค์การมักจะนิยมมีประมวลจริยธรรมของตนเอง บางองค์การอาจจะมีประมวลจริยธรรมวิชาชีพ (Codes of Professional Ethics) เฉพาะสาขาอีกด้วย เช่น ด้านบัญชี และการเงิน บางองค์การไม่เคยมีประมวลจริยธรรมเป็นของตนเอง แต่เมื่อเห็นว่าหน่วยงานอื่น ๆ มีก็พยายามกำหนดประมวลจริยธรรมขององค์การตนเองขึ้นมาบ้าง ซึ่งอาจจะมาจากการรวบรวมแนวคิดของหน่วยงานอื่นๆ บางองค์การก็แสวงหามาในแบบสำเร็จรูป ทำให้ประมวลจริยธรรมไม่เหมาะสมและไม่สร้างคุณค่าต่อองค์การเท่าที่ควร ทั้งนี้ Menzel มองว่าไม่ต้องการให้องค์การต่างๆ มีประมวลจริยธรรมเพื่อแขวนอวดไว้บนฝาผนัง เพราะมันอาจจะไม่ได้มีความหมายใดๆ เลยแต่เป็นเพียงแฟชั่นหรือความนิยมชั่วคราวเท่านั้น เมื่อเวลาผ่านไปก็จะไร้ความหมายกลายเป็นเครื่องประดับฝาผนัง

Menzel ได้ยกตัวอย่างเมืองแห่งหนึ่งซึ่งได้มีการวางประมวลจริยธรรมขององค์การขึ้น แล้วกำหนดให้ทุกคน โดยเฉพาะในระดับหัวหน้าลงลายมือชื่อกำกับประมวลจริยธรรมที่ตนจะต้องยึดถือปฏิบัติไว้ แล้วนำไปใส่กรอบแขวนไว้บนผนังห้องในสำนักงาน เพื่อเป็นการแสดงว่าพนักงานของเขาจะ ประพฤติตนสอดคล้องกับประมวลจริยธรรมที่ได้ลงนามไว้ ถึงแม้ว่าทุกคนในสำนักงานได้ลงนามในกระดาษนั้น แต่หลายคน ก็ไม่ได้อยากทำหรือไม่ได้มุ่งมั่นจะยึดถือปฏิบัติ

ประเด็นที่น่าสนใจก็คือ แต่ละองค์การมีความสามารถที่จะพัฒนาประมวลจริยธรรมของตนเองจริงหรือไม่ เพราะประมวลจริยธรรมนั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดให้เหมาะสมกับสภาพขององค์การและการเปลี่ยนแปลง การกำหนดประมวลจริยธรรมอาจมีความเสี่ยง เพราะการที่องค์การพยายามกำหนดว่าพฤติกรรมใดควรทำ หรือไม่ควรทำ หรือควรทำอย่างไร บางครั้งก็ยึดถือกฎหมายเป็นบรรทัดฐานมากเกินไป จนอาจทำให้ประมวลจริยธรรมเป็นรูปแบบ Compliance Model แทนที่จะเป็นในรูปแบบ Integrity Model

การปฏิญาณ (Oaths) หมายถึง การรวบรวมคำพูดเพื่อกล่าวยืนยันแสดงความมุ่งมั่นว่าบุคคลนั้นจะทำอะไร มีการถกเถียงกันอย่างรุนแรงในกลุ่มคนอเมริกันว่าจำเป็นต้องมีหรือไม่ ส่วนใหญ่เชื่อว่าการกล่าวปฏิญาณมีความหมายมากกว่าการลงนาม ในเอกสารประมวลจริยธรรมแล้วเขวนไว้บนฝาผนัง ซึ่งไม่ได้สื่อความหมายใดๆ ได้อย่างแท้จริง การกล่าวปฏิญาณมิได้ถือว่าเป็นข้อบังคับตามกฎเกณฑ์ แต่เป็นข้อผึงปฏิบัติเพื่อเกียรติยศและศักดิ์ศรี หน่วยงานภาครัฐอาจใช้คำปฏิญาณเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการมีศักดิ์ศรี เพราะอย่างน้อยก็จะได้ทราบว่าบุคลากรของเขามีความตั้งใจจะ ประพฤติตนในแนวทางใด

ในปัจจุบันข้าราชการหรือลูกจ้างทุกคนที่เข้าทำงานในหน่วยงานทุกแห่งของรัฐบาลกลางจะต้องกล่าวสาบานตนตามคำปฏิญาณ เพื่อให้คำมั่นสัญญาว่าตนจะมุ่งมั่นที่จะประพฤติในเรื่องอะไรบ้าง แต่ข้าราชการ / ลูกจ้างในหน่วยงานของรัฐในระดับ มลรัฐและส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มักจะไม่มีการกล่าวปฏิญาณ ทั้งนี้เป็นเรื่องน่าขำที่เกือบทุกมลรัฐในสหรัฐอเมริกายังมีการถกเถียงกันในเรื่องคำปฏิญาณว่าสมควรจะบรรจุเนื้อหาสาระอะไรไว้บ้าง

ต่อไปนี้ เป็นตัวอย่างของคำปฏิญาณของลูกจ้าง / พนักงาน ของเมืองหนึ่งในมลรัฐยูทาร์

"ในฐานะลูกจ้างของเมือง....ข้าพเจ้าจะปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญแห่งสหรัฐอเมริกา รัฐธรรมนูญของรัฐยูทาร์ กฎหมายและข้อบังคับของเมือง... ข้าพเจ้าจะปฏิบัติงานสุดความสามารถ ด้วยการยึดถือแนวทางมาตรฐานสูงสุดด้านจริยธรรมตลอดระยะเวลาการว่าจ้าง ภายใต้ผลประโยชน์สูงสุดของรัฐ"

4. การตรวจสอบจริยธรรม (Ethics Audits)

การตรวจสอบจริยธรรมเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลค่อนข้างสูง ซึ่ง Menzel เสนอแนะให้ทุกองค์การนำไปประยุกต์ใช้ วิธีการตรวจสอบอาจใช้แบบสำรวจและการสัมภาษณ์ซึ่งสามารถดำเนินการ โดยบุคลากรภายในองค์การหรืออาจว่าจ้างบุคคลหรือบริษัทภายนอกเข้ามาดำเนินการก็ได้ ในปัจจุบันองค์การต่างๆ ทั่วโลกได้มีการนำการตรวจสอบจริยธรรมไปใช้กันอย่างแพร่หลาย แต่ข้อควรตระหนักก็คือ การตรวจสอบจริยธรรมนับเป็นเรื่องยากมากและต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบในการนำมาใช้ให้ได้ผลอย่างเที่ยงตรง[6] ความยากของการส่งเสริมให้มีความการเป็นองค์การแห่งศักดิ์ศรีได้แก่การที่จะสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่สามารถเอื้อต่อเป้าหมายที่เราต้องการ ปัญหาที่องค์การต่างๆ มักจะประสบเหมือนกัน ก็คือ ไม่ทราบว่าจะเริ่มต้นอย่างไร Menzel จึงได้เสนอแนะแนวทางว่า การสร้างองค์การที่มีศักดิ์ศรีควรเริ่มจากการตรวจสอบว่าในปัจจุบัน (as-is) บุคลากรมีความเข้าใจด้านจริยธรรม หรือมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับจริยธรรมอยู่ในระดับใดเป็นอันดับแรกก่อน แล้วจึงค่อยกำหนดรูปแบบและองค์ประกอบของจริยธรรมที่องค์การต้องการ (to-be) เพื่อผลักดันสู่การเป็นองค์การที่มีศักดิ์ศรี ต่อจากนั้นจึงออกแบบเครื่องมือที่จะใช้ในการสร้างสิ่งที่องค์การต้องการ

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการในเรื่องการตรวจสอบจริยธรรมนั้นพบว่ามีความเสี่ยงอยู่อย่างน้อยสองประการ กล่าวคือ ประการแรก การตรวจสอบจริยธรรมอาจกลายเป็นการสอบสวนพฤติกรรมการทำงานหรือความผิดด้านจริยธรรม ทั้งๆที่วัตถุประสงค์ ของการตรวจสอบจริยธรรมนั้นเป็นไปเพื่อสืบค้นและประเมินพฤติกรรมที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเรื่องจริยธรรม มิใช่เพื่อการจับผิดบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เมื่อเกิดมีกรณีสอบสวนเกิดขึ้นก็มักจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นศัตรูไปในที่สุด ฉะนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องสื่อสารให้ทุกคน ในองค์การเข้าใจอย่างถูกต้องร่วมกันว่าการตรวจสอบจริยธรรมเป็นกระบวนการประเมินผลอย่างหนึ่ง

ประการที่สอง การตรวจสอบจริยธรรมเป็น เรื่องที่น่ากลัวสำหรับคนทั่วไป ทำให้ยากต่อการหาผู้ที่ ต้องการมาเข้าร่วมโครงการ ในการชักชวนสมาชิกให้มาร่วมดำเนินการตรวจสอบจริยธรรมนั้นต้องพยายามสร้างความมั่นใจให้บุคคลนั้นว่าการตรวจสอบนี้มิใช่กระบวนการจับผิด แต่เป็นวิธีการเก็บข้อมูลที่ต้องทำด้วยความใจกว้าง เพราะ

---

[6] Frank J. Navran, **Ethics Audits: You Get What You Pay For,** (Ethics Resource Center, 1998) http://www.ethics.org

ผลผลิตที่เกิดจากการตรวจสอบนั้น คือ ข้อมูลที่จะถูกนำไปเผยแพร่วงกว้างภายในองค์การ มิใช่เป็นการนำเสนอแต่ฝ่ายบริหารเท่านั้น สิ่งสำคัญที่ต้องเน้นอย่างจริงจังก็คือ ข้อมูลเหล่านั้นมิใช่ข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ แต่ถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่จะถูกนำไปใช้ประโยชน์ภายในองค์การเพื่อประโยชน์ในเรื่องการสร้างเสริมจริยธรรม เช่น นำไปใช้ประกอบการออกแบบเครื่องมืออื่นๆ ที่ใช้สนับสนุนการเสริมสร้างจริยธรรมในองค์การ หรือเพื่อนำไปใช้ในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมด้านจริยธรรมที่มีประสิทธิผลต่อไป

๕. การบริหารทรัพยากรบุคคล(Human Resources Management)

การบริหารทรัพยากรบุคคลก็เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการเสริมสร้างจริยธรรมในองค์การเพื่อเป็นรากฐานของการมุ่งไปสู่การเป็นองค์การที่มีศักดิ์ศรี การบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วยกิจกรรมหลายประการได้แก่ การคัดเลือกบุคลากร การว่าจ้าง การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อตัวบุคคลโดยตรง จึงควรจะ เชื่อมโยงเรื่องจริยธรรมและศักดิ์ศรีเข้าไว้ในกิจกรรมต่างๆ ดังกล่าว

อย่างไรก็ดี ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการอภิปรายอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับการทดลองนำเรื่องจริยธรรมและศักดิ์ศรีไปเชื่อมโยงไว้กับเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นเรื่องที่ค่อนข้างท้าทายและมีความอ่อนไหวค่อนข้างสูง เมื่อองค์การกำหนดแนวทางใดๆ เกี่ยวกับเรื่องจริยธรรมหรือ การสร้างศักดิ์ศรีก็ควรต้องระมัดระวังมิให้ข้อกำหนดนั้นๆ ก้าวล้ำหรือละเมิดเสรีภาพส่วนบุคคล เช่น ในการสัมภาษณ์ เพื่อการว่าจ้างบุคคลเข้ารับราชการอาจจะมีตั้งคำถามว่าอะไรที่ไม่ควรประพฤติเพื่อไม่ให้ผิดจริยธรรม หรือมีความเห็นความเข้าใจอย่างไรต่อคำว่าจริยธรรมหรือศักดิ์ศรี ซึ่งต้องระวัง และควรละเว้นการถามสิ่งที่เป็นเรื่องส่วนตัว ในประเทศสหรัฐอเมริกาเองก็ได้เคยกำหนดให้มีการทดสอบบุคลากรในเรื่องศักดิ์ศรี (Integrity Testing) แต่ต่อมาได้ยกเลิกไปเพราะมีการพิจารณาตัดสินว่าการกระทำดังกล่าวเป็นเรื่องที่ไม่สมควรและถือว่าผิดกฎหมาย

นอกจากนี้ การให้คำแนะนำปรึกษาก็เป็นเครื่องมือที่องค์การสามารถนำไปใช้ในการเสริมสร้างจริยธรรมอย่างเป็นทางการ กล่าวคือ องค์การอาจกำหนดให้มีตำแหน่งที่ปรึกษาด้านจริยธรรม (Ethics Counselor) เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำหรือช่วยแก้ไขปัญหาเรื่องจริยธรรมแก่สมาชิกในองค์การ ซึ่งผู้ที่จะดำรงตำแหน่งดังกล่าวจะต้องได้รับการฝึกฝนอบรมอย่างเข้มข้นถึงวิธีการให้คำปรึกษาจนมีความเชี่ยวชาญพิเศษในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว

บทสรุป

องค์การที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรมเป็นสถานที่หรือแหล่งรวมของบุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีจิตสำนึกรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต ครองตนอยู่ในความดีงามถูกต้อง รวมถึงมีการปฏิบัติต่อกันด้วยความเอื้ออาทร เอาใจใส่ดูแลซึ่งกันและกัน อันเป็นผลทำให้องค์การดังกล่าวมีสภาพน่าอยู่และมีความสุข บุคลากรขององค์การมีความภาคภูมิใจและพึงพอใจ เกิดความคิดริเริ่มและสร้างสรร มีความกระตือรือล้นและทุ่มเทสติกำลังความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถผลักดันและผลิตผลงานที่ดีมีคุณภาพให้แก่องค์การ

ในการสร้างองค์การที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรมนั้น ผู้บริหารของแต่ละองค์การสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือหรือเทคนิควิธีการต่างๆ เช่น การสร้างภาวะผู้นำต้นแบบ การฝึกอบรม การจัดทำประมวลจริยธรรมและการปฏิญาณตน การตรวจสอบจริยธรรม และการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างไรก็ดี การใช้เครื่องมือ แต่ละชนิดควรใช้ด้วยความเข้าใจอย่างแท้จริงและตรงกับจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงอีกทั้งต้องใช้ความพยายามที่จะบูรณาการเครื่องมือต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน เพราะต่างมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน สิ่งที่ควรคำนึงก็คือ ไม่มีเครื่องมือชนิดใดชนิดหนึ่งที่มีประสิทธิผลมากกว่ากันเราจำเป็นต้องใช้เครื่องมือต่างๆ ร่วมกันจึงจะบังเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง

แหล่งข้อมูลเพิ่มเติม

http://www.unpan.org/dpepa-gpab-ethics.asp

http://www.oecd.org/topic/0,2686,en_2649_34135_1_1_1_1_37405,00.html

http://www.iipe.org/resources.htm

http://www.ethics.org

เกี่ยวกับผู้เขียน

1. ดร. ทศพร ศิริสัมพันธ์

ตำแหน่ง : เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

การศึกษา

ปริญญาตรี : รัฐศาสตร์บัณฑิต (เกียรตินิยม) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปริญญาโท : M.A.P.A. Northern Illinois University สหรัฐอเมริกา
Pi Alpha Alpha (National Honor Society for Public Affairs and Administration)

ปริญญาเอก : Ph.D. สาขาการวิเคราะห์นโยบาย การบริหารรัฐกิจ และการเมืองเปรียบเทียบ Northern Illinois University สหรัฐอเมริกา

เคยดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ และหัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ ผู้ช่วยอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ รองเลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า

2. ศาสตราจารย์ นพ. วิจารณ์ พานิช

ตำแหน่งการศึกษา : ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม(สคส.)

ปริญญาตรี : แพทย์ศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยแพทย์ศาสตร์ (ศิริราชพยาบาล)

ปริญญาโท : วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (มนุษยพันธุศาสตร์)
มหาวิทยาลัยมิชิแกน วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

เคยดำรงตำแหน่ง ที่ปรึกษาพิเศษ และผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) และกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ อาทิ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และมหาวิทยาลัยมหิดล

3. นางวรรณพร เทพหัสดิน ณ อยุธยา สุทธปรีดา

ตำแหน่งการศึกษา : นักพัฒนาระบบราชการ 8ว สำนักงาน ก.พ.ร.

ปริญญาตรี : บัญชีบัณฑิต(การบัญชี) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปริญญาโท : Master of Business of Administration (International Business) Azusa Pacific University California U.S.A.

4. นางปานจิต จินดากุล

ตำแหน่งการศึกษา : นักพัฒนาระบบราชการ 7 สำนักงาน ก.พ.ร.

ปริญญาตรี : การศึกษาบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปริญญาโท : Master of Education (Human Resource Development) Vanderbilt University Nashville, Tennessee, U.S.A.

5. นายวิชิตร์ แสงทองล้วน

ตำแหน่ง : นักพัฒนาระบบราชการ 7ว สำนักงาน ก.พ.ร.

การศึกษา

ปริญญาตรี : วิทยาศาสตรบัณฑิต (ชีววิทยา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ปริญญาโท : รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา

6. นางอารีย์พันธ์ เจริญสุข

ตำแหน่ง : นักพัฒนาระบบราชการ 7ว สำนักงาน ก.พ.ร.

การศึกษา

ปริญญาตรี : ศิลปศาสตรบัณฑิต (สังคมวิทยาและมนุษยวิทยา)
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ปริญญาโท : สังคมศาสตรมหาบัณฑิต (วิจัยประชากรและสังคม)
มหาวิทยาลัยมหิดล

7. นายณัฏฐา พาชัยยุทธ

ตำแหน่ง : นักพัฒนาระบบราชการ 7 สำนักงาน ก.พ.ร.

การศึกษา

ปริญญาตรี : Bachelor of Arts (Economics)
Seattle Pacific University

ปริญญาโท : Master of Business Administration (Finance)
Seattle University, Washington, U.S.A.

8. นายทศพร ดิเรกสุนทร

ตำแหน่ง : เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 6ว สำนักงบประมาณ

การศึกษา

ปริญญาตรี : บริหารธุรกิจบัณฑิต(การตลาด) มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

ปริญญาโท : Master of Business Administration (International Business) Long Island University C.W. Post (New York, U.S.A.)

ประกาศนียบัตรชั้นสูง : Certificate Advanced Studies (Finance) Long Island University C.W. Post (New York, U.S.A.)

2. นายนพเก้า ห่อนบุญเทิม

ตำแหน่ง : นักพัฒนาระบบราชการ 6ว สำนักงาน ก.พ.ร.

การศึกษา

ปริญญาตรี ; เศรษฐศาสตรบัณฑิต (การเงิน) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ปริญญาโท : Master of Business of Administration University of New Haven Ct, U.S.A.

3. นางพิมาดา เชื้อสกุลวนิช

ตำแหน่ง : นักพัฒนาระบบราชการ 5 สำนักงาน ก.พ.ร.

การศึกษา

ปริญญาตรี : บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ปริญญาโท : Master of Public Administration University of La Verne, U.S.A.

ISBN 974-9671-78-2

www.opdc.go.th



ร่วมพัฒนาระบบ ยกระดับบริการเพื่อรอยยิ้มของประชาชน

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0 2356 9999 สายด่วน 1785
www.opdc.go.th